МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
УМАНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Допущено до захисту
«____» _____2025 р.
Завідувач кафедри, к.е.н., доцент
_____Діана НАГЕРНЮК

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVERWOOD» М. ЧЕРКАСИ

Виконала: здобувачка вищої освіти
IV курсу, 41-гр групи
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньо-професійної програми
«Готельно-ресторанна справа»
МАЛІНОВСЬКА Софія Миколаївна

Науковий керівник: к.е.н., доцент
Діана НАГЕРНЮК

Умань – 2025

РЕЗЮМЕ

Кваліфікаційна робота бакалавра складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи – 60 сторінок комп'ютерного тексту, містить 6 таблиць, 4 рисунки. Список використаних джерел налічує 44 найменування.

Об'єктом дослідження є процес удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

У 1 розділі досліджено теоретичні аспекти готельно-ресторанного бізнесу в сфері гостинності України та визначено механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі теорії систем.

У 2 розділі оцінено загальну характеристику діяльності та здійснено аналіз основних економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

У 3 розділі обґрунтовано заходи удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» та основні напрями розвитку.

Ключові слова: управління, розвиток, готельно-ресторанний комплекс, бізнес, стратегія, послуга, гість.

АНОТАЦІЯ

У роботі досліджено досліджено теоретичні аспекти готельно-ресторанного бізнесу в сфері гостинності України та визначено механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі теорії систем. Проведено оцінку загальної характеристики діяльності та здійснено аналіз основних економічних показників готельно-ресторанного комплексу «Riverwood». Обґрунтовано заходи удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» та основні напрями розвитку.

Ключові слова: управління, розвиток, готельно-ресторанний комплекс, бізнес, стратегія, послуга, гість.

SUMMARY

The paper examines the theoretical aspects of the hotel and restaurant business in the hospitality sector of Ukraine and defines the mechanism for managing hotel and restaurant business enterprises based on the systems theory. An assessment of the general characteristics of the activity is carried out and the main economic indicators of the hotel and restaurant complex "Riverwood" are analyzed. Measures to improve the management of development of the hotel and restaurant complex "Riverwood" and the main directions of development are substantiated.

Keywords: management, development, hotel and restaurant complex, business, strategy, service, guest.

ЗМІСТ

ВСТУП 6

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення готельно-ресторанного бізнесу в сфері гостинності України 8

1.2. Механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі теорії систем 11

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVERWOOD»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» 20

2.2. Оцінка діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» 27

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVERWOOD»

3.1.Основні напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу 39

3.2. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» 46

ВИСНОВКИ 54

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 56

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах війни готельно-ресторанний бізнес перебуває під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх змін, що зумовлює потребу у впровадженні нових управлінських стратегій, методів і інструментів, заснованих на системному та комплексному підході. Згідно з рейтингами ефективності інвестицій, готельно-ресторанна сфера посідає провідні позиції завдяки можливості швидко диверсифікувати капітал і отримувати високі прибутки. Світовий розвиток цієї галузі сприяє розширенню міжнародних зв'язків, активізації внутрішньої ділової активності, зростанню мобільності та міграції населення, а також забезпеченню якісного харчування, що є важливим чинником для збереження громадського здоров'я. В Україні основним напрямом розвитку готельно-ресторанного господарства залишається розв'язання проблем, пов'язаних з інтеграцією до європейського простору, впровадженням відповідних стандартів обслуговування, підвищенням ефективності управління і оптимізацією ключових показників діяльності підприємств готельно-ресторанної галузі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чимало науковців і фахівців-практиків досліджують специфіку функціонування готельно-ресторанних комплексів та актуальні проблеми їх діяльності, водночас розробляючи ефективні механізми управління в умовах нестабільного туристичного середовища. Зазвичай такі комплекси розглядаються як складова частина рекреаційних систем, із застосуванням галузевого та системного підходів. Вагомий внесок у вивчення цієї проблематики зробили як українські, так і зарубіжні науковці, серед яких варто відзначити Л. Агафонову, Л. Бовш, М. Бойка, С. Галасюк, А. Гриняло, О. Давидову, Т. Дорошенко, М. Кабушкіна, Ф. Котлера, Л. Лук'янову, І. Ляпіну, Л. Матвійчук, О. Мілашовську, Г. Муніна, І. Мініч, С. Нездоймінову, Л. Нечаюк, Н. Пятницьку, Х. Роглєву, Н. Савицьку, С. Скобкіну, В. Федорченка, М. Удут, О. Шикіну. Водночас, питання управління розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу, з урахуванням особливостей їх функціонування, впливу глобалізаційних

процесів і створення інтеграційних об’єднань, залишаються дослідженими недостатньо. Наявність низки невирішених проблем, суперечливих аспектів, а також висока теоретична й практична значущість аналізу процесів управління розвитком підприємств цієї сфери визначають актуальність обраного напряму наукового дослідження.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є розробка рекомендацій щодо удосконалення системи управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

Реалізація поставленої мети зумовила необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні аспекти управління розвитком готельно-ресторанного бінесу;
- провести оцінку діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»;
- розробити рекомендації щодо удосконалення системи управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»;

Об’єктом дослідження є процес удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів удосконалення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу.

Методи дослідження: літературно-аналітичний, математико-статистичний, узагальнення, пояснення, метод аналізу та синтезу, порівняльно-описовий методи, метод SWOT-аналізу.

Інформаційну основу дослідження склали наукові праці, фахові та навчально-методичні видання українських і зарубіжних економістів, присвячені управлінню розвитком готельно-ресторанного бізнесу та шляхам його вдосконалення, чинне законодавство України, що регламентує діяльність у цій сфері, а також дані фінансової та управлінської звітності підприємства, обраного для аналізу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та значення готельно-ресторанного бізнесу в сфері гостинності України

Готельно-ресторанне господарство займає важливе місце у розвитку туристичної інфраструктури України, виступаючи одним із основних постачальників національного туристичного продукту на міжнародному ринку послуг. До початку пандемії та воєнних дій туристична галузь демонструвала динамічне зростання та володіла перспективним потенціалом, що дозволяло їй стати вагомим сегментом національної економіки. Готельно-ресторанний бізнес забезпечує значний внесок у туристичну індустрію як за обсягами матеріальних і фінансових ресурсів, так і за кількістю робочих місць та доходів, що надходять від туризму.

У складі сфери гостинності, що об’єднує галузі, які надають послуги туристам і клієнтам під час їхнього перебування поза домівками, готельно-ресторанний бізнес посідає провідну позицію, оскільки забезпечує комплексний сервіс, охоплюючи розміщення, харчування, дозвілля і супутні послуги. Його діяльність спрямована на задоволення різноманітних потреб клієнтів і прагне перевершити їхні очікування.

Термінологічно поняття «готельно-ресторанний бізнес», «готельне господарство», «ресторан» чи «галузь готельного бізнесу» визначають сукупність господарської діяльності спеціалізованих підприємств, що надають послуги з розміщення і харчування подорожуючих осіб. Багато науковців пропонують власні авторські підходи до визначення цих підприємств.

Зокрема, Я. Волковська трактує «готельно-ресторанний комплекс» як групу суб’єктів господарювання, які забезпечують споживачам комплексні послуги з тимчасового проживання і харчування[1].

Т. Качала та І. Петровська акцентують на відмінностях між поняттями «готельно-ресторанний комплекс» як частини господарства та «готельно-ресторанного бізнесу» як виду економічної діяльності [4].

М. Гакова наголошує, що готельно-ресторанний комплекс є складовою частиною індустрії гостинності, де високий рівень сервісу та орієнтація на споживача є визначальними критеріями [2].

Попри численні дослідження, питання управління розвитком готельно-ресторанних комплексів залишаються актуальними. Згідно з офіційними визначеннями, готель — це підприємство будь-якої форми власності з шістьма і більше номерами, яке надає послуги тимчасового проживання та обслуговування, а ресторан — заклад громадського харчування з розширеним асортиментом власної продукції та високим рівнем комфорту, що також організовує дозвілля відвідувачів [3].

Особливостями функціонування підприємств готельно-ресторанного комплексу (ГРК) є надання переважно нематеріальних послуг, миттєве їх споживання, труднощі з обліком і поєднанням товарів і послуг, а також індивідуалізація та негайність виконання. Ці специфічні риси варто враховувати при управлінні їхнім розвитком [1].

До характерних особливостей послуг, що надаються готельно-ресторанними комплексами, належать:

- поєднання процесу надання та споживання послуг у реальному часі, що унеможливлює їхнє зберігання. Це зумовлює необхідність гнучкого регулювання попиту та пропозиції у цій сфері;
- наявність у складі готельно-ресторанних послуг продукції, пов’язаної з експлуатацією, ремонтом обладнання та післяпродажним сервісом;
- складність відокремлення та обліку наданих послуг через їхнє тісне переплетення з реалізацією товарів;
- високий ступінь індивідуалізації послуг, оскільки вони мають відповідати різноманітним смакам і уподобанням клієнтів;

- вимога оперативності у наданні послуг, адже жодна технологічна операція у готелі чи ресторані не повинна затримувати клієнта чи створювати для нього дискомфорт [4].

Готельно-ресторанний комплекс, за українським законодавством, класифікується як учасник туристичної діяльності, що створює та надає послуги з тимчасового розміщення й харчування. Відповідно до КВЕД-2010, він відноситься до секції «Тимчасове розміщування й організація харчування», яка охоплює надання короткострокового проживання, харчування і напоїв для споживання на місці. Значну частку цього ринку складають малі та мікропідприємства, які формують понад 40 % усіх суб'єктів господарювання у галузі [12].

Нині важливим завданням для готельно-ресторанного бізнесу є відновлення обсягів наданих послуг до рівня 2019 року, що можливо завдяки активізації внутрішнього туризму. З огляду на карантинні обмеження, основний акцент робиться на обслуговування вітчизняних туристів та екскурсантів.

У світовій науковій практиці виділяють два основні підходи до визначення сутності готельно-ресторанного комплексу, пов'язуючи його з індустрією туризму або індустрією гостинності. Серед ключових елементів управління розвитком ГРК виділяють: нематеріальність, невідчутність і негайність споживання послуг, нестабільність попиту, невіддільність послуги від її надавача, а також мінливість очікувань споживачів. Для ефективної роботи комплексу потрібна збалансована виробничо-торговельна структура, яка складається з управляючої, виробничої, забезпечувальної та обслуговуючої підсистем. Саме управляюча підсистема координує взаємодію між усіма підрозділами та відповідає за постачання ресурсів, оптимізацію витрат і підвищення конкурентоспроможності.

Для забезпечення ефективної роботи готельно-ресторанного комплексу необхідно сформувати відповідну виробничо-торговельну структуру, яка включає такі основні складові: керівну, виробничу, забезпечувальну та

організаційно-обслуговуючу підсистеми. Ключову роль виконує управляюча підсистема, оскільки саме вона здійснює координацію взаємодії між усіма структурними елементами, спрямовуючи їхню діяльність на досягнення загальних цілей і підвищення ефективності функціонування підприємства в цілому [5].

Таким чином, управління підприємствами готельно-ресторанного комплексу передбачає досягнення стратегічних цілей через формування високих стандартів обслуговування, орієнтацію на споживача, забезпечення безперебійної роботи й оптимізацію ресурсів, що сприятиме підвищенню прибутковості та розвитку галузі.

1.2.Механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі теорії систем

Діяльність будь-якого підприємства передбачає наявність системи взаємопов’язаних підсистем, об’єднання яких формує цілісну соціальну структуру, необхідну для координації зусиль людей з метою задоволення їхніх потреб та інтересів [3, с. 43]. Зазвичай розрізняють дві групи взаємодій:

Такі, що є обов’язковими та зумовлені природними чинниками або впливом економічної, політичної чи військової влади.

Такі, що виникають під впливом певних об’єктивних обставин та морально-правових норм, водночас надаючи підприємству більшу свободу у виборі цілей та засобів для забезпечення власної діяльності.

Теоретичні засади управління підприємствами базуються на принципах системного підходу. Основні характеристики процесу управління ґрунтуються на властивостях об’єктивної єдності світу, його структурованості та взаємозалежності [4]. В обґрунтованому управлінні рішення приймаються у межах складних цілісних систем, що розглядаються з позицій системно-комплексного, системно-структурного, системно-функціонального та системно-інтегративного підходів [2]. Різноманітність систем управління

визначається особливостями застосування управлінських процесів відповідно до обраного суб’єкта управління.

Взаємозв’язок між системами та процесом оптимізації управління суб’єктами господарювання забезпечується шляхом впровадження відповідних модифікацій, спрямованих на підвищення ефективності їхньої діяльності. У загальному розумінні оптимізація розглядається як процес вирішення планових, економічних та виробничих завдань, що забезпечують стабільне функціонування та розвиток підприємств.

В умовах невизначеності, в яких нині працюють українські підприємства, особливо актуальним стає питання оптимізації системи управління та розробки ефективного механізму її реалізації. Важливою складовою цього процесу є вибір критерію оптимізації, який повинен охоплювати три групи параметрів: вхідні, вихідні та регульовані.

Як зазначають І. Біла та Н. Насікан, вхідні параметри системи управління можуть включати наявні матеріальні та нематеріальні ресурси [5]. Дослідниці підкреслюють, що основним критерієм оптимізації слід вважати якість діяльності підприємства, яка визначається такими показниками, як результативність, ефективність, адаптивність та здатність бізнесу оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Поняття «механізм управління» зазвичай розглядається як сукупність органів, засобів і способів взаємодії між керівною та керованою підсистемами організації. Водночас в іншому трактуванні цей термін визначають як поєднання цілей, функцій, принципів і методів, взаємодія яких забезпечує ефективне функціонування організації як цільової системи [6].

За визначенням Н.І. Гавловської, механізм управління — це процес управління певними елементами системи відповідно до поставлених цілей, який має гарантувати ефективний захист і запобігання можливим негативним наслідкам впливу зовнішнього середовища [7].

Ж.М. Балабанюк, узагальнюючи наявні підходи, наголошує на доцільності включення до складу механізму управління організаційних форм і

управлінської структури, що дозволяє ототожнювати його із системою управління підприємством [8].

Отже, на основі аналізу існуючих підходів до визначення механізму управління доцільно запропонувати власне трактування цього поняття. Механізм управління слід розглядати як дієвий процес, який поєднує поставлену мету, функції, методи та засоби у тісному взаємозв'язку задля забезпечення ефективного функціонування єдиної системи управління. У межах цього процесу активно задіюються основні складові менеджменту для вирішення завдань, що постають перед підприємством. Особливе місце в такій системі посідає розв'язання планових, економічних і виробничих питань, спрямованих на стабільну діяльність і подальший розвиток суб'єкта господарювання.

На нашу думку, оптимізацію механізму управління підприємствами доцільно розглядати як сукупність методів, заходів і інструментів, спрямованих на використання найбільш доцільних ситуаційних рішень та принципів ресурсоефективності, що дозволяє підвищити загальну результативність управлінських процесів.

Слід зазначити, що практично всі підприємства функціонують як виробничі економічні системи, які поєднують сукупність певних механізмів, способів і методів трансформації наявних економічних ресурсів (праці, землі, капіталу, матеріалів і підприємницьких здібностей) у економічні продукти — товари, послуги та блага. В основі таких систем лежить процес виробництва благ і послуг, що є визначальним чинником їхнього функціонування [1, с. 116–117].

Таким чином, підприємства готельно-ресторанного бізнесу доцільно розглядати як виробничі економічні системи. Для них характерні такі особливості, як динамічність діяльності, територіальна сегментація та локальний характер роботи, висока швидкість обороту капіталу завдяки короткому виробничому циклу, а також підвищена чутливість до змін ринкової кон'юнктури, зумовлена неможливістю транспортування й

зберігання послуг. Крім того, такі підприємства вирізняються високим рівнем комунікацій, індивідуалізованим та нестандартним характером наданих послуг, їх диференціацією і залежністю від обсягу та оперативності інформаційного забезпечення.

Готельно-ресторанне підприємство є складною організаційно-економічною системою, яка інтегрує матеріально-технічні, трудові, інформаційні, фінансові та інші ресурси для задоволення широкого спектру потреб споживачів. Велике різноманіття залучених ресурсів обумовлює необхідність постійного пошуку ефективних підходів до їх оптимального використання та раціонального залучення з метою досягнення запланованих результатів у процесі надання основних і додаткових послуг.

Підприємства готельно-ресторанного бізнесу належать до трансформаційного сектору, концепцію якого запропонував Д. Норт [10]. Саме в межах цього сектору відбувається зміна фізичних характеристик економічних благ, а також визначаються функції, що розкривають сутність виробничих і сервісних процесів та формують вектор подальшого розвитку підприємств. Трансформаційний сектор акцентує увагу на змінних характеристиках діяльності підприємств, які можуть бути запрограмовані та адаптовані для підтримання стабільного функціонування всіх елементів господарської системи.

Ключовою функцією управління в системі створення послуг на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу є організація та формування процесу їх надання. Сучасна готельно-ресторанна сфера дедалі більше орієнтується на принципи оптимізації, впроваджуючи інноваційні технології, такі як використання сонячної енергетики, електромобілів для логістики, циклічні системи водопостачання, а також сортування та переробку відходів. Це дозволяє не лише підвищувати якість послуг, а й сприяти екологічній безпеці та ефективності господарської діяльності.

Друга функція — економічна. Вона проявляється як результат відтворення робочої сили та базується на наявності кваліфікованих трудових

ресурсів. Її реалізація полягає у наданні конкретних послуг, що оцінюються за такими критеріями, як якість, ефективність і своєчасність виконання.

Третя функція — створення додаткових послуг. Вона орієнтована на задоволення індивідуальних потреб і вимог клієнтів. Оцінка цієї функції можлива як за матеріальними (додаткове обладнання, комфорт), так і нематеріальними (рівень сервісу, персональний підхід) параметрами. Наприклад, при оптимізації управлінських процесів можуть з'явитися потреби в гнучкому розміщенні клієнтів відповідно до їхніх побажань, або у виконанні побутових запитів із використанням еколого-економічних матеріалів.

Ця функція відповідає за:

- задоволення клієнтів різноманітними видами послуг;
- зниження витрат на подібні послуги в інших компаніях;
- покращення побутових умов проживання й обслуговування (наприклад, наявність додаткової ковдри, автостоянки, міні-бару);
- підвищення швидкості обслуговування або передбачення побажань клієнтів у ресторанах тощо.

Оптимізація цієї функції можлива шляхом раціонального використання робочого часу обслуговуючого персоналу.

Четверта функція пов'язана з впровадженням елементів безпеки, конфіденційності та надійності у процес надання послуг. Вітчизняні підприємства готельно-ресторанного бізнесу активно впроваджують сучасні стандарти обслуговування клієнтів, що ґрунтуються на світовій практиці. До ключових принципів належать:

- максимальна увага до потреб клієнтів;
- висока якість комплексу наданих послуг;
- постійне підвищення освітнього й кваліфікаційного рівня працівників;
- оперативне застосування сучасних методів і форм маркетингу з метою підвищення впізнаваності підприємства;
- системна оцінка результативності наданих послуг;
- створення комфортних умов для перебування клієнтів;

- аналіз ефективності роботи з клієнтами та діяльності підприємства загалом.

Механізм управління розвитком підприємства являє собою сукупність прийомів, методів, важелів, засобів і інструментів цілеспрямованого впливу суб'єкта управління (керуючої підсистеми) на об'єкт управління (керовану підсистему). Метою цього впливу є забезпечення безперервного, адекватного й ефективного розвитку підприємства відповідно до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

«Вхідною ланкою» запуску цього механізму є вплив змін у зовнішніх і внутрішніх умовах функціонування об'єкта, що зумовлює потребу в його розвитку. Натомість «вихідною ланкою» виступає новий якісний стан об'єкта, який дозволяє продовжити розвиток із вищою ефективністю, адаптуючись до подальших змін [11, с. 279].

При оптимізації механізму управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу його складові розглядаються як єдина цілісна система, елементи якої взаємопов'язані та взаємодіють між собою (рис. 1.1). Такий підхід дозволяє виокремити ключові компоненти механізму управління: етапи реалізації, суб'єкти та об'єкти управління, функції управління процесом створення послуг, а також підходи до контролю та оцінювання ефективності.

Процес управління підприємством спрямований на переведення системи з одного стану в інший — із новими якісними характеристиками — шляхом цілеспрямованого впливу керуючої підсистеми на керовану. Згідно з науковими підходами, сучасне підприємство розглядається як сукупність двох взаємопов'язаних підсистем: керуюча підсистема (суб'єкт управління) — здійснює управлінський вплив; керована підсистема (об'єкт управління) — включає виробничий персонал, матеріально-технічну базу, сировину, технології, організаційні структури тощо [14, с. 32].

Таким чином, ефективне управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу передбачає не лише розробку та впровадження відповідного механізму, а й постійне вдосконалення взаємодії між складовими

системи для досягнення високих показників якості, конкурентоспроможності та стійкого розвитку.



Рис. 1.1. Схема оптимізації механізму управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу, побудована на принципах теорії систем
Джерело: Власні дослідження.

Дія будь-якого механізму управління повинна розпочинатися з чіткого формування мети та визначення ключових завдань для її досягнення (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу

Оптимізація управлінських рішень ґрунтується на виборі найкращого варіанта з-поміж кількох можливих альтернатив: чим більше варіантів розглядається, тим вища ймовірність обрати оптимальне рішення для підприємства. Важливою умовою ефективного функціонування механізму управління є наявність тісного інформаційного зв'язку між суб'єктами та об'єктами управління, що реалізується через відповідний інформаційний блок.

Механізм управління підприємствами готельно-ресторанної сфери передбачає, насамперед, формування мети та визначення завдань для її досягнення, які, своєю чергою, залежать від цілей подальшого розвитку підприємства. Формування цих складових нерозривно пов'язане із системним мисленням суб'єкта управління та потребами об'єкта — керованої підсистеми. Мета управління визначається функціональним призначенням розвитку підприємства, а завдання конкретизують шляхи її досягнення у часі та просторі.

У структурі механізму виділяються п'ять основних етапів реалізації:

Початковий — ідентифікація проблем, формування загальної цілі;

Етап обґрунтування — аналіз середовища, формування альтернатив, вибір орієнтирів;

Основний — впровадження управлінських рішень;

Регулюючий — коригування дій на основі зворотного зв'язку;

Контролюючий — оцінка результатів, перевірка ефективності дії механізму.

На кожному етапі формується відповідна система, яка може бути адаптована на наступних рівнях управління залежно від змін зовнішніх та внутрішніх факторів, що впливають на реалізацію управлінських принципів. Ці фактори можуть мати як позитивний, так і негативний вплив, зумовлюючи необхідність гнучкого реагування та перегляду рішень.

До ключових управлінських систем, що забезпечують дію механізму, належать: система планування; формування альтернатив; оцінювання ресурсів

і потенціалу підприємства; аналіз конкурентоспроможності та кон'юнктури ринку; моніторинг і контроль.

Остання система включає контрольні підходи, спрямовані на перевірку коректності функціонування механізму управління в цілому та його окремих елементів.

У науковій літературі широко розглянуто всі складові механізму управління, тому в межах даного дослідження основну увагу зосереджено на кінцевому результаті його функціонування. Усі елементи механізму управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу діють в інтересах керуючої підсистеми, сприяючи реалізації принципів оптимальності, ефективності та сталого розвитку.

Результатами функціонування механізму управління є: визначення актуального стану об'єкта управління; формування та вибір альтернативних варіантів господарських рішень, що відкриває нові перспективи для розвитку підприємства; пошук умов для продовження господарської діяльності на засадах інноваційного підходу; визначення шляхів перспективного розвитку підприємства з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Для удосконалення процесу формування механізму управління на основі системного підходу необхідно: визначити принципи оптимізації господарської діяльності; встановити взаємозв'язок між окремими системами управління та процесами оптимізації у межах функціонування суб'єктів господарювання.

Механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу має складну багаторівневу структуру, яка включає сукупність елементів, орієнтованих на досягнення високої ефективності функціонування підприємства. Його оптимізація, базована на принципах теорії систем, охоплює: етапи управлінського процесу; виокремлені об'єкти та суб'єкти управління; функції управління процесами створення послуг; контролюючі підходи, які забезпечують своєчасне коригування та підвищення якості управлінських рішень.

РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVERWOOD»

2.1. Загальна характеристика діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»

Готельно-ресторанний комплекс Riverwood Relax Park – парк заміського відпочинку, місце, де гастрономічні задоволення посилюються завдяки естетиці навколишньої природи та свіжому повітрю.

Комплекс розташований в селі Мошни Черкаської області, на тридцять четвертому кілометрі дороги Канів – Черкаси – Чигирин на території більш ніж 35000 м/кв. На території комплексу знаходиться рукотворне озеро, фонтан і неймовірної краси міст – арт об’єкт комплексу.

До складу готельно-ресторано комплексу Riverwood входить готель, ресторан, басейн, SPA, картина галерея, конференц зали.

Мінімалістичний комфортний дизайн інтер’єру та інтеграція у природний ландшафт – це про готель Riverwood. Всі номери готелю та котеджі оснащені кондиціонерами, телевізорами з плоским екраном та SMART TV, комфортними та стильними меблями, сучасною сантехнікою та іншими зручностями. На території всього комплексу надається безкоштовний WIFI. Зранку можна поснідати у ресторані та продовжити свій день у SPA Riverwood.

В готелі передбачені такі категорії номерів:

1. Номер Стандарт Дабл з видом на ліс. Просторий однокімнатний номер категорії Стандарт з великим двоспальним ліжком. Крізь панорамні вікна відкривається чудовий вигляд на сосновий ліс. У вартість проживання в номері включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.
2. Номер Стандарт Дабл з видом на озеро. Просторий однокімнатний номер категорії Стандарт з великим двоспальним ліжком. Крізь панорамні вікна відкривається чудовий вигляд на озеро, ландшафтний парк та міст – арт об’єкт. У вартість проживання в номері включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.

3. Номер Стандарт Твін з видом на ліс. Просторий однокімнатний номер категорії Стандарт з двома комфортними ліжками. Крізь панорамні вікна відкривається чудовий вигляд на сосновий ліс. У вартість проживання в номері включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.

4. Номер Стандарт Твін з видом на озеро. Просторий однокімнатний номер категорії Стандарт з двома комфортними ліжками. Крізь панорамні вікна відкривається чудовий вигляд на озеро, ландшафтний парк та міст – арт об'єкт. У вартість проживання в номері включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.

5. Номер Сімейний. Просторий однокімнатний номер з панорамними вікнами і видом на ліс. Сім'я може комфортно розміститись на великому двоспальному ліжку та розкладному двоспальному дивані. У вартість проживання в номері включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.

6. Номер Люкс. Просторий двокімнатний номер з видом на озеро та ландшафтний парк дозволяє відпочити від міської метушні всією родиною. У вартість проживання включено: сніданок, відвідування SPA, відвідування басейну.

Загальна кількість номерів готелю 36 номерів трьох категорій: стандарт (25 м²), сімейний (35 м²), люкс (53 м²). 17 шале у сосновому лісі, для 2–6 гостей, із різною конфігурацією і площами (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Категорії номерів Riverwood

Категорія	Кількість, од.	Питома вага, %	Ціна за добу, грн
Номер Стандарт Дабл з видом на ліс	4	11,1	6800
Номер Стандарт Дабл з видом на озеро	8	22,2	6800
Номер Стандарт Твін з видом на ліс	4	11,1	6800
Номер Стандарт Твін з видом на озеро	6	16,7	6800
Номер Сімейний	6	16,7	8900
Номер Люкс	8	22,2	8300
Всього	36	100	х

При повному завантаженні це дає потенційний оборот:

- Номери: 36×5 500 грн ≈ 198 000 грн/ніч

- Шале: 17×6 500 грн ≈ 110 500 грн/ніч

Загалом 308 500 гривень доходу/ніч при 100% завантаженні, що складає близько 9,25 млн грн/міс (при 30 днях).

Концепція ресторану Riverwood побудована на ідеї авторської кухні, що поєднує натуральні та високоякісні продукти. Основний акцент зроблено на м'ясних стравах, зокрема на преміальних стейках. Соковиті стейки з мармурової яловичини у поєднанні з крафтовим пивом власного виробництва стали справжньою «візитівкою» закладу. Для приготування стейків у Riverwood використовують мармурове м'ясо з власної органічної ферми, що гарантує виняткову якість і смак продукції. Спеціально для поціновувачів м'ясної кухні в ресторані облаштовано окрему стейкову залу, інтер'єр якої виконаний у теплих натуральних тонах: домінує темне дерево, м'які дивани, стильна барна стійка, затишний камін і панорамні вікна з мальовничим краєвидом. Саме в стейковій залі відвідувачі можуть скуштувати фірмовий стейк з мармурової яловичини, доповнений крафтовим пивом з власної броварні, що створює унікальний гастрономічний досвід та підкреслює автентичність концепції ресторану.

Окрім стейкової, у ресторані Riverwood функціонує пастельна зала — простір, що втілює елегантність та витончену атмосферу. Інтер'єр оформлений у ніжних пастельних тонах, які у поєднанні з високою світлою стелею, м'якими диванами, зручними кріслами та панорамними вікнами створюють відчуття легкості, простору та святкової піднесеності. Це ідеальне місце для неквапливого відпочинку з келихом прохолодного ігристого вина, легким салатом чи витонченою пастою.

Тераса ресторану Riverwood — це окремий світ, створений для захопливих заходів сонця, романтичних побачень, теплих зустрічей із друзями або родинних вечорів. У літню пору атмосферу доповнюють жива музика та заспокійливий шум фонтану, що робить кожен вечір незабутнім.Також

цілодобово працює Lobby бар. В якому мжна провести робочу Zoom конференцію з кавою на комфортних диванах чи зустрітися з колегами.

В ресторані є також і сімейна зала. Сімейна зала створена для камерних приватних подій, невеликих конференцій чи стратегічних сесій.

Ціни: середній чек меню ресторану складає 1500 грн на людину. Значна частина доходів формується за рахунок харчування та проведення заходів (весілля, банкетів, конференцій тощо).

Готель Riverwood пропонує величезний вибір страв до сніданку шведської лінії: свіжі овочі та фрукти, сир, запечене м’ясо, бекон, яйця в різних варіаціях, пухкі сирники, млинці, горіхи, джеми та конфітюри, десерти.

Наявність SPA – це велика перевага серед інших готелів, місце релаксу та відновлення. Працює щодня з 09:00 до 21:00.

До комплексу SPA входять: критий басейн 12х6 м, глибина 1,65 м, температура води 29°; джакузі 37°; римська парна 45-50°; фінська сауна 65°; фінська сауна 80°; хамам; соляна кімната; зона відпочинку на шезлонгах; відро-водоспад. За додаткову плату можна замовити масажі, пілінги та обгортання. В теплий період року відкритий басейн просто неба серед соснового лісу. Відвідування басейну входить у вартість проживання в готелі та включає класичний шезлонг та рушник.

Riverwood – ідеальне місце для проведення корпоративних подій різного формату: від конференцій, тренінгів, семінарів до банкетів та фуршетів. Сучасні зали для подій здатні перетворити роботу у справжнє задоволення. В готельно-ресторанному комплексі розміщується Riverwood Event Hall – до 300 осіб, мала зала – до 40 осіб, картинна галерея – до 60 осіб.

Riverwood Relax Park – це надзвичайно гарна та велика територія для проведення весіль з 3 залами ресторану, великою банкетною залою та 2 терасами, одна з яких знаходиться просто на воді. Весільну церемонію можна влаштувати прямо на галявині або у сосновому лісі.

Перлиною комплексу є рукотворне озеро, посеред якого розмістився фонтан та міст – справжній арт-об’єкт, який ідеально буде виглядати на

весільних знімках. Міст по-особливому розкривається з настанням вечора, після того, як на ньому запалюються ліхтарі, створюючи справжнє світлове шоу.

На території комплексу функціонує літня тераса зі сценою, що здатна вмістити до 200 гостей у форматі банкету. Це ідеальне місце для проведення весіль, корпоративів, концертів та інших урочистих подій.

Riverwood розташований серед мальовничої природи, на території якого знаходяться два зариблені озера. Одне з них обладнане спеціальними містками для риболовлі, що дозволяє гостям не лише насолодитися процесом, а й передати вилов кухарям ресторану для приготування свіжої страви.

В озерах мешкає широкий асортимент риби: срібний карась – 100 грн/кг, короп, товстолоб, білий амур, щука – 200 грн/кг, сом – 150 грн/кг, стерлядь – 500 грн/кг, веслоніс, осетер – 700 грн/кг. Вартість риболовлі: 200 грн/год, 700 грн – денний тариф (з 8:00 до 18:00). Оренда снастей: 300 грн (вудочка, підсак, крісло, наживка).

Додаткові послуги: чистка риби – 50 грн/кг, вакуумування – 50 грн/кг, приготування на кухні – 400 грн/кг.

Для зручності гостей готелю надається оренда електросамокатів – 150 грн/30 хв.

Riverwood – це також ідеальний простір для дітей та сімейного дозвілля. На території облаштовано сучасний дитячий майданчик з безпечним каучуковим еко-покриттям, гірками, батутом та гойдалками.

Щоп’ятниці, суботи та неділі у Riverwood Cinema відбуваються покази популярних дитячих анімаційних фільмів. Працює ігрова кімната, дитячий лабіринт, організовуються творчі й кулінарні майстер-класи, настільні ігри для всієї родини, а також PlayStation-зона, більярд та аерохокей. Також можливе замовлення аніматорів, фотозон та дитячих шоу для святкування днів народжень і тематичних подій.

Riverwood Relax Park – це не лише відпочинок, а й занурення у світ сучасного українського мистецтва. На території комплексу встановлені

скульптури братів Зігура, відомих українських митців. У кожному з приміщень готелю та ресторану представлені оригінальні твори українських художників.

Окрема гордість комплексу – Галерея Riverwood, де експозиції змінюються що два місяці, надаючи гостям постійний привід для нових відкриттів.

Комплекс розташований поруч із сосновим лісом, що робить його ідеальним для прогулянок на свіжому повітрі. Окрім цього, гості мають можливість покататися верхи на конях у затишній атмосфері лісового масиву – незабутній досвід для дорослих і дітей.

Riverwood спеціалізується на наданні високоякісних послуг з розміщення та харчування гостей, що є ключовими напрямами діяльності комплексу.

Готельне обслуговування включає в себе забезпечення комфорту, чистоти та безпеки у номерах — основа якісного готельного сервісу.

Номери комплексу обладнані згідно з сучасними стандартами, зокрема: зручними ліжками, достатнім простором для зберігання речей, окремими санвузлами зі всіма зручностями, необхідними засобами комфорту — кондиціонерами, телевізорами, доступом до інтернету тощо.

Комфортне та якісне харчування є невід'ємною частиною сервісу. Ресторани та кафе Riverwood вирізняються: затишною атмосферою, комфортними меблями, ергономічним розміщенням столів.

Особливу увагу приділено дизайну та оформленню інтер’єрів, які формують позитивні емоції у гостей та створюють сприятливу атмосферу для трапез. Високий рівень професіоналізму персоналу, ввічливість і уважність до потреб клієнтів — ще один ключовий чинник позитивного враження від харчування.

Забезпечення якісного сервісу у Riverwood є основою конкурентоспроможності комплексу та запорукою його прибутковості. Якість послуг оцінюється за низкою критеріїв, серед яких: рівень комфорту номерів,

якість харчування, професійність персоналу, чистота та безпека на території, технічне оснащення, відповідність послуг очікуванням клієнтів. Оцінка здійснювалася на основі: узагальнених висновків працівників комплексу, анкетного опитування гостей. Більш детальну характеристику кожного критерію представлено у таблиці 2.2. Оцінка базуються на результатах анкетного опитування гостей та внутрішньому аудиті персоналу комплексу.

Таблиця 2.2.

Оцінка складових якості послуг готельно-ресторанного комплексу Riverwood

Складова якості послуг	Критерії оцінки	Середня оцінка* (за 5-бальною шкалою)
Комфортність номерів	Зручність меблів, чистота, тиша, технічне обладнання	4,8
Якість харчування	Смак страв, подача, різноманітність меню	4,7
Обслуговування персоналом	Привітність, оперативність, компетентність	4,9
Загальна атмосфера комплексу	Інтер'єр, дизайн, благоустрій території	4,6
Додаткові послуги	Доступність, актуальність (тераса, риболовля, розваги)	4,5
Чистота та гігієна	Стан санвузлів, чистота приміщень та території	4,8
Безпека	Внутрішній порядок, охорона, конфіденційність	4,7
Доступність інформації	Інформування клієнтів, навігація, наявність онлайн-ресурсів	4,6
Співвідношення ціна/якість	Обґрунтованість вартості послуг	4,4
Загальне враження та бажання повторного візиту	Суб'єктивне враження гостей	4,9

Отже, проведений аналіз показників якості готельних послуг у готельно-ресторанному комплексі Riverwood дозволяє зробити висновок, що загальна якість діяльності закладу є задовільною. Комплекс демонструє стабільний рівень обслуговування, орієнтований на комфорт гостей, інноваційність сервісу та різноманіття послуг. Отримані результати свідчать про наявність потенціалу для подальшого вдосконалення якості обслуговування та стратегічного розвитку підприємства в умовах конкурентного ринку.

2.2.Оцінка діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»

Надійним підґрунтям для забезпечення ефективної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» є його інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційних можливостей суб'єкта господарської діяльності. Для досягнення високого рівня інноваційного розвитку підприємству необхідно володіти не лише сукупністю матеріальних і нематеріальних активів, а й ефективними управлінськими рішеннями, професійними навичками, досвідом, а також підприємницькою інтуїцією.

Розвиваючись інноваційним шляхом, «Riverwood» постійно вдосконалює механізм функціонування підприємства, оптимізує систему матеріально-технічного забезпечення, розширює спектр та структуру послуг, адаптуючи їх до змін ринкової ситуації. Паралельно здійснюється модернізація організаційних структур управління, підвищується кваліфікація працівників, зміцнюється корпоративна культура та формується позитивний імідж на ринку. Всі ці заходи свідчать про зростання інноваційного потенціалу підприємства.

За умови ефективної реалізації всіх основних складових інноваційного потенціалу (наукової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової, матеріально-технічної, фінансової, інформаційної тощо), «Riverwood» має змогу зміцнювати свої ринкові позиції та досягати сталого розвитку. Таким чином, інноваційний потенціал розглядається як сукупність ресурсів і можливостей, тоді як інноваційний розвиток – як процес реалізації цих можливостей.

На основі аналізу інформації з внутрішніх і зовнішніх джерел можна виділити такі ключові характеристики інноваційного потенціалу «Riverwood»:

Лідерські позиції на ринку серед прямих конкурентів завдяки системному вдосконаленню та диференціації послуг. Менеджмент орієнтований на безперервне накопичення інформації про цільових споживачів та їхні вподобання, що забезпечує якісну підготовку управлінських рішень.

Контроль за станом основних засобів: старіння та зношення матеріально-технічної бази постійно моніториться, необхідне обладнання оновлюється, що сприяє підтримці високої якості обслуговування.

Ефективний управлінський механізм: постійне вдосконалення системи управління, підвищення кваліфікації персоналу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату та стимулювання внутрішнього розвитку персоналу.

Імітаційна стратегія розвитку: впроваджена стратегія дозволяє гнучко адаптуватися до змін зовнішнього середовища та переймати найкращі практики конкурентів, не втрачаючи при цьому індивідуальності.

Позитивна динаміка фінансових показників: постійне оновлення спектру послуг і зростання бази клієнтів прямо впливають на збільшення обсягів доходів та рентабельність підприємства.

Таким чином, високий рівень інноваційного потенціалу «Riverwood» є запорукою конкурентоспроможності, ефективності управління та стійкості функціонування підприємства в умовах динамічного ринку готельно-ресторанних послуг.

Основні джерела доходу «Riverwood»: здача номерів та шале – резервації на ночівлю; ресторан та бари – чек на харчування, напої, події; подієвий бізнес – оренда залів на банкети, весілля, конференції; додаткові послуги – SPA, риболовля, екскурсії, дегустації.

Інфраструктура: 35 000 м² території з іноземною інвестицією в еко-архітектуру, арт-об’єкти, скульптури, фото-зониакупівлі: власна ферма Black Angus, пивоварня, органічні продукти. Операційні витрати: персонал ресторану, бару, СПА, обслуговування, комунальні, енергія. IT-інвестиції: генератори, Starlink — забезпечують надійність бізнесу навіть за умов відключення.

В готельному комплексі лінійна організаційна структура з налагодженою ефективною роботою усіх ланок (рис. 2.1.).

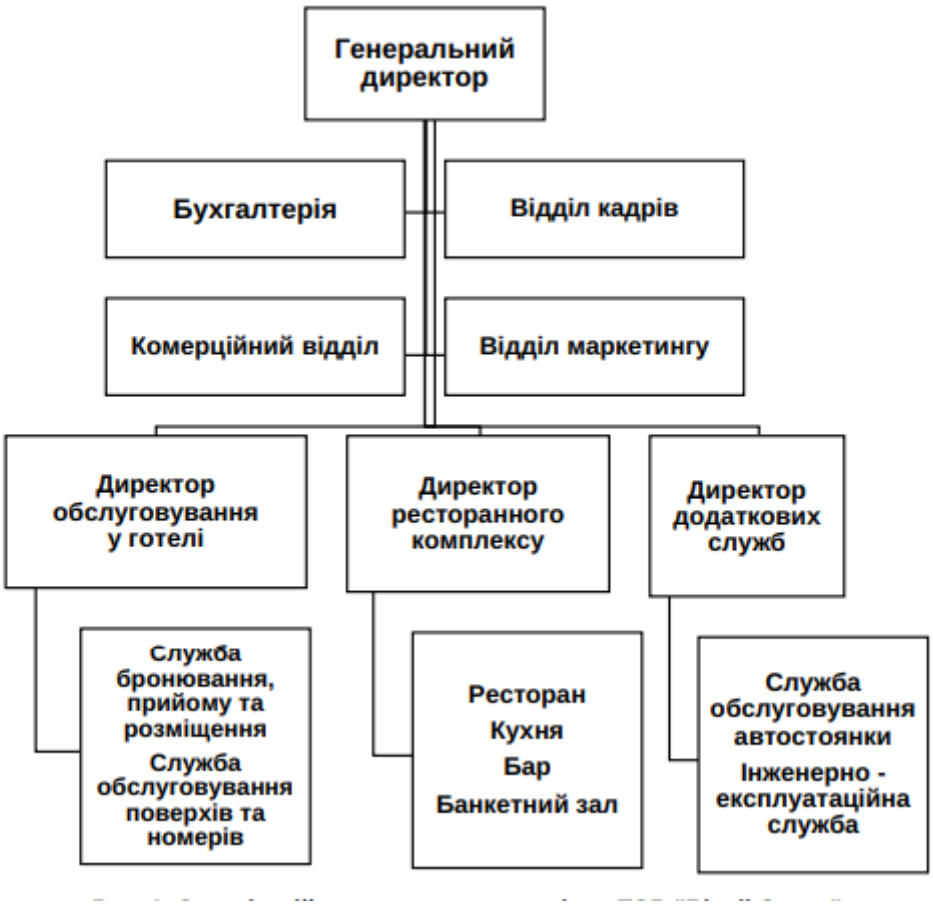


Рис. 2.1. Організаційна структура управління «Riverwood»

Лінійна структура управління передбачає чіткий розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління та прийняття рішень по вертикалі. У межах такої структури управління здійснюється за лінійною схемою: керівники мають пряме підпорядкування, а функціональні підрозділи апарату управління виконують допоміжну роль, надаючи підтримку лінійним керівникам у вирішенні управлінських завдань.

Ефективність функціонування лінійної структури значною мірою залежить від здатності до адаптації до змін ринкової ситуації. Удосконалення методів управління виробничими структурами повинно здійснюватися з урахуванням часових і територіальних умов, а також поточної кон'юнктури ринку. Це дозволяє своєчасно реагувати на зовнішні виклики, підвищувати гнучкість управлінської системи та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Організаційна структура управління включає в себе таких основних працівників:

- директор комплексу – загальне стратегічне та фінансове управління;
- менеджер з готелю – контроль номерного фонду, сервісів, рецепції;
- менеджер ресторану – кухня, бар, подієві зали, постачання;
- event-менеджер – корпоративні події, весілля, фуршети;
- маркетолог – SMM, контекстна реклама, партнерські програми;
- фінансовий менеджер – облік, бюджети, аналіз витрат.

Надійним підґрунтям ефективної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» виступає його інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційної спроможності підприємства. Для досягнення високого рівня інноваційного розвитку необхідне не лише володіння матеріальними й нематеріальними активами, але й наявність ефективних управлінських рішень, професійних навичок, досвіду, а також інтуїції.

Інноваційний розвиток сприяє удосконаленню механізмів функціонування, системи матеріально-технічного забезпечення, структури та спектру послуг. Адаптація до ринкових умов супроводжується зміною організаційних структур, підвищенням кваліфікації персоналу, зміцненням партнерських зв’язків та формуванням позитивного іміджу.

Завдяки ефективній реалізації наукового, технологічного, маркетингового, кадрового, матеріально-технічного, фінансового та інформаційного компонентів, «Riverwood» посилює свої позиції на ринку, досягаючи сталого розвитку.

Результати аналізу свідчать, що:

– підприємство займає провідні позиції на ринку завдяки постійному вдосконаленню та диференціації;

– менеджмент зорієнтований на збір інформації про клієнтів і оперативне ухвалення управлінських рішень;

– оновлення основних засобів здійснюється вчасно, що підтримує інноваційну спроможність підприємства;

– налагоджений управлінський механізм, підвищення кваліфікації працівників, ефективна комунікація, сприятливий соціально-психологічний клімат.

Інноваційний клімат визначається як сукупність зовнішніх умов, які можуть як сприяти, так і перешкоджати досягненню інноваційних цілей. Аналіз здійснюється за основними напрямами: економічним, політико-правовим, соціокультурним і технологічним.

Незважаючи на кризову ситуацію в країні, «Riverwood» демонструє здатність до гнучкого реагування завдяки:

– диференціації управлінських підходів;

– впровадженню інноваційних проектів;

– оновленню застарілих елементів управління.

Сприятливе політико-правове середовище дозволяє підприємству самостійно регулювати свою політику, адаптувати технологічні процеси до сучасних вимог і підтримувати високу якість обслуговування.

Аналіз виробничих ресурсів, реалізації послуг і джерел фінансування. Виробничі ресурси «Riverwood» мають середній рівень інноваційності на глобальному рівні та високий — в межах України. Своєчасне оновлення основних засобів та ефективне управління логістикою забезпечує безперебійне надання послуг. Основним ресурсом залишаються трудові ресурси, які водночас є й найменш стабільними через вплив людського фактору.

Для збереження конкурентоспроможності підприємство:

– впроваджує заходи з підвищення кваліфікації персоналу;

– забезпечує доступ до актуальної інформації;

– створює систему корпоративної етики, яка виступає інноваційним інструментом управління персоналом.

Процес реалізації послуг відповідає міжнародним стандартам у сфері гостинності та цінностям «Riverwood». Контроль за якістю забезпечується керівною ланкою.

Функцію з розширення ринків збуту виконує менеджер з маркетингу, який формує, адаптує та реалізує маркетингову політику підприємства.

Основні джерела фінансування:

– інвестиції засновників;

– первинний капітал, сформований на базі обігових коштів;

– власні фонди підприємства.

На основі вивчення установчих та облікових документів «Riverwood» визначено стратегію його розвитку. Місія підприємства полягає у забезпеченні сучасних, якісних та різноманітних послуг розміщення та харчування, створенні комфортної атмосфери для гостей, постійному вдосконаленні послуг з метою підвищення економічного й культурного рівня регіону.

Основною метою діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» є підвищення ефективності функціонування підприємства для максимального задоволення потреб гостей та зміцнення конкурентоспроможності на ринку послуг HoReCa.

До ключових стратегічних цілей належать:

- забезпечення високого рівня обслуговування з орієнтацією на клієнта;
- розвиток підприємницької діяльності через диференціацію послуг;
- розширення напрямів професійного розвитку персоналу;
- максимізація прибутку на основі ефективного управління ресурсами.

«Riverwood» дотримується курсу Стратегії розвитку, яка передбачає:

- оперативне ухвалення рішень відповідно до змін кон’юнктури ринку;
- впровадження сучасних технологій для оптимізації управління;
- підвищення якості обслуговування та результативності діяльності.

Поточні напрями вдосконалення та розвитку підприємства. Підвищення кваліфікації персоналу через участь у щорічному галузевому форумі «HoReCa». Пошук іноземних партнерів для активізації ділового туризму та розвитку міжнародного співробітництва. Посилення внутрішнього потенціалу організації як основи формування конкурентних переваг.

Запровадження системного контролю на всіх рівнях управління. Підтримка ініціатив співробітників та врахування ідей розвитку підприємства. Оперативне усунення поточних проблем і реагування на зворотний зв'язок від гостей.

Створення клієнтської бази даних і впровадження нової SMM-стратегії. Розробка та реалізація сезонних інновацій у ресторанній справі. Експериментальне впровадження інноваційних технологій в процес обслуговування гостей.

Перспектива подальшого розвитку «Riverwood» тісно пов'язана зі змінами у зовнішньому середовищі. В умовах нестабільної економіки важливе значення має якісне інформаційне забезпечення щодо стану ринку та конкурентів.

Проведений аналіз показав:

- сильні сторони підприємства переважають над слабкими;
- існуючі недоліки можуть бути трансформовані у стратегічні переваги за умови ефективного управління;
- підприємство демонструє високий потенціал для реалізації інноваційних змін.

«Riverwood» є прибутковим підприємством, що дозволяє реалізовувати інвестиційні проєкти як за рахунок внутрішніх, так і зовнішніх ресурсів.

Серед альтернативних джерел інвестування розглядаються:

- партнерство з технологічними компаніями/дистриб'юторами;
- залучення коштів шляхом випуску акцій;
- державна підтримка та участь у цільових програмах розвитку.

Зовнішнє інвестування доцільне лише у разі стратегічної зацікавленості підприємства в окремих проєктах або ініціативах.

Аналіз показує, що впровадження інновацій у діяльність «Riverwood» відбувається з урахуванням їх доцільності, рентабельності та ефективності.

Результати впроваджених рішень демонструють:

- позитивний вплив на загальні показники діяльності;

- зміцнення конкурентоспроможності;
- зростання рівня задоволеності клієнтів.

Інновації, які не дали очікуваних результатів, були своєчасно усунуті, що свідчить про ефективну систему управління змінами на підприємстві.Аналіз фінансових результатів комплексу «Riverwood» за останні 3 роки свідчить про зростання обсягів реалізації послуг та чистого прибутку.

У 2022 році зростання доходу майже в 4 рази (+279 %) порівняно з 2021. У 2023 відбулося стрімке зростання чистого прибутку на 27 млн грн зміна від попереднього року. 2021–2022 готельно-ресторанний комплекс «Riverwood» вийшов з прибутковості, але баланс залишався «мінусовим». У 2023році дохід зростає від 11 млн до 60 млн грн, прибуток — рекордний 17,85 млн грн. (рис.2.2).

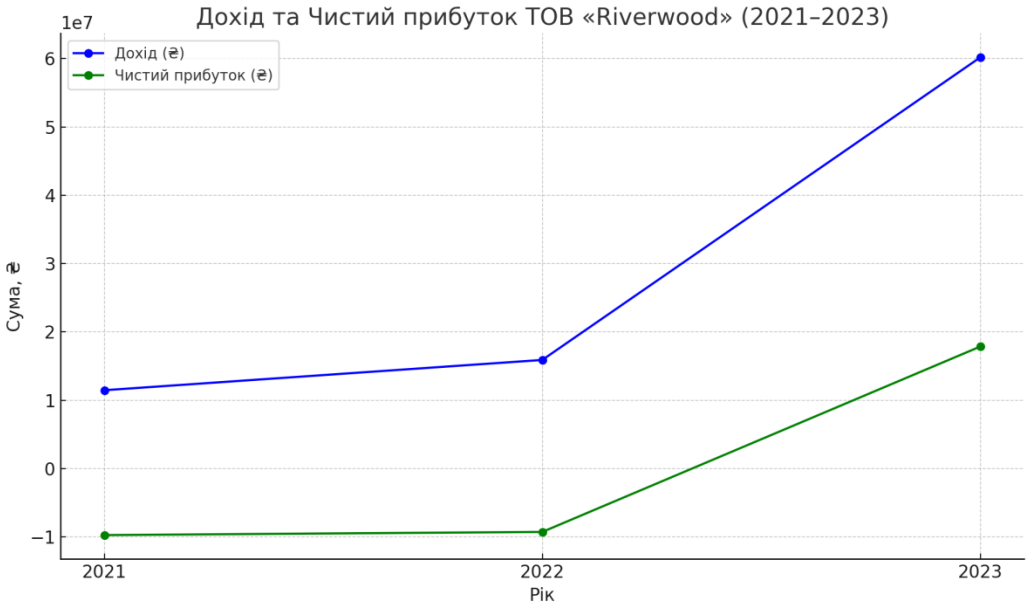


Рис. 2.2. Динаміка фінансових результатів готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»

Аналіз структури балансу свідчить про зниження зобов'язань і підвищення активів та відповідно покращення фінансової стабільності комплексу. Отже, готельно-ресторанний комплекс має експоненціальний розвиток за 2022 - 2023 роки, за цей період передбачається агресивне

розширення комплексу та вкладання інвестиції в інфраструктуру, персонал, сервіси.

Рентабельність у 2023 році складає 29,6 %. Аналізувати рентабельність операцій потрібно в готельному бізнесі, як правило, має сезонну нерівномірність; це слід враховувати у грошовому потоці.

Також відбулося покращення ліквідності: зобов'язання зменшились, що свідчить про оптимізацію боргового навантаження. Кількість працівників зросла на 22 % і свідчить про масштабування бізнесу та обслуговування гостей.

Отже, готельно-ресторанний комплекс «Riverwood»:

Контролює свої боргові зобов'язання, щоб не знижувалась доля чистих активів.

Фокусується на маржинальних сегментах (івенти, SPA, пивоварня).

На основі проведеного аналізу рейтингових показників, параметрів функціонування, актуальної місії та цінностей підприємства «Riverwood», можна дійти висновку, що планування діяльності здійснюється на належному рівні. Ефективність реалізації стратегічних цілей ґрунтується на стабільності організаційних процесів, цілеспрямованості управлінських рішень та високій адаптивності до умов ринку.

Незважаючи на несприятливі зовнішні економічні чинники, підприємство демонструє здатність оперативно реагувати на ринкові зміни завдяки впровадженню інноваційних підходів в управлінні. Це забезпечує стійкість, конкурентоспроможність та постійний розвиток «Riverwood».

У ході проведеного комплексного економічного аналізу інноваційної політики підприємства було сформовано низку практичних рекомендацій, спрямованих на підвищення ефективності господарської діяльності, поліпшення клієнтського досвіду та зміцнення ринкових позицій:

Рекомендовані інноваційно-технологічні ініціативи:

Впровадження енергозберігаючих технологій. У контексті глобальної екологізації – це стратегічний крок для формування сучасного, екологічно

свідомого іміджу підприємства. Зменшення енергозалежності також сприятиме оптимізації витрат.

Встановлення дзеркал із підігрівом у ванних кімнатах. Технологія дозволить підвищити комфорт гостей, зменшити щоденне навантаження на покоївок, запобігти пошкодженню інвентарю та сформувати імідж підприємства як інноваційного лідера на ринку послуг Черкащини.

Розширення клієнтської бази та CRM-система. Запровадження єдиної системи збору та обробки даних про гостей, із фокусом на персоналізацію обслуговування, проведення маркетингових кампаній, привітань у святкові дні, програм лояльності, акцій тощо.

Створення авторської інтерактивної мапи міста Черкаси. Карта з інтегрованими закладами культури, харчування, банківськими установами, обмінними пунктами, супермаркетами тощо підвищить туристичну привабливість та допоможе покращити інформування гостей.

Інноваційна стратегія «інфлюенсер-маркетингу». Організація подій (семінари, бізнес-лекції, закриті зустрічі) для осіб із високим потенціалом інформаційного впливу на певній території сприятиме органічному поширенню позитивного іміджу («сарафанне радіо»).

Поглиблений аналіз поведінки споживачів. Завдяки зібраній клієнтській інформації можливо визначити основні цільові групи, провести опитування та впровадити послуги, адаптовані до їхніх уподобань, підвищуючи цінність пропозиції.

Розробка сучасної SMM-стратегії. Формування уніфікованого стилю бренду в соціальних мережах: візуальна айдентика, структура публікацій, рубрикація контенту, графік публікацій. Це забезпечить постійний контакт із аудиторією та підвищить лояльність.

Таким чином, комплекс впровадження вищенаведених ініціатив сприятиме не лише зміцненню ринкових позицій «Riverwood», а й покращенню взаємодії з клієнтами, оптимізації внутрішніх процесів та розширенню можливостей для подальшого інноваційного зростання

підприємства. Впровадження запропонованих змін дасть змогу «Riverwood» не лише зберегти, а й примножити конкурентні переваги на ринку готельно-ресторанних послуг.

Враховуючи поточну інноваційну політику та стратегічний вектор розвитку готельно-ресторанного комплексу «Riverwood», найоптимальнішою інноваційною стратегією для підприємства є імітаційна стратегія типу «Услід за лідерами». Цей підхід передбачає активне спостереження за провідними компаніями міжнародного ринку індустрії гостинності, адаптацію та впровадження перевірених інновацій, що вже продемонстрували свою ефективність. Такий вибір є доцільним з огляду на такі чинники:

Сильна ринкова позиція підприємства — «Riverwood» вже має розвинену інфраструктуру, сформовану клієнтську базу та позитивний імідж серед споживачів. Сприятливі інноваційні можливості — наявність базових ресурсів, високий рівень адаптації персоналу до змін, функціональна гнучкість управлінської системи. Підтверджена ефективність впроваджених новацій — попередній досвід реалізації інноваційних підходів у сфері обслуговування, маркетингу та організації внутрішніх процесів свідчить про наявність необхідного потенціалу.

Для успішної реалізації імітаційної стратегії доцільно зосередити зусилля на таких напрямах:

Розширення системи зовнішнього інформаційного забезпечення. Забезпечення безперервного моніторингу тенденцій у сфері HoReCa на національному та міжнародному рівнях.

Регулярний аналіз ринку та конкурентного середовища. Виявлення інновацій, що демонструють високу ефективність у лідерів ринку, з подальшою адаптацією до умов вітчизняного середовища.

Удосконалення механізмів стратегічного планування. Включення до планів розвитку елементів гнучкості, що дозволить швидко реагувати на нові технологічні чи управлінські можливості.

Акцент на практичну результативність впроваджуваних інновацій. Чітке визначення цілей, очікуваних ефектів та критеріїв ефективності кожної реалізованої ініціативи.

Підвищення кваліфікації персоналу в контексті інноваційного менеджменту. Створення умов для постійного навчання та ознайомлення працівників із сучасними технологіями та підходами в сфері обслуговування.

Стратегія «Услід за лідерами» є збалансованим вибором для підприємства «Riverwood», оскільки дозволяє мінімізувати ризики інноваційної діяльності, водночас забезпечуючи стійкий розвиток та адаптацію до глобальних тенденцій. Такий підхід формує підґрунтя для підвищення конкурентоспроможності та зміцнення позицій підприємства на ринку готельно-ресторанних послуг України.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «RIVERWOOD»

3.1. Основні напрями розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Готельно-ресторанний бізнес в Україні характеризується різним рівнем розвитку, що обумовлюється низкою факторів, серед яких провідну роль відіграють територіальні, географічні та безпекові умови регіону розташування. У більшості регіонів переважають готелі різної зірковості (від 1 до 5 зірок), тоді як інші засоби розміщення, зокрема хостели, апарт-готелі або туристичні бази, розвинені меншою мірою.

Одним із перспективних та економічно вигідних варіантів тимчасового розміщення є мотелі. Вони особливо популярні серед подорожуючих автотранспортом, оскільки поєднують доступну вартість з наявністю паркувальних місць, що робить їх привабливими для транзитних туристів.

Однак, починаючи з 2022 року, на розвиток готельно-ресторанного сектору суттєво вплинула повномасштабна війна, внаслідок чого відбулися глибокі трансформації цього сегменту економіки. Зокрема:

1. Територіальна нерівномірність розвитку. Рівень функціонування готельного та ресторанного господарства в різних регіонах став нерівномірним, і безпосередньо залежить від: віддаленості від зони бойових дій; рівня загроз з боку окупантів; масштабів руйнувань інфраструктури; можливостей для безпечної господарської діяльності.

У прифронтових регіонах або містах, які зазнали обстрілів, велика кількість об'єктів зупинили свою діяльність, змінили її профіль або тимчасово припинили роботу через евакуацію персоналу та відсутність відвідувачів.

2. Переформатування бізнесу у напрямку гуманітарної підтримки. У перші місяці війни багато закладів ресторaного господарства (особливо у прифронтових містах) перепрофілювали свою діяльність. Основні зміни:

Переорієнтація з комерційної на волонтерську діяльність: підготовка безкоштовних обідів для військових, територіальної оборони та переселенців.

Виконання функцій гуманітарних штабів — складування, розподіл продуктів харчування, засобів гігієни, ліків.

Безкоштовне харчування та напої для найбільш вразливих категорій населення.

3. Міграція закладів та відновлення в безпечних регіонах. Паралельно спостерігалося відновлення або відкриття нових закладів у центральних та західних регіонах країни, куди перемістилися представники малого та середнього бізнесу зі східних і південних областей. Це сприяло:

Рестарту підприємницької діяльності в більш стабільних умовах;

Появі нових концепцій, що враховують потреби переселенців та локального населення;

Пожвавленню попиту на готельні та ресторанні послуги у регіонах із більшою безпекою.

4. Трансформація готельного господарства. Багато готельних об'єктів у тилових регіонах переорієнтували свою діяльність на:

Прийом та тимчасове розміщення внутрішньо переміщених осіб (ВПО);

Надання безкоштовного проживання або оздоровчих послуг у закладах санаторного типу;

Використання готелів як транзитних пунктів для евакуації населення за кордон.

З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну готельно-ресторанна сфера (HoReCa) опинилася перед серйозними викликами та трансформаційними процесами. Насамперед, військовий конфлікт спричинив значні економічні труднощі, зниження туристичного потоку та скорочення інвестицій, особливо у регіонах, наближених до зони бойових дій. Унаслідок невизначеності й загрози безпеці спостерігається зменшення внутрішнього туризму та попиту на готельні послуги, а також падіння відвідуваності ресторанів.

В умовах кризи підприємства індустрії гостинності вимушено: оптимізують витрати; розширюють спектр послуг; переорієнтовуються на внутрішнього споживача; виходять на нові локальні ринки.

Заклади, які раніше були зорієнтовані переважно на іноземного туриста, тепер активно працюють із місцевою клієнтурою, що стимулює розвиток внутрішнього туризму, хоча і призводить до зменшення зацікавленості з боку іноземних інвесторів.

Основні трансформації та тенденції у ресторанному господарстві Сьогодні спостерігається розширення гастрономічного асортименту. Зросла популярність тематичних ресторанів, орієнтованих на кулінарні традиції різних країн. Станом на сьогодні в Україні представлені кухні понад 30 народів світу, зокрема: італійська, французька, японська, грузинська, польська, угорська, грецька, арабська тощо.

Переміщення послуг із закладів до місця замовника стало сталою практикою. Популярність здобуває «catering» — доставка повноцінних обідів, закусок, вегетаріанських, дієтичних та екзотичних страв до офісів, установ, на приватні події.

За класифікацією, ресторанні послуги розподіляються так:

Національні ресторани – 20% (традиційна кухня із національним декором);

Тематичні, спеціалізовані та швидкого обслуговування – 68%;

Універсальні без вираженої концепції – 12%.

У Львові спостерігається динамічний розвиток готельної інфраструктури, особливо у центральній частині міста. Переважає концепція бутік-готелів, розташованих в історичних будівлях. Ресторани орієнтуються на синтез локальної та світової кухонь.

В Карпатському регіоні (Буковель, Яремче). Орієнтація на цілорічний туризм (зимовий – гірськолижний, літній – пішохідний). Готельно-ресторанні комплекси адаптуються під різноформатні види відпочинку.

В Київі спостерігається тенденція до відкриття готелів міжнародних брендів та ріст сегменту дизайнерських бутік-готелів. Активне диверсифікування ресторанної пропозиції, зокрема поєднання традиційної, ф'южн та екзотичної кухні.

Попри виклики, Україна вже сьогодні має готуватися до стратегічного відновлення та розвитку сфери гостинності. Зокрема, актуальними є такі напрями:

Залучення внутрішніх та міжнародних інвестицій, зокрема до регіонів, що не постраждали від воєнних дій.

Модернізація готельної інфраструктури з урахуванням європейських стандартів.

Підтримка малого та середнього бізнесу, що працює у сфері громадського харчування та розміщення.

Розвиток безпечних туристичних маршрутів у західних і центральних областях.

Підвищення якості сервісу через впровадження сучасних технологій (онлайн-бронювання, мобільні додатки, цифрове обслуговування тощо).

Готельно-ресторанна індустрія України, незважаючи на надзвичайно складні умови, демонструє здатність до адаптації та стійкий потенціал до відновлення. На сьогодні ключовим завданням є перехід до моделі сталого розвитку, що передбачає орієнтацію на якість послуг, інноваційність, безпеку та внутрішній туризм. У перспективі післявоєнної відбудови саме ця галузь може стати локомотивом туристично-економічного відродження регіонів.

Для ефективного функціонування та дотримання актуальних тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу необхідно чітко сформулювати місію, цілі та розробити план стратегічного розвитку підприємства. Ці три складові є взаємопов'язаними та забезпечують узгоджений вектор діяльності організації.

Місія підприємства — це системне визначення його призначення, ключових цінностей, ролі у суспільстві та орієнтирів у довгостроковій перспективі. Вона є фундаментом для формулювання цілей і визначає основну

мету існування бізнесу, відображаючи його філософію та принципи взаємодії з клієнтами, партнерами й персоналом.

Цілі випливають із місії та мають більш конкретний, вимірюваний характер. Вони формулюються на коротко- та середньостроковий період і можуть охоплювати різні аспекти діяльності підприємства — від розширення ринку до покращення якості обслуговування.

Стратегія ж є детальним планом дій, що окреслює шляхи досягнення визначених цілей у контексті місії. Вона включає вибір ресурсів, методів, термінів та інструментів реалізації. Ефективна стратегія враховує як внутрішні особливості підприємства, так і зовнішнє середовище (економічну ситуацію, конкурентне середовище, соціальні тенденції тощо). В таблиці 3.1 приведена місія, цілі та стратегія для готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» (табл. 3.1)

Таблиця 3.1

Місія, цілі та стратегія готельного-ресторанного комплексу «Riverwood»

	Готельний бізнес	Ресторанний бізнес
Місія	Забезпечення високоякісного сервісу для комфортного та безпечного перебування гостей з урахуванням сучасних стандартів гостинності.	Популяризація української кухні через якісне та інноваційне представлення традиційних страв.
Ціль	Досягти 90% рівня заповнюваності номерного фонду упродовж сезону.	Збільшити потік клієнтів на 30% протягом року.
Стратегія	Запровадження системи онлайн-бронювання, просування у соціальних мережах, партнерство з туристичними агенціями.	Запровадження тематичних вечорів, дегустацій, участь у гастрономічних фестивалях.

Таким чином, місія, цілі та стратегія формують єдину систему стратегічного управління, яка спрямовує діяльність підприємства, дозволяє ефективно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі та зберігати конкурентоспроможність навіть в умовах нестабільності.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства є ключовим етапом у процесі формування стратегії. Кожен з цих аспектів безпосередньо впливає на ефективність стратегічного планування. Врахування

внутрішніх ресурсів, можливостей, слабких сторін, а також зовнішніх викликів, загроз і можливостей дозволяє розробляти стратегії, що відповідають реальним умовам діяльності підприємства, підвищуючи його конкурентоспроможність та адаптивність. Такий підхід забезпечує системний і комплексний аналіз діяльності підприємства, що, своєю чергою, дозволяє ефективно використовувати наявні ресурси та оперативно реагувати на зміни в ринковому середовищі. Саме завдяки глибокому аналізу зовнішніх і внутрішніх факторів формується обґрунтована стратегія, що веде до досягнення поставлених цілей.

Окрім цього, рівні прийняття стратегічних рішень є важливим елементом стратегічного управління. У контексті готельно-ресторанного бізнесу вони взаємопов’язані та забезпечують єдність у реалізації місії підприємства на різних рівнях управління. Їх умовно поділяють на чотири основні рівні (табл. 3.2):

Таблиця 3.2

Рівні прийняття стратегічних рішень для для готельного-ресторанного комплексу «Riverwood»

Рівні	Характеристика	Стратегічне рішення
Корпоративний рівень	Найвищий рівень, де формулюється загальна стратегія холдингу чи корпорації.	Вихід на новий міжнародний ринок, створення готельної мережі у новому регіоні.
Бізнес-рівень	Визначення стратегій для окремих бізнес-одиниць у межах корпорації.	Диференціація послуг конкретного готелю або мережі ресторанів під запити цільового сегмента.
Функціональний рівень	Стратегії для окремих функціональних підрозділів: маркетингу, виробництва, персоналу, фінансів тощо.	Впровадження CRM-системи для підвищення якості обслуговування клієнтів.
Операційний рівень	Найнижчий рівень, на якому реалізуються конкретні заходи, операційні плани, регламенти.	Оптимізація графіка роботи персоналу ресторану або оновлення меню відповідно до сезону.

Таким чином, стратегічне управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу базується на комплексному аналізі середовища та чіткому розподілі управлінських рішень за рівнями. Це дозволяє підприємству бути гнучким, адаптивним до змін та ефективно реалізовувати обрану стратегію розвитку.

Різні рівні стратегічних рішень повинні бути взаємопов’язаними та узгодженими між собою, утворюючи цілісну систему управління. Така система дозволяє підприємству гнучко реагувати на зміни як у зовнішньому середовищі, так і внутрішніх процесах, забезпечуючи ефективне формування та реалізацію загальної стратегії. Кожен рівень прийняття рішень виконує свою специфічну функцію, і їхня взаємодія сприяє формуванню збалансованої стратегії, яка охоплює всі аспекти діяльності підприємства.

У цьому контексті особливу роль відіграють принципи стратегічного планування, які виступають базою для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень та моніторингу ефективності реалізації стратегії. Вони спрямовані на: чітке визначення цілей та завдань підприємства; забезпечення єдності та послідовності дій на всіх рівнях управління; врахування взаємозв’язку всіх складових бізнесу; створення адаптивної стратегії, здатної оперативно реагувати на зміни; формування партнерського підходу в команді.

Завдяки застосуванню принципів стратегічного планування підприємство може встановлювати чіткі критерії успіху, визначати вимірювані показники та забезпечувати постійний контроль за досягненням стратегічних цілей. Це робить стратегічне планування не лише процесом, а й інструментом досягнення конкретних результатів, як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Стратегічне планування дозволяє підприємству: формулювати місію, бачення та ключові завдання; проводити SWOT-аналіз, оцінюючи сильні і слабкі сторони, можливості та загрози; вибудовувати оптимальні стратегії: розширення ринку, диверсифікацію послуг, модернізацію технологій тощо; ефективно розподіляти ресурси, визначаючи пріоритети інвестицій; здійснювати моніторинг реалізації стратегії, своєчасно вносити корективи; підсилювати конкурентні переваги, що є критично важливим у сучасному конкурентному середовищі.

Отже, стратегічне планування в готельно-ресторанному бізнесі є фундаментом управління розвитком підприємства, адже воно забезпечує

логічну структуру дій, адаптивність до змін, ефективне використання ресурсів та орієнтацію на довгостроковий успіх. Його наявність стає визначальним чинником сталого зростання, особливо в умовах підвищеної невизначеності та нестабільного ринкового середовища.

3.2. Заходи підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood»

Для підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» доцільно впровадити комплекс заходів, які охоплюють інституційні, маркетингові, організаційні та технологічні аспекти.

1. Розширення партнерської та інформаційної взаємодії:

участь у спеціалізованих виставках, бізнес-форумах, конференціях та інших профільних заходах з метою підвищення впізнаваності бренду, налагодження контактів із потенційними інвесторами та партнерами;

долучення до формування та обговорення нормативно-правових актів, які регламентують діяльність у сфері туризму та HoReCa, з урахуванням міжнародних стандартів.

2. Створення конкурентоспроможного туристичного продукту:

розробка комплексних туристичних пропозицій, доступних для різних категорій споживачів, у тому числі в рамках концепції соціального туризму;

формування виразної концепції готелю з тематичним або культурним наповненням (наприклад, «готель-настрій» або етностиль), що сприяє зміцненню туристичного іміджу регіону;

розвиток нових форм туристично-рекреаційної інфраструктури, зокрема тематичних парків, що сприятиме активізації внутрішнього туризму.

3. Удосконалення стандартів якості послуг:

сертифікація, категоризація та стандартизація готельних послуг відповідно до вітчизняних та міжнародних вимог;

підготовка відповідної документації, яка підтверджує рівень якості наданих послуг;

впровадження інтегрованої системи планування розвитку комплексу.

4. Залучення міжнародного досвіду. Участь у проєктах розвитку за участю міжнародних готельних операторів, що сприятиме підвищенню якості сервісу та впровадженню кращих управлінських практик.

5. Використання інструментів сучасного менеджменту. Для досягнення стабільного розвитку рекомендовано впровадження інтегрованої системи менеджменту, яка поєднує:

TQM (Total Quality Management) – як основа системи управління якістю;

CSR (Corporate Social Responsibility) – для підвищення рівня соціальної відповідальності перед працівниками, клієнтами та суспільством;

5S-система – як метод підвищення організаційної ефективності, зосереджений на порядку, стандартизації та дисципліні на робочих місцях.

6. Ребрендинг та цифровий маркетинг. Проведення ребрендингу є необхідним у разі: морального чи фізичного застарівання бренду; посилення конкуренції на ринку; зниження обсягів продажу; зміни напрямку діяльності або оновлення цільової аудиторії; злиття з іншими підприємствами.

Ключовими напрямами ребрендингу є: оновлення візуальної та вербальної айдентики; створення нового позиціонування; покращення споживчого сприйняття бренду.

7. Інтернет-маркетинг як інструмент просування. У межах ребрендингу необхідно реалізувати комплексну стратегію інтернет-маркетингу: створення сучасного, зручного та адаптивного сайту; SEO-просування ресурсу; контекстна реклама в пошукових системах; банерна реклама на галузевих порталах; активність у соціальних мережах; e-mail розсилки; співпраця із системами онлайн-бронювання (Booking.com, Airbnb, тощо).

Ефективність інтернет-реклами значною мірою залежить від актуальності контенту, візуалізації інформації та регулярного оновлення сайту.

8. Моделювання та прогнозування економічних показників.

Хоча кількісні методи самі по собі не гарантують ефективного управління, їх застосування (економетричне моделювання, сценарний аналіз тощо) дозволяє: прогнозувати зміну туристичних потоків; оцінювати вплив управлінських рішень на фінансові показники; визначати оптимальні напрямки розвитку підприємства; формувати реалістичні стратегії росту.

9. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного обґрунтування. У процесі розробки стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» застосовано SWOT-аналіз. Цей інструмент дозволив систематизувати знання про внутрішні можливості та обмеження підприємства, а також оцінити зовнішні виклики й перспективи. Результати аналізу стали підґрунтям для формування альтернатив стратегічного розвитку. Результати проведеного аналізу готельного-ресторанного комплексу «Riverwood» наведено у таблиці 3.3.

Місія готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» це створення комфортного та інноваційного простору для відпочинку, подій і гастрономії.

Стратегічними цілями є:

- збільшення доходів на 30–40 % щорічно;
- розширення номерного фонду та подієвих локацій;
- збільшення частки постійних клієнтів і корпоративних замовлень;
- підвищення сервісної якості та унікальності послуг.

Відповідно можна визначити основні напрями розвитку:

Розвиток послуг і пропозицій:

- розширення SPA-комплексу, впровадження медичного wellness-напряму;
- додавання глемпінгів, кемпінгових зон;
- організація сезонних гастрофестивалів, авторських вечерь.

Розширення подієвих можливостей:

- збільшення місткості залів;
- мобільні сцени, шатри для великих заходів;
- проведення регулярних open air-концертів, фудмаркетів.

Таблиця 3.3.

SWOT-аналіз готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» м. Черкаси

Сильні сторони	**оцінка (+)**	**Слабкі сторони**	**оцінка (-)**
1. Унікальна локація в сосновому лісі біля Дніпра	4	1. Висока собівартість через індивідуальне обслуговування і преміум-інфраструктуру	4
2. Розвинена інфраструктура: готель, шале, ресторани, SPA, пивоварня, тераси, подієві зали	5	2. Сезонність відпочинку (низьке завантаження в осінньо-зимовий період)	5
3. Власне виробництво (крафтове пиво, фермерські продукти	3	3. Залежність від стабільності енергопостачання та потреба у резервному забезпеченні	5
4. Потужний маркетинг в соцмережах та через блогерів	5	4. Високі витрати на утримання персоналу та обладнання	4
5. Популярність серед весільних та корпоративних подій	4	5. Недосконале управління готельно-ресторанним комплексом	5
6. Розвинена ресурсна база	4	6. Обмежена кількість номерів — потреба в розширенні	5
∑ балів	25	∑ балів	28
Можливості	**оцінка (+)**	**Обмеження**	**оцінка (-)**
1. Розширення шале, глемпінгів, кемпінгів для нових цільових аудиторій	4	1. Війна, політична й управлінська нестабільність	5
2. Введення нових wellness-послуг: масажі, сауни, соляні кімнати, health-програми	4	2. Посилення конкуренції на ринку заміських комплексів Черкащини і Київщини	4
3. Проведення open air-фестивалів, сезонних маркетів	3	3. Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності	4
4. Активний розвиток доставки крафтового пива та фермерської продукції	5	4. Можливі обмеження на проведення масових заходів	5
5. Запуск мобільного застосунку для бронювання та сервісів	5	5. Подорожчання енергоносіїв, продуктів та транспортних послуг	3
6. Достатні можливості кадрово-освітнього розвитку	5	6. Зростання вартості обслуговування та інфраструктури	3
∑ балів	26	∑ балів	24

Джерело: розроблено авторами

Цифровий розвиток:

- мобільний застосунок для бронювання, замовлень у ресторані;
- онлайн-бронювання SPA, риболовлі, подій;
- впровадження CRM-системи для обліку клієнтів та аналітики.

Контроль і мотивація персоналу:

- премії за виконання планів з продажів та сервісу;
- навчання персоналу, стажування в європейських готельно-ресторанних мережах;
- проведення внутрішніх конкурсів «Кращий працівник місяця»

Фінансове планування:

- створення річного бюджету доходів і витрат;
- контроль маржинальності за категоріями послуг;
- оптимізація постійних витрат, контроль собівартості страв і номерів.

Отже, управління розвитком Riverwood базується на: багатофункціональності бізнесу (готель, ресторан, події, SPA), грамотному стратегічному плануванні, активному маркетингу, постійному поліпшенні якості послуг, гнучкості та готовності до цифрових інновацій.

Riverwood Relax Park має високий потенціал для стабільного розвитку завдяки сильній брендовій позиції, різноманітності послуг і вдалому розташуванню. Основні виклики — це сезонність, витратність та зростання конкуренції. Комплекс доцільно зміцнювати за рахунок цифрових сервісів, wellness-послуг, розширення подієвих форматів та глемпінг-інфраструктури.

Робота над розробкою місії і стратегічних цілей дозволяє провести огляд напрямків діяльності розвитку готельно-ресторанного комплексу «Riverwood», оцінити його потенціал, виявити реально існуючі проблеми, визначити шляхи їх усунення. Рекомендована система базується на чотирьох основних складових – фінанси, споживачі, внутрішні бізнес-процеси, навчання і зростання. Збалансованість даної системи управління полягає в комплексному підході до оцінки та ефективному використанні як матеріальних, так і нематеріальних активів [14, с. 15].

На підставі аналізу ситуації у розвитку готельно-ресторанного комплексу «Riverwood», світових і вітчизняних тенденцій, матриці SWOT-аналізу визначено цілі розвитку готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу«Riverwood»

Цілі розвитку	Підцілі другого рівня
Забезпечення потреб і попиту приїжджих у розміщенні та відпочинку	Розвиток номерного фонду відповідно до сегментів споживачів (туристи, ділові гості, родини, VIP-клієнти);
	Створення умов для комфортного, безпечного й різноманітного відпочинку: SPA, активні розваги, тематичні заходи, екскурсійне обслуговування;
	Персоналізація послуг для повторних відвідувачів, з урахуванням їхніх уподобань.
Підвищення якості готельно-ресторанного сервісу до міжнародних стандартів	Впровадження систем управління якістю (ISO, TQM);
	Сертифікація послуг за міжнародними вимогами;
	Регулярне навчання персоналу, підвищення кваліфікації та розвиток корпоративної культури обслуговування;
	Стандартизація сервісу на всіх етапах перебування гостя.
Підвищення ефективності використання потенціалу туристичного кластеру та його оновлення	Розвиток міжгалузевої взаємодії з іншими учасниками туристичного ринку регіону (агро-, еко-, культурний туризм);
	Створення інтегрованих туристичних маршрутів спільно з регіональними музеями, культурними об’єктами та природними парками;
	Цифровізація сервісів, бронювання, навігації, інформаційної підтримки для туристів.
Стимулювання стійкого соціально-економічного розвитку Черкаського регіону	Створення нових робочих місць у сфері HoReCa, логістики, туризму;
	Розвиток малого та середнього бізнесу в суміжних галузях;
	Розвиток малого та середнього бізнесу в суміжних галузях;
	Реалізація екологічно відповідальних підходів до ведення бізнесу (зелений готель, енергоефективність, сортування відходів).

Джерело: розроблено авторами

Основними заходами з підвищення управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood» є:

впровадити систему KPI для керівників напрямків (готель, ресторан, події, SPA) із щомісячним контролем виконання;

делегування повноважень на середній рівень менеджменту для зниження навантаження на керівника комплексу;

організувати регулярні стратегічні наради з аналізом фінансових показників, відгуків клієнтів та планів розвитку;

впровадити єдину CRM-систему для обліку клієнтів, історії замовлень, бронювань, відгуків;

автоматизувати складський облік та закупівлі, щоб уникати надлишкових залишків і нестач;

підключити аналітичні сервіси для прогнозування попиту, сезонності та маржинальності;

створити мобільний застосунок для бронювання номерів, замовлення послуг, участі в програмах лояльності;

розширити онлайн-рекламу в соціальних мережах (таргетинг за містами, інтересами, статусом «заручений» для весільних пропозицій);

запровадити електронні опитування задоволеності гостей після відвідування та обробку результатів у CRM.

розвинути доставку крафтового пива та фермерських продуктів додому;

організовувати сезонні open air-фестивалі, ярмарки, гастрофестивалі для залучення аудиторії у міжсезоння;

створити фітнес та wellness-програми для відпочинку вихідного дня і health-туризму;

організовувати регулярні тренінги та майстер-класи для персоналу з сервісу, продажів, організації подій;

впровадити мотиваційну систему з бонусами за виконання планів, хороші відгуки клієнтів, рекомендації;

розробити детальний бюджет доходів і витрат за кожним напрямком;

щомісячно контролювати маржинальність послуг і за потреби коригувати ціни;

проводити аналіз рентабельності інвестицій (ROI) для нових проєктів — SPA-пакети, кемпінг, дегустаційні вечори.

Проведення зазначених заходів дозволить скоротити витрати, підвищити прибутковість, забезпечити стабільний розвиток та створити ефективну модель управління багатофункціональним готельно-ресторанним бізнесом.

Отже, сучасний готельно-ресторанний бізнес як економічне явище відіграє важливу роль у збереженні культурної спадщини та розвитку рекреаційного потенціалу України та її регіонів. Він є одним із чинників прискореного зростання національної економіки, що характеризується відносно високою рентабельністю та швидкою окупністю інвестицій. У контексті нових викликів — пандемії COVID-19 і воєнного стану — переформатування організаційних підходів у сфері HoReCa дозволяє адаптувати готельно-ресторанні підприємства до умов невизначеності та посилити їхню стійкість. Створення конкурентоспроможного готельного продукту й інноваційних послуг харчування перетворюється на мультиплікатор зростання валового національного продукту, зайнятості населення та розвитку місцевої інфраструктури.

Таким чином, готельно-ресторанний бізнес не лише сприяє економічному зростанню, але й виконує важливу соціальну функцію, забезпечуючи підвищення рівня життя населення та виступаючи як ефективний механізм перерозподілу національного доходу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі роботи розглянуто сутність та значення готельно-ресторанного бізнесу в сфері гостинності України та визначено механізм управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу на основі теорії систем. Встановлено, що проблема оцінки ефективності управління стійким розвитком готельно-ресторанного підприємства залишається однією з найбільш гострих, з якими стикаються суб'єкти господарювання в процесі свого функціонування в умовах ринкового середовища, що динамічно змінюється.

У процесі дослідження визначено, що при формуванні методу оцінки ефективності управління розвитком готельно-ресторанних підприємств слід виходити з того, що заходи щодо підвищення ефективності діяльності в кінцевому результаті спрямовані на зміцнення ринкових позицій підприємства, тобто підвищення його конкурентоспроможності як за окремими напрямками (продукція), так і всього підприємства в цілому.

У другому розділі роботи, проведено аналіз основних економічних показників діяльності готельно-ресторанного комплексу «Riverwood». Аналіз фінансової звітності та показників ефективності дав змогу оцінити фінансовий стан і прибутковість готельно-ресторанного комплексу. Оцінити ключові фінансові показники, такі як дохід, витрати, норма прибутку, рентабельність інвестицій (ROI) і грошовий потік. Кожен готельний і ресторанний бізнес функціонує як система, що складається з взаємопов'язаних елементів, які працюють разом для досягнення спільної мети. Інвестори в першу чергу намагаються повернути свої інвестиції та отримати прибуток від діяльності готелю та ресторану.

Встановлено, що збір даних за допомогою опитувань та анкет серед гостей, персоналу та інших зацікавлених осіб дозволяє отримати важливу інформацію про задоволеність клієнтів, їхні уподобання та можливі сфери для покращення. Ці методи допомагають оцінити якість обслуговування, досвід клієнтів та зібрати відгуки.

У третьому розділі роботи, проведене дослідження основних напрямів розвитку готельно-ресторанного бізнесу та визначені основні заходи з підвищення ефективності управління розвитком готельно-ресторанного комплексу «Riverwood».

Встановлено, що моніторинг онлайн-оглядів та соціальних медіа-платформ надає цінну інформацію про відгуки клієнтів, настрої та управління репутацією. Аналіз відгуків та згадок у соціальних мережах дозволяє виявити сфери, які потребують покращення, а також оцінити рівень задоволеності гостей. Ці методи дослідження можна комбінувати та адаптувати відповідно до конкретних цілей і вимог готельно-ресторанного комплексу.

Готельно-ресторанний комплекс «Riverwood» має продовжувати трансформацію та активний розвиток у відповідь на сучасні виклики й тенденції ринку. Серед ключових напрямів трансформації слід виокремити: розширення ролі інтернету та соціальних мереж у формуванні споживчих переваг; інтеграцію з онлайн-сервісами бронювання; впровадження безконтактної онлайн-оплати; створення коворкінг-просторів на базі готелів; запозичення досвіду міжнародних операторів у сфері управління сервісними апартаментами; пошук нових форм партнерства та застосування інноваційних технологій ведення бізнесу.

Інтеграція України у міжнародний туристичний простір потребує постійного вдосконалення моделей управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу з урахуванням поточних і стратегічних чинників впливу. Це стимулює формування кластерних об’єднань суб’єктів господарювання, що дозволяє посилити конкурентні позиції регіонів у межах туристичної галузі. Враховуючи курс держави на європейську інтеграцію, особливого значення набувають пошук альтернативних способів підвищення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного сектору, а також налагодження ефективних форм співпраці. Ці напрями залишаються актуальними не лише для практичної реалізації, а й для подальших наукових досліджень, які здатні забезпечити комплексне вирішення існуючих проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. 2021 карантин економіки. Возович А. та ін. Київ: Adastra, 2021. 34 с. URL: https://ucci.org.ua/uploads/files/602f9ce03135f554471158.pdf
2. Асоціація індустрії гостинності України. Офіційний сайт. URL: http://aigu.org.ua/
3. Балабаню Ж. М. Механізм управління організацією: сутніст пояття та пропозиції щодо оцінк його ефективності. *Вісник Хмельницького національног університет.* 2011. No 5, Т. 1. С. 190–194.
4. Біла І.С., Насікан Н.І. Оптимізація системи управління сучасним бізнес-середовищем. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 27.
5. Бужимська К.О., Царук І.М. Механізми управління розвитком підприємства: сутність і структура. *БІЗНЕ-СІНФОРМ*. 2020. No 7. С. 278–287.
6. Василига С.М. Поняття стратегії розвитку підприємства. Економіка та держава. 2020. № 1. С. 121 – 125.
7. Всеукраїнська громадська організація «Асоціація малих готелів та апартаментів України». ВГО «АМГАУ». URL: https://vkursi.pro/card/vho-amhau-35142910
8. Гавловськ Н.І. Особливості ідентифікації механізмі управління процесі забезпеченя економічної безпек вітчизяни підприємств. *Наукови вісник Ужгородського національног університет*. 2016. Вип. 6. Ч. 1. С. 52–55.
9. Герасимлюк М. В., Полівода О. А. Роль запровадження інновацій в діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства у подоланні наслідків коронавірусної кризи. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 58-1. С. 113-119.
10. Горіно П.Е. Підход до вивченя ефективності менеджмент підприємств. URL: http://www.prodiplom.com.ua/content/view/5670/75/7.
11. Давидова О.Ю. Інноваційні технології у готельному бізнесі. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному

середовищі : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 17 квітня 2020 р.) / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2020. С. 77–78.

12. Даниленко-Кульчицька В.А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19–23.

13. Домбик О.М. Економічна суть діяльності підприємств готельноресторанного бізнесу. *Торгівля, комерція, підприємництво*. 2013. Вип. 15. С. 64- 66.

14. Дудник І. М. Вступ до загальної теорії систем. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/l_1142_42884991.pdf

15. Єремія Г. І., Наконечний К.П. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації). *Галицький економічний вісник.* 2021. № 73(6). С. 64–69.

16. Завидна Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: монографія. Київ: Київ. Нац. торг.-екон. ун-т., 2017. 600 с.

17. Залознова Ю. С., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Удосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком організаційної культури підприємств. *Економічний простір*. 2019. No 149. С. 65–75.

18. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.

19. Інновінг в туризмі : монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Т. І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

20. Король С. Інституційний підхід до соціальної відповідальності бізнесу. Вісник КНТЕУ. 2013. No 3. С. 42–55.

21. Куцик П.О., Шевчик Б.М. Економічна системологія Г.І. Башнянина: проблеми становлення метаекономії як загальної теорії

економічних систем : монографія. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2022. 336 с.

22. Ладієва Л.Р. Оптимізація систем керування. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 232 с.

23. Менеджмент туристичної індустрії: освітньо-наукові домінанти : колективна монографія / Руденко В. П., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. та ін. Чернівці : Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. С. 280–312. URL: https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/10605

24. Нікольчук Ю.М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218–226. DOI: https://doi.org/10.32983/2222- 4459-2020-5-218-226

25. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

26. Поняття стратегії та її класифікація. 2012. URL: https://pidruchniki.com/13130712/menedzhment/ponyattya_strategiyi _klasifikatsiya

27. Пятницька Т.Г. Стратегії розвитку ресторанного бізнесу в умовах кризи Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2021. № 2. С. 40 – 48.

28. Романуха О.М., Халілова-Чуваєва Ю.А., Хаврова К.С., Коваленко О.С. Динаміка розвитку індустрії гостинності в Україні на прикладі готельно-ресторанної галузі. *Економіка та держава.* 2021. № 2. С. 43–46. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/2_2021/9.pdf.

29. Савицька Н.Л., Чміль Г.Л., Джгуташвілі Н.М. Клієнторієнтоване управління в готель-но-ресторанному бізнесі: монографія. Харків : Видавець Іванченко І. С. 2021. 209 с.

30. Сорока К.О. Основи теорії систем і системного аналізу : навч. посіб. Харків : ХНАМГ, 2004. 291 с.

31. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г. О. Горіна, Г. А. Богатирьова, Ю. С. Дорош, Р. І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г. О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745

32. Хвостіна І.М. Механізм управління розвитком підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2015. No 1. С. 30–33.

33. Хоменко І.О., Волинець Л.М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. No 1. С. 86–92.

34. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. Київ : КНУТД, 2022. С. 156–158.

35. Чміль Г.Л. Аналіз діяльності компанії в індустрії гостинності. *Інвестиції: практика та досвід.* 2020. № 15–16. С. 47–50.

36. Чміль Г.Л. Стратегічний аналіз діяльності підприємства індустрії гостинності: виклики Covid-19. *Економіка. Фінанси. Право.* 2020. № 8. С. 14–17.

37. But T., Pulina T., Zaytseva V. Justification of Ukraine’s tourist services development strategy. *Management and entrepreneurship: trends of development.* 2020. Vol. 1(11). P. 23–40.

38. Gilbert R. A. Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMAI special report. McLean : HSMAI, 2020. 19 p. URL: http://surl.li/ovbra 10. Rivoli Hotel – Чернівці. URL: https://rivoli-hotel-chernivtsi.hotelmix.com.ua

39. Jones L., Palumbo D., Brown D. Coronavirus: How the pandemic has changed the world economy. URL: https://www.bbc.com/news/business-51706225

40. Kovalevska N. Nesterenko I. Accounting policy modelling for hotel industryin the globaliza- tion context. *Бізнес інформ*. 2020. № 6. С. 212–218.

41. Nazarova, H., Kashchena, N., Nesterenko, I., Kovalevska, N., &

Kashperska, A. Theoretical and methodological aspects of improving the functioning of the accounting system. *Amazonia Investiga*. 2022. Vol. 11 (54). C. 243–255. URL: https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/2057

42. Nesterenko O.O., Kovalevska N.S., Nesterenko I.V. Audit of integrated reporting in the context of sustainable development: monograph, State Biotechnology University. Tallinn: Teadmus OÜ, 2021, 112 p. URL: https://teadmus.org/main-publications/sm-17

43. Norton D. The fundamental theorem of dynamical systems. Commentationes Mathematicae Universitatis Carolinae. URL: http://surl.li/kfyqrg

44. The page. Офіційний сайт. URL: https://thepage.ua/ua/exclusive/sho-stanetsya-z-gotelya- mi-cherez-koronavirus