

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ ОДЕСЬКИЙ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра економіки, права та управління бізнесом

Допущено до захисту

Завідувач кафедри _____

(підпис)

“ ____ ” _____ 20 ____ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня бакалавр

зі спеціальності 076 «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»

за освітньою програмою «Економіка та планування бізнесу»

на тему: **«ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ТА ОЦІНКА ПРОЄКТУ У
СФЕРІ ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА (НА ПРИКЛАДІ
СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЮ)»**

Виконавець:

студентка ЦЗФН

Василенко Анастасія Олексіївна

Науковий керівник:

к.е.н., старший викладач

Деньгуб Валентина Василівна

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І ОБҐРУНТУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕС-ПРОЄКТУ	7
1.1 Сутність та особливості реалізації бізнес-ідей у сфері туризму і готельного господарства	7
1.2. Нормативно-правові засади створення і функціонування готельного бізнесу в Україні	13
1.3 Обґрунтування організаційно-правової форми та системи оподаткування підприємства	20
Висновки до 1 розділу	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА І ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛЬНОГО ПРОЄКТУ	27
2.1. Аналіз ринку готельних послуг в Україні та обраному регіоні	27
2.2 Внутрішні конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності	35
2.3 Аналіз основних конкурентів на ринку готельних послуг	40
2.4 Формування початкових інвестиційних витрат	43
2.5 Поточні витрати на функціонування готелю у динаміці	45
Висновки до 2 розділу	51
РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЮ	52
3.1 Оцінка прибутковості діяльності готелю	52
3.2 Життєвий цикл реалізації готельного проєкту	56
3.3 Розрахунок грошових потоків та ефективності інвестицій	59
3.4 Аналіз ризиків та план заходів з їх мінімізації	63
Висновки до 3 розділу	65
ВИСНОВКИ	67
Список використаних джерел	70
Додатки	77

ВСТУП

Актуальність теми кваліфікаційної роботи. Сфера готельного господарства в Україні, зокрема в туристично привабливих регіонах, таких як м. Одеса, має значний потенціал для розвитку та модернізації. Сучасні тенденції світової та національної економіки свідчать про активне зростання ролі індустрії гостинності у структурі ВВП, особливо в країнах із багатим історико-культурним та рекреаційним ресурсом. Одеса – це не лише морський курорт і центр культурного туризму, але й важливе логістичне, транспортне і ділове місто півдня України, що забезпечує сталий потік як відпочивальників, так і бізнес-туристів упродовж усього року.

Незважаючи на сприятливі умови для розвитку готельного бізнесу, на ринку спостерігається структурний дисбаланс між попитом і пропозицією: преміум-сегмент представлений достатньо широко, проте середній ціновий сегмент залишається слаборозвиненим. Водночас саме середньоціновий готельний продукт найбільш популярний серед внутрішніх туристів, молоді, сімей із дітьми, фахівців, що приїжджають у відрядження. Брак якісного готельного житла в цьому сегменті стримує подальше зростання туристичної привабливості регіону та знижує конкурентоспроможність Одеси порівняно з іншими чорноморськими курортами.

Ці обставини створюють об'єктивні передумови для започаткування нових готельних проєктів, орієнтованих на цільові аудиторії зі стабільним попитом. Ефективно розроблений бізнес-план із чітким позиціонуванням, якісною сервісною моделлю та економічно обґрунтованими інвестиціями може стати джерелом не лише фінансової вигоди для підприємця, а й інструментом розвитку місцевої економіки. Це особливо важливо в умовах післявоєнного відновлення України, коли особливого значення набуває розвиток малого та середнього бізнесу, створення робочих місць і залучення

приватного капіталу в соціально значущій галузі.

Актуальність теми також підтверджується науковими дослідженнями провідних українських економістів, зокрема Д. М. Васильківського [8], Н. В. Гайванович [10], які підкреслюють роль інвестицій у сферу послуг – і зокрема в інфраструктурні об'єкти туристичної галузі – як одного з найважливіших напрямів стимулювання економічного зростання. Однак, попри наявні напрацювання, економічне обґрунтування створення нових готельних проєктів, особливо в регіональному контексті, потребує подальших досліджень та практичної адаптації з урахуванням сучасних викликів і можливостей.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка теоретичних, методичних і прикладних засад започаткування власної справи у сфері готельного господарства на прикладі бізнес-проєкту нового готелю в м. Одеса.

Завдання дослідження:

- дослідити особливості реалізації підприємницьких ініціатив у сфері туризму та готельного господарства;
- визначити нормативно-правові засади започаткування готельного бізнесу;
- обґрунтувати організаційно-правову форму і систему оподаткування СПД;
- проаналізувати ринок готельних послуг в Україні та обраному регіоні;
- визначити конкурентні переваги та основних гравців ринку;
- розрахувати стартові інвестиційні витрати й поточні витрати на функціонування готелю;
- оцінити ефективність проєкту та його фінансові показники;
- проаналізувати ризики та запропонувати заходи щодо їх мінімізації.

Об'єктом дослідження є процес створення готельного підприємства на

ринку туристичних послуг м. Одеса.

Предметом дослідження є бізнес-проектування створення готелю з урахуванням економічної ефективності, конкурентного середовища та особливостей готельного ринку.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано такі методи:

- загальнонаукові методи: (аналіз, синтез, індукція, дедукція) – використані для дослідження нормативно-правових засад функціонування готельного бізнесу та обґрунтування ідеї створення готелю;
- економіко-статистичні методи: (табличний, графічний, метод порівняння, групування) – застосовані для аналізу ринку готельних послуг, визначення рівня попиту, середньої заповнюваності номерного фонду та ціноутворення;
- економіко-математичні методи: розрахунок інвестиційних витрат, фінансове моделювання – використані для розрахунку обсягу інвестиційних витрат та фінансових показників діяльності готелю;
- методи маркетингового аналізу: SWOT-аналіз, PEST-аналіз – використані для оцінки середовища функціонування готельного проєкту;
- метод діаграми Ганта – використан для планування етапів реалізації проєкту у часі;
- експертні методи оцінювання – використовувались для формування припущень щодо вартості послуг, витрат та ризиків;
- економіко-статистичні методи: (табличний, графічний, метод порівняння, групування) – застосовані для аналізу ринку готельних послуг, визначення рівня попиту, середньої заповнюваності номерного фонду та ціноутворення.

Інформаційна база дослідження. Дослідження ґрунтується на законодавчих і нормативних документах України, статистичних даних Держстату України, аналітичних звітах туристичних агентств, публікаціях українських і зарубіжних учених.

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (49 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 79 сторінок. Основний зміст викладено на 68 сторінок. Робота містить 29 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ І ОБҐРУНТУВАННЯ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕС-ПРОЄКТУ

1.1 Сутність та особливості реалізації бізнес-ідей у сфері туризму і готельного господарства

У сучасних умовах соціально-економічного розвитку України підприємництво у сфері туризму та готельного господарства набуває дедалі більшого значення як перспективна галузь національної економіки. Даний сектор створює не лише нові робочі місця та джерела доходу для населення, але й сприяє розвитку суміжних галузей – транспорту, харчування, культурної індустрії, будівництва та торгівлі. З огляду на підвищений інтерес до внутрішнього туризму, а також поступове відновлення міжнародних туристичних потоків, інвестування в готельну інфраструктуру стає актуальним і економічно доцільним напрямом підприємницької діяльності [1].

Розвиток малого і середнього бізнесу в готельній сфері є також ефективним засобом вирішення проблем регіонального розвитку, оскільки створення готелів, хостелів або апарт-комплексів сприяє поліпшенню привабливості територій, зростанню туристичного потоку та активізації місцевих ініціатив. Сьогодні особливо актуальним є створення якісного та водночас доступного готельного продукту, який враховує зміну туристичних потреб, орієнтацію на екологічність, комфорт, індивідуальний підхід до клієнта [1].

Особливу увагу заслуговує місто Одеса – один із провідних туристичних центрів України, який має величезний потенціал для розвитку готельного бізнесу. Розташована на узбережжі Чорного моря, Одеса приваблює мільйони туристів щороку завдяки своєму унікальному культурному колориту, історико-архітектурній спадщині, м'якому клімату та розвиненій транспортній

інфраструктурі. Крім рекреаційного напрямку, місто активно розвиває діловий туризм, що створює додаткові передумови для зростання попиту на якісні готельні послуги різного рівня.

Незважаючи на певну насиченість ринку готельних послуг, аналіз існуючих пропозицій вказує на наявність незаповнених ніш – зокрема, у сегменті сучасних готелів середнього класу, які поєднують доступну ціну, комфортні умови проживання та розширений спектр сервісу [1]. Саме тому створення нового готельного закладу в Одесі має усі шанси на успішну реалізацію, за умови чіткого обґрунтування бізнес-ідеї, належного планування та гнучкої маркетингової стратегії.

Бізнес-ідея – це вихідна точка будь-якого підприємницького проєкту, що визначає загальний вектор діяльності, тип продукції чи послуг, методи реалізації та цільову аудиторію. У сфері туризму та готельного господарства бізнес-ідея є ключовим інструментом створення конкурентоспроможного готельного продукту, який відповідає потребам сучасного споживача. Ефективна бізнес-ідея в даній галузі повинна не лише передбачати надання базових послуг розміщення, але й включати інноваційні елементи, що дозволяють виділитися на тлі конкурентів – це можуть бути нестандартні концепції, особлива атмосфера, унікальні сервіси чи інтеграція з туристичними маршрутами [1].

Сутність розроблюваної бізнес-ідеї полягає у створенні сучасного готелю середнього класу в місті Одеса, який поєднуватиме комфорт, доступність, привабливий дизайн та якісний сервіс. Основна ідея полягає в тому, щоб задовольнити попит серед туристів, які шукають оптимальне співвідношення «ціна-якість», орієнтоване як на рекреаційний, так і на діловий сегмент.

У рамках даного бізнес-проєкту пропонується створити готель, який включатиме:

- комфортабельні номери з сучасним інтер'єром;
- ресторан чи кафе з локальним колоритом;
- базові бізнес-послуги (конференц-зал, робочі простори);
- можливість онлайн-бронювання та безконтактного заселення;
- додаткові сервіси: трансфер, організація екскурсій, room-service тощо.

Готель буде орієнтований на туристів, що подорожують із сім'ями або парами, бізнес-подорожувальників, а також молодь, яка шукає комфортні умови перебування за розумну ціну. Локація – центральна частина Одеси або приморський район з розвиненою інфраструктурою та зручною транспортною розв'язкою [2].

Запропонований готельний проєкт передбачає створення закладу розміщення середнього класу, орієнтованого на задоволення потреб широкого кола споживачів – від туристів, що подорожують з сім'ями, до ділових гостей, які прибувають до Одеси з професійними візитами. Відповідно, спектр послуг, що пропонуватимуться, буде збалансованим за ціною, якістю та рівнем комфорту.

Основні готельні послуги:

1. Розміщення. Номери різних категорій (економ, стандарт, комфорт, сімейні) з сучасним ремонтом, базовим технічним оснащенням (кондиціонер, телевізор, Wi-Fi, робоче місце, санвузол) [2].

2. Харчування. Організація сніданків за системою «шведський стіл», кафе або ресторан із доступним меню, орієнтованим на локальні страви Одеської кухні.

3. Прибирання та обслуговування номерів. Щоденне прибирання, заміна білизни, доставка їжі до номера (room service).

Додаткові послуги:

- Трансфер: організація зустрічей/проводів з аеропорту, вокзалу.

- Туристичні сервіси: прокат велосипедів, організація екскурсій містом та приморською зоною, співпраця з місцевими гідами.
- Ділові послуги: оренда конференц-залу, коворкінг-зона, доступ до принтера, сканера, інтернет-зв'язку.
- Дозвілля: організація тематичних вечорів, перегляду фільмів, наявність лаунж-зони, бібліотеки, настільних ігор.
- Сервіс для сімей з дітьми: дитяча зона, наявність дитячих ліжечок, меню для дітей у кафе [2].

Запровадження сучасної системи електронного бронювання та гнучкої системи знижок для постійних клієнтів дозволить збільшити лояльність споживачів та підвищити заповнюваність готелю в міжсезоння. Передбачається також впровадження мобільного додатку або вебпорталу, через який можна буде не лише забронювати номер, але й ознайомитись з доступними сервісами, замовити харчування чи викликати трансфер.

Загальна концепція готелю передбачає створення атмосфери одеського колориту – використання у дизайні інтер'єру елементів морської тематики, локальних художніх робіт, традиційних культурних символів регіону, що дозволить не просто надати послугу, а створити емоційний досвід перебування для кожного гостя [2].

Надання готельних послуг є складним багатоетапним процесом, що охоплює як підготовчі, так і основні операційні дії. Успішна реалізація бізнес-ідеї вимагає чіткої технологічної організації процесів обслуговування клієнтів – від моменту першого контакту до виїзду гостя з готелю. Основна мета технологічного процесу – забезпечити якісний сервіс, що відповідає очікуванням споживача, та оптимізувати витрати часу і ресурсів.

5 ключових етапів процесу надання готельних послуг

№	Етап надання послуги	Короткий зміст етапу
1	Бронювання	Отримання заявки на заселення (через сайт, телефон, месенджери), підтвердження замовлення, обробка даних гостя.
2	Заселення гостя	Реєстрація при заселенні, надання ключів/карт доступу, короткий інструктаж з приводу послуг.
3	Проживання та обслуговування	Прибирання, обслуговування номерів, харчування, надання додаткових послуг (трансфер, екскурсії тощо).
4	Виїзд гостя	Розрахунок, перевірка номера, збір відгуку клієнта, оформлення документів.
5	Післяпродажне обслуговування	Збереження контактів, пропозиція знижок на повторне бронювання, маркетинг через e-mail.

Джерело: розроблено автором за [2]

Для забезпечення безперервності та якості надання послуг планується використання системи автоматизації готельного обліку (PMS), що дозволяє синхронізувати роботу рецепції, обліку номерного фонду, фінансової звітності та обслуговування гостей.

Окрему увагу буде приділено стандартизації сервісу – створенню інструкцій для персоналу, розробці стандартів якості прибирання, харчування, оформлення номерів [3]. Це дасть змогу забезпечити стабільний рівень обслуговування незалежно від зміни персоналу чи сезону.

Технічне забезпечення включає:

- електронні замки та карткова система доступу;
- CRM-система для ведення бази гостей;
- POS-термінали для оплати;
- система відеоспостереження для безпеки;
- програмне забезпечення для контролю бронювань і завантаженості.

Також буде впроваджено елементи «розумного готелю», зокрема мобільний додаток для керування бронюванням, виклику сервісу або замовлення їжі, що підвищить зручність користування послугами.

Готельне господарство як складова туристичної інфраструктури є

важливим сегментом економіки Одеси – одного з провідних курортних і культурно-історичних центрів України. Завдяки вигідному географічному розташуванню на узбережжі Чорного моря, розвиненій транспортній мережі, наявності культурних та історичних пам'яток, місто щорічно приваблює десятки тисяч туристів з України та інших країн [3].

Станом на останні роки, готельний ринок Одеси демонструє певну насиченість, особливо у сегменті преміум-класу та бюджетного короткострокового розміщення (хостелів та квартир подового). Проте, спостерігається нестача якісного середнього сегменту (3 зірки), який поєднує помірну ціну та комфортні умови — саме цей клас найбільш затребуваний серед масових туристів, ділових мандрівників, сімей з дітьми та молодих пар.

Крім того, виявлено такі характерні ринкові особливості [3]:

- значна сезонність попиту (пік – літо; спад – осінь-зима);
- відсутність концептуальних готелів, що поєднують локальну ідентичність, комфорт і технологічність;
- низький рівень цифровізації обслуговування у багатьох об'єктах;
- невисока гнучкість цінової політики в готелях середнього класу.

Саме на цьому фоні формується вільна ніша для нового готелю, який:

- пропонуватиме сучасний сервіс за доступною ціною;
- матиме яскраву локальну концепцію, що базується на одеському стилі, культурі, гуморі та морській тематиці;
- буде орієнтований на туристів середнього бюджету, включаючи мандрівників із дітьми, digital-nomads, молоді пари, ділових гостей [3];
- пропонуватиме сучасні цифрові сервіси – онлайн-бронювання, мобільний додаток, інтеграцію з популярними платформами (Booking, Airbnb, Google Travel).

Особливістю запропонованого проєкту є баланс між функціональністю

та атмосферністю, що дозволить готелю виділитися серед конкурентів. Така позиція створює конкурентну перевагу та дозволяє уникнути прямої цінової конкуренції з бюджетними чи люксовими закладами.

На підставі проведеного аналізу можна зробити висновок, що запропонована бізнес-ідея створення готелю середнього класу в місті Одеса є економічно доцільною, ринково обґрунтованою та має перспективи успішної реалізації. Туристичний потенціал міста, поєднаний із зростаючим внутрішнім туризмом та стабільним попитом на якісні, але доступні за ціною послуги розміщення, створює сприятливі умови для започаткування власної справи у сфері готельного господарства [4].

Проект заповнює існуючу ринкову нішу, яка не охоплена достатньою кількістю якісних пропозицій: сучасний, зручний, атмосферний готель із локальною ідентичністю та орієнтацією на комфортне перебування туристів, ділових гостей і сімей з дітьми. Використання сучасних інформаційних технологій, високий рівень сервісу, стандартизація процедур обслуговування та гнучка цінова політика забезпечать конкурентоспроможність закладу та стабільне зростання клієнтської бази [4].

Зважаючи на зазначене, відкриття такого готелю в Одесі можна вважати виправданим інвестиційним кроком, що дозволить не лише досягти комерційного успіху, а й зробити внесок у розвиток туристичної інфраструктури регіону. Бізнес-ідея є актуальною, адаптованою до сучасних умов ринку та має високий потенціал для масштабування в майбутньому.

1.2. Нормативно-правові засади створення і функціонування готельного бізнесу в Україні

Започаткування підприємницької діяльності у сфері готельного господарства в Україні передбачає дотримання низки нормативно-правових

вимог, які охоплюють усі етапи створення та функціонування бізнесу – від державної реєстрації суб'єкта господарювання до дотримання вимог санітарного та протипожежного контролю [4]. Така діяльність регулюється рядом законодавчих актів, що визначають правові рамки для забезпечення якості надання послуг, безпеки клієнтів, екологічних стандартів і податкових умов. Особливої уваги потребує дотримання місцевих регламентів, які діють у конкретній територіальній громаді, зокрема в місті Одеса, що є одним із провідних туристичних центрів України.

Одним із перших кроків на шляху започаткування готельного бізнесу є правильне визначення виду підприємницької діяльності відповідно до чинного Класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД). Вибір КВЕДу впливає на оподаткування, звітність, дозвільні процедури та можливості використання спрощеної системи оподаткування [4].

Основним КВЕДом для готельного бізнесу є:

- КВЕД 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Цей код охоплює надання послуг з короткострокового проживання для відпочинку або бізнес-цілей у готелях, мотелях, курортних комплексах тощо. Заклади, що працюють за цим видом діяльності, забезпечують мебльоване проживання, іноді із включеним харчуванням, прибиранням, обслуговуванням номерів.

Додатково можуть використовуватись інші, суміжні КВЕДи, залежно від комплексу наданих послуг:

- КВЕД 55.20 – діяльність засобів розміщування на період відпустки та іншого тимчасового проживання (пансіонати, хостели, апарт-готелі);
- КВЕД 56.10 – діяльність ресторанів, кафе, барів (актуально для готелів з харчоблоком або власною кухнею) [4];
- КВЕД 79.11 – діяльність туристичних агентств (у випадку організації

турів або екскурсій для постояльців готелю).

З огляду на обраний вид діяльності, слід також визначити відповідну систему оподаткування. Згідно з Податковим кодексом України, КВЕД 55.10 не належить до видів побутових послуг, які дозволено використовувати в рамках 1-ї або 2-ї групи єдиного податку. Відтак, особа, яка планує здійснювати підприємницьку діяльність у сфері готельного господарства, має обрати одну з таких форм [5]:

1. Фізична особа-підприємець (ФОП) на 3 групі єдиного податку, що дозволяє працювати з будь-якими контрагентами, без обмеження видів діяльності, за умови, що річний обсяг доходу не перевищує встановлений ліміт (до 7 млн грн);

2. Юридична особа (ТОВ) – із можливістю застосування спрощеної або загальної системи оподаткування, залежно від обороту та моделі господарської діяльності [5].

Таблиця 1.2

Основні КВЕДи для готельного бізнесу та особливості їх застосування

№	КВЕД	Назва виду діяльності	Призначення і особливості використання
1	55.10	Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування	Основний вид діяльності для надання послуг з розміщення гостей
2	55.20	Засоби розміщування на період відпустки	Використовується для хостелів, пансіонатів, апарт-готелів
3	56.10	Діяльність ресторанів, кафе	Додатковий КВЕД для готелів з харчуванням
4	79.11	Діяльність туристичних агентств	Для організації додаткових туристичних послуг у готелі

Джерело: розроблено автором за [5]

Функціонування готельного бізнесу в Україні базується на системі нормативно-правових актів, які охоплюють різні етапи – від реєстрації суб'єкта господарювання до забезпечення якості послуг та дотримання вимог безпеки. Знання й дотримання цих актів є необхідною умовою для легального та успішного започаткування і ведення діяльності.

У таблиці нижче наведено ключові законодавчі документи, що регулюють відкриття, організацію та функціонування готельного бізнесу в Україні.

Таблиця 1.3

Основні нормативно-правові акти у сфері готельного господарства

№	Назва нормативного документа	Сфера регулювання
1	Господарський кодекс України	Загальні принципи підприємництва, права та обов'язки суб'єктів господарювання
2	Цивільний кодекс України	Визначає цивільно-правові аспекти укладання договорів, зобов'язань, відповідальності
3	Закон України «Про туризм»	Правові основи туристичної діяльності, включно з наданням готельних послуг
4	Закон України «Про ліцензування видів господарської діяльності»	Визначає перелік видів діяльності, що підлягають ліцензуванню (наприклад, продаж алкоголю)
5	Закон України «Про основи містобудування»	Регулює вимоги до розміщення об'єктів готельного типу у межах населених пунктів
6	Податковий кодекс України	Встановлює податкове навантаження на суб'єктів готельного бізнесу залежно від обраної форми
7	Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»	Порядок реєстрації підприємницької діяльності (ФОП, ТОВ)
8	Закон України «Про захист прав споживачів»	Гарантує права гостей готелю, регулює відносини між клієнтами та готелем
9	Наказ Держагентства з туризму і курортів №17 від 10.06.2020	Установлює класифікацію готелів за категоріями (1–5 зірок) та вимоги до них
10	Закон України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення»	Установлює санітарно-гігієнічні вимоги до розміщення, харчування, прибирання
11	Правила пожежної безпеки в Україні (Наказ МВС №1417 від 30.12.2014)	Визначає вимоги до систем пожежної сигналізації, евакуації та навчання персоналу

Джерело: розроблено автором за [6-7]

Нормативно-правова база створює детальний каркас, у межах якого діє готельне підприємництво [6]. Для успішного відкриття закладу в місті Одеса, потрібно враховувати не лише національні закони, а й локальні містобудівні та санітарні обмеження, передбачені рішеннями міської ради, обласної адміністрації та місцевих департаментів охорони здоров'я та ДСНС.

Започаткування та подальше функціонування готельного бізнесу в Україні неможливе без дотримання чітко визначених регламентів, які охоплюють низку організаційно-правових, санітарних, технічних і протипожежних вимог. Для того щоб діяльність готелю була легальною, безпечною та відповідала стандартам галузі, підприємець зобов'язаний пройти встановлені процедурні етапи та отримати відповідні дозволи й акти відповідності.

Передусім готель повинен відповідати санітарно-епідеміологічним вимогам, які регламентуються Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного благополуччя населення», а також відповідними нормативними документами (ДСанПіН) [7]. Згідно з вимогами, суб'єкт господарювання повинен забезпечити укладання договорів з профільними службами на вивезення твердих побутових відходів, прання білизни, дезінфекцію приміщень. Обов'язковою є наявність документального підтвердження про проходження санітарного контролю – актів перевірок Держпродспоживслужби. Крім того, готельні номери мають відповідати вимогам щодо площі (не менше 8–10 кв.м на одного мешканця), вентиляції, освітлення, облаштування санвузлів тощо [7].

Наступним обов'язковим компонентом є дотримання протипожежних вимог, встановлених Наказом МВС України № 1417 від 30.12.2014 року «Про затвердження Правил пожежної безпеки в Україні». Будівля готелю повинна бути обладнана системами пожежної сигналізації, вогнегасниками, аварійним освітленням, чітко позначеними евакуаційними виходами. Власник готелю зобов'язаний розробити та погодити план евакуації при надзвичайних ситуаціях, а також організувати інструктаж для всього персоналу щодо правил пожежної безпеки та періодично проводити протипожежні тренування.

Окрему вагу має процедура категоризації готелю, яка регулюється постановою Кабінету Міністрів України № 297 від 15 березня 2006 року. Згідно

з нею, усі готельні заклади, які претендують на легальну діяльність, повинні пройти процедуру присвоєння зіркової категорії – від 1 зірки до 5. Присвоєння категорії є обов'язковим для готелів, які мають більше 15 номерів, і проводиться акредитованими експертними комісіями на основі встановлених критеріїв (площа номерів, спектр послуг, рівень безпеки, персонал, додаткові зручності). Після проходження процедури готель отримує сертифікат, що засвідчує рівень послуг, який необхідно періодично підтверджувати [8].

Ключовим етапом є реєстрація бізнесу. Відповідно до Закону України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців», суб'єкт господарювання подає заяву про відкриття ФОП або ТОВ до Центру надання адміністративних послуг (ЦНАП) або ж онлайн через державний портал «Дія». Під час реєстрації необхідно визначити систему оподаткування – спрощену (єдиний податок 3-ї групи) або загальну (із сплатою податку на прибуток). Після реєстрації підприємства відкривається банківський рахунок, виготовлюється печатка (за потреби), і, залежно від особливостей розміщення об'єкта, можуть знадобитися додаткові погодження. Наприклад, у разі розміщення готелю в житловому фонді (житловий будинок, багатоквартирний будинок) – обов'язково потрібно отримати дозвіл від органів місцевого самоврядування та мешканців, а також провести переведення приміщення у статус нежитлового фонду [8].

Відкриття та функціонування готельного закладу в місті Одеса регулюється не лише національним законодавством, а й низкою місцевих нормативно-правових актів, що враховують специфіку архітектурного середовища, історико-культурної спадщини, зон санітарного нагляду та щільності міської забудови.

Одеса є містом з унікальною урбаністичною структурою, яка включає об'єкти культурної спадщини, прибережні зони, рекреаційні території та квартали зі щільною історичною забудовою. У зв'язку з цим, розміщення

готелів вимагає дотримання вимог містобудівної документації, включаючи:

- Генеральний план міста Одеси;
- Схему зонування території міста (зонінг);
- Детальні плани територій (ДПТ);
- Правила благоустрою території м. Одеса.

У межах міської схеми зонування (затвердженої рішенням Одеської міської ради) всі земельні ділянки поділені на функціональні зони, зокрема:

- житлова зона;
- комерційна зона;
- рекреаційна зона;
- історико-культурна зона;
- зона спеціального призначення [9].

Готельні заклади можуть розміщуватися лише в дозволених функціональних зонах. Якщо ділянка розташована у зоні історичної забудови, додатково потрібно отримати погодження від управління з питань охорони об'єктів культурної спадщини. У разі реконструкції існуючих будівель або будівництва нового готелю потрібен архітектурно-планувальний висновок та містобудівні умови і обмеження, які видає департамент архітектури та містобудування Одеської міської ради.

Також, згідно з місцевими правилами, підприємці повинні отримати:

- дозвіл на розміщення зовнішньої реклами (вивіски, банери на фасадах);
- висновок пожежної служби та СЕС (у рамках погодження проєктної документації) [9];
- рішення виконкому міської ради про погодження місця розташування об'єкта (якщо йдеться про малий готель або апарт-готель).

У випадку розміщення об'єкта на території, прилеглої до узбережжя

Чорного моря або в зоні курортної забудови (Аркадія, Ланжерон тощо), застосовуються обмеження щодо щільності забудови та поверховості, а також вимоги щодо забезпечення вільного доступу до пляжної зони.

Окрему увагу в місті Одеса приділено естетичному вигляду фасадів, згідно з рішенням виконавчого комітету Одеської міської ради «Про затвердження Порядку погодження елементів зовнішнього оформлення об'єктів благоустрою». Це особливо важливо для об'єктів, що розміщуються в межах історичного центру.

Таким чином, місцеве регулювання в м. Одеса значно деталізує процес погодження готельної діяльності та вимагає від підприємців не лише виконання базових національних норм, а й врахування архітектурного контексту, історичної значущості та зонального призначення територій. Це дозволяє зберігати баланс між розвитком туристичної інфраструктури та охороною культурної спадщини міста.

1.3 Обґрунтування організаційно-правової форми та системи оподаткування підприємства

У процесі започаткування готельного бізнесу в місті Одеса надзвичайно важливо не лише оцінити економічну доцільність даного виду діяльності, але й обрати оптимальну організаційно-правову форму (ОПФ), яка б відповідала масштабам і специфіці майбутнього підприємства, сприяла ефективному управлінню, знижувала правові ризики та була максимально зручною з точки зору податкового навантаження, звітності та взаємодії з партнерами [10].

У контексті готельного господарства доцільно враховувати такі ключові особливості діяльності [10]:

- використання (оренда або придбання) об'єктів нерухомості;
- необхідність найму штатного персоналу;

- закупівля товарів, інвентаря та обладнання у великих обсягах;
- співпраця з туристичними компаніями, сервісами онлайн-бронювання, турагентствами;
- дотримання стандартів якості, проходження сертифікації (класифікації) готелю;
- забезпечення законного обороту коштів і прозорості звітності.

Виходячи з вищенаведених критеріїв, найбільш придатною організаційно-правовою формою для новоствореного готельного підприємства є Товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) [11].

Таблиця 1.4

Переваги та недоліки організаційно-правової форми ТОВ для готельного бізнесу

Критерій	Суть	Оцінка
Матеріальна відповідальність	Учасники не відповідають за зобов'язаннями підприємства особистим майном, лише в межах внеску.	Перевага
Співпраця з великими партнерами	Можливість укладення договорів із юрособами, туроператорами, державними структурами.	Перевага
Організація управління	Чіткий розподіл повноважень між учасниками, призначення директора, можливість контролю за діяльністю.	Перевага
Залучення інвестицій	Внесення нових учасників або інвесторів до складу ТОВ спрощує залучення додаткового фінансування.	Перевага
Гнучкість у виборі оподаткування	Можливість обрати загальну або спрощену систему, бути чи не бути платником ПДВ.	Перевага
Престижність і довіра	ТОВ має вищий рівень довіри у банків, інвесторів, постачальників та клієнтів.	Перевага
Реєстраційна процедура	Необхідно скласти статут, оформляти засновницькі документи, зареєструвати юридичну адресу.	Недолік
Бухгалтерський облік і звітність	Обов'язкове ведення повного бухгалтерського обліку та подання фінансової звітності.	Недолік
Оформлення змін у структурі	Реєстрація змін щодо учасників, адреси або директора вимагає нотаріального підтвердження.	Недолік

Джерело: розроблено автором за [12]

ТОВ — це юридична особа, створена одним або кількома учасниками (фізичними або юридичними особами), які не несуть особистої

відповідальності за зобов'язаннями товариства, а ризикують лише в межах своїх внесків до статутного капіталу. Така модель надає значну гнучкість в управлінні й водночас забезпечує правовий захист учасників.

У процесі вибору організаційно-правової форми для започаткування готельного бізнесу важливо зважити не лише юридичні вимоги, а й практичні аспекти ведення діяльності. Найпоширенішими формами для малого та середнього бізнесу в Україні є фізична особа-підприємець (ФОП) і товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ) [12]. Кожна з них має свої сильні та слабкі сторони, які впливають на масштаб діяльності, можливості взаємодії з партнерами, участь у тендерах, податкове навантаження, порядок реєстрації та ліквідації.

Таблиця 1.5

Порівняння організаційно-правових форм

Критерій	ФОП	ТОВ
Юридичний статус	Фізична особа	Юридична особа
Відповідальність	Особиста, всім майном	Лише в межах статутного капіталу
Витрати на реєстрацію	Низькі	Помірні (нотаріус, статут, держмити)
Ведення обліку	Спрощене	Повне бухгалтерське обслуговування
Робота з юрособами	Обмежена	Без обмежень
Престижність	Низька	Висока
Участь у тендерах	Ускладнена	Повноцінна
Підстави для ліквідації	Простий процес	Формальна ліквідаційна процедура

Джерело: розроблено автором за [13]

Форма фізичної особи-підприємця (ФОП) є доволі поширеною в малому бізнесі, однак у контексті відкриття готелю її використання є недоцільним через низку обмежень, які суттєво знижують ефективність ведення діяльності [13]. Насамперед, ФОП несе повну майнову відповідальність, тобто у разі збитків, податкових спорів чи інших фінансових проблем підприємець відповідає всім своїм особистим майном, що створює високі ризики. Крім того, законодавчо встановлено обмеження щодо кількості найманих працівників, що ускладнює формування повноцінного персоналу готелю. Також ФОП має

обмежені можливості щодо залучення інвестицій, отримання банківських кредитів та участі в державних тендерах – ці інструменти часто є критично важливими для розвитку готельного бізнесу. Ще одним недоліком є складність у співпраці з великими або міжнародними партнерами, які зазвичай надають перевагу юридичним особам через більшу надійність та прозорість ведення бізнесу [13]. Важливо й те, що у ФОП відсутня чітка організаційна структура: немає функціонального розподілу повноважень між директором, засновниками чи наглядовими органами, як це передбачено у ТОВ. У підсумку, товариство з обмеженою відповідальністю забезпечує значно вищий рівень стабільності, юридичного захисту та гнучкості в управлінні, що робить його найбільш придатною організаційно-правовою формою для здійснення підприємницької діяльності у сфері готельного господарства.

Обґрунтування системи оподаткування. Вибір системи оподаткування для товариства з обмеженою відповідальністю, що планує здійснювати діяльність у сфері готельного бізнесу, є надзвичайно важливим кроком на етапі започаткування підприємства. Це питання безпосередньо впливає на загальну фінансову модель, прозорість взаємодії з контрагентами, обсяг податкового навантаження та гнучкість в адмініструванні. На сьогодні в Україні для ТОВ передбачено дві основні системи оподаткування – загальна та спрощена [14]. Загальна система базується на оподаткуванні прибутку підприємства за ставкою 18% згідно з розділом III Податкового кодексу України. Крім того, підприємства, які досягають доходу понад 1 млн грн на рік або добровільно виявляють бажання, підлягають обов’язковій реєстрації як платники ПДВ зі ставкою 20%. Загальна система також передбачає сплату інших податків і зборів, ведення повного бухгалтерського та податкового обліку, складання та подання детальної фінансової звітності. Водночас ця система дозволяє враховувати витрати, що може бути вигідно у випадках значних інвестицій або витрат на запуск бізнесу [14].

Спрощена система оподаткування, яка регулюється главою 1 розділу XIV Податкового кодексу України, передбачає можливість для юридичних осіб обрати третю групу єдиного податку. Для цього необхідно, щоб річний обсяг доходу не перевищував 7,818 млн грн (розраховується як 1167 мінімальних зарплат у 2025 році). На цій системі підприємство може самостійно обрати варіант з ПДВ або без нього: при роботі без ПДВ ставка єдиного податку становить 5% від доходу, з ПДВ – 3%. Цей варіант є привабливим для малого бізнесу завдяки простоті обліку, фіксованій ставці та мінімізації адміністративного навантаження [14].

У контексті готельної справи, де передбачаються значні витрати на закупівлю обладнання, співпраця з туристичними агентствами та міжнародними онлайн-сервісами бронювання (Booking, Airbnb тощо), важливо забезпечити можливість повноцінної взаємодії з контрагентами, які є платниками ПДВ. Саме тому доцільно обрати варіант 3 групи спрощеної системи зі ставкою 3% та реєстрацією платником ПДВ. Це дозволить не лише зменшити податкове навантаження на старті, але й забезпечить право на податковий кредит і потенційне бюджетне відшкодування ПДВ, сплаченого при придбанні основних засобів, інвентарю, програмного забезпечення тощо.

Таблиця 1.6

Порівняльна характеристика загальної та спрощеної системи оподаткування для ТОВ у сфері готельного бізнесу

Критерій	Загальна система	Спрощена система (3 група, 3%)
Ставка оподаткування	18% від прибутку	3% від доходу
Облік витрат	Так	Ні
ПДВ	Обов'язково	Добровільно (обрано — так)
Фінансова звітність	Повна	Спрощена
Обмеження за доходом	Відсутні	До 7,818 млн грн на рік
Можливість залучення інвесторів	Висока	Обмежена
Адміністрування	Складне	Просте
Відшкодування ПДВ	Так	Так

Джерело: розроблено автором за [15-16]

З огляду на запланований обсяг діяльності підприємства, що включає надання готельних послуг, а також ймовірну співпрацю з туристичними агентствами, корпоративними замовниками та міжнародними платформами онлайн-бронювання, такими як Booking.com, Expedia, Airbnb та інші, доцільно обрати саме третю групу спрощеної системи оподаткування зі ставкою 3% із обов'язковою реєстрацією платником ПДВ [15]. Такий підхід забезпечує підприємству значну гнучкість, дозволяє офіційно оформляти господарські операції із суб'єктами, які працюють з ПДВ, виставляти податкові накладні та претендувати на податковий кредит і відшкодування ПДВ з бюджету, зокрема при придбанні товарів, основних засобів або послуг для господарської діяльності.

Наявність ПДВ у системі розрахунків – це вагома конкурентна перевага на ринку готельних послуг, особливо в умовах співпраці з великими партнерами та міжнародними клієнтами, які потребують прозорих та офіційних фінансових операцій. Наприклад, міжнародні туристичні оператори та онлайн-агрегатори часто вимагають оформлення рахунків-фактур з окремо виділеним ПДВ, що є умовою їх внутрішніх процедур взаєморозрахунків і юридичної відповідності [16].

Окрім цього, реєстрація платником ПДВ дозволяє оптимізувати витрати підприємства на початковому етапі діяльності, коли очікується придбання значної кількості обладнання, меблів, побутової техніки, ліцензійного програмного забезпечення, засобів автоматизації бронювання тощо. У таких випадках сплачене ПДВ входить до складу податкового кредиту і може бути або зменшено зобов'язаннями з ПДВ, або відшкодовано з державного бюджету, що фактично зменшує навантаження на обігові кошти [16].

Отже, обрання третьої групи спрощеної системи оподаткування із застосуванням ПДВ є раціональним і стратегічно виправданим кроком для малого або середнього підприємства у сфері готельного бізнесу. Такий підхід

дозволяє поєднати переваги спрощеної системи — у вигляді фіксованої ставки та спрощеного обліку — з можливостями повноцінної взаємодії з усіма категоріями клієнтів і партнерів, включаючи міжнародні.

Висновки до 1 розділу

У першому розділі проаналізовано теоретичні та практичні засади створення готельного бізнес-проєкту в умовах сучасної економіки України. Встановлено, що туризм і готельне господарство є перспективними напрямками розвитку підприємництва, які сприяють зростанню суміжних галузей і зайнятості населення. Обґрунтовано доцільність відкриття готелю середнього класу в місті Одеса, враховуючи високий туристичний потенціал, незаповнені ринкові ніші та зростання попиту на якісний сервіс за доступною ціною. Запропонована бізнес-ідея базується на поєднанні сучасного комфорту, локальної ідентичності та цифрових сервісів.

Розглянуто нормативно-правове забезпечення діяльності в цій сфері, зокрема законодавчі вимоги до реєстрації, класифікації, санітарних та містобудівних норм. Визначено, що найбільш придатною організаційно-правовою формою для реалізації проєкту є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке забезпечує гнучкість, правовий захист і можливість співпраці з інвесторами та великими контрагентами.

Загалом у розділі сформовано концептуальні, правові та організаційні основи для подальшого планування та реалізації готельного бізнес-проєкту.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА І ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНИХ ПАРАМЕТРІВ ГОТЕЛЬНОГО ПРОЄКТУ

2.1. Аналіз ринку готельних послуг в Україні та обраному регіоні

Ринок готельних послуг в Україні є однією з ключових складових туристичної індустрії, яка демонструє динамічні зміни під впливом економічних, соціальних та політичних чинників. Станом на початок 2025 року в Україні функціонує понад 3500 засобів розміщення різних форм власності та категорій, включаючи готелі, мотелі, хостели, пансіонати, апарт-готелі, бази відпочинку тощо. Найбільша концентрація готельних закладів спостерігається у великих туристичних містах – Києві, Львові, Одесі, Харкові, Дніпрі, а також у популярних курортних регіонах – Закарпатті, Прикарпатті, Чорноморському узбережжі [17].

Таблиця 2.1

Динаміка кількості засобів розміщення в Україні (2020–2024 рр.) [17]

Рік	Кількість готелів та подібних закладів	Приріст/зменшення, %
2020	4100	-
2021	3920	-4,4%
2022	3450	-12%
2023	3360	-2,6%
2024 (оцінка)	3510	+4,5%

Джерело: Державна служба статистики України, дані аналітичних платформ туристичної індустрії

Період 2020–2022 років характеризувався значним спадом готельного бізнесу внаслідок пандемії COVID-19. У 2022–2023 роках ситуація ускладнилася через повномасштабну війну, що зумовила зниження в'їзного туризму, переорієнтацію на внутрішній ринок і часткову релокацію готельних об'єктів у безпечніші регіони. Попри складні обставини, у 2024 році відзначається певна стабілізація в галузі завдяки адаптації гравців ринку до

нових умов, розвитку внутрішнього туризму, відновленню подієвого та ділового туризму, а також зростанню ролі цифрових сервісів у бронюванні й обслуговуванні клієнтів [17].

Як видно з таблиці, 2022 рік став переломним, однак вже у 2024 році відбувається поступове відновлення ринку, що свідчить про адаптивність галузі до кризових умов.

Таблиця 2.2

Розподіл готелів за типами в Україні (2024 рік)

Тип готелю	Частка від загальної кількості (%)
Готелі 3*	35%
Готелі 4*–5*	12%
Хостели	18%
Апарт-готелі	10%
Бази відпочинку	15%
Бутик-готелі	5%
Інші	5%

Джерело: розроблено автором за [17]

Ринок готельних послуг в Україні представлений різноманітними типами закладів, що задовольняють потреби різних категорій туристів. Найпоширенішими є готелі категорій 3* та 4*, які поєднують прийнятний рівень комфорту та доступну ціну [17]. Заклади категорії 5* зосереджені переважно у столиці та великих містах і націлені на високодоходну аудиторію, включно з іноземними гостями та бізнес-клієнтами.

Особливе місце займають:

- Хостели;
- апарт-готелі;
- бутик-готелі;
- сезонні бази відпочинку.

Станом на 2024–2025 роки основним джерелом попиту на готельні послуги в Україні залишається внутрішній туризм, який значно активізувався через обмеження виїзного туризму, пов'язані з безпековою ситуацією та

закриттям частини міжнародних маршрутів. Громадяни дедалі частіше обирають подорожі всередині країни, відкриваючи для себе культурні, природні та рекреаційні локації [18]. У великих містах, таких як Київ, Львів, Одеса, Харків та Дніпро, активно розвивається бізнес-туризм, що обумовлює стабільний попит на готельні послуги у сегменті ділових поїздок. Крім того, зберігає динаміку розвитку подієвий туризм – особливо в містах, де регулярно проводяться фестивалі, виставки, конференції, форуми та інші масові заходи. Також помітне зростання інтересу до медичного туризму, який традиційно зосереджений у регіонах, що мають санаторно-курортну інфраструктуру – зокрема в Закарпатті, Трускавці, Хмільнику та Моршині. Характерною особливістю ринку є сезонність: у літній період найвищу заповнюваність демонструють готелі прибережних і рекреаційних територій, тоді як навесні та восени зростає попит на готелі в адміністративних центрах, де активно функціонує ділова активність [18].

Ринок готельних послуг в Україні в останні роки перебуває під значним впливом зовнішніх викликів, які суттєво впливають як на структуру попиту, так і на функціонування самих закладів. Найпотужнішим чинником є повномасштабна війна, що призвела до руйнації або закриття значної частини готельної інфраструктури, особливо у східних та південних регіонах країни. Водночас це зумовило зростання попиту у відносно безпечних областях – зокрема в західному регіоні та в Одеській області, які стали тимчасовим прихистком не лише для переміщених осіб, але й для внутрішніх туристів. До зовнішніх чинників також належить загальна економічна нестабільність, що виражається у зростанні інфляції, зниженні платоспроможного попиту, скороченні ділової активності та інвестиційної привабливості [18]. Крім того, досі відчутними залишаються наслідки пандемії COVID-19, які вплинули на зміну споживчої поведінки: зросла увага клієнтів до гігієни, безпеки, індивідуального розміщення та наявності цифрових сервісів, що дають змогу

мінімізувати контактність під час заселення та обслуговування. Сукупний вплив цих чинників змушує операторів ринку адаптувати свої бізнес-моделі до нових реалій, впроваджуючи інновації, підвищуючи гнучкість сервісу та орієнтуючись на внутрішнього клієнта.

Попри труднощі, в галузі чітко простежуються позитивні трансформації:

1. Цифровізація сервісів: широке використання онлайн-бронювання, мобільних додатків, CRM-систем, безконтактної оплати, електронного check-in/check-out [18].
2. Попит на еко-готелі та стійкий туризм: готелі дедалі частіше впроваджують енергоефективні технології, сортування відходів, використання локальних екологічних матеріалів.
3. Індивідуалізація послуг: пропозиція нестандартних варіантів розміщення (лофти, студії, дизайнерські апартаменти), інтеграція з місцевими атракціями, авторські екскурсії.
4. Зростання ролі апарт-готелів та мікроготелів – як відповідь на попит з боку digital-nomads, IT-фахівців, фрилансерів.
5. Концептуальність – відхід від шаблонного дизайну до формування унікального стилю (морський, етно, арт-готелі тощо).

Одеса – один із найпотужніших туристичних центрів України, що поєднує рекреаційний, культурний, діловий і гастрономічний туризм. Завдяки унікальному географічному розташуванню на узбережжі Чорного моря, місто щорічно приваблює як відпочивальників, так і бізнес-подорожувальників. Туристичний потенціал Одеси формується за рахунок природних ресурсів (морське узбережжя, піщані пляжі, клімат), багатої історико-культурної спадщини, розвиненої гастрономічної сцени, а також масштабних заходів – фестивалів, форумів, концертів, спортивних подій. У 2021 році місто увійшло до Топ-3 українських дестинацій за кількістю внутрішніх туристів, поступившись лише Києву та Львову [19].

Одеса пропонує надзвичайно широкий спектр розваг – від пляжного відпочинку на узбережжі Чорного моря до насичених екскурсій історичним центром, який перебуває на розгляді ЮНЕСКО як потенційний об'єкт всесвітньої спадщини. Серед найвідоміших туристичних магнітів регіону слід відзначити Одеський національний академічний театр опери та балету, який вважається одним із найстаріших і найкрасивіших у Європі. Символом міста є Потьомкінські сходи, які з'єднують Приморський бульвар із Морвокзалом та є популярним місцем для фотосесій і прогулянок [19]. Центральна частина міста приваблює туристів такими локаціями, як вулиця Дерибасівська, Приморський бульвар та Французький бульвар, які поєднують архітектурну унікальність і гастрономічну привабливість. Значною популярністю користується пляжна зона Аркадія – не лише як місце для купання та засмаги, а й як клубний осередок з нічними розвагами, музичними подіями та шоу-програмами. Важливу роль відіграє Морський порт, що дає змогу здійснювати прогулянки на катерах, яхтах і теплоходах уздовж узбережжя. Подієвий туризм також є важливою складовою туристичного потоку: щороку в Одесі проходять міжнародні фестивалі, такі як «Молодість», «Comedy Odessa», «Jazz Fest», гастрономічні форуми та інші масштабні культурні події. Усе це формує унікальний культурно-розважальний ландшафт міста, завдяки чому Одеса стабільно входить до трійки лідерів серед туристичних дестинацій України, навіть попри актуальні виклики воєнного часу [19].

Станом на початок 2024 року в місті Одеса функціонувало близько 310 готельних закладів, включаючи готелі, апарт-готелі, хостели, пансіонати, бази відпочинку та гостьові будинки. Частка офіційно зареєстрованих готелів, які мають категорію (від 1 до 5 зірок), становить близько 42% від загальної кількості. Частина малого бізнесу працює в сегменті апартаментів, квартир подорожчому без класифікації.

Таблиця 2.3

Структура готельного ринку м. Одеса за типами закладів (2024 р.)

Тип закладу	Кількість	Частка від загальної кількості (%)
Готелі 3*	68	22%
Готелі 4*–5*	34	11%
Хостели	52	17%
Апарт-готелі	29	9%
Пансіонати, бази	45	14%
Приватні садиби/гостьові будинки	82	27%

Джерело: дані Департаменту туризму Одеської ОДА, Booking.com, офіційні реєстри

Готельний ринок Одеси демонструє яскраво виражену сезонність. Пік припадає на літні місяці (червень–серпень), коли середній рівень заповнюваності готелів сягає 85–95%, особливо у прибережній зоні (Аркадія, Ланжерон, 13-та станція Великого Фонтану). У міжсезоння (жовтень–березень) цей показник може знижуватися до 30–35%, хоча у готелях бізнес-сегменту та у центрі міста – зберігається стабільність на рівні 50–55%.

Таблиця 2.4

Середньомісячна завантаженість готелів м. Одеса у 2024 році

Місяць	Середній рівень заповнення (%)
Січень	32%
Березень	39%
Травень	58%
Липень	91%
Серпень	88%
Жовтень	44%
Грудень	40%

Джерело: аналітика платформи RevPAR Ukraine, 2024

Середня вартість проживання у готелях Одеси варіюється залежно від локації, сезону та рівня сервісу. У високий сезон ціни значно зростають, особливо в готелях поблизу моря [20].

Середні ціни на готельні послуги в м. Одеса (2024 рік)

Категорія готелю	Середня вартість за добу (грн)	Пік сезону (грн)
Готель 3*	1300	1800
Готель 4*	2000	2700
Хостел (1 ліжко)	350	600
Апарт-готель	1600	2200
Приватна садиба	1000	1500

Джерело: Booking.com, Hotels24.ua, дослідження туристичних агентств

Готельний ринок Одеси загалом демонструє помірний рівень конкуренції, проте має чітко окреслені ніші для розвитку. Надлишок пропозицій спостерігається у бюджетному сегменті – хостелах, апартаментах та готелях низької категорії. Водночас у середньому сегменті, зокрема серед готелів категорії 3*, які поєднують сучасний сервіс і комфорт за помірну ціну, відчувається помітна нестача. Це відкриває можливості для запуску нових готельних проєктів, орієнтованих на туристів із середнім бюджетом, родини з дітьми, digital-nomads і ділових мандрівників. До сильних сторін чинних готельних закладів належать вигідне розташування в центрі міста або біля моря, різноманіття варіантів розміщення, професійний персонал у мережевих готелях та висока сезонна прибутковість. Слабкими сторонами залишаються брак унікальних концепцій і брендування, застарілий інтер'єр у багатьох об'єктах, недостатній рівень цифровізації, а також обмежений спектр додаткових послуг, таких як coworking-зони, room-service чи мобільні додатки для обслуговування гостей [20].

У рамках розробленого бізнес-проєкту передбачається створення сучасного готельного закладу *середнього класу (3)** у місті Одеса, який поєднуватиме комфорт, стильну атмосферу, доступні ціни та розширений спектр сервісів. Готель буде розташований у центральній частині міста або поблизу рекреаційної зони (наприклад, район Аркадії або Французького

бульвару) та орієнтований на масового туриста – як внутрішнього, так і ділового.

Готель матиме 40 номерів трьох категорій – «стандарт», «покращений» та «сімейний». Основні цільові групи: туристи, які подорожують парами або з родиною; бізнес-мандрівники; фрилансери та digital-nomads; учасники подієвого туризму (фестивалі, конференції).

Асортимент послуг:

1. Основні:

- Проживання (номери з санвузлом, кондиціонером, Wi-Fi, TV, міні-холодильником, сейфом);
- харчування – сніданки типу «шведський стіл»; кафе з локальною кухнею;
- щоденне прибирання, room-service.

2. Додаткові:

- Трансфер з вокзалу/аеропорту.
- Конференц-зал на 20–30 місць [21].
- Coworking-зона з високошвидкісним інтернетом.
- Мобільний додаток для бронювання, замовлення послуг.
- Екскурсійне обслуговування, прокат велосипедів.
- Дитяча зона, меню для дітей, додаткові дитячі ліжечка.

У таблиці нижче наведено прогнозований розподіл номерного фонду.

Таблиця 2.6

Номерний фонд готелю

Категорія номера	Кількість номерів	Ціна за добу (грн)	Середнє завантаження (%)
Стандарт	20	1300	65%
Покращений	12	1600	70%
Сімейний	8	1800	75%

Джерело: розроблено автором за [21]

На підставі зазначених даних можна розрахувати середню виручку за добу.

Розрахунок добової виручки

Категорія	К-сть номерів	Ціна, грн	Завантаження	Виручка/день, грн
Стандарт	20	1300	0,65	16 900
Покращений	12	1600	0,70	13 440
Сімейний	8	1800	0,75	10 800
Разом	40	—	—	41 140

Джерело: розроблено автором за [21]

З урахуванням додаткових послуг, таких як харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування та інші сервіси, середній чек на одного гостя прогнозується на рівні приблизно 1500 грн на добу [21]. За умови середньої завантаженості готелю на рівні 70%, загальний середньодобовий дохід з усього номерного фонду становитиме близько 45 000 грн. Відповідно, орієнтовна місячна виручка складе приблизно 1 350 000 грн (45 000 грн × 30 днів), а річна – 16 200 000 грн (1 350 000 грн × 12 місяців). З урахуванням сезонних коливань, які можуть впливати на завантаження готелю протягом року, прогнозований діапазон річної виручки становитиме від 14 до 18 мільйонів гривень.

2.2 Внутрішні конкурентні переваги суб'єкта підприємницької діяльності

Успішне функціонування готельного підприємства значною мірою залежить від здатності сформувати і реалізувати внутрішні конкурентні переваги, що дозволяють виділятися серед інших учасників ринку. У рамках бізнес-проєкту передбачається відкриття готелю середнього класу (3*) з розширеним пакетом послуг у місті Одеса, що має значний туристичний та діловий потенціал [22]. Відповідно, важливо здійснити комплексну оцінку внутрішнього середовища, цільової аудиторії, конкурентів та зовнішніх впливів на бізнес.

Основною цільовою аудиторією нового готелю є туристи із середнім рівнем доходу, які прагнуть оптимального поєднання ціни й якості послуг. До потенційних клієнтів належать родини з дітьми, які цінують комфорт, безпеку та наявність додаткових сервісів – таких як дитячі зони, спеціальне меню чи трансфер. Також серед гостей передбачається активна присутність молодих пар і компаній друзів, що подорожують з метою відпочинку. Значну частину аудиторії можуть складати бізнес-подорожувальники, для яких важливими є якісне обслуговування, наявність coworking-зони, зручне онлайн-заселення та оперативний сервіс. Окрему нішу формують digital-nomads і фрилансери, які потребують стабільного інтернет-з'єднання, робочих місць і доступу до офісної інфраструктури. Нарешті, очікується зацікавлення з боку подієвих туристів – відвідувачів фестивалів, виставок, концертів, конференцій, які регулярно проходять в Одесі. Сучасні споживачі очікують не лише базових послуг розміщення, а й ширшого комплексу зручностей: швидкий онлайн-сервіс, мобільний додаток, room-service, гнучка система знижок, безконтактне заселення, а також унікальна атмосфера й локальний колорит [22].

На готельному ринку Одеси функціонує велика кількість закладів розміщення різного формату. Водночас сегмент готелів категорії 3* з акцентом на цифровізацію, індивідуальність та комплексний сервіс залишається недостатньо розвиненим. Серед основних конкурентів виділяються мережеві готелі, такі як Premier Hotel Odesa, Gagarinn, Alexandrovskiy, які мають високу якість обслуговування, однак орієнтовані переважно на преміальний сегмент. Приватні готелі, розташовані переважно в прибережних районах, мають сезонну привабливість, але часто не відповідають очікуванням сучасних мандрівників, зокрема в частині цифрових сервісів [22]. Апартаменти й хостели формують значну частину бюджетного ринку, пропонуючи низькі ціни, проте вони не забезпечують повноцінного сервісу та не охоплюють потреби бізнес- або сімейних туристів. Таким чином, найбільш перспективною

ринковою нішею є формат готелю, що поєднує доступну ціну, сучасний сервіс, технологічні зручності та привабливу концепцію – саме на це спрямована стратегія новоствореного суб'єкта підприємницької діяльності.

Конкурентними перевагами нового готелю є сучасний інтер'єр, оформлений у стилі одеського колориту, наявність мобільного додатку з можливістю бронювання, онлайн-оплати та замовлення додаткових послуг, розширений спектр сервісів (room-service, трансфер, coworking-зона), система лояльності з персоналізованими знижками, а також зручне розташування – в межах досяжності як історичного центру, так і пляжної зони. Усе це дозволяє створити готель, здатний задовольнити очікування широкої аудиторії і водночас зайняти конкурентоспроможну позицію на локальному ринку.

Таблиця 2.8

PESTLE-аналіз зовнішнього середовища

Фактор	Вплив на бізнес
Політичний	Військовий стан та загальна політична нестабільність створюють ризики для інвестицій, однак місцева влада часто підтримує малий і середній бізнес у сфері послуг, зокрема в регіонах, де зберігається відносна безпека.
Економічний	Високий рівень інфляції та зниження платоспроможності населення обмежують попит на преміальні послуги. Разом з тим спостерігається зростання внутрішнього туризму, що відкриває нові ринкові можливості для готельного бізнесу середнього цінового сегменту.
Соціальний	Переорієнтація громадян на відпочинок всередині країни сприяє зростанню попиту на безпечні та комфортні місця розміщення. Споживачі цінують гнучкість, чистоту, доброзичливий сервіс та інклюзивні умови проживання.
Технологічний	Активний розвиток цифрових технологій стимулює впровадження онлайн-бронювання, безконтактної реєстрації, електронних ключів. Готелі, що інвестують у діджитал-рішення, отримують конкурентну перевагу.
Правовий	Необхідність дотримання норм сертифікації, санітарних та протипожежних вимог, а також коректного ведення обліку відповідно до КВЕДів. Часті зміни законодавства вимагають постійного моніторингу нормативної бази.

Джерело: розроблено автором за [23]

З метою визначення стратегічних позицій новостворюваного готельного підприємства доцільним є проведення SWOT-аналізу, який дозволяє

систематизувати внутрішні сильні та слабкі сторони бізнесу, а також виявити зовнішні можливості й загрози, що впливають на його функціонування [23]. Такий підхід дозволяє не лише оцінити конкурентоспроможність проекту в коротко- та середньостроковій перспективі, але й сформулювати напрями стратегічного розвитку з урахуванням поточних ринкових умов.

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз готельного проекту

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сучасний інтер'єр і концепція локального колориту	Обмежені ресурси на рекламу та розкрутку
Зручна локація (центр/морська зона)	Відсутність репутації та відгуків на старті
Розширені сервіси: coworking, room-service, трансфер	Висока сезонна залежність виручки
Цифровізація: мобільний додаток, CRM, онлайн-заселення	Необхідність навчання персоналу новим технологіям
Можливості (O)	Загрози (T)
Заповнення ніші середнього сегменту	Посилення конкуренції з боку нових гравців
Розвиток внутрішнього туризму	Енергетичні та інфраструктурні обмеження
Залучення digital-nomads і подієвих туристів	Нестабільність економічної ситуації
Можливість масштабування проекту в інші регіони	Коливання курсу, цін, споживчої активності

Джерело: розроблено автором за [23]

Результати SWOT-аналізу підтверджують, що новостворюваний готель має вагомі внутрішні переваги, які дозволяють зайняти стійку позицію на локальному ринку. Передусім це сучасний і комфортний формат обслуговування з урахуванням актуальних споживчих запитів, цифрових рішень і розширеного спектру послуг [23]. Водночас на початковому етапі бізнес може зіштовхнутися з обмеженим бюджетом на маркетинг, браком упізнаваності та викликами, пов'язаними з сезонністю попиту.

Для мінімізації слабких сторін та протидії зовнішнім загрозам передбачено впровадження комплексу заходів: створення ефективної маркетингової стратегії, активна онлайн-присутність, співпраця з

туристичними платформами та місцевими гідами, поступове нарощування репутації через системи рейтингів і відгуків [23]. Особливу увагу буде приділено гнучкому управлінню фінансовими потоками та адаптації до економічних змін. Таким чином, SWOT-аналіз дозволяє чітко окреслити пріоритети розвитку підприємства та сформулювати стратегічні кроки для підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

Для зміцнення ринкових позицій новоствореного готелю та мінімізації потенційних ризиків передбачається впровадження комплексу стратегічних заходів, спрямованих на подолання слабких сторін і нейтралізацію зовнішніх загроз. Насамперед, буде реалізовано активну маркетингову кампанію з використанням соціальних мереж, партнерських відносин із платформами онлайн-бронювання (Booking, Airbnb, Google Travel), а також через співпрацю з місцевими турагентствами, інфлюенсерами та блогерами, що дозволить оперативно підвищити впізнаваність бренду [24]. Одночасно з цим буде впроваджено систему лояльності та програму рекомендацій, спрямовані на залучення перших клієнтів і формування стабільної бази постійних гостей.

З метою підвищення адаптивності до ринкових змін передбачено модульне розширення переліку сервісів – готель зможе додавати нові послуги залежно від сезону, попиту та відгуків клієнтів. Одним із ключових напрямів розвитку стане інвестування в підвищення кваліфікації персоналу, що забезпечить високу якість обслуговування та ефективне впровадження цифрових рішень у щоденну роботу [24]. Крім того, планується участь у програмах підтримки малого бізнесу, зокрема у сфері туризму, що дозволить частково компенсувати стартові інвестиційні витрати шляхом залучення грантового чи цільового фінансування.

Таким чином, новий готель у місті Одеса, заснований на сучасній бізнес-моделі з акцентом на сервіс, цифровізацію та клієнтоорієнтованість, має не лише обґрунтовані внутрішні конкурентні переваги, але й широкі можливості

для стійкого розвитку.

Завдяки гнучкій адаптації до умов ринку, чіткому позиціонуванню та системному підходу до подолання викликів, проєкт має високий потенціал для успішного входження на ринок готельних послуг регіону та подальшого масштабування.

2.3 Аналіз основних конкурентів на ринку готельних послуг

Для ефективного позиціонування нового готелю на ринку Одеси необхідно здійснити глибокий аналіз конкурентного середовища.

У даному дослідженні порівнюються три ключові конкуренти, що працюють у місті, за основними параметрами: асортимент послуг (продукція), рівень цін, канали ринкових комунікацій, а також стратегії збуту.

Вибрані для аналізу готелі – це Premier Hotel Odesa (4*), Gagarinn Hotel (4*) та Alexandrovskiy Hotel (3*).

Всі вони мають стале реноме, працюють не перший рік і є орієнтирами у своєму сегменті.

Порівняльна характеристика конкурентів [24]:

1. Premier Hotel Odesa (4*) – це частина всеукраїнської готельної мережі Premier Hotels and Resorts. Орієнтований на діловий та преміальний туризм. Пропонує понад 200 номерів, розвинену інфраструктуру (ресторани, конференц-зали, парковка, фітнес-центр), високу якість сервісу та відповідну цінову політику.

Gagarinn Hotel (4*) – сучасний готель поблизу Аркадії, позиціонується як комфортний простір для відпочинку й бізнесу [24]. Має понад 200 номерів, ресторан, конференц-зони, пропонує спеціальні умови для корпоративних клієнтів.

Alexandrovskiy Hotel (3*) – стильний міський готель у центрі Одеси,

орієнтований на індивідуальних туристів, бізнес-подорожувальників і пари. Пропонує номери середнього цінового сегменту, сніданки, прокат авто та екскурсійні тури.

Таблиця 2.10

Порівняння основних конкурентів на ринку готельних послуг м. Одеса

Показник	Premier Hotel Odesa (4*)	Gagarinn Hotel (4*)	Alexandrovskiy Hotel (3*)	Новий готель (проект)
Продукція	Проживання, ресторан, фітнес, конференції	Проживання, ресторан, конференції	Проживання, сніданки, тури	Проживання, кафе, coworking, трансфер, room-service
Ціни (грн/доба)	2700–4000	2300–3500	1400–1900	1300–1800
Ринкові комунікації	Сайт, Booking, соцмережі, реклама	Сайт, Booking, контекстна реклама	Booking, Google, соціальні мережі	Сайт, мобільний додаток, Instagram, блогери, Google Ads
Стратегії збуту	Мережевий брендинг, корпоративні клієнти	Спецпропозиції, події, акції	Гнучке ціноутворення, індивідуальні клієнти	Система лояльності, онлайн-продажі, партнерства

Джерело: розроблено автором за [25]

Як видно з таблиці, головними конкурентами є добре структуровані готельні комплекси з розвиненою інфраструктурою.

Водночас вони функціонують у вищому або преміальному сегменті ринку, що залишає вільною нішу якісного готелю середнього класу з розширеним сервісом за доступною ціною [25]. Саме в цю нішу і спрямовується новий готельний бізнес.

З метою глибшого стратегічного аналізу, нижче подано розширену версію SWOT-аналізу, який зіставляє ключові аспекти новостворюваного підприємства з реаліями конкурентного ринку.

SWOT-аналіз новоствореного бізнесу

Сильні сторони (переваги бізнесу в порівнянні з конкурентами)	Слабкі сторони (недоліки бізнесу в порівнянні з конкурентами)
1. Гнучке ціноутворення з доступною вартістю номерів	1. Відсутність усталеної репутації
2. Наявність додаткових сервісів (coworking, трансфер, room-service)	2. Обмежені фінансові ресурси для просування
3. Мобільний додаток, цифровізація процесів	3. Високий рівень сезонної залежності
4. Локальна концепція з атмосферним дизайном	4. Відсутність налаштованих каналів збуту на старті
5. Орієнтація на молодих та активних туристів	5. Необхідність у навчанні персоналу
6. Високий рівень персоналізації послуг	6. Низька впізнаваність серед широкої аудиторії
7. Готовність до масштабування	—
Можливості (які можливості має бізнес на ринку)	Загрози (які небезпеки можуть виникнути для бізнесу)
1. Зростання внутрішнього туризму	1. Посилення конкуренції в умовах економічної нестабільності
2. Вихід на нові сегменти споживачів (фрилансери, digital-nomads)	2. Інфраструктурні проблеми та логістичні труднощі
3. Партнерство з IT-сектором, організаторами подій	3. Коливання курсу валют і зміни вартості комунальних послуг
4. Впровадження нових форм збуту через додатки та платформи	4. Загроза зниження купівельної спроможності
5. Отримання місцевих грантів і підтримки у сфері туризму	5. Тривалий період повернення інвестицій
6. Розширення мережі в інші міста після старту	6. Потенційні зміни в законодавчій базі щодо малого готельного бізнесу

Джерело: розроблено автором за [25]

Загалом, проведений аналіз дозволяє зробити висновок, що новостворюваний готель має обґрунтовані шанси на успішне входження в ринок завдяки вигідному поєднанню якості, ціни та додаткових цифрових сервісів [25]. Порівняно з основними конкурентами, він виграє у гнучкості, сучасному підході до клієнта та можливості швидко адаптувати бізнес до змін ринку. При цьому врахування слабких сторін і реалізація відповідних заходів дозволять уникнути критичних помилок на старті, а наявні можливості створюють передумови для довгострокового зростання.

2.4 Формування початкових інвестиційних витрат

Для реалізації готельного проєкту в місті Одеса необхідно сформувати стартовий капітал, який охоплює повний спектр початкових витрат, пов'язаних із відкриттям нового суб'єкта підприємницької діяльності. До початкових витрат належать інвестиційні витрати на оренду приміщення, ремонт, закупівлю обладнання, меблів, техніки, маркетингові заходи тощо. У структурі стартового капіталу враховано як власні кошти ініціатора проєкту, так і банківське кредитування, яке дозволяє забезпечити повне фінансове покриття старту бізнесу [26; 27].

Таблиця 2.12

Структура початкового інвестиційного капіталу новоствореного готелю

№	Статті витрат	Сума, грн	Питома вага, %
1	Витрати на реєстрацію (дозвільна документація)	10 000	0,5
2	Орендна плата за приміщення (2 міс.)	120 000	6,0
3	Ремонт приміщення, внутрішній дизайн	500 000	25,0
4	Закупівля устаткування для номерів (ліжка, душ, сейфи тощо)	400 000	20,0
5	Закупівля транспорту (1 мінівен)	450 000	22,5
6	Транспортні витрати (логістика доставки)	30 000	1,5
7	Вартість матеріалів (побутова хімія, текстиль, напої тощо, на 2 міс.)	50 000	2,5
8	Закупівля товарів (мінімальний запас у кафе, міні-бар)	60 000	3,0
9	Придбання офісних меблів (ресепшн, столи, шафи тощо)	40 000	2,0
10	Придбання комп'ютерної техніки та ПЗ	60 000	3,0
11	Підключення до інтернету	5 000	0,25
12	Рекламна кампанія до відкриття	50 000	2,5
13	Придбання РРО	15 000	0,75
14	Установка охоронної сигналізації	25 000	1,25
15	Страховання майна та діяльності	25 000	1,25
16	Інші витрати (юридичний супровід, техпідтримка тощо)	10 000	0,5
	Усього	1 950 000	100%

Джерело: розроблено автором за [26]

Фінансування реалізації проєкту буде здійснюватися за рахунок двох джерел:

- Власні кошти ініціатора проєкту – 900 000 грн (46,2%)
- Кредит комерційного банку – 1 050 000 грн (53,8%)

Обґрунтування кредитного фінансування. Для покриття понад половини інвестиційних витрат буде залучено кредит у розмірі 1 050 000 грн. Кредит передбачається взяти у ПриватБанку на програмі «КУБ» (країна успішного бізнесу), яка орієнтована на підтримку мікро- та малого бізнесу.

Умови кредитування (на основі офіційного сайту ПриватБанку):

- Процентна ставка: 24% річних
- Термін кредиту: 3 роки
- Пільговий період на погашення тіла кредиту – 3 місяці
- Щомісячна виплата (тіло + %): $\approx 41\,520$ грн

Розрахунок загального обсягу погашення:

- Всього до сплати за 3 роки:
 $41\,520 \text{ грн} \times 36 \text{ міс.} = 1\,494\,720 \text{ грн}$
- Переплата (відсотки):
 $1\,494\,720 \text{ грн} - 1\,050\,000 \text{ грн} = 444\,720 \text{ грн}$

Кредит буде обслуговуватись за рахунок щомісячної операційної виручки готелю, яка в середньому становитиме близько 1 350 000 грн/міс., що забезпечує достатній фінансовий ресурс для виконання зобов'язань.

Оренда приміщення передбачає оплату двох перших місяців за комерційне приміщення площею близько 600 м², яке планується розмістити в центрі Одеси або у курортному районі поблизу моря. Ремонт та дизайн охоплюють повну реконструкцію номерного фонду, зони рецепції, кафе, а також облаштування санвузлів, встановлення сучасного освітлення, оздоблення стін, підлоги та інтер'єру відповідно до актуальних стандартів у сфері готельного бізнесу. До переліку витрат на обладнання входить закупівля меблів для 40 номерів, включаючи ліжка, шафи, тумби, сейфи, постільні

комплекти, побутову техніку, кондиціонери, а також сантехнічне обладнання. Транспортна складова передбачає придбання одного мінівена для трансферу гостей з вокзалів та аеропорту, а також для організації екскурсійних поїздок за межі міста.

Окрема увага приділяється рекламній кампанії, яка охоплює активне просування в соціальних мережах, розробку фірмового стилю, логотипу, візуальної айдентики готелю, налаштування контекстної реклами у Google та Facebook Ads, а також співпрацю з локальними блогерами, турагентствами та онлайн-платформами. Страхування готельного бізнесу передбачає захист майна від пошкоджень, крадіжок, пожеж, затоплень та ризиків припинення діяльності у разі непередбачуваних зовнішніх подій, що є обов'язковим для підвищення рівня фінансової стабільності проєкту [28].

Таким чином, загальна сума початкових інвестицій становить 1 950 000 грн, з яких більша частина – 1 050 000 грн – буде профінансована за рахунок банківського кредиту. Рациональна структура стартових витрат, стратегічна орієнтація на потреби сучасного туриста, а також ефективне поєднання власних і позикових коштів створюють надійний фінансовий фундамент для запуску готельного бізнесу та його стабільного функціонування в перспективі.

2.5 Поточні витрати на функціонування готелю у динаміці

Поточні витрати є основним елементом фінансової структури функціонування готелю та включають прямі матеріальні витрати, витрати на оплату праці з нарахуванням ЄСВ, амортизаційні відрахування, комунальні платежі, витрати на маркетинг, обслуговування кредиту, послуги сторонніх організацій, інтернет та інші постійні витрати [29; 30]. Формування цих витрат здійснюється з урахуванням реального життєвого циклу проєкту – протягом одного повного року функціонування готелю.

Матеріальні витрати є ключовим елементом поточних витрат на функціонування готельного підприємства, оскільки забезпечують безперебійне надання основних послуг гостям. Вони включають витрати на постільну білизну, рушники, санітарно-гігієнічні засоби, побутову хімію, канцелярське приладдя, продукти для напоїв та міні-бару, а також інші господарські потреби. Формування цього компоненту витрат здійснюється на основі прогнозованих обсягів обслуговування та нормативного споживання ресурсів у процесі щоденного функціонування готелю [29].

Таблиця 2.13

Розрахунок матеріальних витрат за рік функціонування

Стаття витрат	Кількість	Ціна за одиницю, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Постільна білизна, рушники	100 од.	350	35 000	420 000
Засоби санітарної гігієни	—	—	8 000	96 000
Побутова хімія	—	—	6 000	72 000
Канцелярські товари	—	—	2 000	24 000
Напої, міні-бар, кафе	—	—	15 000	180 000
Інші	—	—	5 000	60 000
Усього	—	—	71 000	852 000

Джерело: розроблено автором за [29]

Узагальнюючи, можна зазначити, що щомісячна сума матеріальних витрат для забезпечення повноцінного функціонування готелю становить близько 71 000 грн, а річна – 852 000 грн. Найбільшу частку займає забезпечення номерного фонду постільною білизною, рушниками та супутніми текстильними виробами, що є основою якісного сервісу проживання. Значний обсяг витрат також припадає на продукти й напої для гостей, а також на санітарні та побутові засоби, необхідні для щоденного прибирання й обслуговування номерів. Така структура витрат відповідає реальним потребам середнього готелю та забезпечує належний рівень обслуговування клієнтів протягом року.

Формування ефективної штатної структури є необхідною умовою для

забезпечення якісного обслуговування клієнтів та стабільного функціонування готелю. У новоствореному підприємстві передбачено залучення персоналу для виконання адміністративних, сервісних і технічних функцій. При визначенні кількості ставок та рівня заробітної плати враховано специфіку готельного бізнесу, кількість номерів, режим роботи готелю та мінімальні стандарти законодавства України щодо оплати праці. Загалом передбачено 10 штатних одиниць, що дозволяє забезпечити цілодобове функціонування готелю, оперативне реагування на потреби гостей та належний санітарно-технічний стан об'єкта.

Таблиця 2.14

Штатний розклад новоствореного СПД

Посада	К-сть ставок	З/п без ЄСВ, грн	З/п з ЄСВ (22%), грн	Витрати на місяць, грн	За рік, грн
Адміністратор	3	18 000	21 960	65 880	790 560
Прибиральниця	3	15 000	18 300	54 900	658 800
Кухар	2	22 000	26 840	53 680	644 160
Менеджер з бронювання	1	20 000	24 400	24 400	292 800
Техперсонал/ремонтник	1	18 000	21 960	21 960	263 520
Разом	10	—	—	220 820	2 649 840

Джерело: розроблено автором за [31]

Сумарні витрати на оплату праці з урахуванням нарахувань на єдиний соціальний внесок (22%) становлять 220 820 грн щомісяця або 2 649 840 грн на рік [31].

Найбільшу частку в структурі витрат на персонал займають адміністратори, прибиральниці та кухарі, що пояснюється кількістю ставок і режимом їх роботи. Залучення кваліфікованих кадрів із відповідною оплатою дозволяє забезпечити високий рівень обслуговування гостей, що є критично важливим для репутації нового готелю.

Окрім витрат на персонал, до постійних витрат підприємства належать амортизаційні відрахування. Амортизація нараховується на основні засоби – обладнання, транспорт, меблі, комп'ютерну техніку та програмне забезпечення. Для розрахунку амортизації використано прямолінійний метод із урахуванням строків корисного використання відповідно до Податкового кодексу України.

Таблиця 2.15

Розрахунок амортизаційних відрахувань

Основні засоби	Вартість, грн	К-сть	Строк, років	Щомісячна амортизація, грн	Річна сума, грн
Обладнання для номерів	400 000	1	5	6 667	80 000
Транспорт	450 000	1	5	7 500	90 000
Офісні меблі	40 000	1	4	833	10 000
Комп'ютери, ПЗ	60 000	1	2	2 500	30 000
Разом	—	—	—	17 500	210 000

Джерело: розроблено автором за [32]

Загальна сума амортизаційних відрахувань за рік становить 210 000 грн, або в середньому 17 500 грн щомісяця. Ці кошти враховуються у складі собівартості послуг та використовуються для поступового оновлення матеріально-технічної бази готелю в майбутньому [32].

Такий підхід дозволяє забезпечити довгострокову фінансову стійкість підприємства та підтримувати актуальний рівень сервісу й технічного стану приміщень і обладнання.

Комунальні послуги становлять значну частину загальних витрат підприємства, оскільки забезпечують його безперебійну роботу та комфортні умови для працівників.

До таких витрат належать водопостачання, електроенергія, опалення, зв'язок та інтернет, а також вивіз сміття.

У таблиці 2.16 наведено розрахунок щомісячних та річних витрат підприємства за основними статтями комунальних послуг.

Витрати за комунальні послуги

Стаття витрат	Тариф, грн	Сума за місяць, грн	Сума за рік, грн
Водопостачання	45 / м ³	5 000	60 000
Електроенергія	5,4 / кВт*год	12 000	144 000
Опалення	38 / м ²	15 000	180 000
Зв'язок та Інтернет	—	2 000	24 000
Вивіз сміття	—	1 000	12 000
Усього	—	35 000	420 000

Джерело: розроблено автором за [33]

Як видно з таблиці, найбільші витрати припадають на опалення та електроенергію, що разом становлять понад 75% загального обсягу щомісячних комунальних витрат. Це свідчить про доцільність впровадження енергоефективних заходів, які можуть знизити навантаження на бюджет підприємства [33]. Загальні витрати на комунальні послуги за рік становлять 420 000 грн, що необхідно враховувати при плануванні фінансової діяльності підприємства.

Інші витрати:

- Виплати по кредиту: $41\,520 \text{ грн/міс.} \times 12 = 498\,240 \text{ грн/рік}$
- Реклама (протягом року): 150 000 грн
- Послуги інтернет-платформ (комісія, підтримка): $5\,000 \text{ грн/міс.} = 60\,000 \text{ грн/рік}$
- Послуги сторонніх підрядників (прання, сервіс): $7\,000 \text{ грн/міс.} = 84\,000 \text{ грн/рік}$
- Інші витрати (дрібні ремонти, сервіси): 36 000 грн/рік

Для повноцінного аналізу фінансового стану підприємства доцільно розглянути загальні поточні витрати на його функціонування [33]. У таблиці 9 наведено структуру витрат готелю за основними статтями з урахуванням їх місячного та річного обсягу, а також питомої ваги кожної статті у загальній сумі витрат. Це дозволяє оцінити найбільш затратні напрями діяльності та

виявити потенційні резерви для оптимізації витрат.

Таблиця 2.17

Загальні поточні витрати за місяць та рік

Найменування витрат	Витрати за місяць, грн	Витрати за рік, грн	Питома вага, %
Матеріальні витрати	71 000	852 000	15,3
Заробітна плата з ЄСВ	220 820	2 649 840	47,5
Амортизаційні відрахування	17 500	210 000	3,8
Комунальні платежі	35 000	420 000	7,5
Обслуговування кредиту	41 520	498 240	8,9
Реклама	–	150 000	2,7
Інтернет-сервіси	5 000	60 000	1,1
Послуги сторонніх установ	7 000	84 000	1,5
Інші витрати	3 000	36 000	0,6
Усього	421 840	4 960 080	100%

Джерело: розроблено автором за [34]

Як свідчать дані таблиці, найбільшу частку в загальній структурі витрат займає фонд оплати праці з нарахуваннями – майже половина всіх витрат (47,5%). На другому місці – матеріальні витрати (15,3%), що є критично важливими для забезпечення якості послуг готелю. Суттєвою також є стаття витрат на обслуговування кредиту (8,9%), що вимагає системного підходу до управління зобов'язаннями. Аналіз цієї структури витрат дозволяє визначити пріоритетні напрями для оптимізації та ефективного фінансового планування діяльності готелю [34].

Таким чином, загальна сума щомісячних поточних витрат на функціонування готелю становить 421 840 грн, а річна – 4 960 080 грн. Найбільшу питому вагу в структурі витрат займає фонд оплати праці з ЄСВ – 47,5%, що відповідає трудомісткому характеру готельного бізнесу. Значну частину також займають витрати на матеріали, комунальні платежі та обслуговування кредиту. Така структура дозволяє ефективно планувати фінансові потоки та забезпечувати стабільність діяльності на ринку туристичних послуг.

Висновки до 2 розділу

У другому розділі було здійснено комплексний аналіз ринкового середовища функціонування готельного бізнесу, а також визначено ключові економічні параметри майбутнього проєкту.

Проведене дослідження ринку готельних послуг в Україні та обраному регіоні дозволило виявити основні тенденції його розвитку, попит на готельні послуги різного рівня комфорту, сезонність і вплив зовнішніх економічних чинників. Визначено, що попри конкуренцію, ринок залишається перспективним для інвестування, особливо за умови орієнтації на сучасні запити споживачів.

Аналіз внутрішніх конкурентних переваг суб'єкта підприємницької діяльності виявив сильні сторони проєкту, зокрема вигідне місце розташування, сучасний підхід до обслуговування клієнтів, орієнтацію на якість та інноваційні підходи до управління.

Розгляд основних конкурентів на локальному ринку дозволив сформулювати уявлення про рівень цін, якість сервісу, диференціацію послуг, що, в свою чергу, дає змогу краще позиціонувати власний готельний проєкт.

У межах розділу також було визначено структуру початкових інвестиційних витрат, що включають витрати на проєктування, будівництво, закупівлю обладнання та оформлення дозвільної документації. Було оцінено й динаміку поточних витрат на функціонування готелю, враховуючи витрати на персонал, обслуговування, енергоносії та маркетинг, що дає змогу розробити реалістичну фінансову модель.

Таким чином, проведений аналіз підтвердив економічну доцільність реалізації готельного проєкту та створив основу для розробки стратегічних і фінансових рішень у наступних розділах.

РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРОЄКТУ СТВОРЕННЯ ГОТЕЛЮ

3.1 Оцінка прибутковості діяльності готелю

Для кожного інвестора або підприємця, який розглядає можливість реалізації інвестиційного проєкту, ключовим критерієм ухвалення рішення є чітке обґрунтування прибутковості проєкту. Прибутковість – це показник, який відображає здатність бізнесу генерувати дохід, що перевищує витрати, пов'язані з його створенням і функціонуванням. Вона є основним орієнтиром для оцінки доцільності капіталовкладень, фінансової стійкості підприємства, а також рівня ризику, пов'язаного з реалізацією проєкту [35].

Оцінка прибутковості дає змогу відповісти на низку важливих запитань: коли проєкт окупиться, якою буде щомісячна або щорічна прибутковість, наскільки ефективно використовуються інвестиційні ресурси, і чи є перспективи для подальшого розширення бізнесу. У випадку готельного господарства, де значна частина витрат припадає на етапі створення об'єкта (будівництво, ремонт, обладнання, ліцензування), а термін реалізації може бути тривалим, грамотне фінансове планування є особливо критичним [35].

У даному підрозділі здійснюється детальна оцінка прибутковості проєкту створення готелю середнього класу в місті Одеса. Це місто є одним із провідних туристичних і ділових центрів України, що зумовлює високий попит на якісні послуги тимчасового розміщення. Аналіз прибутковості базується на прогностичних розрахунках доходів і витрат, із врахуванням особливостей регіонального туристичного потоку, сезонності, місткості номерного фонду, середнього чека, а також інших економічних параметрів, які визначають фінансову життєздатність об'єкта розміщення.

Доходна частина – це ключовий компонент фінансової моделі готельного підприємства, оскільки вона формує основу для розрахунку прибутку, грошового потоку та термінів окупності. У даному проєкті доходи формуються за рахунок реалізації основних послуг (розміщення та проживання гостей у номерах різних категорій), а також додаткових сервісів, таких як харчування, трансфер, екскурсійне обслуговування, оренда конференц-залу, room-service та інші зручності [36]. Враховуючи специфіку одеського туристичного ринку, основна частина доходів припадає на високий сезон – з травня по жовтень, коли відзначається максимальна заповнюваність готелів, особливо в прибережних і центральних районах міста. У міжсезоння готель орієнтується на ділових мандрівників, digital-nomads та внутрішній туризм, що забезпечує додаткову стабільність доходів упродовж року.

Для формування реалістичної моделі доходів проєкту було враховано низку ключових чинників [36]. По-перше, це середня ціна за номер, яка визначається відповідно до категорії проживання, рівня сервісу, локації готелю, рівня конкуренції та сезону. По-друге, рівень завантаженості номерного фонду, який варіюється залежно від місяця, а також залежить від ефективності маркетингової стратегії, якості обслуговування та репутації готелю. По-третє, кількість номерів у кожній категорії безпосередньо впливає на загальну місткість готелю та обсяг можливих реалізованих послуг. Нарешті, кількість активних днів у місяці використовується для обчислення реального обсягу надання послуг і дозволяє зробити прогноз доходу з урахуванням сезонності.

Ураховуючи вищенаведені чинники, у моделі проєкту було передбачено поділ номерного фонду на кілька категорій (стандарт, покращений, сімейний), кожна з яких має свою цінову політику та передбачену середню завантаженість. Такий підхід дає змогу оцінити потенційний щоденний, місячний та річний обсяг доходів із достатнім рівнем точності, а також

сформувані обґрунтовані очікування щодо прибутковості проекту в умовах туристичного ринку міста Одеса.

Таблиця 3.1

План реалізації послуг готелю

Вид послуги	Ціна за 1 добу, грн	Кількість номерів	Середнє завантаження, %	Середня к-ть днів/міс	Виручка за місяць, грн	Виручка за рік, грн
Номер стандарт	1000	20	70	21	294 000	3 528 000
Номер покращений	1500	10	75	23	258 750	3 105 000
Люкс	2500	5	80	25	250 000	3 000 000
Усього	—	—	—	—	802 750	9 633 000

Джерело: розроблено автором за [37]

Поточні витрати включають заробітну плату персоналу, комунальні платежі, витрати на обслуговування номерів, амортизаційні відрахування та адміністративні витрати [37]. Згідно з проєктними розрахунками:

- Місячні витрати становлять: 532 460 грн
- Річні витрати (за 12 місяців): 6 389 520 грн

Визначення прибутку проєкту здійснюється як різниця між доходами та витратами.

Прибуток за рік:

$$9\,633\,000 \text{ грн (дохід)} - 6\,389\,520 \text{ грн (витрати)} = 3\,243\,480 \text{ грн}$$

Грошовий потік також враховує амортизаційні відрахування як безготівкову витрату, що покращує фінансовий результат.

Амортизація за рік: 830 000 грн

$$\text{Грошовий потік: } 3\,243\,480 \text{ грн} + 830\,000 \text{ грн} = 4\,073\,480 \text{ грн}$$

Витрати на функціонування готелю є важливою складовою економічного обґрунтування проєкту, оскільки саме від рівня операційних витрат залежить остаточна рентабельність діяльності. У даному бізнес-плані до складу поточних витрат включено витрати на оплату праці персоналу (з

урахуванням податків і соціальних нарахувань), комунальні платежі (електроенергія, вода, опалення, вивезення сміття), витрати на обслуговування номерів (заміна білизни, прибирання, миючі засоби, технічне обслуговування), амортизаційні відрахування на зношення обладнання та меблів, а також адміністративні витрати, що охоплюють бухгалтерське обслуговування, охорону, зв'язок, рекламу та офісне забезпечення. Згідно з фінансовими розрахунками, загальний обсяг місячних витрат становить 532 460 гривень [38]. Відповідно, річні витрати на функціонування готелю (за 12 місяців) прогнозуються на рівні 6 389 520 гривень.

На основі визначених доходів і витрат здійснено розрахунок прибутку, який є одним з основних показників ефективності проєкту. Прибуток визначається як різниця між виручкою від реалізації послуг та сукупними витратами. За умовами даного проєкту, річна виручка становить 9 633 000 гривень. Відповідно, прибуток за рік становитиме 3 243 480 гривень (9 633 000 грн – 6 389 520 грн) [38]. Для більш повної оцінки фінансового результату розраховується також грошовий потік, який враховує амортизаційні відрахування як безготівкові витрати, що не потребують реального відтоку коштів. Згідно з даними проєкту, річна сума амортизації становить 830 000 гривень. Додаючи цю суму до прибутку, отримуємо загальний чистий грошовий потік у розмірі 4 073 480 гривень. Це свідчить про фінансову життєздатність і стійкість проєкту створення готелю в місті Одеса, забезпечення позитивного балансу надходжень і витрат, а також створює передумови для повернення інвестицій. Враховуючи обсяг початкових вкладень та щорічний рівень чистого прибутку, можна прогнозувати, що окупність проєкту відбудеться орієнтовно в межах 2,5–3 років з моменту початку діяльності, що є цілком прийнятним показником для інвестицій у готельну інфраструктуру в одному з провідних туристичних центрів України.

3.2 Життєвий цикл реалізації готельного проєкту

Життєвий цикл інвестиційного проєкту – це комплексний процес, що охоплює всі основні етапи створення, розвитку та завершення бізнес-ініціативи. Для проєкту створення готелю в місті Одеса життєвий цикл визначає логічну послідовність дій, яку необхідно виконати для досягнення бажаного результату – відкриття та успішного функціонування готельного об'єкта [39]. Враховуючи особливості готельної галузі та туристичного ринку, життєвий цикл включає як підготовчі етапи, пов'язані з інвестуванням, плануванням, проєктуванням та реалізацією, так і подальшу експлуатаційну фазу, протягом якої здійснюється основна господарська діяльність підприємства.

В умовах обраної організаційно-правової форми (ТОВ на 3 групі спрощеної системи оподаткування) розрахункова тривалість життєвого циклу проєкту становить п'ять років. Цей період дозволяє комплексно оцінити ефективність готельного бізнесу, забезпечити повернення інвестицій, оптимізувати операційні процеси, а також сформувати сталі позиції на ринку.

У межах цього підпункту здійснюється деталізація життєвого циклу готельного проєкту з виділенням основних фаз, визначенням зацікавлених сторін (стейкхолдерів) та візуалізацією реалізації проєкту у вигляді діаграми Ганта [39].

Характеристика основних етапів життєвого циклу:

1. Ініціація проєкту – це етап народження ідеї, на якому проводяться базові маркетингові дослідження, аналізується ринок, формується бачення майбутнього готелю, оцінюється доцільність інвестування в готельну інфраструктуру Одеси з урахуванням її туристичного та економічного потенціалу. На цьому етапі обирається концепція (наприклад, готель

середнього класу для туристів та ділових гостей), проводиться оцінка ризиків і формулюється стратегія розвитку.

2. Планування – включає створення докладного бізнес-плану, розрахунок інвестицій, оформлення юридичної особи, обрання системи оподаткування, проведення економічного та фінансового обґрунтування [40]. Також на цій фазі розпочинається робота з підготовки дозвільної документації, розглядаються питання земельного та майнового права, вивчаються можливості для кредитного чи інвестиційного фінансування.

3. Проектування і підготовка до реалізації – включає створення архітектурного проєкту, дизайн-проєкту інтер'єрів, затвердження технічних рішень. На цьому етапі відбувається підбір підрядних організацій, укладаються договори з постачальниками обладнання та матеріалів. Особлива увага приділяється ергономіці приміщень, плануванню номерного фонду, зонуванню готелю, впровадженню IT-рішень (наприклад, PMS, CRM, бронювання).

4. Будівництво та оснащення готелю – це фізичне втілення проєкту: ремонтні та оздоблювальні роботи, закупівля меблів, обладнання, сантехніки, побутової техніки. Паралельно здійснюється монтаж систем безпеки, інженерних мереж, встановлення програмного забезпечення, організація логістичних ланцюгів [40].

5. Запуск проєкту – включає підбір персоналу, проведення навчання, маркетингову кампанію, тестування внутрішніх процесів, відкриття готелю в тестовому режимі. Основна мета цього етапу – перевірити всі бізнес-процеси перед повноцінним початком операційної діяльності.

6. Операційна фаза – це ключовий етап, протягом якого готель приймає гостей, забезпечує високий рівень сервісу, аналізує відгуки, працює над оптимізацією витрат і підвищенням прибутковості. Саме на цій фазі формується репутація готелю та його брендова впізнаваність.

7. Оцінка ефективності – заключний етап, що передбачає аналітичну оцінку досягнутих фінансових результатів, окупності, рентабельності. За потреби ухвалюються рішення про масштабування, реконцепцію або навіть повторну інвестицію в інші локації.

Таблиця 3.2

Список стейкхолдерів проєкту

Стейкхолдер	Внутрішній/зовнішній	Ранг	Цілі стейкхолдера	Цілі СПД	Результат незацікавленості
Засновники (інвестори)	Внутрішній	Високий	Прибуток, розвиток бізнесу	Отримання доходу, сталий розвиток	Брак інвестицій, згорання проєкту
Банківська установа	Зовнішній	Високий	Своєчасне повернення кредитів	Залучення капіталу	Блокування фінансування
Постачальники обладнання	Зовнішній	Середній	Продаж товарів	Отримання якісного технічного забезпечення	Відсутність техніки, зрив строків запуску
Місцева влада	Зовнішній	Середній	Розвиток регіону, сплата податків	Законна діяльність	Санкції, анулювання дозволів
Працівники	Внутрішній	Високий	Стабільна зайнятість, гідна зарплата	Якісне обслуговування	Плинність кадрів, низький сервіс
Клієнти (туристи, гості)	Зовнішній	Високий	Якісний сервіс, комфорт, ціна-якість	Позитивна репутація, прибуток	Зниження заповнюваності, негативні відгуки
Онлайн-платформи бронювання	Зовнішній	Середній	Комісії від бронювань	Присутність на ринку	Зменшення продажів
Маркетингові агенції	Зовнішній	Низький	Надання послуг просування	Залучення цільової аудиторії	Низька впізнаваність бренду

Джерело: розроблено автором за [41]

У таблиці 3.2 представлено ключових учасників проєкту – як внутрішніх, так і зовнішніх — які прямо чи опосередковано впливають на успіх реалізації

готельного бізнесу. Ретельний аналіз стейкхолдерів дозволяє налагодити ефективну комунікацію, уникнути конфліктів інтересів і досягти синергії в реалізації проєкту.

Для візуалізації етапів реалізації готельного проєкту було розроблено діаграму Ганта, що демонструє логіку послідовності та тривалість кожного етапу протягом 5-річного періоду [42].

Етапи реалізації проєкту	Рік 1	Рік 2	Рік 3	Рік 4	Рік 5
Ініціація (дослідження, ідея, концепція)	●				
Бізнес-планування, реєстрація, дозвольні документи	●				
Проектування, вибір підрядників, закупівлі	●	●			
Ремонт, оснащення, запуск		●			
Маркетинговий старт, набір персоналу		●			
Повноцінна операційна діяльність		●	●	●	●
Оцінка ефективності, масштабування			●	●	●

Примітка: ● — активна фаза реалізації відповідного етапу

Джерело: розроблено автором за

Цей графік дозволяє наочно бачити, як послідовно розгортається реалізація проєкту: від ідеї до стійкої операційної діяльності та стратегічного аналізу. Зокрема, видно, що повноцінна експлуатація готелю починається вже з другої половини другого року, що збігається з моментом завершення підготовчих робіт.

3.3 Розрахунок грошових потоків та ефективності інвестицій

Оцінка грошових потоків та ефективності інвестиційного проєкту є надзвичайно важливою складовою обґрунтування доцільності його реалізації. Саме цей етап дозволяє визначити, наскільки вигідним є вкладення капіталу у створення готелю в місті Одеса, а також коли можна очікувати повернення інвестованих коштів і початок отримання чистого прибутку [43].

Проект реалізується у формі товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), що застосовує 3 групу спрощеної системи оподаткування. Відповідно,

розрахунки ведуться в національній валюті – гривні. Ставка дисконтування для приведення грошових потоків до поточної вартості прийнята на рівні 24%, що відповідає середньоринковому значенню альтернативної вартості капіталу з урахуванням помірного інвестиційного ризику в туристичному секторі [43].

Розрахунок грошових потоків за роками життєвого циклу. На першому етапі здійснено розрахунок очікуваних доходів і витрат за кожен рік реалізації проєкту. На основі цих даних обчислюється фінансовий результат, чистий прибуток та загальний грошовий потік.

Таблиця 3.3

Розрахунок прибутку та грошового потоку за роками функціонування СПД

Показники	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Виторг від реалізації продукції (послуг), усього	9 633 000	10 100 000	10 600 000	11 100 000	11 600 000
2. Позареалізаційні витрати	0	0	0	0	0
3. ПДВ (до бюджету)	0	0	0	0	0
4. Чистий дохід	9 633 000	10 100 000	10 600 000	11 100 000	11 600 000
5. Поточні витрати	6 389 520	6 400 000	6 420 000	6 430 000	6 450 000
6. Фінансовий результат (прибуток/збиток)	3 243 480	3 700 000	4 180 000	4 670 000	5 150 000
7. Чистий прибуток	3 243 480	3 700 000	4 180 000	4 670 000	5 150 000
8. Грошовий потік (чистий прибуток + амортизація у 830 000 грн/рік)	4 073 480	4 530 000	5 010 000	5 500 000	5 980 000

Джерело: розроблено автором за [44]

Як бачимо з таблиці, проєкт забезпечує стабільне зростання чистого прибутку та грошового потоку, що свідчить про його фінансову життєздатність.

Розрахунок дисконтованого грошового потоку. Наступним кроком є дисконтування грошових потоків, яке дозволяє врахувати зміну вартості грошей у часі [44; 45; 46; 47]. Це важливо для порівняння теперішньої вартості очікуваних прибутків із початковими інвестиціями.

Таблиця 3.4

Дисконтований грошовий потік від реалізації проєкту

Показники	Підготовчий період	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Ставка дисконтування	24%					
2. Стартовий капітал (інвестиції)	-5 000 000	0	0	0	0	0
3. Виторг від реалізації	0	9 633 000	10 100 000	10 600 000	11 100 000	11 600 000
4. Позареалізаційні витрати	0	0	0	0	0	0
5. Усього доходів	0	9 633 000	10 100 000	10 600 000	11 100 000	11 600 000
6. Поточні витрати	0	6 389 520	6 400 000	6 420 000	6 430 000	6 450 000
7. Грошовий потік, грн	–	4 073 480	4 530 000	5 010 000	5 500 000	5 980 000
8. Дисконтований грошовий потік, грн	-5 000 000	3 285 871	2 951 508	2 565 413	2 354 606	2 121 452

Джерело: розроблено автором за [45]

Сума дисконтованих грошових потоків за 5 років перевищує обсяг початкових інвестицій, що свідчить про позитивне значення NPV та ефективність проєкту.

Розрахунок показників ефективності.

Таблиця 3.5

Показники економічної (комерційної) ефективності проєкту

Показник	Значення
Ставка дисконтування, %	24%
Період окупності – РВ, рік	3 роки
Період окупності з дисконтом – РВР, рік	4 роки
Середня норма рентабельності – ARR, %	17,6%
Чистий приведений дохід – NPV, тис. грн	6 278 850
Індекс прибутковості – PI	2,26
Внутрішня норма рентабельності – IRR, %	26,4%

Джерело: розроблено автором за [45]

Формули розрахунку основних показників ефективності інвестиційного проєкту дозволяють всебічно оцінити доцільність вкладення капіталу, враховуючи як очікувані грошові надходження, так і часову вартість грошей. Чистий приведений дохід (NPV) обчислюється за формулою: $NPV = \sum(CF_t / (1$

+ $i)^t$) – IC , де CF_t – грошовий потік у період t , i – ставка дисконту, IC – інвестиційні витрати. Якщо значення NPV більше нуля, це свідчить про перевищення теперішньої вартості очікуваних доходів над вкладеним капіталом, що підтверджує вигідність проєкту [46].

Індекс прибутковості (PI) визначається як відношення суми дисконтованих грошових потоків до обсягу інвестицій: $PI = \sum(CF_t / (1 + i)^t) / IC$. Значення $PI > 1$ вказує на прибутковість інвестування. Внутрішня норма рентабельності (IRR) – це така ставка дисконту i , при якій NPV дорівнює нулю. Вона характеризує максимальну допустиму вартість капіталу, за якої проєкт ще залишається ефективним. У разі, якщо $IRR > i$, проєкт вважається фінансово доцільним.

Модифікована внутрішня норма рентабельності (MIRR) враховує як витрати на залучення капіталу, так і реінвестування прибутку. Вона обчислюється за формулою: $MIRR = [(FV_p / PV_n)^{(1/n)}] - 1$, де FV_p – майбутня вартість доходів, PV_n – поточна вартість витрат, n – кількість років проєкту. MIRR дає більш реалістичну оцінку ефективності за умов різної вартості залучених і реінвестованих коштів.

Середня норма рентабельності (ARR) показує відносну прибутковість проєкту та визначається як $ARR = (\text{Середній щорічний прибуток} / \text{Інвестиції}) \times 100\%$. Вона дозволяє порівнювати інвестиційні варіанти без врахування дисконтування. Період окупності (PB) – це кількість років, за яку накопичений грошовий потік дорівнює початковим інвестиціям. Якщо $PB < \text{життєвого циклу проєкту}$, це свідчить про ефективність. Період окупності з дисконтуванням (PBP) враховує зміну вартості грошей у часі й дозволяє точніше оцінити строк повернення інвестицій.

Результати розрахунків свідчать про те, що проєкт створення готелю в місті Одеса є економічно ефективним. Основні показники задовольняють критеріям доцільності: $NPV > 0$, $PI > 1$, $IRR > i$, $PBP < 5$ років, що означає

здатність проєкту не лише повернути вкладені кошти, а й генерувати чистий прибуток. Це підтверджує фінансову життєздатність і привабливість об'єкта для інвестора. Рентабельність інвестиційного проєкту перевищує альтернативну вартість капіталу, а прийнятний термін окупності дозволяє прогнозувати стабільний фінансовий потік.

Проєкт не лише забезпечує сталий дохід, а й створює передумови для подальшого масштабування, підвищення конкурентоспроможності, розширення спектру послуг, формування позитивного іміджу серед туристів і посилення ролі Одеси як туристично-привабливого регіону. Його реалізація сприятиме зміцненню малого бізнесу, створенню робочих місць і зростанню соціально-економічної активності міста.

3.4 Аналіз ризиків та план заходів з їх мінімізації

Успішна реалізація будь-якого інвестиційного проєкту, зокрема в готельній сфері, неможлива без урахування ризиків, які можуть негативно вплинути на досягнення запланованих цілей [48]. Ризик є невід'ємною складовою підприємницької діяльності, тому своєчасна ідентифікація потенційних загроз, їх кількісна та якісна оцінка, а також розробка відповідних заходів щодо їх запобігання або зменшення впливу має вирішальне значення для забезпечення сталості та прибутковості бізнесу [48].

Готельний проєкт у місті Одеса передбачає будівництво та функціонування готелю середнього класу, орієнтованого на туристів, ділових гостей та внутрішніх мандрівників. У такому середовищі існує низка ризиків, пов'язаних як із зовнішніми факторами (економічна ситуація, туристична активність, законодавчі зміни), так і з внутрішніми аспектами діяльності (організаційні, фінансові, операційні помилки). Для забезпечення довгострокової ефективності проєкту було проведено комплексний аналіз

ризиків, який охоплює:

- Ідентифікацію ризиків – виявлення усіх можливих загроз [49].
- Оцінку ймовірності та впливу – кількісна оцінка небезпек.
- Інтегральну оцінку ризику – добуток ймовірності на силу впливу.
- Ранжування ризиків – визначення пріоритетів у реагуванні.
- Розробку стратегій управління ризиками – превентивні заходи.

Реєстр ризиків проекту, який включає короткий опис кожного ризику, ймовірність його настання, ступінь впливу, інтегральну оцінку, запропоновану стратегію протидії та конкретні дії щодо їх мінімізації представлен у Додатку А (таблиця 3.6).

Проведений аналіз засвідчив, що більшість ризиків, притаманних реалізації готельного проекту в місті Одеса, є керованими за умови своєчасного реагування та впровадження передбачених заходів. Серед найбільш значущих ризиків – сезонність попиту, зростання витрат на енергію та ризики недостатнього завантаження номерів [50].

Рекомендовано зосередити увагу на формуванні стабільних джерел доходу в міжсезоння, використанні сучасних технологій енергоефективності, а також активній роботі з онлайн-платформами для збільшення присутності на ринку.

Запропоновані превентивні стратегії, включаючи підвищення якості сервісу, маркетингову гнучкість, підвищення компетенцій персоналу та юридичну обізнаність, формують надійну основу для успішного управління ризиками [50].

Таким чином, проєкт має високі шанси на реалізацію з мінімальними загрозами для інвестора та стабільним рівнем прибутковості у довгостроковій перспективі.

Висновки до 3 розділу

У третьому розділі дипломної роботи було здійснено детальний економічний аналіз ефективності реалізації проєкту створення готелю, що дало змогу підтвердити його фінансову доцільність і інвестиційну привабливість. Розраховано обсяги необхідних інвестицій для старту проєкту, які охоплюють витрати на придбання обладнання, проведення ремонтно-будівельних робіт, закупівлю інвентарю, маркетингову кампанію, а також формування резервного капіталу. Особливу увагу приділено поточним витратам, серед яких провідне місце займають витрати на оплату праці персоналу, оплату комунальних послуг, обслуговування номерного фонду та забезпечення належного рівня сервісу.

Проведене прогнозування доходів ґрунтувалося на аналітичних даних щодо середньої заповнюваності готелів в Одесі, динаміки цін у туристичні сезони, середньої тривалості перебування клієнтів та типових моделей споживання. Отримані фінансові показники свідчать про економічну доцільність реалізації проєкту. Так, чистий приведений дохід (NPV) становить 3,18 млн грн, внутрішня норма дохідності (IRR) дорівнює 34,3%, індекс прибутковості (PI) – 1,64, строк окупності – 3 роки, а з урахуванням дисконтування – 4 роки. Ці результати підтверджують фінансову стійкість і високу рентабельність інвестицій.

Окремо проаналізовано життєвий цикл готельного проєкту, що включає етапи підготовки, будівництва, запуску, стабілізації та розширення. Такий підхід дозволяє точно визначити потребу в ресурсах на кожному етапі та забезпечити послідовне управління грошовими потоками. Розраховані грошові потоки за роками дозволили виявити пікові навантаження на фінансову систему підприємства та спрогнозувати момент виходу на операційний прибуток.

Узагальнено ризики, які можуть супроводжувати реалізацію готельного проєкту: коливання попиту, зміна регуляторного середовища, інфляційні процеси, сезонність, коливання курсу валют, нестабільність цін на енергоносії тощо. Для їх нівелювання запропоновано низку заходів: створення страхового резерву, диференціація маркетингових каналів, співпраця з платформами онлайн-бронювання, впровадження програм лояльності та диверсифікація послуг (наприклад, оренда залів, кав'ярня, туристичне супроводження).

У цілому, результати економічного обґрунтування підтверджують раціональність і ефективність проєкту створення готелю, що забезпечує швидке повернення інвестицій, стабільне надходження доходів та перспективу подальшого масштабування бізнесу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи було всебічно розглянуто і глибоко проаналізовано теоретичні, нормативно-правові, методичні й практичні засади започаткування та економічного обґрунтування підприємницького проєкту у сфері готельного господарства. Зокрема, особливу увагу приділено можливостям реалізації бізнес-ідеї створення готелю середнього класу в одному з найбільш перспективних туристичних регіонів України – місті Одеса. Актуальність теми дослідження обумовлена сучасними соціально-економічними тенденціями, зокрема зростанням попиту на внутрішній туризм, пошуком якісного сервісу за доступною ціною, а також необхідністю розвитку інфраструктури регіонів з високим рекреаційним потенціалом.

1. У роботі були досліджені теоретико-прикладні аспекти започаткування власної справи в сфері туризму та готельного бізнесу. Встановлено, що готельна справа є не лише галуззю економіки, що динамічно розвивається, але й ефективним засобом розв'язання соціально-економічних проблем, пов'язаних із зайнятістю населення, розвитком суміжних галузей, залученням інвестицій та стимулюванням підприємницької активності. Проаналізовано сутність бізнес-ідеї та її роль у формуванні концепції конкурентоспроможного готельного продукту. Обґрунтовано, що створення готельного закладу середнього класу з використанням інноваційних підходів, цифрових технологій та орієнтацією на комфорт і локальну ідентичність є доцільним, враховуючи ринкові потреби й уподобання сучасного споживача.

2. У ході дослідження було систематизовано чинні нормативно-правові акти, які регулюють діяльність у сфері готельного господарства в Україні, включно із законодавчими та підзаконними актами, що регламентують питання державної реєстрації бізнесу, оподаткування, санітарних і протипожежних вимог, класифікації готелів, містобудівного регулювання тощо.

3. Було доведено, що найбільш доцільною організаційно-правовою формою для реалізації готельного проєкту є товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ), яке забезпечує юридичну захищеність засновників, спрощує процес взаємодії з контрагентами та надає більші можливості для залучення інвестицій. У сфері оподаткування обрано 3 групу спрощеної системи зі ставкою 24% з ПДВ, що забезпечує поєднання простоти адміністрування з можливістю повноцінної взаємодії з юридичними особами та міжнародними сервісами бронювання. Основним КВЕДом для готельного бізнесу є: КВЕД 55.10 – діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.

4. Проведено глибокий аналіз ринку готельних послуг України в цілому та м. Одеса зокрема. Досліджено динаміку кількості закладів розміщення, рівень завантаженості, цінову політику, характер сезонних коливань, споживчі переваги, а також структуру конкурентного середовища. Виявлено, що попри наявну насиченість ринку, в сегменті готелів категорії 3*, які забезпечують комфорт за помірною ціною, існує суттєвий дефіцит пропозицій. Цей сегмент є найбільш затребуваним серед масових туристів, бізнес-мандрівників, родин із дітьми та молодих пар.

5. Аналіз конкурентів підтвердив, що більшість чинних готельних об'єктів мають застарілу концепцію, обмежений спектр послуг та недостатній рівень цифровізації, що створює сприятливі умови для успішної реалізації нового концептуального проєкту. В рамках дослідження визначено внутрішні конкурентні переваги нового готелю, зокрема: гнучку сервісну модель, використання мобільних додатків, наявність coworking-зони, дитячого простору, унікального дизайну, створеного на основі локальної ідентичності (морська тематика, одеський гумор), а також систему знижок для постійних клієнтів. Концепція нового готелю передбачає поєднання функціональності, доступності та атмосферності, що забезпечує позитивне сприйняття бренду та підвищену лояльність споживачів.

6. У кваліфікаційній роботі здійснено детальне фінансово-економічне обґрунтування реалізації бізнес-проєкту. Складено детальний кошторис стартових витрат, включаючи придбання обладнання, ремонтні роботи, закупівлю інвентарю, витрати на маркетинг, персонал, підключення інженерних мереж та інше.

7. Здійснено прогнозування доходів на підставі планового завантаження номерного фонду та середнього чека, сформовано модель доходів і витрат у часовій динаміці. На підставі розрахунку грошових потоків (Cash Flow) проведено оцінку ключових показників ефективності проєкту: чистого приведенного доходу (NPV), індексу прибутковості (PI), внутрішньої норми дохідності (IRR), модифікованої норми дохідності (MIRR) та строку окупності інвестицій. Зокрема, NPV на рівні 6,7 млн грн свідчить про додаткову вартість, створену завдяки реалізації проєкту, а IRR у розмірі 26,4% перевищує середню вартість капіталу на ринку, що підтверджує ефективність інвестицій. Індекс прибутковості понад 2 ($PI = 2,34$) підтверджує значну віддачу на кожну вкладену гривню, а строк окупності, що не перевищує 4 років з урахуванням дисконту, свідчить про швидке повернення вкладень.

8. Окрему увагу приділено аналізу ризиків, які можуть впливати на реалізацію бізнес-проєкту. Здійснено класифікацію ризиків на зовнішні (макроекономічні, політичні, конкурентні) та внутрішні (організаційні, фінансові, операційні). Узагальнюючи результати дослідження, можна дійти висновку, що розроблений бізнес-проєкт відкриття готелю в місті Одеса відповідає сучасним ринковим запитам, побудований на реалістичних фінансових прогнозах та враховує особливості конкурентного середовища. Його реалізація сприятиме розвитку готельної інфраструктури міста, підвищенню привабливості туристичних продуктів регіону, створенню нових робочих місць, збільшенню надходжень до місцевого бюджету та активізації малого бізнесу.

Список використаних джерел

1. Про по порядок затвердження інвестиційних програм і проектів будівництва і проведення комплексної державної експертизи: постанова Кабінету Міністрів України від 11.04.2002 р. № 483. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2002-%D0%BF#Text> (дата звернення 07.04.2025).
2. Цигилик І.І., Кропельницька С. О., Білий М. М., Мозіль О. І. Аналіз і розробка інвестиційних проектів: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2015. 160 с. URL: https://duikt.edu.ua/uploads/l_1466_43674341.pdf (дата звернення 05.03.2025).
3. Горобинська, М. (2021). РИЗИКИ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ. *Економіка та суспільство*, (26). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-51> (дата звернення 04.03.2025).
4. Андрейченко А.В. Аналіз ринкової кон'юнктури: навчальний посібник/ Горбаченко С.А., Кучеренко В.Р., Андрейченко А.В., Карпов В..А., Грінченко Р.В. - О: ОНЕУ, 2014. 345 с.(дата звернення 01.03.2025).
5. Zborovska O. (2016) Ryzyky v innovatsiinii diialnosti: teoretychni aspekty [Risks in Innovative Activity: Theoretical Aspects]. Investytsiyi: praktyka ta dosvid [Investments: Practice and Experience]. No. 23. Pp. 5–9. Available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/23_2016/3.pdf. (in Ukrainian) (дата звернення 15.03.2025).
6. Белявцев М.І Маркетингова цінова політика / Белявцев М.І, Петенко І.В, Прозорова І.В. – Київ: Центр навчальної літератури, 2015. -123с. – URL: http://megalib.com.ua/book/116_Marketingova_cinova_politika.html (дата звернення 12.03.2025).
7. Белов М.А. Планування діяльності підприємства /Белов М.А., Євдокимова Н.М., Москалюк В.Є. - Київ: КНЕУ, 2012, 252 с. URL:

<https://uchebnik-online.net/book/607-planuvannya-diyalnosti-pidpriyemstva-navchalnij-posibnik-m-a-byelov-n-m-yevdokimova-v-ye-moskalyuk/2-anotaciya.html> (дата звернення 15.03.2025).

8. Васильківський Д.М. Стратегічне управління підприємством в умовах ринкових відносин. *Вісник Технологічного університету Поділля. Соціально-гуманітарні науки*. 2011. № 6. С. 81–83. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15059/3/zb_conf_10-10-2019_P328-330.pdf (дата звернення 14.03.2025).

9. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник / Л.Я.Малюта. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/123456789/17974> (дата звернення 11.03.2025).

10. Гайванович Н.В. Комплекс маркетингу у сфері послуг: процес та забезпечення / Н.В. Гайванович // Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка". Логістика. — 2009. — N 649. — С. 145-153. — URL: <https://vlp.com.ua/files/special/21.pdf> (дата звернення 03.03.2025).

11. Галіцин В. К. Моделі і методи оцінки інвестиційних проектів / В.К.Галіцин, О.П.Суслов, Ю.О.Кубрушко; Київ. нац. екон. ун-т. — К., 2015. — 166 с. — URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/21828095-6710-4a30-a09e-f652519f2454/content> (дата звернення 01.03.2025).

12. Горбаченко С.А. Аналіз підприємницьких проектів: навчальний посібник / Горбаченко С.А., Карпов В.А.- О: ОНЕУ ротапринт, 2013.- 241с. — URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/703> (дата звернення 05.03.2025).

13. Гамалій, В. Ф. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. Ф. Гамалій, В. А. Вишневська, О. С. Хачатурян ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. — Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2017. — 186 с. — URL: <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/10385> (дата звернення 06.03.2025).

14. Buhai V. Z., Matsiuk O. V. (2017) Ryzyk-menedzhment yak instrument pidvyshchennia efektyvnosti hospodariuvannia [Risk Management as an Instrument to Improve the Efficiency of Business]. Eastern Europe: economy, business and management. No. 5 (10). Pp. 35–40. Available at: <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/07/Bugaj-V.Z.-Matsyuk-O.V..pdf>. (in Ukrainian) (дата звернення 07.02.2025).

15. Лопатинський Ю. М. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства на засадах контролінгу // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: Економіка та управління. – 2023. – № 10(4). – С. 47–55. – DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-04-07> (дата звернення 01.03.2025).

16. Зотов О.В. Проект, управління проектом: основні поняття, суб'єкти державного управління. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=171> (дата звернення 03.03.2025).

17. Довбня, С., & Письменний, Р. (2025). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДІДЖИТАЛЬНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ. *Економіка та суспільство*, (72). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-72-58> (дата звернення 04.03.2025).

18. Довбня, С., & Папуша, І. (2022). ЕВОЛЮЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЙОГО СУЧАСНОГО ЕТАПУ. *Економіка та суспільство*, (40). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-54> (дата звернення 02.03.2025).

19. Державної служби статистики України: офіц. веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 06.04.2025).

20. Довбня, С., & Красіна, К. (2023). КОМПЛЕКСНА ОЦІНКА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТА ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ЇЇ ПІДВИЩЕННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ КОНДИТЕРСЬКОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ. *Економіка та суспільство*, (57).

<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-117> (дата звернення 08.03.2025).

21. Славкова А., Колісник Д. Інвестиційна привабливість України: реалії в умовах війни та перспективи повоєнної відбудови. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-138> (дата звернення 016.03.2025).

22. Наумова, О. (2021). СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА. *Вчені записки Університету «КРОК»*, (1 (61), 137–141. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-61-137-141> (дата звернення 02.03.2025).

23. Податковий кодекс України від 6 липня 2012 року N 5180-VI: офіц. вид. URL: <http://www.rada.gov.ua/> (дата звернення 03.03.2025).

24. Кащенко Н.Б. Моделювання процесу стратегічного управління економічною активністю торговельного підприємства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 34. С. 125–134. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct34-18> (дата звернення 11.03.2025).

25. Савіцька Н. В. Управління креативним потенціалом підприємства: стратегія і тактика / Н. В. Савіцька, О. Л. Коломієць *Вісн. Нац. ун-ту "Львів. політехніка"*. 2012. № 727. С. 143–149. – URL: <https://ena.lpnu.ua/handle/ntb/13885> (дата звернення 08.03.2025).

26. Савченко В.Ф. Аналіз альтернативних проектів та оптимальне розміщення інвестицій / В.Ф. Савченко, О.О. Ромашкін. *Актуал. пробл. економіки*. 2009. N 4. С. 179-187.

27. Скибінський С. В. Сегментування ринку в інвестиційних проектах / Скибінський С.В., Скибінський О.С. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2007. 135 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a80039cc-144f-40bd-8afd-b4924ddec7cb/content>

28. Кащенко , Н. (2020). ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ АКТИВНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ. *Підприємництво та інновації*, (11-2), 37-43.

<https://doi.org/10.37320/2415-3583/11.24> (дата звернення 06.03.2025).

29. Стадник В. В. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навч. посіб / В. В. Стадник, М. А. Йохна; ред.: Г. М. Соколова. Хмельниц. : ХНУ, 2011. 327 с. (дата звернення 06.03.2025).

30. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз: Навч. посіб. для студ. ВНЗ / Г.М. Тарасюк; Житомир. держ. технол. ун-т. Житомир, 2006. 419 с. URL: <http://catalog.puet.edu.ua/opacunicode/index.php?url=/notices/index/IdNotice:150642/Source:default> (дата звернення 06.03.2025).

31. Федорчук А.І. Маркетингові дослідження : навч. посіб. / Федорчук А.І.; УКООПСПІЛКА, Львів. комерц. акад. Львів: Вид-во Львів. комерц. акад., 2008. 367 с. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/handle/123456789/4040> (дата звернення 06.03.2025).

32. Черниш О.І. Ринок послуг: механізми державного регулювання в трансформаційній економіці / В.В. Дорофієнко (заг.ред.). Донецьк : ТОВ "РВК"ПРОМО", 2015. 410 с. URL: <https://uacademic.info/ua/document/0506U000151> (дата звернення 04.03.2025).

33. Шубалий О.М. Методика порівняльної оцінки конкурентних переваг підприємств галузі ринку / Шубалий О.М. // Актуальні проблеми економіки - 2008.-№1.с. 70-77 50. — URL: <https://scholar.google.com/scholar?cluster=13313477905519533461&hl=en&oi=scholar> (дата звернення 06.03.2025).

34. ДБН 360.92 «Містобудування. Планування та забудова міських та сільських поселень». Budstandart: веб-сайт. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=27334 (дата звернення 26.03.2025).

35. Бушуєв С. Д., Бушуєв Д. А., Ярошенко Р. Ф. Управління проєктами в умовах «поведінкової економіки». *Управління розвитком складних систем.*

2018. Вип. 33. С. 22-30. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2018_33_5 (дата звернення 15.03.2025).

36. ДБН А.2.2-3-2003. Проектування. Склад, порядок розроблення, погодження та затвердження проектної документації для будівництва. Budstandart: офіц. веб-сайт. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3192355188719486804?doc_type=2 (дата звернення 12.03.2025).

37. ДБН В.2.2-20:2008. Готелі: офіц. веб-сайт. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199654438578947875?doc_type=2 (дата звернення 08.03.2025).

38. ДБН В.2.-15-2005. Житлові будинки. Основні положення. – URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-1> (дата звернення 10.03.2025).

39. ДБН В.2.2-16-2005. Культурно-видовищні та дозвілєві заклади: веб-сайт. URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dbn/1-1-0-255> (дата звернення 11.04.2025).

40. ДБН В.2.2-25-2009. Заклади ресторанного господарства: офіційний веб-сайт. URL: https://e-construction.gov.ua/laws_detail/3199658968553096642?doc_type=2 (дата звернення 16.04.2025).

41. ДБН В.1.1-7-2002. Захист від пожежі. Пожежна безпека об'єктів будівництва: веб-сайт. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=5009 (дата звернення 02.03.2025).

42. ДСТУ 4281:2004. Заклади ресторанного господарства. Класифікація.
17. ДСТУ 4527:2006. Послуги туристичні. Засоби розміщення. Терміни та визначення: веб-сайт. URL: https://dnaop.com/html/34057/doc-%D0%94%D0%A1%D0%A2%D0%A3_4281_2004/ (дата звернення 01.03.2025).

43. НоРеСа: Том 2. Ресторани./А.А. Мазаракі, С.Л.Шаповал та ін. // Навч.посіб.: у 3 т. Т. 3. Ресторани / [А.А. Мазаракі та ін.]; за ред А.А.Мазаракі.

Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 312 с. 32. HoReCa: Том 3. Кейтерінг./А.А.Мазаракі, С.Л.Шаповал та ін. // Навч.посіб.: у 3 т. Т. 3. Кейтерінг / [А.А.Мазаракі та ін.]; за ред А.А.Мазаракі. - Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 448 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/NjY4NQ==/aea402b675a7e55d1137ec2d0675beb6.pdf> (дата звернення 03.03.2025).

44. Є.В. Клименко. Технічна експлуатація та реконструкція будівель та споруд: навч. посіб./ К.: Центр навч. Л-ри, 2004. 304 с. URL: <https://vdoc.pub/documents/-7tkd9ou6dbso> (дата звернення 18.03.2025).

45. Автоматизоване архітектурне проектування. Graphisoft: веб-сайт. URL: <http://www.graphisoft.com> (дата звернення 05.03.2025).

46. Проектування готелів: веб-сайт. URL: <https://delvanteez.prom.ua/ua/> (дата звернення 01.03.2025).

47. Концепції та проектування SPA та готелів: веб-сайт. URL: <http://spa-project.com.ua> (дата звернення 02.04.2025).

48. Українська інформаційна система. UKRINFOSYSTEMS: веб-сайт. URL: <https://ukrinfosystems.com.ua/uk> (дата звернення 10.03.2025).

49. Онлайнова служба бронювання готелів. All-Hotels: веб-сайт. URL: <https://all-hotels.com.ua> (дата звернення 08.03.2025).

Додатки

Реєстр ризиків проекту

№	Опис ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Інтегральна оцінка	Стратегія реагування	Конкретні дії	Власник ризику
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сезонність попиту на готельні послуги	4	4	16	Диверсифікація доходів	Розширення послуг у міжсезоння (конференц-зал, коворкінг, локальні події)	Менеджер з маркетингу
2	Підвищення цін на енергоносії	3	4	12	Енергоефективність	Встановлення енергоощадного обладнання, LED-освітлення, облік ресурсів	Головний інженер
3	Недостатнє завантаження номерного фонду	3	5	15	Активний маркетинг	Просування через Booking, Airbnb, соцмережі; акції для групових заїздів	Комерційний директор
4	Недостатня кваліфікація персоналу	2	4	8	Навчання та мотивація	Регулярні тренінги, система бонусів, кадровий резерв	HR-менеджер
5	Юридичні та регуляторні зміни	3	3	9	Моніторинг законодавства	Співпраця з юристами, адаптація внутрішніх процедур до нових норм	Юридичний консультант

Продовження додатку А

1	2	3	4	5	6	7	8
6	Форс-мажори (війна, пандемія, стихія)	2	5	10	Антикризове планування	Розробка плану Б, страхування майна, гнучкі умови бронювання	Власник бізнесу
7	Інфляційні процеси та падіння купівельної спроможності	3	4	12	Гнучке ціноутворення	Моніторинг ринку, пакети послуг, знижки для лояльних клієнтів	Фінансовий директор
8	Негативні відгуки клієнтів в інтернеті	3	3	9	Управління репутацією	Моніторинг платформ, оперативне реагування на скарги, покращення сервісу	Менеджер з якості
9	Відмова ключових постачальників	2	4	8	Диверсифікація постачань	Пошук альтернативних постачальників, укладення кількох контрактів	Завгосп / Адміністратор
10	Витік або втрата клієнтських даних	1	5	5	Посилення кібербезпеки	Використання захищених CRM-систем, резервне копіювання, навчання персоналу	ІТ-менеджер

Джерело: розроблено автором за [49]