

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА
ДИЗАЙНУ

Факультет культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
ПІДПРИЄМСТВА

Виконав: здобувач вищої освіти
групи МГР-24
спеціальності 241 Готельно-
ресторанна справа
освітньої програми Готельно-
ресторанний бізнес
Прінько Юрій Олександрович

Науковий керівник:
професор, доктор наук з державного
управління
Ахмедова Олена Олегівна

Київ 2025

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ
Факультет культури і креативних індустрій
Кафедра туризму та готельно-ресторанного бізнесу
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
Освітня програма Готельно-ресторанний бізнес

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри ТГРБ

_____ Олена СУЩЕНКО

« ____ » _____ 2025 р.

**ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ (ПРОЄКТ) СТУДЕНТУ**

_____ Пріньку Юрію Олександровичу

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту) «Формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства» .

Науковий керівник роботи Ахмедова Олена Олегівна, професор, д.н.держ.упр., затверджені наказом КНУТД від «16» вересня 2025 року №209-уч.

2. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи (проєкту): нормативно-правові акти України у сфері ресторанного господарства та цифрових комунікацій; статистичні та аналітичні матеріали щодо розвитку ринку ресторанних послуг України; фінансово-економічна звітність готельного комплексу «Київ»; внутрішні інформаційні матеріали закладу; відкриті дані онлайн-платформ відгуків і соціальних мереж за 2023–2025 рр.; наукові, навчальні та періодичні видання за тематикою дослідження.

3. Зміст кваліфікаційної роботи: Розділ 1. Теоретично-методологічні засади формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства. Розділ 2. Аналіз управління готельним комплексом «Київ». Розділ 3. Розробка стратегії управління розвитком готельного комплексу «Київ».

4. Дата видачі завдання 17 вересня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапу кваліфікаційної роботи (проєкту)	Орієнтовний термін виконання	Примітка про виконання
1	Вступ	29.09.2025 р.	
2	Розділ 1. Теоретично-методологічні засади формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства	13.10.2025 р.	
3	Розділ 2. Характеристика, аналіз та проблеми в управлінні розвитком готельного комплексу «Київ»	27.10.2025 р.	
4	Розділ 3. Розробка стратегії управління готельного комплексу «Київ»	10.11.2025 р.	
5	Висновки	17.11.2025 р.	
6	Оформлення (чистовий варіант)	21.11.2025 р.	
7	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) науковому керівнику для відгуку (за 14 днів до захисту)	24.11.2025 р.	
8	Подача кваліфікаційної роботи (проєкту) для рецензування (за 12 днів до захисту)	26.11.2025 р.	
9	Перевірка кваліфікаційної роботи (проєкту) на наявність ознак плагіату (за 10 днів до захисту)	28.11.2025 р.	Коефіцієнт подібності ____% Коефіцієнт цитування ____%
10	Подання кваліфікаційної роботи (проєкту) завідувачу кафедри (за 7 днів до захисту)	01.12.2025 р.	

З завданням ознайомлений:

Студент(-ка)

(підпис)

Юрій ПРИНЬКО

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

Науковий керівник

(підпис)

Олена АХМЕДОВА

(Власне ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

АНОТАЦІЯ

Прінько Ю.О. Формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства.

Кваліфікаційна робота другого (магістерського) рівня вищої освіти за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, 2025 рік.

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні підходи до формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства. Визначено ключові чинники, що впливають на ефективність стратегічного планування та економічну сутність управління готельно-ресторанним підприємством. Запропоновано ідею для формування стратегії управління розвитку готельного комплексу «Київ», яка враховує внутрішні ресурси підприємства та зовнішні можливості ринку. Акцентовано увагу на важливості використання сучасних інструментів менеджменту, маркетингу та цифрових технологій для підвищення конкурентоспроможності. Проаналізовано вплив зовнішніх факторів та викликів, що впливають на заклади готельно-ресторанного бізнесу і вимагають від них високий рівень адаптивності. Результати дослідження та запропоновані ідеї можуть бути використані керівниками готельно-ресторанних закладів для формування ефективної стратегії розвитку, що забезпечить стає функціонування та зростання бізнесу.

Ключові слова: формування стратегії; управління розвитком; готельно-ресторанне підприємство; конкурентоспроможність; стратегічне планування; ребрендинг; менеджмент; маркетинг; цифрові технології, франчайзинг.

ABSTRACT

Yurii Prinko. Formation of a strategy for managing the development of a hotel and restaurant enterprise.

Qualification work of the second (master's) level of higher education in specialty 241 «Hotel and restaurant business». Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv, 2025.

The qualification work examines theoretical and practical approaches to the formation of a strategy for managing the development of a hotel and restaurant enterprise. The key factors influencing the effectiveness of strategic planning and the economic essence of managing a hotel and restaurant enterprise have been identified.. An idea is proposed for the formation of a management strategy for the development of the hotel complex «Kyiv», which takes into account the internal resources of the enterprise and the external capabilities of the market. Emphasis is placed on the importance of using modern management, marketing tools and digital technologies to enhance competitiveness. The impact of external factors and challenges affecting hotel and restaurant enterprises, which require a high level of adaptability from them, is analysed. The research findings and proposed ideas can be used by managers of hotel and restaurant establishments to develop an effective development strategy that will ensure sustainable operation and business growth.

Keywords: strategy formation; development management; hotel and restaurant enterprise; competitiveness; strategic planning; rebranding; management; marketing; digital technologies, franchising.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	9
1.1. Теоретичні аспекти формування стратегій в готельно-ресторанному бізнесі.....	9
1.2. Економічна сутність управління готельно-ресторанним підприємством.....	15
1.3. Загальні тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств в Україні і світі	27
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	34
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ГОТЕЛЬНИМ КОМПЛЕКСОМ «КИЇВ».....	35
2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Київ».....	35
2.2. Існуючі стратегії в управлінні розвитком готельного комплексу	42
2.3. Економічний стан та недоліки в управлінні розвитком готельного комплексу «Київ».....	50
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	55
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ».....	57
3.1. Сучасні ідеї ребрендингу для формування нової стратегії в управлінні розвитком готельного комплексу	57
3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів	61
3.3. Розробка стратегії управління готельно-ресторанним комплексом на базі готельного комплексу «Київ».....	71
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	76
ВИСНОВКИ.....	78
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	80
ДОДАТКИ.....	87

ВСТУП

Стрімкий розвиток індустрії гостинності, посилення конкуренції на ринку, а також динамічні зміни в технологічних інноваціях, глобалізації, економічній нестабільності та епідеміологічні виклики вимагають від готельно-ресторанних підприємств безперервного пошуку ефективних шляхів для забезпечення стабільного функціонування та досягнення довгострокової конкурентної переваги. В умовах сучасності, традиційні методи управління вже не є достатніми для гарантування успіху. Формування чіткої, обґрунтованої та гнучкої стратегії управління розвитком стає критично важливим фактором, що визначає здатність готельно-ресторанних підприємств адаптуватися до змін, ефективно використовувати свої ресурси та досягати поставлених цілей. Актуальність обраної теми посилюється також необхідністю інтеграції українських підприємств гостинності у світовий ринок та потребою у підвищенні якості їх послуг відповідно до міжнародних стандартів.

Проблематика стратегічного управління та розвитку підприємств знайшла своє відображення у працях деяких науковців. Зокрема цей напрямок досліджувався у своїх наукових роботах «батьком стратегічного менеджменту» американським економістом і математиком Ігорем Ансоффом, котрий створив у 1957 році концепцію «матриці розвитку товару та ринку». Фундаментальний внесок у теорію стратегічного управління та вивчення економічної конкуренції належить професору Гарвардської школи бізнесу Майклу Портеру, визнаному фахівцю у сфері аналізу конкуренції як на галузевих, так і на міжнародних ринках.

Проте, незважаючи на значну кількість наукових робіт, недостатньо уваги приділяється комплексному підходу до формування цілісної стратегії управління розвитком саме готельно-ресторанних підприємств, що охоплює як внутрішні ресурси, так і зовнішні можливості в умовах високої невизначеності. Це обумовлює необхідність подальшого поглибленого дослідження.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних рекомендацій щодо формування ефективної стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

- проаналізувати теоретичні аспекти формування стратегій в готельно-ресторанному бізнесі;
- визначити економічну сутність управління готельно-ресторанним підприємством;
- розглянути загальні тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств в Україні і світі;
- визначити існуючі стратегії в управлінні розвитком готельного комплексу;
- проаналізувати економічний стан та недоліки в управлінні розвитком готельного комплексу «Київ»;
- запропонувати ідеї ребрендингу для формування нової стратегії в управлінні розвитком готельного комплексу;
- розробити стратегію управління готельно-ресторанним комплексом на базі готельного комплексу «Київ».

Об'єктом дослідження є готельний комплекс «Київ».

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства.

Методи дослідження. Теоретичне значення роботи полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до формування стратегії управління розвитком готельно-ресторанного підприємства, а також в уточненні методичного апарату стратегічного аналізу для сфери гостинності. Практичне значення роботи полягає у розробці конкретної, обґрунтованої стратегії управління розвитком для готельного комплексу «Київ», яка може бути безпосередньо впроваджена в його діяльність. Запропоновані методичні рекомендації та інструментарій можуть бути використані й іншими готельно-

ресторанними підприємствами для підвищення ефективності їх стратегічного управління.

Інформаційну базу дослідження склали нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність у сфері туризму та готельного господарства; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених із питань управління готельним бізнесом, споживчої поведінки, маркетингу послуг, інноваційного менеджменту, цифрових технологій у сфері гостинності та формування клієнтської лояльності; результати анкетування та опитування клієнтів готельного комплексу «Київ», а також вторинні дані, зібрані із внутрішньої звітності готелю (фінансові показники, дані бронювань, результати маркетингових кампаній, статистика відгуків). Допоміжними джерелами інформації слугували офіційні дані Державної служби статистики України, аналітичні звіти Booking.com, соціальні мережі.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків, списку з 61 використаного джерела. Загальний обсяг 90 сторінок друкованого тексту. Основний зміст роботи викладено на 74 сторінках. Робота містить 12 таблиць, 2 рисунки та 3 додатки.

Апробація. Результати кваліфікаційної роботи були опубліковані у фаховій англomовній науковій статті «Strategy formation for managing the development of hotel and restaurant enterprise». Journal Management, Kyiv National University of Technologies and Design, issue 2(42) 2025.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні аспекти формування стратегій в готельно-ресторанному бізнесі

Стратегія становить фундаментальну основу сучасної теорії та практики в менеджменті. Вона визначає довгострокові орієнтири розвитку організації, окреслює ключові напрями управлінської діяльності та забезпечує раціональний розподіл ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей. У площині управління розвитком готельно-ресторанного підприємства стратегія постає як інтегрований концептуальний план, спрямований на підтримання його життєздатності та формування стійких конкурентних переваг у мінливому зовнішньому середовищі.

У сучасному стратегічному менеджменті, стратегія розглядається як інструмент, що забезпечує стратегічний розвиток, а також процес переходу підприємства зі стану, в якому воно перебуває зараз, до бажаного майбутнього стану. Розробка стратегії є фундаментальною умовою для посилення та стабілізації його діяльності. Це зумовлено тим, що стратегія формує комплексний план дій, який охоплює глибокий аналіз ринкової кон'юнктури та механізми регулюючого впливу на внутрішні чинники контролю [1].

Основна мета стратегічного управління полягає в досягненні стійких конкурентних переваг, що забезпечують довготривале функціонування суб'єкта господарювання. Ефективна стратегія повинна бути прозорою, структурованою та містити чітко визначені кроки, встановлювати пріоритети й розподіляти відповідальність між виконавцями. Прийняття стратегічних рішень ґрунтується на поєднанні досвіду та інтуїції керівника, котрий в поєднанні з професіоналізмом персоналу, доповнює глибоким розумінням принципи планування та прогнозування цілей. Застосування різних моделей управління

при розробці стратегії дозволяє чітко візуалізувати кінцевий стан підприємства, досягнення якого є реалізацією поставленої мети [2].

Традиційно, формування стратегії визначається як інструмент або засіб для досягнення встановлених цілей готельно-ресторанного підприємства. Суть підходу полягає в тому, що стратегічні цілі і шляхи їх реалізації нерозривно пов'язані, тому стратегію сприймають як формальний план або модель дій. Провідними представниками цієї думки були А. Чандлер, Б. Карлофф та Д. Куїнн. У А. Чандлер визначення стратегії мало значення довгострокових орієнтирів та розподіл ресурсів через раціональне планування. У Б. Карлофф стратегія – це узагальнююча модель дій, необхідна для координації ресурсів. Для Д. Куїнн стратегія була інтегруючим планом, що об'єднує ключові цілі, політику та дії в єдиний комплекс. Таким чином, класична школа вважає стратегію засобом координації цілей та ресурсів на етапі цілеутворення [3].

Подальші дослідження Г. Мінцберг, І. Ансофф та М. Портер розширили визначення, вводячи концептуальний розвиток та підхід, де стратегія є набором правил прийняття рішень. Г. Мінцберг зауважив, що стратегія – це комплекс реальних рішень та дій, які часто є незапланованими і слугують відправною точкою для майбутніх змін, а не лише виконанням плану. І. Ансофф розглядав стратегію як набір правил, що забезпечують стійкий розвиток. Він диференціював їх на правила взаємодії із зовнішнім середовищем (стратегія бізнесу) та правила внутрішньої рівноваги (організаційна концепція). М. Портер сфокусувався на позиціонуванні компанії в галузі. Для нього стратегія – це аналіз внутрішнього ланцюжка цінностей, що дозволяє визначити, як і де створюється конкурентна перевага [3].

Сучасна ринкова економіка висуває нові вимоги до суб'єктів господарювання, незалежно від їхнього розміру чи організаційно-правової форми. Ці вимоги включають не лише необхідність витримувати конкурентну боротьбу та забезпечувати високу якість продукції, але й здатність гнучко та оперативно реагувати на динамічні та часто несприятливі ринкові зміни.

Стратегія виступає як інтегруючий елемент, що об'єднує всі підрозділи успішної організації в єдиний злагоджений механізм.

В умовах теперішньої економіки, потреба у формуванні стратегії розвитку є критично важливою для успішного функціонування будь-якого підприємства, в тому числі й готельно-ресторанної сфери. Це інструмент, що зміцнює діяльність організації, оскільки забезпечує системне дослідження ринку та дозволяє регулювати ключові внутрішні чинники контролю.

Успіх будь-якої компанії безпосередньо залежить від її здатності адаптуватися до соціально-політичних умов та зовнішніх чинників впливу, які суттєво формують операційне середовище. Розробка стратегії розвитку виступає як критичний важіль управління, що дозволяє суб'єкту господарювання формувати довгострокові прогнози з використанням відповідних концептуальних підходів. Методологічний базис стратегічного управління вимагає глибокого вивчення теоретичних поглядів та наукових концепцій щодо цієї діяльності. В рамках дослідження необхідно визначити основні цілі компанії, проаналізувати стратегічне управління як функціональний напрям діяльності та оцінити параметри зовнішнього та внутрішнього організаційного оточення [4].

Стратегічне управління є системною діяльністю, що полягає у правильному формулюванні цілей та завдань підприємства з обов'язковим урахуванням його комунікаційної взаємодії з ринковим середовищем. Як результат, компанія досягає узгоджених цілей, які відповідають її внутрішньому потенціалу та зовнішнім можливостям, шляхом оптимального розподілу ресурсів та орієнтації на ефективність і результат.

Процес прийняття стратегічних рішень відображає пріоритетність динамічного розвитку, необхідність прогнозування зовнішніх впливів та вироблення механізмів адаптації до мінливого середовища. Його головна ідея полягає у зміцненні ринкових позицій, забезпеченні безперервного розвитку, довгострокового процвітання та успішної роботи в сучасних умовах. Ключовим етапом у цьому процесі є балансування внутрішнього потенціалу організації із врахуванням зовнішніх чинників [5].

Формування стратегії істотно посилює та стабілізує роботу готельно-ресторанного підприємства, оскільки створює чіткий алгоритм дій, що включає аналіз ринкової кон'юнктури та механізми регулюючого впливу на внутрішні контрольовані чинники. Головною метою стратегічного управління є досягнення конкурентних переваг, які гарантують стабільне і економічно вигідне функціонування суб'єкта підприємницької діяльності. Ефективний стратегічний план повинен містити конкретні кроки, бути прозорим, чітко встановлювати пріоритети та розподіляти функціональну відповідальність. Під час розробки стратегії використовуються різноманітні управлінські моделі, що дозволяє остаточно визначити бажаний кінцевий стан підприємства і досягти поставленої мети.

Хоча більшість змін, що виникають внаслідок розробки стратегії, є передбачуваними та контрольованими, динаміка зовнішнього середовища диктує необхідність послідовного та гнучкого підходу до стратегічного планування. В умовах ринкової економіки стратегічний план повинен мати достатню еластичність для швидкої переорієнтації та модифікації у відповідь на зовнішні виклики. Потреба у постійних коригуваннях діяльності підприємства часто обумовлена соціальною нестабільністю бізнесу або виникненням конфліктних ситуацій.

Стратегія чітко окреслює конкретні дії компанії, при цьому існує принципова відмінність між формалізованою та адаптивною стратегією. Нереалізовані стратегії з часом можуть адаптуватися до поточної ситуації, реагувати на несподівані події та генеруватися у нові ідеї щодо їхньої подальшої імплементації.

Важливо підкреслити, що процес формування стратегії вимагає поєднання аналітичного синтезу, винахідливості, інтуїції та творчого бачення на основі експерименту та епізодичних спостережень. Під час розробки можуть виникати непередбачувані обставини та відкриватися нові перспективи, тому стратегічні плани не завжди можуть бути ефективними у довгостроковій перспективі.

Першочергово вони повинні бути тісно пов'язані з плановими змінами та циклами оновлення.

Стратегічний план готельно-ресторанного підприємства має бути максимально реалістичним і ґрунтуватися на дійсному стані як підприємства, так і зовнішнього середовища. Зовнішні чинники можуть істотно вплинути на досягнення цілей організації, вимагаючи кардинальної зміни або повної заміни раніше розробленої стратегії. Будь-яка компанія проходить етапи розвитку, постійно змінюючись та вдосконалюючись перед прийняттям нової стратегії. Ключовим чинником у процесі розробки плану є активні дії акціонерів та керівництва щодо вибору методики, яка забезпечить довготривале та ефективне функціонування організації. Прийнята стратегія є наміром, що визначає довгострокові завдання, затверджує методологію та принципи розподілу ресурсів для досягнення поставлених цілей [6].

У науковій літературі домінує тенденція до ототожнення понять «формування стратегії підприємства» та «управління розвитку підприємства». Проте, повне ототожнення цих термінів є методологічно некоректним, оскільки управлінський розвиток підприємством є кінцевим результатом від успішної імплементації сформованої стратегії. А сама стратегія відповідно слугує механізмом або засобом для досягнення поставлених суб'єктом господарювання цілей розвитку.

Таким чином, стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства повинна мати конкретний план дій, сформований на основі визначеної мети, цілей та необхідних заходів для досягнення запланованих результатів.

З огляду на це, стратегію розвитку готельно-ресторанного підприємства доцільно трактувати як довгострокову візію та керівний напрямок його функціонування, що формалізується через чіткий алгоритм дій, сформований на основі стратегічної мети, операційних цілей та комплексу заходів для досягнення запланованого результату.

Конкурентоспроможність сучасного готельно-ресторанного підприємства безпосередньо залежить від його процесу розвитку. Однак, вітчизняні готелі та

ресторани доволі часто стикаються з низькою ефективністю функціонування своїх виробничих систем. Цей брак ефективності зумовлений відсутністю практичних навичок у впровадженні програм розвитку та помилками в управлінських рішеннях щодо формування стратегічних напрямків. Як наслідок, підприємства мають недостатні конкурентні переваги [7, с.188].

Додатковою проблемою є недосконала внутрішня організація, для прикладу це може бути як незадовільний стан обладнання, так і неефективна організація управління, що в підсумку призводять до того, що українські готелі або ресторани не відповідають міжнародним критеріями та стандартам якості.

Звідси випливає висновок, що основна умова стабільності готельно-ресторанного бізнесу реалізується через оптимальне поєднання усіх видів ресурсів, починаючи від трудових та закінчуючи фінансовими. Рішення щодо вектора розвитку завжди приймаються на основі глибокого аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, лімітів ресурсів та стратегічних пріоритетів керівництва.

Формування стратегічного управління розвитком визначається як системний процес налагодження зв'язку підприємства з його середовищем. Він охоплює визначення місії, планування та втілення стратегії. Стратегія надає можливість розвивати всі сфери діяльності, виявляти потенціал, а також визначати завдання на весь життєвий цикл підприємства, головним чином, з метою збереження та посилення конкурентних позицій на ринку [7, с.189].

Підсумовуючи, формування стратегії управління розвитку – це комплексний довгостроковий план, сфокусований на зростанні, адаптації та трансформації готельно-ресторанного підприємства відповідно до динаміки середовища. До її ключових елементів належить пошук нових можливостей, модернізація продуктів, технологій та бізнес-процесів, а також нарощування економічного потенціалу суб'єкта господарювання.

1.2. Економічна сутність управління готельно-ресторанного підприємства

Для забезпечення максимально ефективної діяльності та реалізації стратегічних цілей будь-якого суб'єкта готельно-ресторанного підприємства критично важливо, щоб керівники всіх рівнів володіли ґрунтовними знаннями та чітким уявленням про економічне середовище. Ця економічна компетентність є безумовно необхідною умовою для того, щоб менеджмент міг використовувати весь спектр доступних економічних інструментів управління.

Ефективний менеджмент готельно-ресторанного господарства повинен охоплювати три ключові рівні розуміння економічних процесів, такі як макрорівень, мезорівень та мікрорівень.

На рівні макрорівня керівники повинні розуміти загальні економічні процеси та тенденції, що відбуваються на національному та світовому ринку. Це включає знання основ монетарної та фіскальної політики, впливу глобалізації, інфляційних процесів та законодавчих змін. Розуміння макроекономіки дозволяє правильно оцінювати можливі глобальні ризики та прогнозувати майбутні зміни попиту й пропозиції в сфері туризму та готельно-ресторанній індустрії.

На рівні мезорівня керівникам необхідно мати глибоке розуміння специфіки галузі, в якій функціонує готельно-ресторанне підприємство. Це охоплює знання галузевих законів та нормативної бази, рівня конкуренції, а також особливостей регіонального розвитку та ринків праці. Обізнаність на мезорівні допомагає позиціонувати компанію та ідентифікувати ключові можливості для зростання.

На рівні мікрорівня керівники повинні розуміти процеси, котрі безпосередньо стосуються внутрішньої системи господарювання готельно-ресторанного підприємства. В досконалості розуміти принципи функціонування виробничих, фінансових, логістичних та маркетингових підрозділів. Важливо розумітися на основних економічних законах, що регулюють ціноутворення,

рентабельність, а також ефективність використання ресурсів праці, інвестицій та матеріалів.

Історично так склалося, що економіка є однією з найдавніших суспільних дисциплін. Вона виникла в античному суспільстві під оригінальною назвою «економія» (від грецьк. *oikos* – дім, *nomos* – закон), що буквально означало правила ведення домогосподарства. Започаткування терміна приписується грецькому філософу Ксенофону (IV ст. до н. е.), який у праці «Економікос» визначав її як науку, що забезпечує збагачення господарства. Отже, предметом дослідження на цьому етапі був добробут окремого домогосподарства. З XV–XVI ст. економічна теорія починає виокремлюватися як самостійна наука. Зі становленням централізованих держав фокус дослідження змістився від індивідуального до національного господарства. Предметна область розширилася до багатства нації, а ключовим дослідницьким питанням стало: «Які чинники зумовлюють багатство народів?» У цей період економічна теорія набула назви політична економія (грец. *polis* – держава). Термін був уведений у науковий обіг Антуаном де Монкретьєном у 1615 році. Таким чином, еволюція полягала у трансформації об'єкта дослідження від мікрорівня до макrorівня [8, с.7].

У сучасній науковій літературі відсутнє однозначне визначення сутності «індустрії гостинності». Поширеним є ототожнення цього поняття з «індустрією туризму», «індустрією дозвілля» та «готельною індустрією». Термін «гостинність» (*hospitality*) походить від старофранцузького *hospice* (місце надання притулку та їжі мандрівникам). З наукового погляду, гостинність визначає систему заходів для задоволення побутових, господарських і культурних потреб гостей шляхом завбачливого надання послуг. Комплекс цих послуг забезпечується підприємствами індустрії гостинності. Спільним для туристської, готельної та гостинної індустрій є їхня орієнтація на туриста як основного споживача послуг [8, с.12].

Економіка туризму зосереджена на аналізі та вивченні економічних взаємозв'язків, які виникають на етапах виробництва, розподілу, споживання та

створення комплексного туристського продукту. Цей продукт, що складається з послуг та товарів, безпосередньо спрямований на задоволення специфічних потреб мандрівників. На противагу цьому, економіка готельно-ресторанного господарства сфокусована на ідентичних економічних процесах виробництва, розподілу та споживання, проте застосовується лише до готельного та ресторанного продукту. Незважаючи на відмінності у предметній спеціалізації, об'єкт дослідження для обох дисциплін є спільним і має фундаментальний характер. Це економічні закономірності, а також методи та принципи їх раціонального та ефективного використання в умовах, які завжди характеризуються обмеженістю доступних ресурсів [8, с.14]. Економічні рівні туризму та готельно-ресторанного господарства зображено на табл. 1.1

Таблиця 1.1

Економічні рівні туризму та готельно-ресторанного господарства

№	Назва напрямку	Рівень економіки	Рівень готельно-ресторанного господарства
1	2	3	4
1	Мегаекономіка	Світова	Готельно-ресторанне господарство світу
2	Макроекономіка	Національна	Готельно-ресторанне господарство країни
3	Мезоекономіка	Регіональна	Готельно-ресторанне господарство дестинації
4	Мікроекономіка	Підприємства	Підприємства готельно-ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором на основі даних [8, с.15].

Економіка готельно-ресторанного підприємства напряму залежить від виробничо-експлуатаційної діяльності засобів розміщення, які спрямована не на виробництво товару, а на надання набору послуг. Принципова особливість готельних послуг полягає в тому, що вони не можуть бути відокремлені від матеріально-технічної бази. Вітчизняне законодавство, зокрема Закон України «Про туризм» та відповідні «Правила користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг» оперує термінами «готельна послуга» та її різновидами, як «основні послуги» та «додаткові послуги» [9].

Однак, використання цих термінів має на меті лише формування тарифів і не відображає комплексної сервісної складової. Ключовим недоліком є

відсутність у нормативно-правових актах поняття «готельний продукт», яке активно використовується науковцями та практиками для підкреслення комплексного характеру готельної пропозиції.

У теорії готельного бізнесу, готельний продукт пропонується визначати за аналогією з «туристичним продуктом» Закону України «Про туризм». Таким чином, готельний продукт являє собою сукупність матеріально-речових і нематеріальних готельних пропозицій, які реалізуються за певною ціною для задоволення потреб клієнта туриста під час його подорожі.

Цікаве власне бачення розподілення на рівні готельного продукту у своїх дослідженнях запропонувала С. Галасюк. Запропонована нею концепція зображена на рис. 1.1.

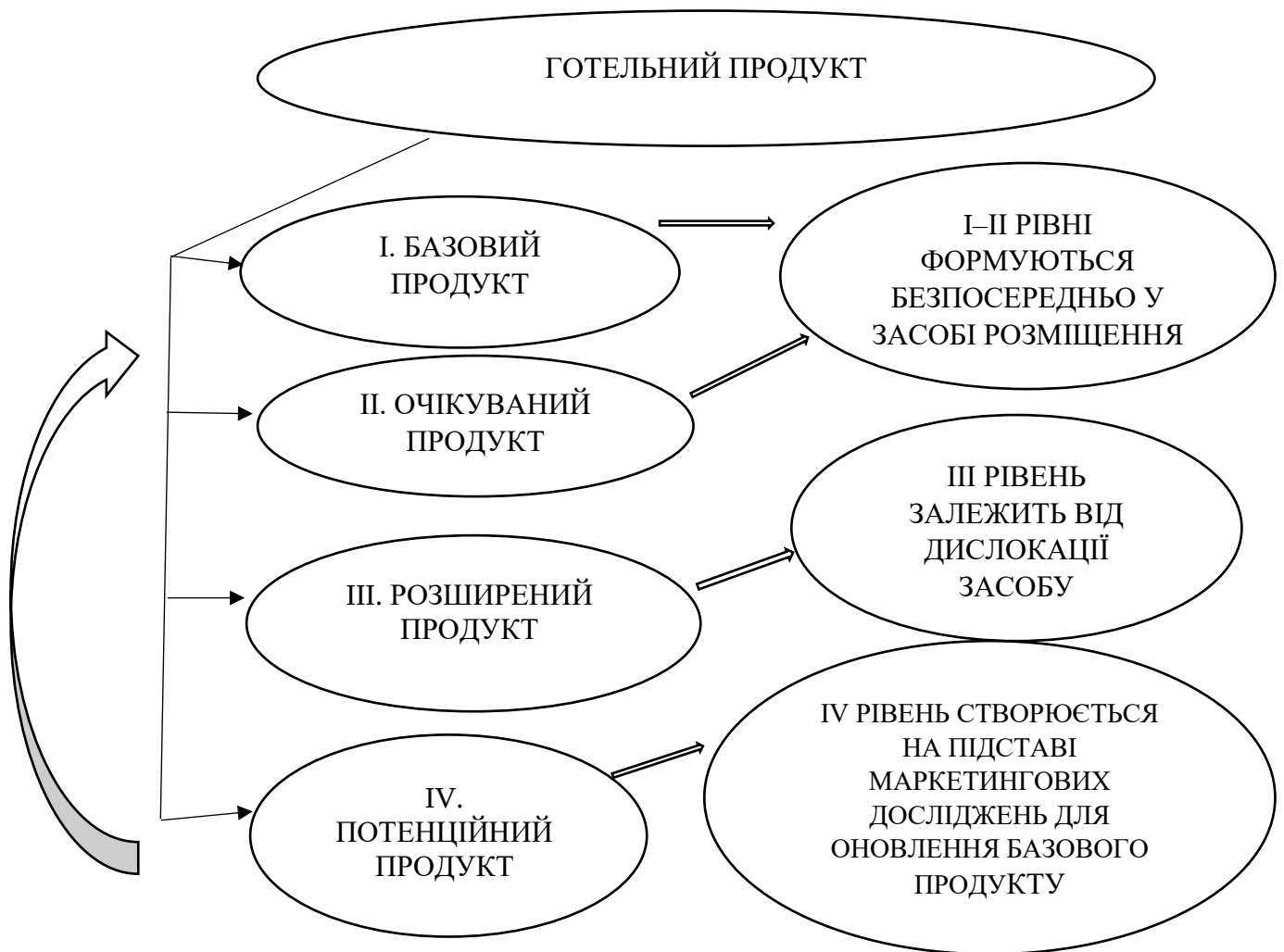


Рис. 1.1. Готельний продукт та його складові

Джерело: розроблено автором на основі [10].

В першому рівні про базовий продукт сформована пропозиція, доступна для ознайомлення через офіційний сайт. Складовими є матеріально-технічна база та комплекс заявлених готельних послуг, що відповідають типу та призначенню засобу розміщення [10].

Другий рівень про очікуваний продукт формується на основі реальних вражень клієнтів під час їхнього перебування, це про сприйняття якості та виконання заявлених умов. Складовими є процес обслуговування, якість інтер'єру, дотримання санітарних норм, якість харчування та професіоналізм персоналу. Цей рівень є порівнянням клієнтом заявленого базового продукту з фактичними умовами, які він отримав, і характеризує поточний стан готелю та процесу обслуговування [10].

В третьому рівні про розширений продукт йдеться про його дислокацію в межах дестинації. Складовими є місце розташування, транспортна доступність, близькість до центрів ділової активності або пам'яток, а також комплекс розважальних, торговельних та пізнавальних послуг у навколишній місцевості [10].

Четвертий рівень про потенцій продукт, котрий включає всі майбутні зміни та вдосконалення, які можуть бути реалізовані для залучення та утримання гостей. Важливе значення для менеджменту, те що менеджерам необхідно систематично збирати та аналізувати зворотний зв'язок від клієнтів. Результати цього аналізу є основою для поліпшення якості обслуговування, модернізації матеріально-технічної бази та впровадження нових послуг, які згодом інтегруються в базовий продукт [10].

Узагальнюючи її дослідження терміну «готельний продукт», можна прийти до наступного визначення, що «готельний продукт» - це інтегрована пропозиція, що складається з усього комплексу готельних послуг, які турист може придбати, використати та спожити з метою повного задоволення своїх потреб. Ця пропозиція є прямою функцією від наявної матеріально-технічної бази готелю і обов'язково враховує його дислокацію в планувальній структурі туристичної дестинації [10]. В якості практичного застосування її моделі бачення

та специфіки організації готельного продукту було створено наступну таблицю з відгуками по кожному рівню, що зображена в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Специфіка організації готельного продукту певного засобу розміщення

Рівні продукту	Відгуки про готельний продукт певного типу	
	Позитивні	Негативні
Базовий продукт	- Варіанти розміщення в номерах різних типів - Пропозиції харчування - Інфраструктура для спорту - Конференц-зал - бізнес-центр - Безкоштовна парковка	- Нестача місць на парковці - Відсутність балконів і терас - Незручності у ванній кімнаті - Проблеми з кондиціонуванням - Малий басейн - Відсутність ліфту - Відсутність терміналу
Очікуваний продукт	- Чистота, затишок, інтер'єр - Ранній сніданок - Швидкісний інтернет - Супутникове ТВ - Активні види спорту - Відпочинок на природі	- Обмеження часу роботи рецепції - Відсутність багатьох послуг - Скучні сніданки - Порушення температурного режиму страв - Погане прибирання - Погана звукоізоляція - Відсутність персоналу
Розширений продукт	- Хороше розташування - Близькість до центру - Зручна транспортна розв'язка	- Розташування на схилі - Важко добиратися до пам'яток - Далеко до супермаркетів
Потенційний продукт	- Урізноманітнення оздоровчих і розважальних послуг - Підвищення кваліфікації персоналу - Покращення ресторану - Вирішення проблем номерного фонду	

Джерело: узагальнено автором на основі [10].

Американський вчений та автор багатьох книг з маркетингу та менеджменту Філіп Котлер відзначав що маркетинг готельного продукту в туризмі – це процес задоволення потреб споживачів через розробку, просування та реалізацію готельного продукту. Це означає створення унікальної пропозиції, включаючи товари, роботи та послуги, які відповідають специфічним потребам клієнтів, формуванню бренду та використання комплексу маркетингових інструментів для досягнення цілей компанії [11].

Не менш важливим є процес задоволення потреб споживачів через розробку, реалізацію та просування ресторанного продукту. В ресторанному бізнесі це може означати створення унікального продукту у формі «товар-послуга» або «продукт-послуга».

З точки зору ресторанного господарства, продукт – це результат будь-якої матеріальної чи духовної діяльності, що має цільове призначення та споживчі якості, заради яких він споживається. Товар – це продукт, що набуває матеріально-уречевленої форми, стає об'єктом купівлі-продажу та ринкових відносин, спрямованим на задоволення потреб споживачів. Послуга – це результат безпосередньої взаємодії виконавця і споживача або власної діяльності виконавця, спрямований на задоволення потреб замовника. Послуга є результатом діяльності, а не самою діяльністю. Для ресторанного бізнесу найбільш коректною та обґрунтованою формулою є визначення ресторанного продукту як синергетичного поєднання продукції та послуг [8, с.19].

Сукупність ресторанних послуг охоплює 5 ключових різновидів, спрямованих на задоволення потреб споживачів [8, с.20]:

- 1) Послуги з харчування, які включають як виготовлення власної кулінарної продукції, так і створення належних умов для її споживання;
- 2) Послуги з виготовлення та реалізації, які безпосередньо стосуються процесу приготування та продажу продукції;
- 3) Послуги з організації споживання та обслуговування, що забезпечують якісний сервіс під час прийому їжі;
- 4) Інформаційно-консультативні послуги, такі як проведення майстер-класів або надання консультацій фахівців;
- 5) Послуги з організації дозвілля – це заходи, що спрямовані на розвагу та приємне проведення часу клієнтів.

З точки зору нормативного регулювання, більш детальна класифікація закладів ресторанного господарства за типами та класами, а також відповідні вимоги до них, регламентується національним стандартом ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Організація роботи цих закладів та основні вимоги до їхньої діяльності викладені у «Правилах роботи закладів (підприємств) ресторанного господарства» [8, с.20].

Для формування якісної стратегії в управлінні готельно-ресторанним підприємством керівникам потрібно також розумітися в економічному

середовищі, з яким пов'язано, та до котрого можуть відноситись різні зовнішні чинники та організації. Для прикладу розглянемо більш детально це середовище, до якого відносять постачальників, маркетингових посередників, конкурентів, державні органи, фінансово-кредитні установи, контрагенти та стейкхолдери.

Постачальники є суб'єктами господарювання, відповідальні за забезпечення підприємства матеріально-технічними та енергетичними ресурсами, необхідними для організації готельно-ресторанних послуг. Маркетингові посередники є компаніями, що сприяють готельно-ресторанному підприємству у просуванні, поширенні та збуті його продукції серед кінцевих клієнтів. Конкуренти – це суперники інших готельно-ресторанних підприємств, які змагаються за більш вигідні умови виробництва та збуту готового продукту, з метою отримання максимального прибутку. Контрагентом може бути будь-яка фізична чи юридична особа, що є стороною укладеної угоди з готельно-ресторанним підприємством. До фінансово-кредитних установ відносять широкий клас організацій, що надають фінансові послуги готельно-ресторанним підприємствам, включаючи банки, лізингові, інвестиційні та страхові компанії. Страхові організації є різновидом фінансово-кредитних установ, що є юридичними особами з відповідною ліцензією на здійснення страхової діяльності готельно-ресторанного підприємства. Органи державної влади є елементом державного механізму, наділені законодавчими повноваженнями здійснювати владні управлінські функції від імені держави з можливістю контролю за діяльністю готельно-ресторанних підприємств. Стейкхолдер або зацікавлена сторона – це поняття, що позначає будь-яку особу, групу або організацію, чиї дії або рішення можуть впливати на успішність функціонування готельно-ресторанного підприємства [8, с.31].

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології кардинально трансформували управлінський ландшафт у сфері готельно-ресторанного господарства. Постійне впровадження інноваційних рішень є критичним чинником для досягнення операційної ефективності, підвищення якості обслуговування та забезпечення високого рівня клієнтського досвіду. Не менш

важливим фактором для формування стратегії є розуміння менеджменту готельно-ресторанного господарства у сучасних технологіях управління з можливістю внесення інноваційних технологій або як то кажуть у народі «йти в ногу з часом».

Однією з ключових переваг інтеграції сучасних управлінських технологій є автоматизація рутинних бізнес-процесів. Це дозволяє підприємствам готельно-ресторанного сектору перерозподілити часові та ресурсні витрати на користь стратегічного менеджменту. Технологічна інтеграція охоплює широке коло операцій – від систем управління резерваціями до електронних платіжних рішень, і гарантує безпеку та конфіденційність даних клієнтів. Таким чином, розробка та імплементація новітніх рішень набуває статусу необхідної передумови для успішного функціонування закладів розміщення та харчування [12, с.94].

Зростання рівня проникнення мобільних пристроїв відкриває нові канали взаємодії з клієнтами. Персоналізовані мобільні застосунки надають гостям можливість безпосереднього бронювання, замовлення додаткових послуг та комунікації зі смартфоном. Це не тільки підвищує зручність для споживачів, але й генерує цінні масиви даних про їхню поведінку. Аналіз цих даних дозволяє підприємству поглиблювати персоналізацію послуг та забезпечувати високий ступінь задоволення клієнтів. Аналіз останніх наукових публікацій підтверджує, що цифрові технології та інтернет-рішення стали невід'ємною складовою сучасної парадигми управління в цій галузі. Дослідження акцентують на значному впливі онлайн-бронювання, корпоративних веб-сайтів, соціальних медіа-платформ та електронних систем управління на оптимізацію процесів продажів, бронювання та ефективної комунікації зі споживачами [12, с.94].

Значна частина наукових публікацій підкреслює критичну важливість ефективного застосування сучасних технологічних інструментів для досягнення ключових операційних цілей у готельно-ресторанному бізнесі. До них належать збільшення обсягів бронювання, оптимізація керування ціноутворенням та підвищення зручності для кінцевих споживачів. Окремий масив досліджень

присвячений питанням персоналізації та формуванню індивідуального клієнтського досвіду. Завдяки аналітиці великих даних, використанню мобільних застосунків та впровадженню систем управління взаємовідносинами з клієнтами, підприємства цієї галузі здатні створювати унікальні та адаптовані пропозиції для кожного споживача. Ці пропозиції можуть мати форму персоналізованих рекомендацій, спеціальних акційних пакетів або індивідуалізованої обробки замовлень. Такий клієнтоорієнтований підхід безпосередньо призводить до зростання рівня задоволення клієнтів та зміцнення їхньої довгострокової лояльності [13].

Питання впровадження та впливу сучасних технологій в управлінні готельно-ресторанного господарства активно досліджується провідними зарубіжними фахівцями, які мають значний досвід у вивченні інновацій та ефективності в цій галузі. Кеті Енц зосереджує свої дослідження на технологіях управління та інноваційних процесах у готельній індустрії. Адель Ладкін аналізує роль управлінських технологій у готельно-ресторанній сфері та їх прямий вплив на конкурентоспроможність підприємств. Шекітан С. Дев приділяє увагу використанню цифрових технологій у готельній індустрії та їхньому впливу на якість клієнтського досвіду [14].

Визначення невирішених аспектів існуючої проблематики є ключовим етапом для подальшого розвитку досліджень у сфері технологій управління готельно-ресторанним бізнесом. До найбільш актуальних і відкритих полів для наукового пошуку належать дослідження щодо впливу застосунків для замовлення їжі, а також платформ для обміну житлом на адаптацію готелів і ресторанів до сучасних ринкових тенденцій та трансформацію їхніх бізнес-моделей. Дослідження оптимізації ефективності обслуговування клієнтів вивчає можливості застосування передових технологій, таких як розумні системи управління чергами, а також автоматизовані системи замовлення й оплати. Метою таких досліджень є підвищення швидкості та якості обслуговування клієнтів у готелях і ресторанах [12, с.95].

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології кардинально трансформували управління в готельно-ресторанному секторі, ставши критичною умовою для досягнення операційної ефективності та високої задоволеності клієнтів. Ключовою перевагою є автоматизація рутинних процесів через впровадження розумних систем управління. Ці системи оптимізують бронювання, розподіл ресурсів та облік прибутку, що призводить до зростання продуктивності та зниження витрат. Основні тенденції розвитку готельної індустрії зображені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Основні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії

№ з/п	Тенденція	Опис
1	Підвищена персоналізація	Індивідуальні послуги, орієнтація на унікальні потреби клієнтів
2	Використання штучного інтелекту та аналітики	Прогнозування попиту, управління цінами, персоналізовані рекомендації
3	Застосування Інтернету речей (IoT)	Автоматизація та оптимізація процесів за допомогою підключених пристроїв і сенсорів
4	Розширені реалістичні технології	Віртуальна та доповнена реальність для покращення візуального досвіду та залучення клієнтів
5	Стійкість та екологічна свідомість	Енергоефективність, екологічні матеріали, сталий розвиток
6	Розширення мереж готелів	Запуск нових брендів, розвиток різних форматів проживання для різних сегментів ринку
7	Використання сучасних бронювання та замовлення	Застосування новітніх технологій для бронювання та замовлення послуг

Джерело: узагальнено автором на основі [12, с.96].

Ці аспекти є важливими для інноваційного розвитку галузі, оскільки успішне впровадження сучасних технологій і новацій матиме суттєвий вплив на підвищення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів готельно-ресторанного господарства.

Успішні суб'єкти готельно-ресторанного бізнесу активно інтегрують сучасні технології для формування передових управлінських практик. Ключовим напрямком є персоналізація обслуговування. Шляхом збору та аналізу даних про клієнтів, підприємства забезпечують індивідуалізований підхід до кожного

гостя, враховуючи його уподобання та специфічні потреби. Така стратегія сприяє значному підвищенню рівня задоволення клієнтів та побудові довготривалих, лояльних взаємовідносин [15].

Однією з найбільш значущих інновацій є використання Інтернету речей (IoT). IoT дозволяє підключати різноманітне обладнання та пристрої до мережі, що забезпечує високий рівень автоматизації та дистанційного контролю операційних процесів. Гості можуть використовувати мобільні застосунки для керування функціоналом номеру, що підвищує їхній комфорт. Технологія доповненої реальності відкриває нові перспективи для покращення взаємодії з клієнтами. Застосування AR дає змогу створювати інтерактивні візуальні ефекти, наприклад як використання віртуальних турів об'єктом або меню з доповненою реальністю. Це не лише привертає увагу споживачів, але й поглиблює позитивне враження від відвідування готелю чи ресторану, тим самим підвищуючи їхню конкурентну привабливість [16].

Одним із видів інноваційних ресторанних технологій є сучасний погляд нутриціології на харчування людини. До цієї концепції харчування відносять вегетаріанство, сирोїдіння, харчування йогів, дієту з врахуванням групи крові, кремлівську дієту, президентську дієту, роздільне харчування, релігійну дієтетику, редуковане харчування, харчування макробіотиків, концепцію індексів харчової цінності, концепцію абсолютизації оптимального харчування, класичну теорію харчування та антиейджинг [17, с.9-16].

Контроль дотримання технології приготування та якості харчових продуктів є важливою частиною у формуванні стратегії розвитку та майбутнього успіху ресторанного підприємства. В залежності від поставленої «кухні» керівник ресторанного підприємства зобов'язаний досконало орієнтуватися в технологіях приготування та зберіганні холодних закусок, страв і кулінарних виробів з використанням дієтичних домішок, овочевих та грибних стравах, страв із сиру та яєць, супів та соусів, м'яса та м'ясних продуктів, десертів та напоїв, борошняних та кондитерських виробів [17, с.34-41].

1.3. Загальні тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств в Україні і світі

Історія розвитку сфери готельно-ресторанного господарства започаткувалась з часів Стародавнього світу. Так, перші згадки про заклади харчування, відомі як таверни, були зафіксовані ще у манускриптах, зокрема в Кодексі царя Хаммурапі близько 1700 р. до н.е. [18].

Сучасні тенденції розвитку сфери готельно-ресторанного підприємства започаткувались у XX столітті, ознаменувались появою нових форматів обслуговування. У США у 1921 році відкрилася перша придорожня закусна. Приблизно тоді ж виникли ресторани швидкого обслуговування та інноваційні заклади «drive-in» де клієнтів обслуговували безпосередньо в автомобілі [18].

Історія становлення готельно-ресторанного бізнесу на теренах сучасної України розпочалася на початку XX століття з традиційних постійних дворів і трактирів. Бурхливий розвиток громадського харчування, зокрема будівництво великих фабрик-кухонь, припав на кінець 20-х років XX століття [18].

Початок 90-х років XX століття в Україні став новим етапом, ознаменованим переходом до ринкових відносин, приватизацією та стрімким зростанням малого бізнесу. З появою в містах висококласних готелів, інтегрованих у міжнародні мережі, вперше з'явилися дорогі ресторани з «високою кухнею». Це викликало значний попит. Масштабний ресторанний бізнес почав формуватися лише з 2000 року, що призвело до швидкого насичення ринку різноманітними концептуальними закладами [18].

Становлення ресторанного бізнесу являє собою складний еволюційний процес, що тривав протягом багатьох століть. Цей шлях пройдено від елементарних місць організації харчування мандрівників в постійних дворах та тавернах до формування сучасних потужних мереж спеціалізованих закладів ресторанного господарства [18].

На сучасному етапі ресторанне господарство класифікується як вид економічної діяльності суб'єктів господарювання, спрямований на надання

послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні, що може супроводжуватися або не супроводжуватися організацією дозвілля. Діяльність у цій сфері здійснюється через відповідні підприємства ресторанного господарства [18].

Заклад ресторанного господарства – це організаційно-структурна одиниця, що реалізує виробничо-торговельну діяльність. Вона охоплює процеси виробництва, продажу та організації споживання продукції власного виробництва і закупних товарів, а також надання послуг з організації дозвілля [18].

Підприємство ресторанного господарства є самостійним суб'єктом господарювання, що може включати один або сукупність закладів. Його основна метою є отримання прибутку від провадження ресторанної діяльності [18].

На сучасному етапі світове ресторанне господарство характеризується значним обсягом, налічуючи понад 60 тисяч об'єктів із загальною місткістю, що становить майже 3 мільйони посадкових місць [18].

На українському ринку заклади ресторанного господарства мають тенденцію класифікуватися відповідно до їх рівня, специфіки та формату надаваних послуг. Виділяють п'ять основних сегментів:

1) Елітні ресторани. Цей сегмент включає заклади найвищого класу, що характеризуються ексклюзивністю, авторською кухнею, винятковим сервісом та преміальним інтер'єром. Вони орієнтовані на найвимогливіших споживачів [19];

2) Ресторани статусної їжі. Це сегмент, який може перетинатися з елітними закладами, але також охоплює висококласні концептуальні ресторани. Вони пропонують продукти та обслуговування, які підкреслюють соціальний статус клієнта та мають високу маркетингову цінність. Ресторанний критик Рут Рейчел влучно охарактеризувала такі заклади як справжні театри. Як вона писала у «Нью-Йорк таймс», ці ресторани дарують гостям можливість втечі у фантазію, де вони можуть уявити себе багатими та впливовими [20];

3) Традиційні ресторації (Casual Dining). Найбільш поширений сегмент, що включає ресторани середнього цінового діапазону. Вони забезпечують повний

комплекс обслуговування за столом, пропонують широкий асортимент страв європейської або національної кухні та розраховані на щоденне або періодичне відвідування широким колом споживачів [21];

4) Заклади формату Quick & Casual. Цей сегмент є проміжним між традиційними ресторанами та швидким обслуговуванням. Такі заклади поєднують якість та інтер'єр традиційних ресторацій із швидким обслуговуванням або з самообслуговуванням. Вони орієнтовані на клієнтів, які цінують якість їжі та швидкість [22];

5) Заклади швидкого обслуговування (Fast Food). Цей сегмент характеризується стандартизованим асортиментом, мінімальними витратами часу на обслуговування та низьким рівнем цін. Основна мета – максимально швидко задоволення потреби в харчуванні [23].

Історія розвитку сфери готельного господарства також бере початок з часів Стародавнього світу. В античну епоху гостинність була невід'ємною частиною соціальної культури, в той час родини, що приймали мандрівників, вважалися гостинними, і за притулок плата не стягувалася. Згодом, у цей самий період, виникли перші комерційні форми гостьових підприємств, такі як караван-сараї, таверни та постоялі двори [24].

В Середньовіччі після падіння Римської імперії у Європі діяльність закладів розміщення тимчасово занепала. Відновлення відбулося лише з поживанням масових подорожей купців, паломників та ремісників, що стимулювало розвиток різноманітних, часто безкоштовних, форм надання притулку, які підтримувалися переважно церковними або князівськими організаціями як прояв благодійності [24].

Інтенсивний світовий розвиток готельної справи подібний до сучасних тенденцій розпочався у XIX столітті. Зростання попиту на комфортні мандрівки з боку заможної клієнтури стимулювало виникнення сучасних готельних підприємств. Вони пропонували розкішні апартаменти, високий рівень комфорту та широкий асортимент послуг. Готельний бізнес остаточно перетворився на важливу та високодохідну галузь економіки. Почали з'являтися

великі, спеціально побудовані готелі, архітектурно оформлені на кшталт приватних резиденцій або величних державних особняків [25].

Історія готельного господарства на теренах сучасної України починається у період IX–XI століть, коли Київська Русь, завдяки своєму вигідному географічному розташуванню, стала ключовим транзитним центром, який поєднував основні торговельні шляхи між Західною та Східною, а також Північною та Південною Європою. Це сприяло формуванню стабільних торговельних відносин та інтенсивному розвитку культурних і релігійних зв'язків з іншими державами. Зокрема, після прийняття християнства посилювався потік мігрантів із Візантії, включаючи духовенство, перекладачів, переписувачів та ремісників [26].

Аж до XVI століття центральною фігурою у підтримці міжнародних зв'язків Русі був заїжджий купець. Саме для розміщення цих купців призначалися спеціалізовані будівлі, які отримали назву «гостинні» або «заїжджі» двори. Ці заклади стали витокami вітчизняної готельної справи. Таким чином, у період ранньої Русі, поряд із системою ямів, функціонували також гостинні та заїжджі двори, які забезпечували потреби в тимчасовому розміщенні [26].

Протягом XVI – першої половини XVII століття Київ набув статусу ключового торговельного центру Східної Європи. Через місто пролягали важливі транскордонні купецькі каравани, що з'єднували Польщу, Кримське ханство, Туреччину, Молдову, Грецію, Угорщину та країни Західної Європи з Московською державою. Стійкий торговельний рух стимулював розвиток інфраструктури гостинності, створювалися спеціалізовані гостинні двори для українських купців, які користувалися правом безмитної торгівлі у прикордонних містах Московії. На важливих чумацьких і торговельних шляхах функціонували корчми, які здавалися в оренду. Вони слугували не лише точками реалізації хмільних напоїв, але й пристановищем для подорожніх. Крім торговельної функції, Київ став одним із значущих центрів паломництва. Цей

потік прочан спричинив необхідність будівництва спеціалізованих притулків для них, особливо поблизу стін Києво-Печерського монастиря [26].

Помітне становлення готельної галузі в Україні припало на другу половину XIX століття, охопивши переважно Київ та інші великі адміністративні центри. Паралельно, у Східній Галичині, що перебувала під владою Австро-Угорщини, готельна сфера переживала період інтенсивного розвитку. Наприклад, станом на 1902 рік, у Східній і Західній Галичині функціонувало 935 готелів і закладів гостинності. Ці заклади були переважно малими підприємствами (середня зайнятість — 3 особи), при цьому великі готелі з штатом понад 20 співробітників становили лише 0,5% від загальної кількості [27].

Друга світова війна завдала величезних збитків готельному господарству України. У Києві та інших містах України майже всі готелі були зруйновані. Після закінчення війни, особливо в період «хрущовської відлиги», спостерігалось пожвавлення туристичних потоків та міжнародних зв'язків в СРСР. Це зростання обсягів туризму стимулювало розширення туристичної інфраструктури, що проявилось у будівництві нових готелів, мотелів і кемпінгів [27].

З проголошенням незалежності України у 1991 році, країна стала більш відкритою для іноземного туризму, що спричинило гострий попит на якісні послуги розміщення. Цей період став добою стрімких змін у готельній індустрії.

З'явилися перші міжнародні готельні оператори в Києві та великих містах. Відбулася інтеграція світових стандартів у національну готельну галузь. На сучасному етапі готельна індустрія України пережила значний розквіт. Зростання іноземних інвестицій та туристичної активності забезпечило суттєве розширення інфраструктури. Сьогодні ринок пропонує широкий спектр закладів розміщення — від економ-готелів до розкішних п'ятизіркових об'єктів, які відповідають актуальним міжнародним стандартам якості [27].

Аналізуючи розвиток ресторанного підприємництва на теперішній час, можна прийти до висновку, що із початком сучасних економічних реформ рентабельність закладів ресторанного господарства в Україні стала

нестабільною. Особливо в умовах викликані через коронавірусну пандемію та повномасштабне вторгнення, і обмеженого продовольчого ринку із низькою купівельною спроможністю населення, велика кількість суб'єктів ресторанного господарства, відкритих в Україні під час економічного буму на початку «нульових», що відбувся після кризових «дев'яностих», в теперішніх реаліях вимушені «терпіти» безприбутковість або зачинятись.

Вплив зовнішніх економічних та політичних факторів призвів до того, що значна частина підприємств ресторанної галузі взагалі зіткнулася зі збитковістю. Українським рестораторам доводиться враховувати низку національних особливостей, які ускладнюють ведення бізнесу. Це низький рівень платоспроможності більшості споживачів та нерозвиненість системи постачання продовольчих товарів, а також недостатня кваліфікація обслуговуючого персоналу. Ці виклики стимулювали пошук нових концептуальних підходів до обґрунтування характеристик споживання та надання послуг, орієнтованих як на місцеву культуру, так і на досвід розвинених країн світу [28].

Стійкою тенденцією у сфері ресторанного господарства стала диверсифікація через появу тематичних ресторанів, заснованих на кулінарних традиціях різних країн. Сьогодні на українському ринку представлені кухні понад тридцяти країн світу, включаючи, але не обмежуючись: польською, грузинською, узбецькою, угорською, грецькою, французькою, американською, німецькою, іспанською, італійською, японською та арабською кухнями. Ще однією важливою тенденцією є територіальне переміщення послуг ресторанного господарства. Відбувається зміщення фокусу з обслуговування безпосередньо у закладах на виїзне обслуговування за адресою, яке часто охоплює корпоративні замовлення та обслуговування приватних заходів. Ця послуга, відома в міжнародній термінології як кейтеринг, що пропонує широкий асортимент продукції, починаючи від стандартних позицій, як піца, бутерброди, борошняні вироби, страви з м'яса, і закінчуючи екзотичним, як морепродукти, дієтичні та вегетаріанські страви [29].

Аналіз розвитку готельного господарства України свідчить про його двоїстий характер, що відображає високу чутливість галузі до внутрішніх економічних і політичних чинників.

У проміжку з 2008 по 2011 роки була зафіксована тенденція до поступового зниження кількості готельних підприємств. Цей спад був обумовлений початком ринкових реформ, необхідністю зміни форм власності, а також критичною потребою в модернізації та реконструкції матеріально-технічної бази для забезпечення відповідності європейським стандартам обслуговування. Наступна фаза, що охоплює 2012–2013 роки, відзначилася поступовим зростанням чисельності готельних підприємств. Ця позитивна динаміка стала прямим наслідком радикальних внутрішньополітичних змін у країні, що підвищило інтерес зарубіжних інвесторів до сектору готельної нерухомості. Додатковими каталізаторами виступило проведення низки масштабних міжнародних заходів, зокрема пісенного конкурсу «Євробачення» та Чемпіонату Європи з футболу. Починаючи з 2014 року, показники розвитку готельного господарства демонструють негативну тенденцію. Це зниження є прямим наслідком загострення внутрішньополітичної ситуації, що включає проведення військових дій на території України [30].

Для стимулювання розвитку готельного та ресторанного ринків, а також для розширення сфер їхньої операційної діяльності, інтеграція маркетингових інструментів є необхідною умовою. Маркетинг набув статусу критично важливого інструменту, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності закладів та збільшення їхньої частки ринку. Управлінські зусилля все більше спрямовуються на формування та просування сильних брендів з метою завоювання споживачів на емоційному рівні та створенню стійкого кола лояльних клієнтів. Ефективне використання маркетингового інструментарію у готельно-ресторанній сфері не лише дозволяє клієнтам закріпити позитивний досвід і підвищити їхню обізнаність щодо пропонованих послуг, але й безпосередньо призводить до зростання прибутку та збільшення ринкової капіталізації компанії [31].

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Стратегія розвитку готельно-ресторанного підприємства є фундаментальною основою сучасного менеджменту, оскільки визначає довгострокові орієнтири, формує комплексний план дій та забезпечує адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Її розробка дозволяє підприємству переходити від поточного стану до бажаного майбутнього, стабілізувати діяльність та створювати конкурентні переваги.

Ефективність стратегічного управління залежить від здатності менеджменту враховувати економічні процеси на макро-, мезо- та мікрорівнях, а також від використання маркетингових інструментів для задоволення потреб клієнтів. Важливим чинником є інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, що сприяє автоматизації бізнес-процесів, підвищенню якості обслуговування та формуванню позитивного клієнтського досвіду.

Сучасні тенденції розвитку галузі включають диверсифікацію ресторанних послуг через тематичні заклади та активне поширення кейтерингу. Динаміка готельного бізнесу в Україні демонструє залежність від політичних та економічних умов: від спаду у 2008–2011 роках до зростання у 2012–2013 роках і подальшого зниження з 2014 року через внутрішньополітичну нестабільність. Аналіз розвитку готельного господарства України свідчить про його високу чутливість до внутрішніх економічних і політичних чинників.

Таким чином, формування стратегії управління розвитку у сфері готельно-ресторанного господарства постає як ключовий інструмент забезпечення життєздатності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ»

2.1. Загальна характеристика готельного комплексу «Київ»

Нормативно-правове регулювання діяльності готельного комплексу «Київ» є критично важливим для його успішного функціонування, оскільки забезпечує дотримання стандартів якості, безпеки та законності. Основним нормативним актом, що регулює діяльність готелів і ресторанів, є Закон України «Про туризм». Цей закон встановлює правові та економічні основи державної політики у сфері туризму, включаючи принципи організації роботи готелів і ресторанів. Він визначає вимоги до якості обслуговування туристів, захисту їхніх прав і інтересів, а також правила класифікації та сертифікації готельних підприємств.

Надважливим законодавчим актом є Закон України «Про захист прав споживачів». Він гарантує права клієнтів на безпечні та якісні послуги, а також надання достовірної інформації про ці послуги. Важливу роль у регулюванні діяльності готелів і ресторанів відіграє також система державних стандартів. Серед них ДСТУ 4268:2003 «Послуги туристичні. Засоби розміщення. Загальні вимоги», ДСТУ 4527:2006 «Послуги туристичні. Класифікація готелів» і ДСТУ 4281:2004 «Послуги ресторанного господарства. Загальні вимоги». Ці стандарти встановлюють вимоги до якості послуг, організації діяльності, матеріально-технічного забезпечення та кваліфікації персоналу.

Готельний комплекс «Київ» працює відповідно до чинного законодавства України, дотримуючи всіх нормативних актів. Підприємство зареєстроване як Державне Підприємство «Готельний Комплекс «Київ» Управління Справами Апарату Верховної Ради України» (код ЄДРПОУ 03539018), основним видом діяльності якого є «55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування». Важливим аспектом є дотримання санітарних норм, передбачених Законом України «Про забезпечення санітарного та епідемічного

благополуччя населення», що регулює чистоту приміщень і безпечно приготування та зберігання харчових продуктів [32].

Державне Підприємство «Готельний Комплекс «Київ» Управління Справами Апарату Верховної Ради України» також приділяє особливу увагу трудовому законодавству. Закон України «Про охорону праці» зобов'язує підприємство забезпечувати безпечні умови праці, проводити регулярні інструктажі та навчання персоналу, що сприяє підвищенню ефективності роботи. Для успішної діяльності важливим є також виконання норм ліцензування відповідно до Закону України «Про ліцензування видів господарської діяльності». Підприємство повинно отримати ліцензії для реалізації алкогольних напоїв, надання громадського харчування та інших спеціалізованих послуг.

Дотримання цих нормативно-правових вимог є критично важливим для ефективного функціонування готельного комплексу «Київ». Це забезпечує високу якість обслуговування клієнтів, безпеку для гостей і персоналу, а також стабільність і розвиток підприємства в умовах конкурентного ринку.

Архітектура, інтер'єр та концептуальна направленість є важливими аспектами, які визначають загальне враження від готельно-ресторанного комплексу. Вони впливають на сприйняття закладу, комфорт та функціональність його простору. Архітектура закладу визначає його зовнішній вигляд і взаємодію з навколишнім середовищем. Успішна архітектурна концепція забезпечує не тільки естетичний вигляд, але й функціональність будівлі. Для готельних або готельно-ресторанних комплексів важливо, щоб архітектура була інтегрована з природним оточенням або відповідала обраній концепції чи історичній місцевості. Сучасні заклади часто використовують великі скляні фасади, що дозволяє забезпечити природне освітлення і створює відчуття простору. Декоративні елементи, такі як фасадні панелі або спеціальні конструкції, можуть додати унікальності і привабливості будівлі.

Інтер'єр відображає концептуальну направленість закладу і має бути пов'язаний із загальною архітектурною ідеєю. Концептуальна направленість визначає стиль і атмосферу, яку створює заклад. Це може бути класичний,

сучасний або будь-який інший стиль, в залежності від цільової аудиторії. Важливо, щоб інтер'єр задовільнив і забезпечував комфорт для гостей.

Принципи організації внутрішнього простору включають раціональне використання площі, зручність переміщення та функціональність зон. Внутрішній простір має бути організований так, щоб забезпечити зручний доступ до всіх важливих функціональних зон – рецепція, ресторанів, конференц-залів, кімнат для відпочинку тощо. Зони повинні бути чітко визначені, але також інтегровані одна з одною для забезпечення легкості навігації та створення гармонійного простору.

Меблювання відіграє важливу роль у формуванні атмосфери закладу. Композиційні принципи меблювання включають вибір меблів, їх розташування та колірні рішення. Меблі повинні бути не тільки естетичними, але й функціональними. Важливо дотримуватися гармонії між стилем меблів і загальною концепцією інтер'єру. Вибір матеріалів і текстур також відіграє важливу роль у створенні комфортного середовища.

Світлова архітектура є критично важливою для створення правильного настрою і комфорту в інтер'єрі. Світло може акцентувати певні елементи інтер'єру, забезпечувати функціональне освітлення для різних зон або створювати атмосферу за допомогою декоративних освітлювальних приладів. Важливо поєднувати загальне освітлення з локальним і акцентним, щоб забезпечити ідеальний баланс між функціональністю та естетикою.

Декоративно-прикладне мистецтво додає інтер'єру індивідуальності і стилю. Це можуть бути різноманітні елементи, такі як картини, скульптури, текстиль, килими або декоративні аксесуари. Важливо, щоб ці елементи були гармонійно вписані в загальний дизайн інтер'єру і відповідали концептуальній направленості закладу. Вони можуть підкреслювати стиль і створювати унікальну атмосферу.

Загалом, архітектура, інтер'єр та концептуальна направленість повинні бути інтегровані і гармонійно поєднані для створення успішного і привабливого готельного комплексу

Організаційно-управлінська структура готельного комплексу «Київ» забезпечує ефективну роботу підприємства, розподіляючи обов'язки і відповідальність серед персоналу та координацію між підрозділами. Готельний комплекс розрахований на велику кількість гостей і включає комфортабельні номери різних категорій для індивідуальних гостей і груп. Готельний комплекс має 4 сучасних банкетних залів, здатних вміщати банкети від 60 до 200 осіб, а також фуршети від 80 до 400 осіб, що робить популярним для різних великих заходів, в тому числі таких як весілля і корпоративи, а також кава-брейки чи будь-які тематичні вечірки [33].

Контингент споживачів готельного комплексу «Київ» різноманітний, включаючи народних і місцевих депутатів, народних і закордонних політиків та міністрів, а також туристів і бізнесменів. Готель працює цілодобово, що дозволяє гостям зручно заселятися та виселятися, а ресторан, лоббі-бар-кафетерій та бар ресторана функціонують щоденно, пропонуючи різні форми обслуговування: включаючи «континентальні» сніданки, меню європейської кухні, ранкову каву та вечірнє чаювання, алкогольні напої та коктейлі, легкі закуски та десерти, а також кейтеринг для кава-брейків, банкету, фуршету або весілля [34].

Структура комплексу включає служби прийому і розміщення, господарську, ресторанну та технічну. Перша відповідає за бронювання і заселення, друга за чистоту і обслуговування номерів, третя за роботу ресторану, а четверта за технічні системи і обладнання. Управління здійснюється на трьох рівнях: вищому (генеральний директор), середньому (менеджери підрозділів) і низовому (адміністратори). Вертикальні зв'язки забезпечують підпорядкованість, а горизонтальні – координацію між підрозділами для досягнення загальних цілей.

Таким чином, організаційно-управлінська структура готельного комплексу «Київ» є добре продуманою системою, що дозволяє в міру ефективно управляти всіма процесами в закладі. Вона забезпечує чіткий розподіл обов'язків, високий рівень координації між підрозділами та успішне досягнення поставлених цілей

Готельний комплекс «Київ» функціонує як єдиний організм, де кожна

служба має чітко визначені завдання та тісно взаємодіє з іншими підрозділами. Скоординована робота всіх служб забезпечує комфортне перебування гостей, безперервність обслуговування та фінансову стабільність підприємства.

Матеріально-технічне та продовольче забезпечення готельного комплексу «Київ» спрямоване на безперервне і якісне функціонування всіх підрозділів. Система постачання побудована так, щоб гарантувати своєчасне надходження сировини, напівфабрикатів, продовольчих і непродовольчих товарів у необхідному обсязі та належної якості.

Основними джерелами надходження сировини є офіційні постачальники харчових продуктів, локальні фермерські господарства, дистриб'ютори напоїв та імпортери спеціалізованих товарів. З кожним постачальником укладаються договори, у яких прописані умови поставок, асортимент, періодичність, ціни та вимоги до якості. Договірні зв'язки передбачають чітку систему штрафних санкцій у випадку несвоєчасного постачання або порушення умов зберігання та транспортування.

Порядок укладання договорів включає проведення переговорів, перевірку сертифікаційних документів постачальника та узгодження специфікацій на продукцію. Специфікації складаються відповідно до технологічних карт і стандартів підприємства. Замовлення на закупку формується автоматизованою системою управління, що враховує прогнозоване навантаження ресторану та рівень поточних запасів.

Система контролю запасів у готельному комплексі «Київ» побудована на принципі щоденного моніторингу складських залишків. Облік ведеться в електронній базі, що дозволяє швидко відстежувати рух продуктів та попереджати їх дефіцит або надлишки. Для забезпечення високої якості продукції застосовується вхідний контроль сировини: перевіряються терміни придатності, умови транспортування та наявність сертифікатів.

Приймання і зберігання продуктів здійснюється за суворим розподілом: м'ясо, риба, овочі та молочні продукти зберігаються у спеціалізованих камерах з підтриманням відповідного температурного режиму. Відпуск продуктів на

виробництво відбувається за заявками кухні, підтвердженими адміністратором ресторану.

Оформлення документації пов'язане з використанням сучасних інформаційно-комп'ютерних технологій. Всі накладні, акти приймання та списання формуються в електронному вигляді, що підвищує прозорість обліку і зменшує ризик помилок. Такий підхід дозволяє підприємству гнучко реагувати на потреби виробництва і гарантувати стабільну якість обслуговування гостей.

Служба прийому та розміщення готельного комплексу «Київ» є центральною ланкою у взаємодії з гостями, оскільки саме вона формує перше враження від перебування в закладі. У комплексі діє цілодобовий рецепція, що забезпечує безперервність процесів бронювання, поселення і виселення.

До складу служби входить великий штат, це 51 працівник. Така чисельність персоналу є оптимальною для готелю з номерним фондом на 147 номерів.

Основні функції працівників включають реєстрацію гостей, оформлення бронювання, перевірку документів, ведення електронних журналів заселення, надання довідкової інформації та розв'язання побутових питань клієнтів. Старший адміністратор координує роботу зміни, контролює касові операції та відповідає за дотримання стандартів обслуговування.

Служба прийому тісно взаємодіє з іншими підрозділами комплексу. Вона повідомляє службу покоївок про підготовку номерів, погоджує з рестораном питання організації сніданків для проживаючих, а також контактує з технічною службою у разі необхідності усунення несправностей у номерах.

Документація ведеться як у паперовому, так і в електронному вигляді. Для обліку бронювання використовується спеціалізована програма управління готелем, що інтегрована з онлайн-системами продажу номерів. Це дозволяє автоматично синхронізувати інформацію про вільні та зайняті номери, вести фінансову статистику та формувати звіти.

Для персоналу діють поведінкові стандарти та посадові інструкції, що регламентують порядок спілкування з гостями, вимоги до зовнішнього вигляду,

правила конфіденційності та безпеки. Всі працівники служби володіють базовою англійською мовою, що є необхідною умовою для якісного обслуговування іноземних відвідувачів.

Організація ресторанного господарства у готельному комплексі «Київ» є важливою для забезпечення високого рівня обслуговування. Ресторан пропонує різноманітні послуги харчування, включаючи «континентальні» сніданки, меню європейської кухні, ранкову каву та вечірнє чаювання, алкогольні напої та коктейлі, легкі закуски та десерти, а також кейтеринг для кава-брейків, банкету, фуршету або весілля.

Ресторан також спеціалізується на організації банкетів та фуршетів, забезпечуючи планування меню, сервіровку столів і обслуговування гостей. Для офіційних заходів пропонуються спеціальні меню, що відповідають формату і статусу події. Організацію таких заходів бере на себе служба кейтерингу.

Для учасників конгресів ресторан пропонує спеціальні програми харчування, такі як кава-брейки, ланчі та вечері, організовані згідно з розкладом заходів. Це дозволяє учасникам харчуватися без перерви від основних активностей, а також забезпечує неформальні зустрічі для комфортного спілкування.

Контроль якості послуг ресторанного господарства включає перевірку якості продуктів, контроль за приготуванням, регулярні дегустації і опитування гостей. Це забезпечує високий стандарт якості та позитивний досвід для всіх гостей готелю. Ця організація та управління ресторанним господарством сприяє високій якості обслуговування, задоволеності гостей та підтримці високих стандартів готельного комплексу «Київ».

Виробничо-торговельні приміщення готельного комплексу є важливою складовою якісного обслуговування гостей. Вони включають приймальні, складські, виробничі, торговельні та адміністративні приміщення, кожне з яких має специфічні функції і забезпечує безперебійний технологічний процес.

Дотримання законодавства і внутрішніх стандартів якості, включаючи санітарно-гігієнічні норми, правила безпеки та вимоги до якості продуктів і

послуг, є критично важливим для підтримання високого рівня сервісу та позитивного іміджу закладу.

Штатний розклад ресторанного господарства включає ключові посади для забезпечення ефективної роботи та високої якості послуг. На чолі закладу стоїть директор, який відповідає за фінансове управління і контроль дотримання законодавства. Інженер-технолог розробляє технологічні процеси приготування їжі, контролює якість і безпеку продуктів.

Завідувач виробництвом управляє процесом на кухні, розподіляє завдання, контролює дотримання технологічних карт і ефективність використання ресурсів. Шеф-кухар відповідає за створення меню, приготування фірмових страв, організацію роботи кухарів та впровадження нових рецептур. Він також проводить навчання персоналу і контролює якість готових страв.

Головний адміністратор організовує роботу залу, обробляє замовлення, забезпечує якість обслуговування і вирішує конфліктні ситуації.

2.2. Існуючі стратегії в управлінні розвитком готельного комплексу «Київ»

Стратегічне управління є управлінською концепцією, що інтегрує цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства. Його головна функція полягає у забезпеченні узгодженості між довгостроковими цілями розвитку та наявним внутрішнім потенціалом підприємства. Ця відповідність досягається через розробку та послідовну реалізацію системи стратегій, так званого «стратегічного набору». Концепція стратегічного управління формує основу стратегічного мислення і знаходить своє вираження у характерних рисах її практичного застосування на конкретному суб'єкті господарювання [35, с.10].

Фактори, що визначають характер стратегічного управління певного підприємства є функцією від комплексної взаємодії низки ключових внутрішніх та зовнішніх чинників. До таких належить галузева приналежність, масштаб підприємства з урахуванням галузевих особливостей, організація виробництва, виробничий потенціал, науково-технічний потенціал, якість управлінської

структури та процесів прийняття рішень, а також кваліфікація персоналу [35, с.10].

Ефективна реалізація концепції стратегічного управління на підприємстві можлива виключно за умови його стратегічної орієнтованості. Стратегічно орієнтоване підприємство визначається як суб'єкт господарювання, де домінує комплексний управлінський підхід, що включає три ключові компоненти, таких як стратегічне мислення персоналу, систему стратегічного планування та пріоритет стратегічних цілей. Таким чином, стратегічна орієнтація забезпечує синхронізацію мислення, планування та оперативної діяльності для досягнення цілей розвитку [35, с.10].

Для розуміння існуючої стратегії готельного комплексу «Київ» спочатку необхідно зануритись в його унікальну історію та сенс будівництва. Готель «Київ» був зведений у 1973 році в Урядовому кварталі столиці, інтегруючись у середовище старовинних особняків та адміністративних будівель. Своє функціонування розпочав як відомчий готель Верховної Ради УРСР. Після здобуття Україною незалежності заклад отримав статус офіційного готелю Парламенту. Протягом майже п'яти десятиліть готель виконував важливу соціально-політичну функцію, слугуючи майданчиком для проведення офіційних прийомів, переговорів на найвищому рівні, конференцій та банкетів [33].

Архітектурною особливістю будівництва готелю є проєкт 22-поверхової будівлі, котрий був розроблений відомим українським і радянським архітектором Віктором Єлізаровим. Він є автором, зокрема, проєкту Національного музею історії України у Другій світовій Війні. У роботі над проєктом також брав участь Ігор Іванов, який згодом обіймав посаду головного архітектора Києва в 1974–1980 роках. Будівництво розпочалося після знесення у 1968 році адміністративного будинку з пожежною та каланчею, зведеного у 1887 році архітектором В. Ніколаєвим. Одразу після завершення будівництва у 1973 році, готель «Київ» став першою будівлею в країні, що перевищувала 20

поверхів, і посідав друге місце серед найвищих споруд України після висотки на Хрещатику [33].

Досліджуючи історію готельного комплексу «Київ» можна прийти до висновку що даний готельний комплекс був побудований не як комерційний проєкт по типу більшості готельних комплексів в Україні та світі, суть яких принести інвесторам максимальну вигоду від інвестицій в цій сфері бізнесу і бажано в короткостроковій перспективі, а як рекламна візитівка столиці та країни з метою залишення позитивного враження перед закордонними політичними гостями зі світового істеблішменту. Тому класичної сформованій стратегії розвитку для перспективи орієнтованої на реальний або «успішний» успіх, як в інших сучасних бізнес-проєктах в індустрії гостинності, тут фактично ніколи й не було.

Тим не менш, у готельному комплексі «Київ» розроблена чітка місія, яка полягає в наданні високоякісних послуг гостинності, що відповідають міжнародним стандартам, з акцентом на задоволення потреб клієнтів та створення унікального досвіду перебування. Стратегічні цілі підприємства включають підвищення якості обслуговування, розширення ринку, впровадження інноваційних технологій та забезпечення стійкого зростання.

Елементи внутрішнього середовища підприємства, такі як кадровий потенціал, матеріально-технічна база та організаційна структура, повністю відповідають стратегічним цілям. Аналіз факторів внутрішнього та зовнішнього середовища показує, що основними позитивними чинниками є високий рівень автоматизації та інноваційний підхід до обслуговування, тоді як негативні чинники включають нестабільність економічної ситуації та конкуренцію на ринку.

Сьогоднішня цільова аудиторія готельного комплексу «Київ» є доволі різноманітна, включаючи народних і місцевих депутатів, місцевих і закордонних політиків та міністрів, а також туристів і бізнесменів, які цінують зручне розташування, чистоту, комфорт і співвідношення ціни та якості. Окрему частку гостей складають сімейні подорожуючі та туристи з інших регіонів, які шукають

помірну вартість при високому рівні сервісу.

Тим не менш, враховуючи суспільно-політичні виклики України останніх п'яти років, після початку коронавірусної пандемії та повномасштабного воєнного вторгнення з боку РФ, сучасна формально існуюча стратегія даного готельного комплексу, як і у більшості інших суб'єктів готельно-ресторанних підприємств, є можливість виживання в теперішніх надскладних реаліях для підтримання і функціонування національної економіки. Але маючи фактично безкінечний «запас фінансової стійкості» за рахунок можливих дотацій, а також будучи суб'єктом право власності що на законних підставах належить державі Україна, а точніше управляється державними коштами через Державне підприємство «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України», даний готель має можливість пережити й не такі тяжкі часи.

Досліджуючи наявні факти в пошуках розуміння формальної стратегії управління готельного комплексу яка є на теперішній час, мною були виявлені наступні дані. Операційна діяльність готельного комплексу «Київ» організована на належному рівні, проте потребує постійного контролю й вдосконалення. Для оцінки якості організації праці було проведено опитування серед працівників ключових операційних підрозділів, таких як служба прийому та розміщення, ресторанна служба та господарська служба. Більшість працівників, приблизно 80% задоволені умовами праці, зокрема графіками роботи та оснащенням робочих місць. Персонал позитивно оцінює наявність сучасних технологій, таких як електронна система бронювання та відеоспостереження в загальних зонах. Разом з тим, частина співробітників, близько 20% вказали на потребу в модернізації застарілого готельного фонду та додатковому технічному обладнанні – наприклад, нових пылесосах для клінінгу та більш сучасній POS-системі для ресторану.

Щодо змісту та обсягу роботи, працівники загалом вважають їх відносно справедливими та збалансованими. У службі прийому та розміщення застосовується модель ротації робіт, коли адміністратори чергуються між

завданнями, такими як робота з клієнтами, телефонні дзвінки та оформлення документів. У ресторанній службі використовується модель спеціалізації, де офіціанти відповідають за обмежену кількість столиків, а кухарі закріплені за конкретними технологічними операціями. Це підвищує ефективність і дозволяє уникати плутанини.

Оперативне планування здійснюється щоденно, тобто керівники підрозділів складають графіки змін, визначають відповідальних за ключові завдання й контролюють виконання. Для прикладу, у ресторані наперед складається план банкетів і бронювання, що дозволяє оптимально розподілити ресурси.

Якість послуг оцінюється за такими показниками, як швидкість обслуговування, чистота приміщень, привітність персоналу та відсутність скарг гостей. Діє система внутрішнього контролю, адміністратори реєстрації та менеджери залів регулярно проводять перевірки.

Загалом, система управління якістю в готельному комплексі «Київ» базується на поєднанні стандартів обслуговування та внутрішнього контролю. Тим не менш, не використовується сучасна практика зворотного зв'язку, коли після виїзду гостей не надсилаються анкети задоволеності. Аналіз відгуків та відповіді клієнтам на Google.com [37] також відсутні. Це не дозволяє підтримувати стабільний рівень сервісу й поступово вдосконалювати роботу підрозділів.

Маркетингова діяльність готельного комплексу «Київ» має специфічний характер і відрізняється від масштабних мережевих закладів своєю локалізацією та орієнтацією на конкретну аудиторію. У структурі підприємства окремої маркетингової служби чи штатного маркетолога немає, основні функції виконує адміністрація на чолі з генеральним директором. Це означає, що стратегічні та тактичні маркетингові завдання поєднані з управлінськими функціями.

Щодо маркетингових досліджень, то вони проводяться переважно в неформальному вигляді. Основним інструментом збору інформації є аналіз відгуків гостей на платформах Booking.com [36] та Google.com [37], де «Київ»

має непогані оцінки на рівні 7,8 з 10 у першій платформі та відповідно 4,2 з 5 на другій платформі. Керівництво звертає увагу на коментарі відвідувачів, щоб вчасно реагувати на зауваження й підвищувати якість сервісу. Також для дослідження ринку використовується аналіз пропозицій конкурентів у центрі міста, особливо інших середніх готелів із рестораном.

Основними послугами готельного комплексу «Київ» є послуги розміщення та харчування. Готель має 147 номерів 4-х різних категорій – економ, стандарт, напівлюкс та люкс, які відрізняються рівнем комфорту, площею та ціновою політикою. Ресторанна частина пропонує «континентальні» сніданки та європейську кухню, і додатково банкетне обслуговування для корпоративних заходів, весіль та приватних свят.

Серед додаткових послуг - камера зберігання багажу, 3 конференц-зали («Тріумфальна» на 505 м², «Кришталева» на 139 м² та «Панорамна» на 140 м²), банкетна зала «Ренесанс» на 195 м², обслуговування номерів, послуги прасування та прання одягу, бронювання квитків, а також організація трансферу в межах міста або до вокзалу за запитом гостей. Такий набір сервісів відповідає стандартам готелю відповідного рівня та класу. Ціноутворення здійснюється за конкурентною стратегією, орієнтованою на середній сегмент ринку. Вартість найдешевшого номеру в залежності від сезонності коливається від 1600 грн за добу, а найдорожчого від 4180 грн за добу.

Збут послуг реалізується через комбіновані канали, такі як власний сайт, телефонні бронювання та онлайн-платформи типу Booking.com. Найбільший відсоток замовлень надходить через Booking.com, що пояснюється зручністю сервісу для клієнтів та відносно високим рейтингом готелю.

Рекламна діяльність у класичному розумінні перебуває на стадії розвитку. Основними каналами є сайт готелю, онлайн-майданчики та велика вивіска в центрі міста, що приваблює туристів і бізнесменів завдяки вигідному розташуванню. Таким чином, реклама має точковий характер і зводиться до підсилення іміджу через наявність на міжнародних платформах бронювання.

Інтернет-технології застосовуються в обмеженому форматі, власний сайт виконує функцію інформування й прийому заявок, але не розвинений як маркетинговий інструмент. Соціальні мережі, такі як Instagram [38], Tik-Tok [39] та Facebook [40] використовуються мінімально, і мають дуже обмежену кількість активних читачів. Останнім часом акцент робиться саме на «крінжові» та гумористичні відео на Tik-Tok, що розраховані на молодіжну аудиторію, в якій даний готельний комплекс аж ніяк не користується популярністю. Дані спроби не викликали активності, а ні у відвідувачів, а ні у «хейтерів», тому ці дії не є достатніми в теперішній час для забезпечення стабільного потоку клієнтів.

Система управління персоналом у готельному комплексі «Київ» побудована на централізованому підході. Окремої кадрової служби чи відділу немає, основні функції з підбору, навчання та координації працівників виконує адміністрація під керівництвом генерального директора та менеджера служби прийому. Вони відповідають за укладання трудових договорів, ведення кадрової документації та організацію роботи співробітників.

Штатний розклад готелю за останні роки зазнав змін. Якщо перед повномасштабним вторгненням в 2021 році працювало 64 особи, то в 2024 році колектив скоротився до 42 працівників. Щоправда в поточному році збільшився аж до 51 працівника.

У сфері розвитку персоналу «Київ» застосовує внутрішні інструктажі, тренінги з обслуговування гостей та періодичне підвищення кваліфікації адміністраторів. Для кухарів і офіціантів організовуються майстер-класи від запрошених шефів. Кар'єрні можливості обмежені, але передбачено внутрішнє підвищення: наприклад, офіціант може стати адміністратором ресторанної зали.

Система компенсації праці складається з базової заробітної плати, премій за високу якість роботи та бонусів у період підвищеного попиту. Працівників мотивують також нематеріальними стимулами: гнучким графіком, можливістю суміщати роботу з навчанням (для студентів), безкоштовним харчуванням під час зміни. Такі заходи сприяють зменшенню плинності кадрів та підтримують зацікавленість персоналу в якісному обслуговуванні гостей.

Система автоматизації управління в готельно-ресторанному комплексі «Київ» розвивається поступово й охоплює основні напрями діяльності – бронювання, бухгалтерський облік, кадрове управління, комунікації та енергозабезпечення.

Рівень автоматизації недостатньо розвинутий, що є типовим для підприємств середнього масштабу. Найвищий ступінь автоматизації спостерігається в роботі служби прийому та розміщення, де використовується інтегрована система онлайн-бронювання, синхронізована з міжнародними платформами Booking.com і Google Hotel Ads. Це забезпечує автоматичне оновлення інформації про наявність номерів, фіксацію оплати та статистику завантаженості.

Для бухгалтерського обліку використовується програмний продукт 1С:Підприємство, який автоматизує ведення фінансових операцій, розрахунки заробітної плати, податкову звітність і облік витрат. У планово-економічній діяльності частково застосовуються електронні таблиці Excel, що дозволяє контролювати витрати, проте не забезпечує повної аналітичної інтеграції з іншими системами.

У сфері управління персоналом автоматизація обмежена – кадровий облік ведеться вручну, графіки змін формуються у спільних електронних документах. Це створює певні труднощі в оперативному контролі робочого часу та продуктивності персоналу.

Важливою складовою сучасної автоматизації є технологічна автономність готелю: більшість номерів обладнані енергоефективними кондиціонерами з режимом обігріву, що дозволяє оптимізувати витрати на енергію, оскільки опалюються лише заселені номери. Готель працює виключно на електроенергії, має власний дизельний генератор, що гарантує безперервність роботи в разі відключень. Це є елементом операційної автоматизації енергоменеджменту.

Інформаційні технології активно використовуються в комунікаціях. Менеджери та адміністратори застосовують корпоративну електронну пошту,

месенджери, такі як Viber, Telegram та What`sApp, і спільні хмарні документи, як Google Drive для координації роботи, що скорочує час на ухвалення рішень.

У підсумку варто відзначити, що організаційно-управлінська структура комплексу добре продумана і забезпечує ефективну координацію роботи всіх підрозділів. Завдяки чітко визначеним ролям і відповідальності кожного працівника, а також ефективному використанню вертикальних і горизонтальних зв'язків, комплекс здатен оперативно реагувати на потреби клієнтів і зміни ринкової кон'юнктури.

2.3. Економічний стан та недоліки в управлінні розвитком готельного комплексу «Київ»

В умовах сучасної ринкової економіки ефективне корпоративне управління розвитком будь-якого готельно-ресторанного підприємства критично залежить від комплексного аналізу фінансово-економічних показників. Систематичне оцінювання цих показників є необхідним для діагностики та визначення внутрішніх сильних і слабких сторін суб'єкта господарювання, ідентифікації ризиків, що впливають на його рентабельність, та розробки заходів, спрямованих на підвищення ефективності використання ресурсів.

Фінансово-економічна діяльність підприємства є критично важливою для оцінки його загальної ефективності. Вона включає аналіз доходів, прибутку, активів, зобов'язань, середньої заробітної плати та кількості працівників, що дозволяє виявити ключові тенденції та ухвалити важливі управлінські рішення.

Ключовими детермінантами зростання продуктивності та зниження операційних витрат є раціональне управління такими активами, як фінансові ресурси, оборотні та необоротні активи, а також трудові ресурси. Метою дослідження з огляду на необхідність виявлення операційних недоліків для майбутнього обґрунтування стратегії управління розвитком, наступним кроком є проведення аналізу фінансово-економічних показників Державного

підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України».

Для початку, розглянемо за останні п'ять звітних років основні фінансові показники, такі як дохід, чистий прибуток, активи, зобов'язання, середню заробітну плату до оподаткування та кількість найманих працівників Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України» в табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Динаміка фінансових показників діяльності Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України»

№	Показник	2024	2023	2022	2021	2020
1	2	3	4	5	6	7
2	Дохід	21 127 000 ₴	9 594 000 ₴	8 445 000 ₴	24 492 000 ₴	14 584 000 ₴
3	Прибуток	235 902 000 ₴	-6 618 000 ₴	-10 010 000 ₴	-1 214 000 ₴	-5 569 000 ₴
4	Активи	949 082 000 ₴	709 240 000 ₴	710 677 000 ₴	714 764 000 ₴	720 689 000 ₴
5	Зобов'язання	18 040 000 ₴	13 631 000 ₴	8 293 000 ₴	2 217 000 ₴	5 086 000 ₴
6	Середня з/п	20 597 ₴	12 996 ₴	8 795 ₴	11 139 ₴	—
7	Кількість працівників	42	45	61	64	—

Джерело: створено автором на основі фінансової звітності підприємства [32].

Досліджуючи таблицю 2.1 та аналізуючи фінансові показники готельного комплексу «Київ» у річних звітах за останні п'ять років по критерію чистого прибутку підприємства, що першочергово показує успішність розвитку за наявності сформованої успішної стратегії підприємства, видно наступне, що протягом 2020-2023 років, тобто чотири роки поспіль готельний комплекс «Київ» щорічно мав у звіті багатомільйонні збитки, зокрема у 2020 році збитки становили 5 млн 569 тис грн, у 2021 році збитковість зменшилась до 1 млн 214 тис грн, у 2022 році збитковість погіршилась до космічних 10 млн 10 тис грн, і у

2023 році відбулось суттєве «покращення» збитковості підприємства до 6 млн 618 тисячі грн. Єдиний рік що приніс прибутки підприємству – це останній звітний 2024 рік, де за рахунок суттєвого збільшення вартості активів, підприємство змогло вийти на прибуток у 235 млн 902 тис грн [32].

Аналізуючи показники річної дохідності, враховуючи що готельний комплекс «Київ» де-факто є готельно-ресторанним комплексом, бо має можливість отримувати доходи як від готельного продукту, за рахунок наявності 147 номерів різного класу, так і від ресторанного продукту, за наявності 3 конференц (з можливістю банкету) та 1 банкетного залів, а також ресторану, лоббі-бар-кафетерію та бар ресторану, впливає очевидний висновок що отримані цифри не відповідають масштабам та потенціалу даного готельного комплексу. Так як навіть якщо взяти останній дохід за 2024 рік, котрий був другим найвищим за останні п'ять років, що складав 21 млн 127 тис грн, у перерахунку на середньомісячний дохід підприємства складає приблизно 1 млн 760 тис грн або у перерахунку на середньодобовий дохід складає понад 57 тис грн.

Якщо врахувати реальність та практику подібних готельних комплексів, що очікуваний дохід складає 50% від готельного продукту та 50% від ресторанного продукту, то виходить що в середньому за добу оренда номерів, так і дохід від ресторанів та банкетів приносить майже по 29 тис грн кожний. Враховуючи середній ціник номера, що складає близько 2500 грн за добу, виходить що від готельного продукту фактичні 29 тисяч грн від теоретично максимально можливих 367,5 тисяч грн приносять лише 7% від теоретично та максимально можливого доходу. Що в середньому складає 93% вільних місць в готелі на рік. Низька відвідуваність ресторанів та оренда конференц-залів з можливістю банкетів також не додає в потенційно величезному можливому доході підприємства.

Далі розглянемо і порівняємо темпи зростання у відсотковому значенні за два останні роки. Протягом звітного періоду за рік підприємство демонструє зростання доходів трохи більше ніж на 120% або на 11 млн 533 тис грн. Це

зростання стало можливим завдяки підняттю цін та збільшенню обсягу продажів. Першочергово завдяки суттєвому збільшенню вартості активів, а також незначної оптимізації витрат і підвищенню обсягів продажів чистий прибуток підприємства зріс майже на 242 млн 520 тис грн у порівнянні з попереднім звітним роком. Активи підприємства у звітному періоді у порівнянні з попереднім зросли майже на 34% і складають 949 млн 82 тис грн. В той же час зобов'язання підприємства збільшились більше ніж на 32% і складають 18 млн 40 тис грн. У зв'язку з крихкою економікою та швидкою девальвацією грн в умовах воєнного стану для утримання персоналу підприємство підняло середню заробітну плату на 58% до 20 597 грн, але все ж втратила 3 працівників, що загалом зменшило загальну кількість до 42 осіб. Динаміка основних показників діяльності готельного-комплексу «Київ» зображена в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка основних показників діяльності за два останні роки Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України»

№	Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютна зміна	Темп зростання, %
1	2	3	4	5	6
2	Дохід	9 594 000 ₴	21 127 000 ₴	+11 533 000 ₴	+ 120,21 %
3	Чистий прибуток	-6 618 000 ₴	235 902 000 ₴	+242 520 000 ₴	-
4	Активи	709 240 000 ₴	949 082 000 ₴	+239 842 000 ₴	+ 33,81 %
5	Зобов'язання	13 631 000 ₴	18 040 000 ₴	+4 409 000 ₴	+ 32,34 %
6	Середня з/п	12 996 ₴	20 597 ₴	+7 601 ₴	+ 58,48 %
7	Кількість працівників	45	42	-3	- 7,77 %

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємства [32].

У загальному підсумку фінансово-економічна діяльності підприємства, в останньому звітному році у порівнянні з попереднім звітним роком, демонструє формально-позитивну динаміку основних показників, що свідчить про незначну стабілізацію фінансового становища готельного комплексу «Київ».

Далі проаналізуємо фінансову активність Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України» за перше півріччя у поточному 2025 році для оцінки та розуміння теперішніх справ підприємства. У звіті за перші 2 квартали дохід підприємства складає 7 млн 717 тис грн, але разом з тим підприємство вже несе збитки на 7 млн 669 тис грн, у зв'язку зі збільшенням цього річної кількості працівників до 51 особи, зменшенням доходів від готельних та ресторанних послуг, а також збільшенням витрат на енергоносії, інші комунальні платежі і закупку товарів різного призначення разом з продуктами харчування, це відображено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Квартальна звітність за два квартали 2025 року показників діяльності
Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами
Апарату Верховної Ради України»

Показник	2025 (I–II квартали)
Дохід	7 717 000 ₴
Чистий прибуток	-7 669 000 ₴
Активи	947 361 000 ₴
Зобов'язання	23 989 000 ₴
Кількість працівників	51

Джерело: сформовано автором на основі фінансової звітності підприємств [32].

Враховуючи теперішню низьку відвідуваність готельного комплексу «Київ» та незавершені суспільно-політичні проблеми, що викликані військовою агресією та нестабільною економікою, вочевидь несуть потенційні ризики фінансовій стабільності підприємства, вкрай низькі доходи із рекордно збільшеними витратами та зобов'язаннями, у зв'язку зі збільшенням кількості працівників разом з їх очікуваною заробітною платою, а також витратою на енергоносії, потенційно загрожують черговим збиткам у щорічному фінансовому звіті підприємства. Але у підсумку, з даних показників фінансової звітності Державного підприємства «Готельний комплекс «Київ» Управління справами Апарату Верховної Ради України», можна зробити висновок, що одним

з факторів збитковості підприємства в останні роки є відсутність чітко сформованої стратегії управління розвитком.

Не менш неприємним фактом є нестабільність в управлінні даного готельного комплексу, так як за останні два роки вже змінилось чотири керівники підприємства. Історія змін керівник зображена на табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Історія змін керівників готельного комплексу «Київ» за теперішній та минулий рік.

Дата	Зміна	Було	Стало
Прихована точна дата 2025	Змінився керівник	Розумовський Вячеслав Анатолійович	Василів Богдан Михайлович
17.01.2025	Змінився керівник	Ткаченко Ніна Іванівна	Розумовський Вячеслав Анатолійович
17.04.2024	Змінився керівник	Туца Вікторія Володимирівна	Ткаченко Ніна Іванівна

Джерело: з відкритих джерел фінансової звітності підприємства [32].

Апріорі цей факт несумісний з можливими перспективами в управлінні розвитку готельного комплексу через формування якісної та злагодженої стратегії відповідальної керівної особи, так як формування стратегії це про далекоглядність, і будь-який керівник що буде відповідальний за неї, задля досягнення поставлених цілей, зобов’язаний отримати карт-бланш на роки.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

Організаційно-управлінська структура готельного комплексу «Київ» забезпечує ефективність його функціонування завдяки чіткому розподілу обов’язків між службами та координації дій персоналу. Комплекс має розвинену інфраструктуру, що включає номерний фонд, банкетні зали та ресторанне господарство, орієнтоване на різноманітні форми обслуговування, включаючи кейтеринг. Оптимальна чисельність персоналу та багаторівнева система управління сприяють підтриманню достатнього рівня сервісу для широкого кола

клієнтів – від політичних діячів і бізнесменів до туристів та сімейних подорожуючих.

Історично готельний комплекс був створений як іміджевий проєкт держави, а не комерційний бізнес, що зумовило відсутність класичної довгострокової стратегії розвитку. Попри це, підприємство має визначену місію та стратегічні цілі, спрямовані на спробу підвищення якості обслуговування, розширення кількості відвідувачів та впровадження інноваційних технологій.

Фінансово-економічний аналіз діяльності комплексу свідчить про багаторічну збитковість у 2020–2023 роках та вихід на прибуток лише у 2024 році завдяки переоцінці активів. Це демонструє залежність підприємства від зовнішніх факторів та державної підтримки, а також підтверджує відсутність ефективної стратегії управління розвитком.

Таким чином, маючи величезний потенціал, унікальну історію, чудове розташування та достатнє фінансування, ключовою проблемою готельного комплексу «Київ» є невизначеність стратегічного курсу, що обмежує його перспективи розвитку у сфері гостинності. Формування якісної та далекоглядної стратегії управління є необхідною умовою для забезпечення фінансової стабільності, конкурентоспроможності та стійкого розвитку підприємства в сучасних соціально-економічних реаліях.

РОЗДІЛ 3

РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНОГО КОМПЛЕКСУ «КИЇВ»

3.1. Сучасні ідеї ребрендингу для формування нової стратегії в управлінні розвитком на базі готельного комплексу «Київ»

Історично так склалось в Україні, що підприємства, які знаходяться на балансі державних форм власності, зазнають із року в рік збитковості. Підприємства готельно-ресторанної сфери в цій не приємній історії не є виключенням. Основною причиною через що це відбувається, може бути некомпетентність та незацікавленість у формуванні стратегії розвитку менеджменту, через низьку оплату заробітної плати у порівнянні з готельними комплексами приватної форми власності, котрим довіряють управління даними готельними комплексами.

Ще до повномасштабного вторгнення засоби масової інформації піднімали суспільний інтерес до питання постійної збитковості державних готельних комплексів. В свої статтях вони писали про те що аналіз діяльності державних підприємств, свідчив про їхню хронічну збитковість, незважаючи на пропозиції Фонду державного майна України щодо приватизації цих непрофільних активів. Наводили навіть назви готелів з конкретними цифрами збитковості [41].

Ситуація загострювалась через наявність корупційних ризиків. Національне антикорупційне бюро навіть відкривало кримінальне провадження щодо посадових осіб. Детективи підозрювали, що службові особи використовували міжнародні платформи бронювання для незаконного отримання безготівкових платежів на приватні рахунки, чим завдавали державі збитків [41].

У підсумку Кабінет Міністрів України все ж спромігся перевести певні збиткові готелі до сфери управління Фонду державного майна для приватизації

[42]. При стартовій ціні у 155 млн 486 тисяч грн, на аукціоні у липні 2024 року, одна компанія викупила державний готель за 400 млн 1 тис грн [43].

Ще один готель, що не користувався попитом після повномасштабного вторгнення з 2022 року, маючи завантаженість лише до 20% від гостей приїжджаючих на конференції, пізніше також підбурих своєю збитковістю Фонд державного майна на виставлення для аукціону [44]. У вересні 2024 року він був придбаний за понад 2,5 млрд грн на аукціоні іншою юридичною особою [45].

У підсумку держава позбувалася у центрі Києва збиткових підприємств, і водночас через приватизацію заробила кошти на більш потрібні справи, наприклад як фінансування Збройних сил України або розвиток занедбаних територій.

Маючи подібну невтішну історію із постійною збитковістю та низькою завантаженістю, готельний комплекс «Київ» міг би повторити подібну історію з публічним продажом на аукціоні. Суть цієї ідеї полягає в тому що будучи «ласим шматочком» з точки зору матеріально-технічної бази та ексклюзивного розташування біля Маріїнського парку та Урядового кварталу на Печерських пагорбах столиці держава могла б заробити, і не 1 млрд грн, а також позбутися проблемного, з точки зору фінансової грамотності, підприємства.

В свою чергу на базі цього готельного комплексу, справи якого вже давно є невтішними, або як кажуть у народі «кепськими», можна розглянути декілька варіантів зі збереженням такої ж сфери діяльності.

При першому варіанті, новий правовласник з українською юридичною особою виграє аукціон, і відкриває в цій будівлі на базі готельного комплексу «Київ» новий готельний комплекс з новою вивіскою новоствореного бренду. При другому варіанті, світова мережа готелів виграє аукціон, і може відкрити на базі готельного комплексу «Київ» новий готель зі своїми правилами сервісу та своїм всесвітньо відомим ім'ям бренду. Від даного формату подій виграють всі. Головною ідеєю є те що готельний комплекс «Київ» в свою чергу після запропонованого ребрендингу має шанс почати все «з чистого листа».

Всупереч поширеній думці, що ребрендинг зводиться лише до зміни візуальної айдентики, цей процес є значно ширшим. Ребрендинг готельно-ресторанного підприємства, та і в цілому більшості інших підприємств, визначається як комплексна зміна іміджу та сприйняття організації, що може охоплювати модифікацію одного або комбінації ключових елементів, таких як логотип, візуальна репрезентація, назва, слоган, місія, цінності, цільова аудиторія чи ринкове позиціонування. Підприємства вдаються до ребрендингу з метою зміни сприйняття бренду з боку потенційних клієнтів, конкурентів та партнерів, що забезпечує зміцнення їхніх ринкових позицій. Формування стратегії ребрендингу є необхідною умовою для ініціювання цього процесу та гарантування досягнення маркетингових цілей. Стратегія може враховувати необхідність збереження історії бренду, якщо це доцільно. Головне завдання ребрендингу полягає у використанні більш привабливої системи цінностей, запропонованої компанією-виробником. Це має на меті забезпечити простоту та доступність сприйняття дій компанії, а також приріст прихильності цільової аудиторії до бренду та зміну ринкового статусу компанії [46].

У зв'язку з минулим невтішним державним керуванням готельним комплексом «Київ» дана стратегія ребрендингу буде покладена як основа у формуванні стратегії управління розвитку даним готельно-ресторанним підприємством.

Стратегія ребрендингу готельно-ресторанного комплексу розглядається як перспективний інструмент в рамках комплексної маркетингової стратегії суб'єкта господарювання. Вона обумовлена циклічним характером життєвого циклу бренду, який послідовно проходить фази зростання, зрілості та, врешті, спаду. Необхідність застосування ребрендингу виникає на етапі ідентифікації ознак спаду, за умови збереження потенціалу виживання та перспективи подальшого розвитку бренду. Цей процес є формою оздоровлення та удосконалення брендової архітектури. На ринку готельно-ресторанних послуг ініціатива ребрендингу традиційно спостерігається у компаній із значним операційним досвідом, зазвичай це понад 10–20 років. Це зумовлено потребою в

адаптації до нових сучасних тенденцій, інновацій та зміни споживчих вподобань, що забезпечує актуалізацію діяльності.

Ключовим аспектом є визнання того, що ребрендинг є еволюційним інструментом трансформації бренду, а не його ліквідацією. Результативність цієї стратегії в індустрії гостинності, де наявні як успішні, так і провальні кейси, безпосередньо залежить від якості та ретельності підготовчого етапу реалізації перетворень.

Для визначення глибини та масштабів необхідних змін, а також обґрунтування управлінських рішень, критично важливим є проведення комплексного аналітичного дослідження. Цей етап має виконувати подвійну функцію. По-перше, це кількісна оцінка позитивних факторів, що містяться в існуючій ідеології компанії та її корпоративній культурі. По-друге, це виявлення позитивних властивостей бренду з точки зору цільової аудиторії, з використанням споживчих інсайтів.

Додатково, процес підготовки має включати доскональне вивчення поточного ринкового позиціонування, мотиваційних драйверів споживчої поведінки, конкурентного оточення та властивостей існуючого продукту. На основі інтеграції отриманих емпіричних даних здійснюється розробка та тестування варіативних моделей нового позиціонування, що дозволяє фіналізувати рішення щодо необхідного обсягу трансформації.

В академічній літературі виділяють кілька поширених стратегічних напрямків, кожен з яких характеризується специфічним функціоналом та глибиною втручання, вони зображені в табл.3.1.

Рестайлінг, зокрема, має функціональну мету лише підтримати інтерес у вже сформованого сегмента споживачів, сигналізуючи про те, що бренд не зазнає морального старіння. Репозиціонування ж фокусується на зміні сприйняття через пропозицію нових послуг, підвищену якість обслуговування та стимулюючі рекламні кампанії. Рішення про повний ребрендинг є найбільш інвестиційно-ємним і завжди має ґрунтуватися на результатах маркетингових досліджень, які

визначають спрямованість необхідних змін, обсяг, терміни, витрати та прогнозовану реакцію споживача на перетворення.

Таблиця 3.1

Етапи напрямків стратегії ребрендингу

№	Напрямок ребрендингу	Сутність трансформації	Основна мета
1	2	3	4
2	Повний ребрендинг	Кардинальна зміна цінностей та ідеології бренду	Перехід компанії на якісно новий рівень функціонування
3	Репозиціонування	Зміна внутрішніх характеристик та асоціацій бренду	Підвищення зацікавленості споживачів, супроводжується новими послугами та якістю обслуговування
4	Рестайлінг / Редизайн	Модифікація ідентифікуючих елементів	Підтримка актуальності, демонстрація сучасності бренду, реакція на зміни вподобань споживачів
5	Ренеймінг	Зміна назви бренду	Створення нового вербального ідентифікатора, що є частиною повного ребрендингу

Джерело: розроблено автором.

Отже в сучасних умовах ребрендинг набуває стратегічного значення для зміцнення та розвитку туристичних підприємств, він є активною маркетинговою стратегією, яка включає комплекс заходів щодо зміни бренду на ринку.

3.2. Обґрунтування ефективності запропонованих заходів

Головне завдання ребрендингу полягає у впровадженні більш привабливої для споживача системи цінностей, що пропонується компанією. Це необхідно для забезпечення простоти, легкості та доступності сприйняття дій компанії, що, у свою чергу, призводить до приросту прихильності цільової аудиторії та зміни ринкового статусу бренду. Ребрендинг часто стає необхідним у контексті формування та становлення бренду, особливо коли відбувається зміна фокусу

ринку. Крім того, він є життєво важливим інструментом для запуску нового бренду або відбудови після криз чи військових конфліктів. Питання розробки стратегії ребрендингу є предметом ґрунтовних наукових досліджень, зокрема у роботах таких фахівців, як Джордан ДеВос, Роджер Дадлер, Лі Фредеріксен та Еш Вебб [47, 48].

На основі аналізу наукових напрацювань зазначених авторів та відповідно до представленої графічної моделі, процес розробки стратегії ребрендингу коротко зображений в табл. 3.2.

Таблиця 3.2

Етапи формування стратегії ребрендингу

Крок	Етап
1	Аналіз минулого, щоб оновитися
2	Підготовка до отримання зворотного зв'язку
3	Визначення основних показників ефективності бренду
4	Визначення масштабів ребрендингу та його стратегії
5	Проведення конкурентного аудиту
6	Реалістичне бюджетування для нового веб-сайту

Джерело: створено автором на основі [46;47].

Цей процес включає наступні послідовні етапи [48]:

- 1) Здійснення аналізу для визначення потенціалу та напрямків оновлення бренду;
- 2) Налагодження механізмів збору та обробки реакції цільової аудиторії та стейкхолдерів;
- 3) Встановлення кількісних та якісних метрик для моніторингу результативності ребрендингу;
- 4) Формулювання чіткої стратегії та визначення глибини необхідних змін;
- 5) Аналіз позиціонування та стратегій ключових конкурентів на ринку;
- 6) Планування фінансових витрат, зокрема на оновлення цифрових платформ що є ключовим елементом комунікації оновленого бренду.

Виходячи з даних позицій стосовно просування готельного комплексу «Київ» для формування нової стратегії розвитку потрібно запропонувати наступний та поетапний комплекс вжитих дій.

По-перше, потрібно зробити проведення глибокого аналізу перед потенційним оновленням бренду. Важливо забути історію про те для кого і нащо даний готельний комплекс будувався. Не менш важливим, стане процес визначення нового формату готельно-ресторанного комплексу, для можливих перспектив успішного розвитку виходячи із наявної технічно-матеріальної бази та сформованого бюджету.

По-друге, потрібно підготуватися до отримання зворотного зв'язку. Цей етап для нового менеджменту слугує для отримання максимального обсягу необхідної інформації у осіб з досвідом у готельно-ресторанному бізнесі. Це можуть бути як звичайні співробітники чи споживачі, так і постачальники сировини та інших послуг. В майбутньому після ребрендингу будь-який новий ресторанний чи готельний продукт або послуга можуть отримати схвалення та позитивні відгуки.

По-третє, обов'язково визначити основні показники які відповідають за діяльність новоствореного бренду компанії. Тобто, перед початком ребрендингу потрібно визначити робочу базу, з якою порівнюватимуться всі майбутні зміни. Після завершення ребрендингу результати можна буде порівняти за методикою оцінки визначеними ключовими показниками ефективності. Вона допоможе зрозуміти ефективність виконання поставлених задач і досягнення успіху, що в свою чергу дає можливість правильно прийнятих управлінських рішень.

На четвертому етапі потрібно визначити стратегію, потенціал та масштаби оновленого готельно-ресторанного комплексу. Важливо проаналізувати всі скарги та недоліки що були сформовані у попередньому враженні суспільства про готельний комплекс «Київ». Головним завданням буде визначення того, від чого треба остаточно позбутися, а також того що потребує покращення із того що вже було. Наприклад можна відмовитись від збиткового кафе, ресторану або конференц-залу на території комплексу. Натомість запропонувати в тих приміщеннях караоке-зал, диско-зал, ресторан певної популярної на сьогодні кухні чи будь-що інше на що є попит.

На п'ятому етапі обов'язковим є проведення аналізу конкурентів готельно-ресторанного бізнесу. Його мета необхідна для розуміння можливого становища та потенціалу бренда відносно його конкурентів, що дозволить сформулювати розвиток правильних пріоритетів враховуючи позиції інших на ринку.

На шостому етапі необхідно обмірковувати бюджет для реклами. Створення нового веб-сайту, нового логотипу, нового іміджу та нових сторінок в соціальних мережах розроблені відомими та успішними фахівцями в сфері маркетингу можуть понести значні витрати. Давно відомий факт, що бренд успішної компанії – це мінімум 20% від її вартості. Але доцільно буде спланувати поступову рекламу з чітко розписаним покроковим дійством.

Таблиця 3.3

Пропозиції заходів для формування стратегії управління розвитком
готельного комплексу «Київ»

Запропоновані заходи	Шляхи реалізації	Прогнозований ефект від впровадження
1	2	3
Диверсифікація діяльності	Створення СПА-зони Створення фітнес-центру Створення коворкінгу Організація туристичних екскурсій Відкриття караоке та диско залів	Додатковий дохід та більша завантаженість номерного фонду Додатковий дохід та більша впізнаваність Додатковий дохід та новий сегмент клієнтів Додатковий дохід та підвищення туристичної привабливості Додатковий дохід та новий сегмент клієнтів
Впровадження CRM-системи	Персоналізація сервісу Автоматизація маркетингу Аналітика клієнтської бази даних Керування відгуками	Збільшення доходу за рахунок зростання повторного бронювання Економія часу персоналу, збільшення доходу від рекламних акцій Оптимізація витрат та прогнозування сезонних піків Підвищення рейтингу на онлайн-платформах та зростання довіри
Підвищення кваліфікації працівників	Онлайн-навчання Стажування та практичні тренінги Мовні тренінги	Підвищення кваліфікації персоналу без значних витрат Підвищення якості сервісу та адаптація до нових стандартів Розширення ринку на іноземних туристів

Джерело: розроблено автором.

Для визначення можливих напрямків удосконалення в формуванні стратегії розвитку на базі готельного комплексу «Київ» також потрібно розробити програму запропонованих конкретних заходів та шляхи їх реалізації. Власні результати представимо в таблиці, яка включатиме запропоновані заходи, шляхи реалізації та очікуваний ефект від впровадження (табл. 3.3).

Варто відзначити, що запропоновані заходи (у табл. 3.3) будуть коштувати чималих інвестицій та витраченого часу, але переважно це стосується лише розділу диверсифікації діяльності. Але без інвестицій не буде ніяких змін, тому вони необхідні для запропонованої стратегії подальшого розвитку. Запропоновані ідеї, такі як створення СПА-зони з фітнес-центром мають великий попит, як серед туристів, так і серед місцевого населення у центрі міста. Створення затишного простору для коворкінгу дозволить залучити місцевих фрілансерів, а відкриття караоке та диско залів дозволить залучити місцевих тусовщиків. Організація туристичних екскурсій дозволить привабити нових туристів, яким буде зручно в пішій доступності від готельного комплексу побачити більшість місцевих визначних пам'яток.

Основна місія системи Customer Relationship Management або CRM полягає в інтеграції та уніфікації різноманітних інструментів і бізнес-процесів у єдину, налагоджену систему. CRM-система виступає як набір технологій та складний бізнес-процес, що автоматизує взаємодію з клієнтами та охоплює збір інформації до прийняття рішень на її основі. Вона об'єднує завдання, нагадування, щоденники, електронні таблиці, месенджери, соціальні мережі та інші документи, які раніше функціонували ізольовано. Інтеграція дозволяє підприємству централізовано керувати даними про клієнтів, контролювати угоди та діяльність менеджерів, а також проводити аналітику й прогнозування. Завдяки впровадженню CRM, якість управлінських рішень і продуктивність праці помітно зростають [49].

Всі основні 13 переваг та можливостей від запровадження найсучасніших CRM-систем для готельно-ресторанного підприємства зображено в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Переваги і можливості найсучасніших CRM-систем для формування стратегії управління розвитку на базі готельного комплексу «Київ»

Переваги та можливості CRM-систем
1) Швидкий доступ до актуальної клієнтської інформації
2) Оперативне обслуговування клієнтів і проведення операцій
3) Формалізація схем роботи з клієнтами
4) Швидке отримання звітних даних і аналітичної інформації
5) Зниження операційних витрат менеджерів
6) Контроль роботи менеджерів
7) Узгоджена взаємодія між співробітниками і підрозділами
8) Управління бізнес-процесами
9) Управління контактами, історія взаємодії з клієнтами
10) Планування та управління продажами
11) Планування та управління закупівлями і доставками
12) Управління маркетингом
13) Автоматизація документообігу

Джерело: узагальнено автором [49].

На практиці застосовувавши CRM-систему в готельно-ресторанному комплексі, можна автоматизувати бізнес-процеси в таких ключових сферах, як маркетинг, продажі та обслуговування клієнтів. Система також забезпечує контроль усіх етапів бізнес-процесів, ведення віртуального щоденника завдань, проведення аналітики та прогнозування, а також зберігання історії договорів. Згідно з останніми дослідженнями проведеними в Україні є підтвердження високої економічної ефективності утримання клієнтів. Виявлено, що витрати на утримання одного клієнта у 5 разів менші, ніж на залучення нового. А клієнти починають приносити прибуток у повному обсязі в середньому лише через рік після початку співпраці. Неефективна комунікація призводить до того, що до 65% клієнтів компаній не приносять суттєвого прибутку. Доведено, що збільшення кількості постійних клієнтів лише на 5% може збільшити обсяги продажів більш ніж на 25%, а прибуток — на 50–100% [50].

Після ребрендингу готельно-ресторанного комплексу підвищення кваліфікації персоналу можна реалізувати через системні мовні тренінги, онлайн-навчання, стажування та внутрішні програми розвитку. Це має забезпечити прогнозований ефект у вигляді підвищення кваліфікації персоналу та якості сервісу, зниження плинності кадрів та їхньої адаптації до нових стандартів, зростання лояльності постійних клієнтів і розширення ринку іноземних туристів, створюючи конкурентні переваги на ринку індустрії гостинності. Тобто, підвищення кваліфікації персоналу після ребрендингу – це стратегічна інвестиція у формування розвитку готельно-ресторанного комплексу, яка напряду впливає на успіх бренду, і вона дозволяє не лише покращити якість послуг, а й створити нову корпоративну культуру, що відповідає оновленому іміджу готельно-ресторанного комплексу.

Перспективи оцінювання результатів формування стратегічного управління розвитку в індустрії гостинності базується на трьох ключових критеріях: актуальність, значущість та багатоаспектність.

Актуальність передбачає відповідність проєкту ребрендингу цілям технічного та економічного розвитку на різних рівнях підприємства. Значущість визначається з позицій впливу проєкту на галузевий рівень управління, а також з позицій суб'єкта підприємництва на відповідному ринку. Багатоаспектність враховує вплив інновації на різні сфери діяльності суб'єкта господарювання та його зовнішнє оточення. Це передбачає отримання взаємопов'язаних видів ефекту, до яких належать, такі як економічний, соціальний, екологічний та культурний.

Серед перелічених видів ефекту найважливішим є економічний, оскільки він обумовлює появу всіх інших ефектів. Реалізація інноваційних проєктів вимагає значних фінансових вкладень. Інвестори очікують повернення свого капіталу з прибутком, тому фінансування буде надано лише за умови обґрунтування можливості повернення інвестицій та забезпечення необхідної доходності.

Принцип оцінювання економічної ефективності від запропонованої програми формування стратегічного управління розвитку є порівняння ефекту від застосування нововведень та витрат щодо їхнього розроблення. Проєкт ребрендингу готельно-ресторанного підприємства вважається ефективним, якщо він забезпечує повернення вкладених інвестицій і гарантує обумовлену дохідність для інвестора чи групи інвесторів, як надали необхідний капітал.

Оцінка економічної ефективності інноваційних проєктів в готельно-ресторанному підприємстві вимагає розрахунку відносних показників результативності, які базуються на фундаментальній концепції вартості грошей у часі. Цей підхід враховує нерівноцінність грошових потоків, що виникають у різні розрахункові періоди.

Для забезпечення співставності цих грошових потоків у часі застосовується метод дисконтування. Дисконтування являє собою перерахунок усіх майбутніх вигід і витрат до поточної вартості за допомогою норми дисконту, яка ґрунтується на техніці складних відсотків. Реалізація запропонованої програми стратегічного розвитку готельно-ресторанного підприємства неминуче спричинить суттєві організаційні зміни. Ці трансформації можуть включати збільшення кількості персоналу, розширення організаційної структури підприємства, зростання фонду оплати праці та інших супутніх витрат. У підсумку, задля всебічної оцінки впливу стратегії необхідно провести аналіз ефективності реалізації з використанням кількісних показників оцінки.

У Законодавстві України є визначення: «Грошовий потік – сума прогнозованих або фактичних надходжень від діяльності об'єкта оцінки» [51]. На практиці грошовий потік або «cash flow» – це рух фактичних коштів підприємства, що включає такі надходження, як виручка від операційної діяльності, продажів, інвестиції і інші доходи. Також сюди відносяться і витрати, такі як оплата постачальникам, зарплати, податки, інвестиційні витрати, та погашення кредитів. Цей показник відображає реальний стан ліквідності компанії, на відміну від бухгалтерського прибутку, який може включати ще й нарахування, амортизацію чи інші немонетарні статті. Аналізую «cash flow»

дозволяє оцінити платоспроможність підприємства, показує, чи вистачає коштів для покриття поточних зобов'язань, допомагає прогнозувати майбутні фінансові ризики, а також є ключовим індикатором для інвесторів та кредиторів.

Справа в тому, що у великих проєктах, як показує практика, реальні цифри можуть відрізнитись від прогнозів стосовно витрат і прибутків, що були зроблені заздалегідь. Теоретично помилка в прогнозі буває й значною. Для цього, і для зацікавленості інвесторів у проєкті потрібно визначити показник чистої поточно вартості або Net Present Value, скорочено NPV.

NPV – це інтегральний показник економічної ефективності інвестиційного проєкту, який визначається шляхом дисконтування очікуваних грошових потоків до їхньої теперішньої вартості на момент здійснення інвестицій. NPV відображає величину приросту економічної вигоди інвестора, тобто додаткову вартість, яку він може отримати в результаті реалізації проєкту після компенсації початкових інвестиційних витрат та періодичних відтоків коштів, пов'язаних із його функціонуванням. У вітчизняній економічній практиці термін «чиста поточна вартість» також використовується поряд із низкою тотожних понять, як наприклад «чиста наведена вартість», «чистий наведений ефект», «чистий дисконтований дохід» [52].

Для здійснення розрахунку показника NPV необхідно виконати низку послідовних дій. Для початку треба зробити формування прогнозного графіка грошових потоків за інвестиційним проєктом у визначеному часовому періоді. При цьому враховуються як позитивні потоки, так і негативні. Визначення ставки дисконтування, яка відображає граничну норму вартості капіталу для інвестора. Її величина залежить від джерела фінансування. У випадку використання позикових ресурсів – ставка дисконтування відповідає ефективній процентній ставці за кредитом. У разі застосування власних коштів інвестора – орієнтиром може слугувати процентна ставка за банківським депозитом, рівень прибутковості державних облігацій чи інші інструменти розміщення капіталу. Таким чином, розрахунок NPV базується на прогнозуванні майбутніх грошових потоків та їх приведенні до теперішньої вартості з урахуванням відповідної

ставки дисконтування, що забезпечує об'єктивну оцінку економічної ефективності інвестиційного проекту [52].

Чистий поточну вартість потрібно обчислити врахувавши що початкові умовні інвестиції в ребрендинг готельно-ресторанного комплексу складають 20 млн грн, реальна ставка дисконтування 15,5%, прогнозовані позитивні грошові потоки на найближчі 5 років починаються від 8 млн на рік, і щороку очікувано збільшуватимуться на половину, формула для визначення $NPV = \sum_{t=1}^n CF_t / (1+r)^t - I_0$ NPV, де CF_t – це чистий грошовий потік за окремі роки, $(1+r)^t$ – це дисконтний множник, r – ставка дисконтування. У випадку, якщо $NPV > 0$ проект є прибутковим і варто приймати до реалізації; якщо $NPV < 0$ – проект очікує збитковість; $NPV = 0$ – проект не прибутковий і не збитковий.

Для розрахунку дисконтованого потоку треба обчислити кожний по роках:

- 1) $8\,000\,000 / (1+0,155)^1 = 8\,000\,000 / 1,155 = 6\,926\,406$ грн
- 2) $12\,000\,000 / (1+0,155)^2 = 12\,000\,000 / 1,334 = 8\,995\,502$ грн
- 3) $18\,000\,000 / (1+0,155)^3 = 18\,000\,000 / 1,541 = 11\,680\,727$ грн
- 4) $27\,000\,000 / (1+0,155)^4 = 27\,000\,000 / 1,780 = 15\,168\,539$ грн
- 5) $40\,500\,000 / (1+0,155)^5 = 40\,500\,000 / 2,055 = 19\,708\,029$ грн

У підсумку дисконтованих надходжень за 5 років вийде:

$$6\,926\,406 + 8\,995\,502 + 11\,680\,727 + 15\,168\,539 + 19\,708\,029 = 62\,479\,203 \text{ грн}$$

$$\text{Розрахунок NPV: } 62\,479\,203 - 20\,000\,000 = 42\,479\,203 \text{ грн}$$

За допомогою розрахунку NPV інвестор або група інвесторів побачать яка фінансова вигода їх очікує у величині грошових коштів, після того як окупляться інвестиційні витрати пов'язані із ребрендингом готельно-ресторанного комплексу (табл.3.5).

Таблиця 3.5

Розрахунок NPV після запропонованої нової стратегії формування управління розвитком готельно-ресторанного підприємства

№	Рік	Дохід	Витрати	Чистий грошовий потік	Дисконтний множник 15,5%/рік	Дисконтований грошовий потік
1	2	3	4	5	6	7
2	2026	20 000 000 ₴	12 000 000 ₴	8 000 000 ₴	15,5%	6 926 406 ₴
3	2027	30 000 000 ₴	18 000 000 ₴	12 000 000 ₴	33,4%	8 995 502 ₴
4	2028	45 000 000 ₴	27 000 000 ₴	18 000 000 ₴	54,1%	11 680 727 ₴
5	2029	67 500 000 ₴	40 500 000 ₴	27 000 000 ₴	78%	15 168 539 ₴
6	2030	101 250 000 ₴	60 750 000 ₴	40 500 000 ₴	105,5%	19 708 029 ₴
7	Загальна сума	263 750 000 ₴	158 250 000 ₴	105 500 000 ₴		62 479 203 ₴

Джерело: створено автором.

Висновок: $NPV > 0$, тому проєкт є прибутковим, а понад 42 млн грн очікуваного реального прибутку за 5 років які інвестор заробить після інвестицій пов'язаних з оновленням після ребрендингу говорить про необхідність приймати даний проєкт до швидкої реалізації і інвестуванню в нього на модернізацію 20 млн грн, незважаючи навіть на щорічну дисконтну ставку 15,5%.

3.3. Розробка стратегії управління готельно-ресторанним комплексом на базі готельного комплексу «Київ»

Планування стратегії розвитку управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу являє собою складний та багатокомпонентний процес, що базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують ефективне впровадження управлінських рішень та досягнення визначених цілей. Такий процес обов'язково має бути системним і комплексним, охоплюючи всі ключові напрями діяльності підприємства – від маркетингової політики та фінансового менеджменту до операційного управління й роботи з персоналом. Чіткий стратегічний план розвитку повинен характеризуватися гнучкістю та здатністю до адаптації відповідно до змін ринкового середовища та внутрішніх умов функціонування підприємства, бо саме гнучкість забезпечує можливість

оперативного реагування на нові виклики та використання потенційних можливостей [53].

Надважливим етапом є визначення пріоритетних напрямів розвитку, які мають ключове значення для реалізації стратегічних цілей. Не менш значущим є систематичний моніторинг виконання плану та своєчасне реагування на відхилення від запланованих показників. Ефективний контроль дозволяє коригувати стратегію та гарантує досягнення очікуваних результатів.

Крім того, стратегічне планування повинно стимулювати інноваційність та креативність у межах організації, що сприяє підвищенню її конкурентоспроможності та забезпечує стійкість на ринку. Дотримання зазначених принципів формує основу результативної стратегії управління розвитком, що відкриває нові перспективи для готельно-ресторанного бізнесу та створює умови для досягнення успіху й стабільного зростання в умовах сучасного турбулентного та нестабільного середовища.

Формування успішної та прибуткової стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу у майбутньому відкриває нові перспективи та можливості для подальшого управління розвитком та розкриття потенціалу. Стабільне збільшення оборотів та чистого прибутку компанії здатне привернути нових інвесторів для подальшого розвитку.

Для успішного формування стратегії розвитку варто наперед думати про можливе розширення готельно-ресторанного комплексу. Розробляючи стратегію розвитку варто поставити ціль потенційного масштабування готельно-ресторанного підприємства. Як свідчать результати досліджень, масштаб діяльності підприємства слід розглядати як багатокритеріальну та структуровану характеристику його функціонування. Він проявляється через формування елементів та складових системи управління, що забезпечують реалізацію кожної компоненти економічного потенціалу організації.

Для кращої візуалізації запропонованих ідей у формуванні стратегії управління розвитком готельно-ресторанного комплексу, було побудовано поетапну схему конкретних дій для досліджуваного підприємства (рис. 3.1):



Рис. 3.1. Формування стратегії управління готельно-ресторанним комплексом
Джерело: розроблено автором.

Масштаб діяльності знаходить відображення у фактичних результатах роботи підприємства, його конкурентних позиціях серед аналогічних учасників ринку, а також у системі ключових показників ефективності. Аналіз теоретичних і прикладних засад масштабування бізнесу, зокрема в умовах кризових викликів, а також огляд наукових джерел з цієї проблематики дають підстави стверджувати, що масштабування бізнесу є багатоступеневим і тривалим процесом, який потребує ретельної підготовки. При цьому його специфіка значною мірою залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників, що визначають умови функціонування кожного окремого підприємства чи організації. Саме тому особливого значення набуває дослідження стратегічних аспектів різноманітних моделей масштабування бізнесу в кризових умовах, що дозволяє забезпечити адаптивність та стійкість підприємств у мінливому економічному середовищі [54].

Масштабування бізнесу в готельно-ресторанній сфері слід розглядати як процес розширення діяльності підприємства, що може реалізовуватися різними шляхами. До таких належать відкриття нових готельно-ресторанних комплексів під уже сформованим успішним брендом, розширення спектра послуг, вихід на нові ринки, залучення нових клієнтів та інші інструменти розвитку. Основною метою масштабування є збільшення обсягів продажів готельного та ресторанного продукту, а також прибутку, що водночас приваблює інвесторів та сприяє посиленню конкурентних позицій підприємства. Одним із ключових аспектів масштабування виступає підвищення продуктивності, що безпосередньо стосується ефективності роботи персоналу та бізнес-процесів. Досягти цього можливо шляхом автоматизації операцій, впровадження сучасних технологій та використання інноваційних управлінських підходів [55].

Для формування успішної стратегії масштабування необхідно чітко визначити конкурентні переваги підприємства та розробити ефективну систему управління. Важливим етапом є аналіз ринкових умов: дослідження попиту на готельно-ресторанні послуги в різних регіонах, оцінка конкурентного середовища, вивчення тенденцій розвитку галузі, інвестиційного клімату,

тарифних бар'єрів та інших чинників. Особливого значення набуває оцінка рівня конкуренції та визначення власних конкурентних переваг, що є критично важливим у разі виходу підприємства на міжнародні ринки.

Не менш важливою складовою в побудові стратегії управління розвитку є перспектива виходу готельно-ресторанного комплексу на франчайзинг. Франчайзинг є однією з найбільш поширених форм ведення бізнесу у світі, і поступово набуває значної популярності в Україні. На сучасному етапі в країні функціонує низка відомих франчайзингових мереж, що охоплюють різні галузі – роздрібну торгівлю, ресторанний бізнес, заклади швидкого харчування, індустрію краси, фітнес-центри та інші сфери. Це свідчить про наявність сталого попиту на франчайзингові послуги саме в індустрії гостинності, як серед підприємців, так і серед споживачів. Однією з ключових переваг франчайзингу є можливість започаткування власної справи на основі вже відомого бренду з усталеною бізнес-моделлю та підтримкою з боку франчайзера. Такий підхід дозволяє суттєво знизити ризики, пов'язані з відкриттям нового бізнесу, та підвищує ймовірність його успішного функціонування [56].

Український бізнес має значний потенціал для розвитку франчайзингового ринку в індустрії гостинності. З одного боку, у країні існує розгалужена мережа малого та середнього бізнесу, що може бути зацікавлена у франчайзингових можливостях. З іншого боку, зростання споживчої культури та попиту на якісні товари й послуги сприяє розширенню франчайзингових мереж. Держава також демонструє певну підтримку розвитку франчайзингу. Зокрема, ухвалено законодавчі зміни, які спрощують процедуру отримання франшизи та забезпечують захист прав франчайзі.

Вихід успішного готельно-ресторанного комплексу з чітко сформованим стратегічним управлінням на ринок міжнародних франчайзингових послуг матиме ще більш значний потенціал для зростання та впізнаваності якісного українського готельно-ресторанного продукту у світі. Не варто забувати приклади інших відомих мереж, в яких є чому повчитись та з яких потрібно брати приклад застосовуючи їх найкращі та найуспішніші технології з інноваціями.

Для прикладу історія всесвітньо відомої «The Peninsula Hotels», заснованої у 1928 році, починалась з одного готелю у Гонконзі, але сьогодні налічує мережу з 13 готелів [57]. Французька «люксова» мережа готелів «Sofitel Hotels&Resort» налічує 130 закладів, а все починалось з першого готелю у Страсбурзі у 1964 році [58]. Історія британської мережі «InterContinental Hotels Group» починалась з одного гранд-готелю у бразильському місті Белен у 1946 році, а сьогодні це мережа з фантастичних 6 845 готельних комплексів різного формату у понад 100 країнах світу на котру працює понад 375 000 осіб [59]. Мережа американських готелів «Radisson Hotels», котра сьогодні представлена у 114 країнах і має понад 1400 своїх готельних комплексів під різними франчайзинговими брендами, починала свою історію з одного готелю у 1909 році у місті Міннеаполіс, штат Міннесота [60]. А мережа розкішних готелів «Four Seasons Hotels and Resort», котра налічує вже 129 об'єктів нерухомості в 44 країнах світу, так само починала свій шлях з одного готелю у 1961 році в канадському місті Торонто провінції Онтаріо [61].

Прикладів подібних успішних мереж в індустрії гостинності ще багато, їх всіх поєднує сформована стратегія управління що заточена на розвиток та масштабування. Але варто зауважити, що в подібних масштабах подальший розвиток мережевого готельно-ресторанного комплексу вже буде залежним не лише від професійного менеджменту, а й від державної підтримки та активності великих підприємців. Так як буде залучена велика кількість працівників, а також сплачена велика кількість податків та зборів, відповідно капіталізація такої компанії буде масштабуватися не мільярдами, а трильйонами грн, і матиме значний вплив на економіку та розвиток країни.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Аналіз сучасного стану державних готельно-ресторанних підприємств в Україні засвідчує їхню хронічну збитковість, що зумовлена відсутністю ефективної стратегії управління розвитку та низькою мотивацією менеджменту.

Приклади приватизації державних готелів демонструють, що передача таких об'єктів у приватну власність може забезпечити значні надходження до бюджету та створити умови для їхнього відновлення й розвитку.

Готельний комплекс «Київ» має подібні проблеми, незважаючи на унікальне розташування та славетну історію, низька завантаженість та фінансова нестабільність останніх років, робить його потенційним кандидатом на приватизацію. Ребрендинг та залучення інвестицій відкривають можливості для створення нової довгострокової стратегії управління розвитку, яка передбачає модернізацію інфраструктури, підвищення кваліфікації персоналу та формування конкурентних переваг. Розрахунок показника NPV підтверджує економічну доцільність запропонованого проєкту, оскільки очікуваний прибуток перевищує витрати на його реалізацію.

Подальший розвиток підприємства може здійснюватися через масштабування та вихід на франчайзинговий ринок, що є перспективним напрямом у світовій індустрії гостинності. Приклади успішних міжнародних мереж «The Peninsula Hotels», «Sofitel», «InterContinental Hotels Group», «Radisson Hotels», «Four Seasons» та інших, підтверджують, що стратегічне управління, орієнтоване на інновації та розширення, є ключовим чинником довгострокового успіху.

Таким чином, формування нової стратегії розвитку готельного комплексу «Київ» має базуватися на інвестиціях, ребрендингу, підвищенні якості послуг та сервісу, а також потенціалу використання франчайзингових можливостей. Це дозволить перетворити підприємство зі збиткового державного активу на конкурентоспроможний готельно-ресторанний комплекс з власним створеним іміджем та ім'ям, що забезпечить фінансову стабільність підприємства, привабливість інвестицій, залучення туристів та вагомий внесок у розвиток національної економіки.

ВИСНОВКИ

1. Формування стратегії управління розвитку готельно-ресторанного підприємства є фундаментальною основою сучасного менеджменту, оскільки визначає довгострокові орієнтири, формує комплексний план дій та забезпечує адаптацію до мінливого зовнішнього середовища. Її розробка дозволяє готельно-ресторанному підприємству переходити від поточного стану до бажаного майбутнього, стабілізувати діяльність та створювати конкурентні переваги.

2. Ефективність стратегічного управління залежить від здатності менеджменту враховувати економічні процеси на всіх рівнях, а також від використання маркетингових інструментів і сучасних технологій. Таким чином, стратегія розвитку у сфері готельно-ресторанного господарства постає як ключовий інструмент забезпечення життєздатності підприємства, його конкурентоспроможності та здатності ефективно функціонувати в умовах сучасної економіки.

3. Історично готельний комплекс «Київ» був створений як іміджевий проєкт держави, що зумовило відсутність класичної довгострокової стратегії розвитку. Маючи непогано розвинуту інфраструктуру, готельний комплекс має потенціал задовольняти потреби різноманітного контингенту клієнтів, а його ресторанне господарство сформувати високий рівень сервісу.

4. Дослідження організаційно-управлінської структури готельного комплексу «Київ» показує неефективність його функціонування. Аналіз фінансово-економічних показників свідчить про багаторічну збитковість у 2020–2023 роках та вихід на прибуток лише у 2024 році завдяки переоцінці активів. Ці факти лише підтверджують залежність підприємства від зовнішніх факторів і державної підтримки.

5. Ключовою проблемою готельного комплексу «Київ» є відсутність сформованої стратегії управління розвитку, що обмежує його перспективи. Формування якісної та узгодженої стратегії управління розвитку є необхідною умовою для забезпечення фінансової стабільності та конкурентоспроможності.

6. Маючи хорошу матеріально-технічну базу та унікальне розташування в центрі столиці поруч з Урядовим кварталом, готельний комплекс «Київ» має потенціал для економічно доцільного ребрендингу, що передбачає інвестиції у модернізацію, підвищення кваліфікації персоналу та формування конкурентних переваг. Розрахунок показника NPV підтверджує економічну доцільність запропонованого проєкту. Подальший розвиток може здійснюватися через масштабування, що відкриває перспективи міжнародного зростання.

7. Формування нової стратегії управління розвитку готельного комплексу «Київ» має базуватися на переоформленні права власності, диверсифікації, ребрендингу, інвестиціях в модернізацію та використанні франчайзингових можливостей, що дозволить в перспективі перетворити його на конкурентоспроможний готельно-ресторанний комплекс у світових масштабах і забезпечити вагомий внесок у розвиток національної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стратегічний менеджмент: підручник; Сидоров О. А., Фісуненко Н. О., Альошина Т. В., Фоменко А. Є. – Дніпро: Арт-Прес, 2024, – 352с.
2. Стратегічний менеджмент : підручник /О. М. Сумець ; МВС України, Харків. нац. ун-т внутр.справ, Кременч. льот. коледж. – Харків : ХНУВС, 2021. –208 с.
3. Стратегічне управління : конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування / К. В. Пастух ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. – 60 с.
4. Портер, М. Конкурентна стратегія. Техніки аналізу галузей і конкурентів / Майкл Портер ; пер. з англ. Н. Кошманенко. Київ: Наш формат,. 2020. 424 с.
5. Шведун В. О., Ахмедова О. О. Стратегічні орієнтири розвитку державного управління конкурентоспроможністю регіонів України. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. No 2. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.1>
6. С. М. Васи́лига. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука*. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.1.121. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення: 01.10.2025).
7. Попов О. Особливості розробки стратегії розвитку підприємства в умовах конкурентної боротьби. Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту ДТЕУ. Вінниця: Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ ДТЕУ. 2022. Вип.144. С. 187–193. URL: <http://vtei.com.ua/doc/11konf/zb11.pdf> (дата звернення: 01.10.2025).
8. Економіка готельно-ресторанного господарства: навч. посібник / С. А. Александрова, Л. В. Оболенцева, В. Ю. Світлична ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. – 142 с.

9. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР зі змінами та доповненнями. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-vp#Text> (дата звернення: 01.10.2025).
10. Галасюк С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. *Економіка та суспільство*. Випуск №40/2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-9>
11. Маркетинг у туристичній діяльності: навч. посібник для студ. ун-в. / В. І. Захарченко, Т. К. Метіль ; ОНПУ, ІДГУ. – Одеса, Ізмаїл : Фенікс, 2020. – 232 с.
12. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ*. 2023. №. 6. С. 93-99.
13. Бурак В. Г. Інновації: діяльність закладів ресторанного господарства. *Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: матеріали міжнар.наук.-практ. конф. (Львів, 26-27 лист. 2020)*. Львів, 2020. С. 21–23.
14. Charkina T., Pikulina O., Zadoja V., Tsviliy S. Improvement of the Tourism Industry Management Due to Introduction of New Trends and Types of Tourism. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2022. Vol. 2. No. 1. P. 108–117. DOI: 10.31733/2786-491X-2022-1-108-117
15. Семчук Ж. В., Петрик І. В. Економіка інновацій у сфері туризму. *Академічні візії*. 2022. № 4–5. С. 63–69. DOI: <https://dx.doi.org/10.5281/zenodo.6577003>
16. Парубець, О. (2024). Технологічні інновації в готельному бізнесі: вплив сучасного обладнання на якість обслуговування. *Економіка та суспільство*, (64). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-15>
17. Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі», 19 - 20 травня 2020 р. – К.: НУХТ, 2020 р. – 305 с.

18. Ресторанна справа: технологія та організація обслуговування туристів (теорія та практика): підручник / М. П. Мальська, О. М. Гаталяк, Н. М. Ганич - Київ: ЦУЛ, 2021 - 304 с.
19. Яким критеріям має відповідати елітний ресторан? URL: <https://fainemisto.com/blog/yakym-kryteriyam-maye-vidpovidaty-ELITNY-restoran> (дата звернення: 01.10.2025).
20. О.О. Ахмедова, І.О. Єрмаков Особливості формування державної політики забезпечення безпеки туристичної галузі та готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник: зб. наук. праць*. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2024. № 9 (322), 2024 С.100-111.
21. О.О. Ахмедова, І.О. Єрмаков. Публічне управління у галузі туризму та гостинності в умовах невизначеності. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права* / Розділ 2 Механізми публічного управління, № 6 (2024).
22. Заклади Fast Casual: особливості концепції та цільової аудиторії. URL: <https://choiceqr.com/uk/news/zakladi-fast-casual-osoblivosti-koncepciyi-ta-cilovoyi-auditoriyi> (дата звернення: 01.10.2025).
23. О.А. Сущенко, О.О. Ахмедова, І.О. Єрмаков «Вплив репутації на безпеку підприємств ресторанного господарства» Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2023, вип. 10 (43) <https://economics.kntu.kr.ua/archive/43.html> DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\).88-98](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43).88-98)
24. Організація готельного господарства: методичні рекомендації з навчальної дисципліни для студентів геолого-географічного факультету спеціальності 242 «Туризм і рекреація» освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» / О.І. Ніколаєва, А.Е. Молодецький. Одеса: ОНУ імені І.І. Мечникова, 2023. – 28 с.
25. Устименко Л. М., Афанасьєв І. Ю. У80 Історія туризму : Навч. посіб. 4-те вид., переробл. та допов. Київ, Алерта, 2023. 378 с.

26. Горюнова К., Стойка А. Організація готельного господарства: електронний навчальний посібник. Київ: МДУ, 2024. – 203 с. URL: <http://repository.mu.edu.ua/jspui/handle/123456789/6045> (дата звернення: 01.10.2025).
27. Історія та сучасний розвиток індустрії гостинності в Україні під час війни. Челова К.В. Матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. «Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг» (м. Львів, 07 грудня 2023 р.) Львів: Растр-7, 2023. 202 с. С.151-152.
28. Шевчук Ю.А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну*. Серія Економічні науки. 2020. № 1 (143). С. 41–51.
29. Мамонтенко, Н. (2024). Тенденції та перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 30-34. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-4>
30. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності: зб. тез доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (07-08 жовтня 2021 року, м. Львів). – Львів: ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2021. -416с.
31. О. М. Олійник, Н. Л. Сапельнікова, О. Г. Тонких. Сучасні тенденції розвитку ринку готельно-ресторанних послуг. *Актуальні проблеми економіки* №2 (236), 2021 URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/02/2.21._topic_Oliylyk-O.M.-Sapelnikova-N.L.-Tonkikh-O.G.-40-46.pdf (дата звернення: 10.10.2025).
32. Опендатабот. ДП «Готельний Комплекс «Київ»» URL: <https://opendatabot.ua/c/03539018> (дата звернення: 10.10.2025).
33. Готельний комплекс «Київ». Про готель. URL: <https://hotel-kyiv.kyiv.ua/about> (дата звернення: 10.10.2025).
34. Готельний комплекс «Київ». Ресторани і бари. URL: <https://hotel-kyiv.kyiv.ua/restaurants-and-bars> (дата звернення: 10.10.2025).

35. Черчик Л.М., Левицький В.В. Ч-50 Л-37 Стратегічний менеджмент : конспект лекцій. Луцьк : Волинський національний університет імені Лесі Українки, 2023. 165 с.
36. Booking.com Hotel Kyiv. URL: <https://www.booking.com/hotel/ua/hotel-complex-kyiv.uk.html> (дата звернення: 10.10.2025).
37. Google.com Готель «Київ». URL: https://www.google.com/travel/hotels/entity/ChgI39SisMTR5uuLARoLL2cvMTIyEl92c2gQAQ?ts=CAEaIAoCGgASGhIUCgcI6Q8QCxgYEgcI6Q8QCxgZGAeyAhAAKkgkKBTtoDVUFIGgA&ictx=3&ap=KigKEgkDF2U9tjhJQBFvgFjFoYg-QBISCZBB7vW9OUIAEW-AWE1Uij5AMAA&q=OA1IAA&ved=0CAAQ5JsGahcKEwi44JXmyuyQAxUAAAAAHQAAAAAQAw&utm_campaign=sharing&utm_medium=link&utm_source=htls (дата звернення: 10.10.2025).
38. Instagram сторінка готельного комплексу «Київ». URL: <https://www.instagram.com/hotel.kyiv.kyiv> (дата звернення: 10.10.2025).
39. Tik-Tok сторінка готельного комплексу «Київ». URL: <https://www.tiktok.com/@hotelkyiv> (дата звернення: 10.10.2025).
40. Facebook сторінка готельного комплексу «Київ». URL: <https://www.facebook.com/kyivhotel> (дата звернення: 10.10.2025).
41. Готелі Міноборони роками працюють у збиток – «Марлін». URL: <https://mind.ua/news/20224562-goteli-minoboroni-rokami-pracyuyut-u-zbitok-marlin> (дата звернення: 12.11.2025).
42. Кабмін забрав у Міноборони готель на Майдані у центрі Києва: готують приватизацію. URL: <https://www.obozrevatel.com/ukr/ekonomika-glavnaya/kabmin-zabrav-u-minoboroni-gotel-na-majdani-v-tsentri-kieva-jogo-prodavati-mut.htm> (дата звернення: 12.11.2025).
43. Готель «Козацький» приватизували за 400 млн грн. URL: <https://finclub.net/news/hotel-kozatskyi-pryvatyzuvaly-za-400-mln-hrn.html> (дата звернення: 12.11.2025).

44. Готель «Україна» на Майдані Незалежності планують виставити на приватизацію. URL: <https://suspilne.media/kyiv/666512-gotel-ukraina-na-majdani-nezaleznosti-planuut-vistaviti-na-privatizaciju> (дата звернення: 12.11.2025).
45. Готель «Україна» у Києві офіційно перейшов до нового власника: АМКУ надав фінальний дозвіл на приватизацію. URL: <https://suspilne.media/kyiv/891131-gotelu-ukraina-u-kievi-oficijno-peresov-do-novogo-vlasnika-amku-nadav-finalnij-dozvil-na-privatizaciju> (дата звернення: 12.11.2025).
46. Д. Лепеха, Н. Кубишина. Формування стратегії ребрендингу промислового підприємства. 2022: *III Міжнародна науково-практична конференція «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи»*. с. 232-233. URL: <https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/272070> (дата звернення: 12.11.2025).
47. Rebranding Strategy: How To Make The Most Of Your Brand Makeover. URL: <https://www.toptal.com/designers/brand/rebranding-strategy> (дата звернення: 12.11.2025).
48. 5 Rebranding Strategies: How to Refresh Your Brand. URL: <https://99designs.com/blog/logo-branding/how-to-rebrand> (дата звернення: 12.11.2025).
49. Янчук, Т., & Боєнко, О. (2023). Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
50. ТОП CRM-систем України 2025: що змінилося за два роки. URL: <https://finance.ua/ua/goodtoknow/top-crm-system-ukrainy-2025-shcho-zminylosia-za-dva-roky> (дата звернення: 12.11.2025).
51. Кабінет Міністрів України. Постанова від 10 вересня 2003 р. N 1440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2003-%D0%BF/ed20130417/print> (дата звернення: 12.11.2025).

52. Що таке чиста поточна вартість (NPV). URL: <https://finances.in.ua/shcho-take-chysta-potochna-vartist-np> (дата звернення: 12.11.2025).
53. Коненко В. В., Соколов Д. В. Стратегічне планування функціонування та розвитку підприємств. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2021/76.pdf (дата звернення: 12.11.2025).
54. Потюк , Ю. (2024). Проблеми і перспективи масштабування бізнесу за кризових умов господарювання: Стратегічний аспект. *Економіка та суспільство*, (62). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-7>
55. Кінас І. Вядрова Н. Масштабування бізнесу як один із напрямків стратегії розвитку підприємства. *Успіхи і досягнення у науці* №3(3) 24 том 2. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-160-169](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-160-169)
56. Когут М. Прокопишин-Рашкевич, Л. (2023). Стан та перспективи розвитку ринку франчайзингових послуг в Україні. *Економіка та суспільство*, 51. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-53>
57. The Peninsula Hotels. Офіційний сайт. URL: <https://www.peninsula.com> (дата звернення: 12.11.2025).
58. Sofitel Hotels&Resort. Офіційний сайт. URL: <https://sofitel.accor.com> (дата звернення: 12.11.2025).
59. InterContinental Hotels Group. Офіційний сайт. URL: <https://www.ihgplc.com> (дата звернення: 12.11.2025).
60. Radisson Hotels. Офіційний сайт. URL: <https://www.radissonhotels.com> (дата звернення: 12.11.2025).
61. Four Seasons Hotels and Resort. Офіційний сайт. URL: <https://www.fourseasons.com> (дата звернення: 12.11.2025).

ДОДАТКИ

Інтер'єр готельного комплексу «Київ» [33]



Екстер'єр готельного комплексу «Київ» [33]



Номерний фонд готельного комплексу «Київ» [33]



Двокімнатний двомісний напівлюкс

Вишуканий двокімнатний номер середньою площею 40 м². Складається з вітальні, спальні та ванної кімнати. У спальні – високоякісне ліжко king-size, у вітальні – розкладний диван. На вимогу надається дитяче ліжечко. Номер ідеально підходить для ділових людей, котрі подорожують з комфортом.



Двомісний люкс «Бізнес»

Розкішний багатокімнатний номер середньою площею 100 м². У номері – спальня з високоякісним ліжком king-size, вітальня з розкладним диваном, обідня зона, ванна кімната, гостьовий душ та туалет. На вимогу буде надане дитяче ліжечко. Номер створений для найбільш вибагливих гостей.