

Міністерство освіти і науки України  
Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи

**магістр**

(освітній ступінь (освітньо-кваліфікаційний рівень))

на тему: **«Розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного  
комплексу як екологічно відповідального закладу  
(на прикладі ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»)»**

Виконав: студент

VI курсу, групи БРмз-61

спеціальності (напряму  
підготовки)

241 «Готельно-ресторанна  
справа»

(шифр і назва спеціальності (напряму підготовки))

Керівник

(підпис)

Замрій М.І.

(прізвище та ініціали)

Нормоконтроль

(підпис)

Мельник Л.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент

(підпис)

Стойко І.І.

(прізвище та ініціали)

Кужда Т.І.

(прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Замрій М.І. «Розробка стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу як екологічно відповідального закладу (на прикладі ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»)».*

Кваліфікаційна робота магістра (119 с., 23 рис., 10 табл., 42 літ. джерел) на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2023.

Магістерська робота присвячена дослідженню теоретичних принципів і розробленню стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу як екологічно відповідального закладу. У роботі: досліджено сутність і значення стратегії розвитку діяльності підприємства; описано види стратегій розвитку діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери; досліджено значення екологічної відповідальності підприємств готельно-ресторанної сфери як прояв небайдужості до навколишнього середовища; охарактеризовано діяльність ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»; здійснено аналіз матеріально-технічної бази та стану фінансово-господарської діяльності готельного комплексу; досліджено екологічні аспекти діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»; розроблено стратегію розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу; обґрунтовано доцільність впровадження проектного рішення щодо досягнення енергоефективності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у рамках реалізації стратегії екологічно відповідального закладу.

*Ключові слова: управління, стратегія, екологічна відповідальність, сталий розвиток, підприємство, проектне рішення, енергоефективність.*

## ANNOTATION

*Zamrii Marta. Strategy development for a hotel-restaurant complex as an environmentally-friendly (PJSC “Hotel complex “Bratyslava” as a case study).*

Master’s thesis (119 p., 23 fig., 10 tabl., 42 lit.) for obtaining the educational qualification of «Master» in the specialty 241 «Hotel, Restaurant and Catering». Ternopil Ivan Puluj National Technical University, faculty of Economics and Management. Ternopil, 2023.

The master's thesis is devoted to the study of theoretical principles and development of a strategy for the development of a hotel and restaurant complex as an environmentally responsible institution. In this paper, there were: researched the essence and significance of the development strategy of enterprise activity; described the types of strategies for development of enterprises activity of the hotel and restaurant sphere; investigated the importance of environmental responsibility of enterprises of the hotel and restaurant sphere as a manifestation of indifference to the environment; characterized the activity of “Hotel Complex “Bratislava””; analyzed the material and technical base and the state of financial and economic activity of the hotel complex; studied the environmental aspects of the activity of “Hotel Complex “Bratislava””; formulated a strategy for the development of “Hotel Complex “Bratislava” as an environmentally responsible institution; substantiated the feasibility of implementing a project solution to achieve energy efficiency of “Hotel Complex “Bratislava” within the framework of the implementation of the strategy of an environmentally responsible institution.

*Keywords: management, strategy, environmental responsibility, sustainable development, enterprise, design solution, energy efficiency.*

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	6
<b>1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА</b>	
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ .....	10
1.1. Сутність і значення стратегії розвитку діяльності підприємства	10
1.2. Види стратегій розвитку діяльності підприємств готельно- ресторанної сфери .....	19
1.3. Екологічна відповідальність підприємств готельно-ресторанної сфери як прояв небайдужості до навколишнього середовища .....	26
Висновок до теоретичної частини .....	34
<b>2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА</b>	
АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА» .....	36
2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» .....	36
2.2. Дослідження матеріально-технічної бази та стану фінансово- господарської діяльності готельного комплексу «Братислава» .....	53
2.3. Дослідження екологічних аспектів діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» .....	59
Висновки до аналітико-дослідницької частини .....	61
<b>3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА</b>	
РОЗРОБКА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ ЯК ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ .....	63
3.1. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу .....	63

3.2. Проектне рішення щодо досягнення енергоефективності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у рамках реалізації стратегії екологічно відповідального закладу .....	84
Висновки до проектно-рекомендаційної частини .....	91
<b>4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ .....</b>	<b>92</b>
4.1. Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці .....	92
4.2. Організація та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки в осередках ураження .....	94
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>98</b>
<b>БІБЛІОГРАФІЯ .....</b>	<b>101</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>106</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Сучасні економічні умови, у яких працюють підприємства, можна охарактеризувати як динамічні та невизначені. Одним з основних чинників, які можуть забезпечити підприємству стійкість на ринку та сприяти посиленню його позицій, є належним чином обґрунтована стратегія розвитку.

Стратегія розвитку підприємства індустрії гостинності як екологічно відповідального має величезне значення з погляду економічних, соціальних та екологічних аспектів його діяльності. Це зумовлюється такими основними моментами:

- на даний час споживачі стають все більше свідомими щодо екологічних питань і віддають перевагу підприємствам, які проявляють зацікавленість у збереженні природи;

- ресторани та готелі, які активно демонструють свою екологічну відповідальність, можуть залучити більше клієнтів та інвесторів;

- екологічні ініціативи можуть допомогти знизити витрати на споживану енергію та воду, а також підвищити ефективність використання ресурсів. Це може призвести до зменшення операційних витрат і підвищення прибутковості.

Виходячи з цього, готельно-ресторанні комплекси, які діють екологічно відповідально, сприяють сталому розвитку свого регіону та суспільства в цілому та стають прикладом для інших підприємств і сприяють формуванню екологічно свідомого споживача.

Дослідженню питань розробки стратегії розвитку підприємств, у тому числі індустрії гостинності, присвятили свої роботи такі науковці як Андрушків Б.М., Гудзь О.І., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й., Сороківська О.А., Стойко І.І., Шерстюк Р.П. та інші. Проблематика екологічної відповідальності організацій знайшла відображення у працях таких науковців,

як: Гагалюк О.І., Дерій Ж.В., Зосименко Т.І., Кошевець В.В., Кирич Н.Б., Мельник Л.М., Смоленніков Д.О., Степаненко А.В.

Що стосується питання розробки стратегії розвитку підприємства індустрії гостинності як екологічно відповідального закладу, то це питання не достатньою мірою відображене у навчально-науковій літературі, що й визначає актуальність вибору теми кваліфікаційної роботи магістра.

**Мета і завдання дослідження.** Метою кваліфікаційної роботи магістра є визначення теоретичних принципів та розроблення стратегії розвитку готельно-ресторанного комплексу як екологічно відповідального закладу. Для досягнення поставленої мети були визначені такі основні завдання:

- дослідити сутність і значення стратегії розвитку діяльності підприємства;
- описати види стратегій розвитку діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери;
- дослідити значення екологічної відповідальності підприємств готельно-ресторанної сфери як прояв небайдужості до навколишнього середовища;
- надати загальну характеристику діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»;
- здійснити аналіз матеріально-технічної бази та стану фінансово-господарської діяльності готельного комплексу;
- дослідити екологічні аспекти діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»;
- розробити стратегію розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу;
- обґрунтувати доцільність впровадження проектного рішення щодо досягнення енергоефективності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у рамках реалізації стратегії екологічно відповідального закладу.

**Об'єкт дослідження** – господарська діяльність ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава».

**Предмет дослідження** – процес розробки стратегії розвитку екологічно відповідального закладу індустрії гостинності.

**Методи виконання** – для вирішення поставлених у роботі завдань використано такі методи: аналіз і синтез; комплексний аналіз; порівняльний і економічний аналіз, метод опису.

**Інформаційною базою** дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані періодичного друку, монографічна і інша наукова література, а також дані бухгалтерської звітності досліджуваного закладу.

**Практичне значення одержаних результатів.** У роботі розроблено стратегію, яку доцільно впровадити у практичній діяльності досліджуваного закладу з метою формування його іміджу як екологічно відповідального підприємства.

**Апробація результатів дослідження.** Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на попередньому захисті на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на 2-х науково-практичних конференціях, зокрема:

1. Замрій М., Мельник Л. Екологічна відповідальність підприємств готельно-ресторанної сфери як прояв небайдужості до навколишнього середовища // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р. [Електронний ресурс]: колектив авторів; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої; Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1268 с. С. 932-935.

2. Замрій М., Ландяк Т., Мельник Л. Особливості формулювання стратегії розвитку підприємства // Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали XII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів,



(Тернопіль, 6-7 грудня 2023 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2023. 497 с. С. 340-341.

**Обсяг і структура кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра викладена на 105 сторінках комп'ютерного тексту, складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 42 найменувань. Робота включає 10 таблиць, 23 рисунки.

# 1. ТЕОРЕТИЧНА ЧАСТИНА

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТА ЕКОЛОГІЧНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ

### 1.1. Сутність і значення стратегії розвитку діяльності підприємства

На даний час підприємства стикаються з великими викликами через невизначеність бізнес-середовища. Постійно відбуваються зміни в демографічній ситуації, економічних умовах країни, торговельній практиці через дерегуляцію/лібералізацію діяльності, різноманітності технологій і тенденцій глобалізації. Варто зауважити, що не лише в цих зовнішніх питаннях відбуваються зміни. Вони також відбуваються у внутрішніх аспектах діяльності підприємств, що виражається у проявах високої плинності кадрів, втрати висококваліфікованого технічного персоналу тощо. Усі ці загрозові зміни спричиняють низку внутрішніх проблем для підприємств і вони призводять до невизначеності та ускладнення функціонування бізнесу. Стратегія при цьому забезпечує можливість впоратися зі змінами та невизначеністю як всередині, так і за межами організації.

Слово стратегія походить від грецького слова *strategos*, що означає «мистецтво генерала». Таким чином, походження терміну «стратегія» походить від військового мистецтва. Тут стратегія полягала в тому, щоби протистояти слабким сторонам ворога прихованими силами в момент атаки. Подібним чином бізнес-стратегія організації визначається як динамічний план підприємства отримати та зберегти конкурентну перевагу на ринку.

Подібним чином бізнес-стратегія визначається як динамічний план підприємства отримати та зберегти конкурентну перевагу на ринку. Цей план базується на теорії лідерів про те, як досягти успіху на конкретному ринку. Ця теорія включає прогнозування які ринки є привабливими, і як організація може

запропонувати унікальну цінність клієнтам на цих ринках у спосіб, який не буде легким для наслідування конкурентам. Потім ця теорія перетворюється на план отримання конкурентної переваги. Цей план має бути динамічним, щоб реагувати на нову інформацію, яка надходить зі зміною клієнтів, конкурентів і технологій (Гуткевич С.О., 2016).

Стратегії з більшою ймовірністю будуть успішними, якщо план чітко враховує чотири фактори:

1. Де конкурувати або яка привабливість ринку чи сегмент клієнтів на цільових ринках?
2. Як запропонувати унікальну цінність відносно конкурентів на цільових ринках?
3. Які ресурси чи можливості необхідні для надання цієї унікальної цінності?
4. Як зберегти конкурентну перевагу після її досягнення?

Загалом стратегія підприємства – це довгостроковий план або напрям діяльності, який розробляється та приймається вищим управлінським рівнем підприємства для досягнення його мети та цілей. Це один з найважливіших елементів управління підприємством, оскільки вона визначає загальний курс дій, якого підприємство буде дотримуватися, зважаючи на рівень впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища з метою забезпечення конкурентних переваг на ринку (Дикань В.Л., 2013).

Основні компоненти стратегії підприємства включають:

- місію – формулювання місії підприємства, яка описує його ціль, визначення його сфери діяльності, та місце, яке воно прагне займати на ринку;
- визначення цілей – встановлення конкретних, вимірюваних, досяжних, реалістичних та обмежених у часі цілей, які відповідають місії підприємства;
- аналіз середовища – оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства для виявлення можливостей та загроз, а також сильних та слабких сторін підприємства;

- розробку стратегічних альтернатив – визначення можливих варіантів дій і напрямів розвитку, які можуть допомогти досягнути поставлених цілей;
- вибір стратегії – вибір оптимальної стратегії або комбінації стратегій, які найкращим чином відповідають цілям підприємства та ураховують зовнішні умови;
- реалізацію стратегії – впровадження стратегічних рішень у практичну діяльність підприємства, розробка планів, адаптація структури, організаційних процесів та алокація ресурсів;
- моніторинг та контроль – систематичний аналіз виконання стратегії, виявлення відхилень та коригування дій для досягнення стратегічних цілей.

Важливо, що стратегія підприємства має бути гнучкою і адаптивною, оскільки бізнес-середовище постійно змінюється, і підприємство повинне вміти швидко реагувати на нові умови і можливості. Успішна стратегія допомагає підприємству впоратися з викликами і стати успішним, стійким і конкурентоспроможним на ринку.

Вважається, що основними характеристиками стратегії є такі:

- довгостроковість – стратегія спрямована на досягнення великих цілей протягом тривалого періоду (зазвичай від кількох років до декількох десятиліть);
- орієнтованість на цілі – вона визначає чіткі цілі та завдання, які підприємство прагне досягти;
- аналіз та вибір альтернатив – стратегія включає аналіз ситуації, визначення місцевості та розгляд можливих альтернативних шляхів дій;
- послідовність – стратегія накреслює послідовність дій та кроки, необхідні для досягнення цілей;
- конкурентні переваги – стратегія прагне створити унікальність та конкурентні переваги, які допоможуть підприємству відрізнитися від конкурентів;
- адаптація – стратегія може підлягати змінам та коригуванню залежно від змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх факторів підприємства;

– імплементація та контроль – реалізація стратегії включає в себе планування ресурсів, взаємодію різних підрозділів організації та контроль за досягненням поставлених цілей.

Стратегія відіграє важливу роль у розвитку підприємства, допомагає зосередитися на головних пріоритетах та забезпечити їхню реалізацію. Вона є основою для прийняття тактичних рішень та орієнтиром для всього персоналу підприємства.

Стратегію розвитку підприємства можна визначити як комплексний план дій, що визначає шляхи досягнення довгострокових цілей та завдань підприємства. Вона включає аналіз поточного стану підприємства, ідентифікацію сфер для покращення та конкретних заходів для забезпечення зростання, прибутковості та стійкості діяльності. Ось деякі ключові елементи, які слід враховувати при розробці стратегії розвитку підприємства:

1. Визначення мети і місії: необхідно чітко сформулювати мету (довгострокові амбіції) та місію (ціль) підприємства, щоб визначити напрям діяльності і керувати прийняттям рішень щодо розвитку.

2. SWOT-аналіз: потреба у глибинному аналізі сильних і слабких сторін, можливостей та загроз (SWOT) підприємства для ідентифікації внутрішніх і зовнішніх факторів, які можуть впливати на розвиток і результативність.

3. Встановлення цілей і завдань: слід сформулювати конкретні, вимірювані, досяжні, релевантні та часово зв'язані цілі, які спрямовані на досягнення візії та місії підприємства. Ці цілі повинні бути дещо зухвалими, але досяжними.

4. Маркетингові дослідження і аналіз конкурентів: необхідно вивчити ринкову ситуацію, потреби клієнтів та тенденції; проаналізувати конкурентів, щоб визначити переваги та сфери відмінності.

5. Цільовий ринок та сегментація клієнтів: слід визначити цільовий ринок (ринкові сегменти), а також сегментувати клієнтів з урахуванням їх характеристик, потреб та вподобань і відповідно адаптувати товари, послуги та маркетингові стратегії.

6. Розробка продукту/послуги: необхідно постійно вдосконалювати і розширювати лінію продуктів або послуг, щоб задовольняти потреби клієнтів і перебувати попереду конкурентів. Тут важливим є добре налагоджений зворотний зв'язок.

7. Маркетингова стратегія: потреба у чіткому маркетинговому і продажному планах для ефективного досягнення цільової аудиторії. Для цього доцільно використовувати різні канали, такі як цифровий маркетинг, соціальні мережі, контент-маркетинг та традиційна реклама.

8. Оптимізація операцій: необхідно покращувати внутрішні процеси для підвищення ефективності, зниження витрат та підвищення загальної продуктивності. Тут потрібно впроваджувати технологічні рішення там, де це є доцільним.

9. Керування талантами та навчання: необхідно залучати та утримувати кваліфікованих працівників, які відповідають цінностям і цілям організації. Хорошим заходом буде інвестування у програми навчання та розвитку для підвищення здібностей персоналу.

10. Фінансове планування: слід створити надійний фінансовий план, який включає складання бюджету, прогнозування та управління грошовими потоками; забезпечити адекватну капіталізацію для ініціатив зростання.

11. Стратегічні партнерства та альянси: необхідно досліджувати можливості для співпраці, партнерства чи альянсів, які можуть розширити охоплення підприємства, отримати доступ до нових ринків або використати додатковий досвід.

12. Сталий розвиток і корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): інтеграція практики сталого розвитку та корпоративної соціальної відповідальності в стратегію компанії, щоб створити позитивну репутацію та зробити внесок у суспільство та навколишнє середовище.

13. Управління ризиками: необхідність у визначенні потенційних ризиків і розробці стратегій їх пом'якшення. Для цього потрібно регулярно переглядати та адаптувати стратегію до мінливих ринкових умов.

14. Моніторинг і оцінка: слід визначити ключові показники ефективності (KPI) щоби відстежувати прогрес у досягненні цілей; регулярно оцінювати ефективність стратегії та коригувати її за потреби.

При цьому варто пам'ятати, що стратегія розвитку кожного підприємства, у тому числі індустрії гостинності, повинна бути унікальною та адаптованою до конкретної галузі, розміру, ресурсів і цілей. Для цього потрібно регулярно переглядати та оновлювати стратегію в міру розвитку бізнес-середовища та появи нових можливостей.

Підходи, які фірми використовують для розробки стратегії, можуть різко відрізнятися в різних компаніях. У деяких випадках керівники не витрачають багато часу на формулювання стратегії, і стратегії часто базуються лише на недавньому досвіді та обмеженій інформації.

На рисунку 1.1 відображено процес стратегічного управління як підхід до формулювання стратегії.

Процес стратегічного управління для формулювання та впровадження стратегії передбачає здійснення ретельного зовнішнього і внутрішнього аналізу. Лише після проведення аналізу зовнішнього середовища підприємства та його внутрішніх ресурсів і можливостей керівники та менеджери можуть визначити найбільш привабливі бізнес-можливості та сформулювати стратегію для досягнення конкурентної переваги (Дикань В.Л., 2013).

Головним завданням процесу формулювання стратегії є визначення плану високого рівня та набору дій, які підприємство здійснить у своєму прагненні досягти конкурентної переваги. Після створення плану створення конкурентної переваги останнім кроком є розробка детального плану реалізації стратегії фірми за допомогою конкретних заходів.

У центрі уваги процесу стратегічного управління має бути зроблено чотири ключові стратегічні вибори, як показано на рисунку 1.2:

1. На які ринки підприємство буде прагнути вийти? Ринки підприємства включають галузь високого рівня та конкретні сегменти клієнтів, у яких воно конкурує, а також її географічні ринки.

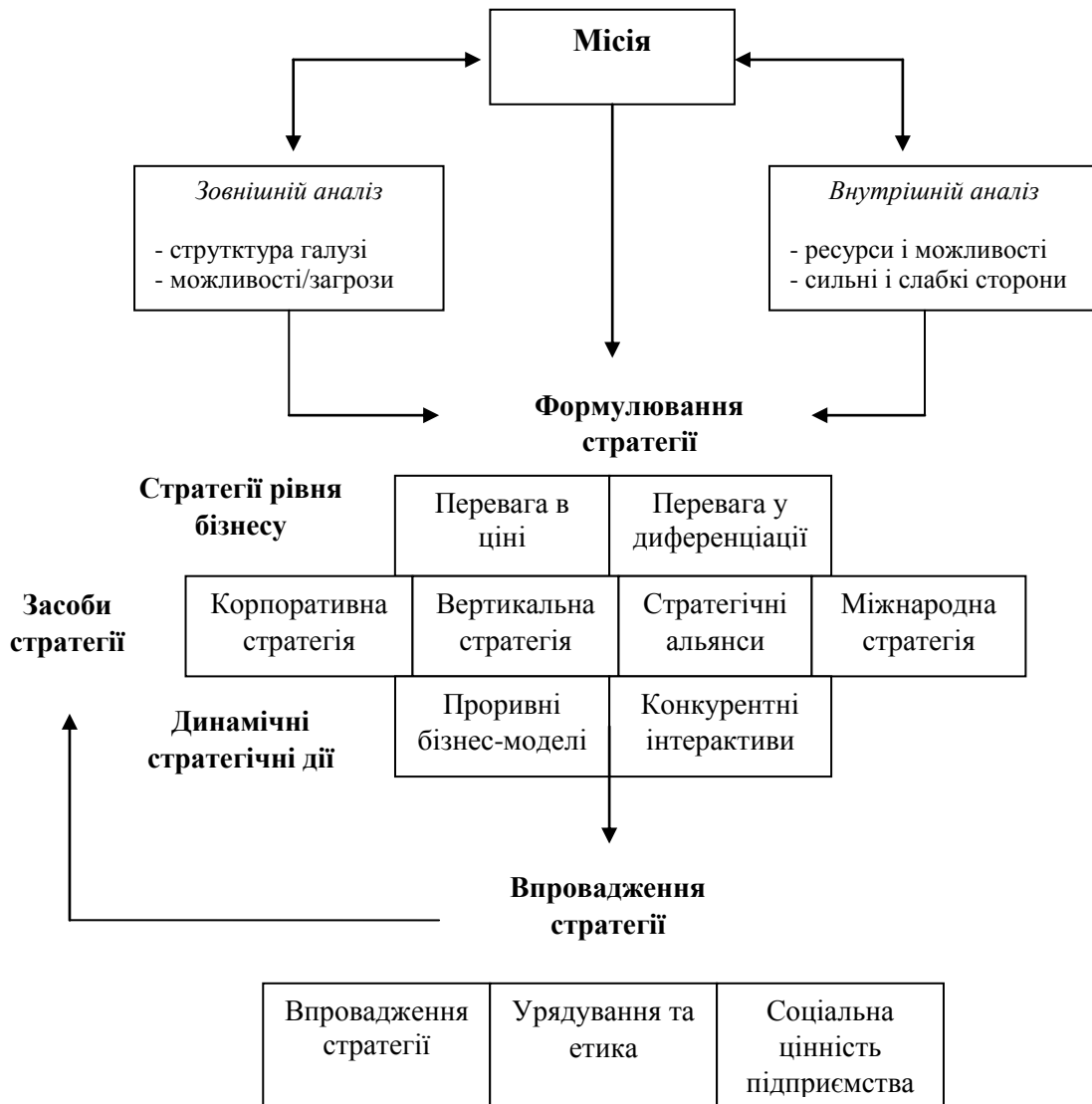


Рис. 1.1. Процес стратегічного управління як підхід до формулювання стратегії

2. Яку унікальну цінність підприємство пропонує клієнтам на цих ринках? Це ціннісна пропозиція фірми, тобто причина чому компанія виграє.

3. Які потрібні ресурси та можливості? Що підприємство повинне мати та знати, як це зробити, щоб воно могло забезпечувати свою унікальну цінність краще, ніж конкуренти, і як саме фірма забезпечить свою унікальну цінність за допомогою плану впровадження?

4. Як підприємство отримає цінність і збереже конкурентну перевагу з часом? Фірмам необхідно створювати бар'єри для імітації, щоб інші організації не могли надати ту саму цінність.



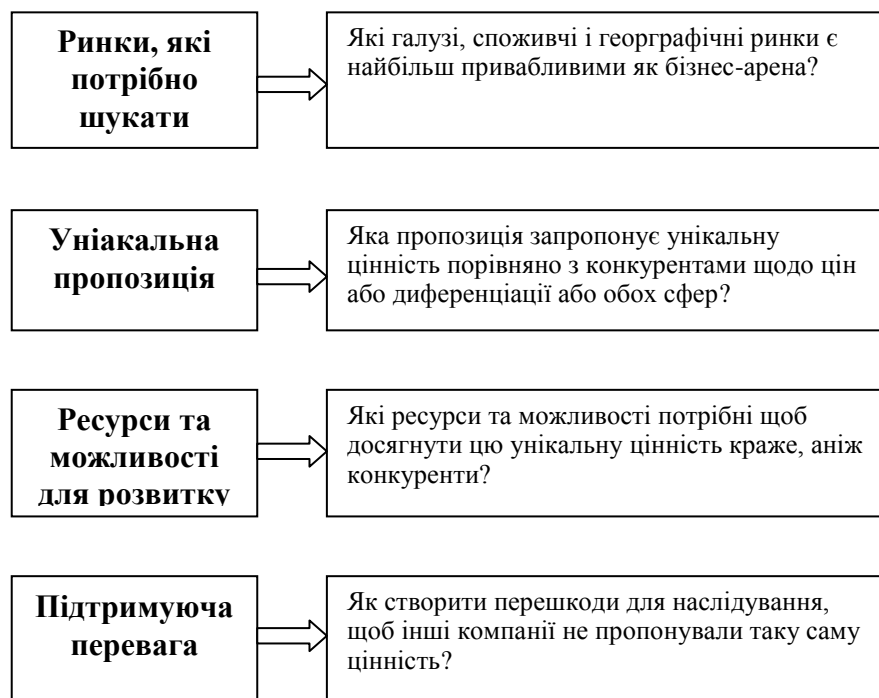


Рис. 1.2. Ключові стратегічні вибори в стратегічному управлінні

1. *Ринки.* Одне з перших рішень, які має прийняти підприємство – це те, де йому конкурувати або на яких ринках воно буде працювати. Лідери повинні вибрати галузі, в яких конкурує компанія, і конкретні сегменти споживачів або потреби, які вона задовольнить у цих галузях. Також важливо вибрати географічні ринки для обслуговування.

2. *Унікальна цінність.* Після того, як організація обирає ринки, на яких буде конкурувати, вона намагається запропонувати унікальну цінність на цих ринках. Це часто називають ціннісною пропозицією компанії або цінністю, яку вона пропонує запропонувати клієнтам. Компанії зазвичай намагаються досягти конкурентної переваги, вибираючи одну з двох загальних стратегій пропозиції унікальної цінності: низька вартість або диференціація.

Фірма, яка обирає стратегію низьких витрат, зосереджується на зниженні своїх витрат порівняно з її конкурентами. Основні джерела переваг у витратах включають економію за рахунок масштабу, нижчу вартість ресурсів або власне виробниче ноу-хау.

Фірма, яка обирає стратегію диференціації, зосереджується на пропозиції функцій, якості, зручності або іміджу, які клієнти не можуть отримати від конкурентів.

Деякі компанії знайшли способи пропонувати як низьку ціну, так і диференційований продукт, що виявляється потужним джерелом конкурентної переваги.

*3. Ресурси та можливості.* Забезпечення унікальної цінності потребує розвитку ресурсів та можливостей, які дозволять компанії виконувати діяльність краще, ніж конкуренти. Дійсно, можливо, найважливіша роль стратега полягає у тому, щоб з'ясувати, як створити або придбати ресурси та можливості, необхідні для надання унікальної цінності. Ресурси стосуються активів, які фірма накопичує з часом, таких як заводи, обладнання, земля, бренди, патенти, гроші та люди.

Можливості стосуються процесів (або заходів), які фірма розробляє для координації людської діяльності для досягнення конкретних цілей.

Розвиток ключових ресурсів і можливостей, необхідних для надання унікальної цінності, має бути частиною плану реалізації стратегії підприємства. План реалізації стратегії передбачає розробку набору процесів (можливостей) у межах кожної функції (наприклад, дослідження та розробки, операції, продажі, обслуговування тощо), які відповідають унікальній цінності, яку підприємство сподівається запропонувати.

*4. Стійка конкурентна перевага* стосується унікальної переваги підприємства над її конкурентами, що дозволяє йому утримувати лідируючі позиції на ринку. Ця перевага може впливати з різних джерел, включаючи брендинг, обслуговування клієнтів, технології, дизайн продукту та канали розподілу. Фактор стійкості впливає з того факту, що для імітації або копіювання іншими підприємствами потрібні значні зусилля. Крім того, він має бути міцним, не вразливим до змін ринку чи нових учасників.

Стратегічні лідери зазвичай є керівниками організації, які розробляють стратегію через процес стратегічного управління. Ці лідери несуть

відповідальність не лише за формулювання стратегії, але й за пояснення стратегії таким чином, щоб його зрозуміли працівники, і таким чином, щоб спонукати працівників до її виконання.

Успішні підприємства, як правило, мають стратегії, які є частково продуманими завдяки ефективним процесам стратегічного планування, а частково виникають через готовність реагувати на зміни у зовнішньому середовищі та на ідеї, що надходять із середини організації. Ось чому стратегія має бути планом отримання та збереження переваг. В успішного підприємства кожен працівник несе певну відповідальність за розуміння стратегії та пропонування ідей для покращення стратегічних позицій.

## **1.2. Види стратегій розвитку діяльності підприємств готельно-ресторанної сфери**

Стратегії розвитку діяльності підприємства визначають шляхи, методи і напрями розвитку організації з метою досягнення своїх цілей та забезпечення стійких конкурентних переваг на ринку. В залежності від ситуації, характеристик підприємства та цілей, можуть використовуватися різні типи стратегій розвитку. Ось деякі з них (Раєвнєва О.В., 2006):

### **1. Експансія:**

- горизонтальна експансія: захоплення нових часток ринку шляхом розширення продуктової лінії або входження в нові регіони;
- вертикальна експансія: контроль над різними етапами постачання або дистрибуції, починаючи від постачальників і закінчуючи точками продажу;
- конгломератна експансія: розширення діяльності на нові, не пов'язані з основними видами діяльності, ринки або галузі.

### **2. Концентрація:**

- розвиток ринкових ніш: спрямування усіх ресурсів на обслуговування вузької, спеціалізованої групи клієнтів;

- глибина продуктової лінії: розширення варіантів і модифікацій існуючих продуктів або послуг.

### 3. Запуск нових продуктів або технологій:

- інновації та дослідження: розробка нових продуктів, технологій або процесів, що можуть дати підприємству конкурентну перевагу;

- залучення зовнішніх інвестицій: використання залучення зовнішнього капіталу для розвитку нових продуктів або ринків.

### 4. Стратегія орієнтації на клієнтів:

- покращення якості обслуговування: зосередження на наданні якісних послуг та задоволенні потреб клієнтів;

- впровадження CRM: застосування систем управління взаємовідносинами з клієнтами для підвищення лояльності та збільшення оборотів від клієнтів.

### 5. Міжнародний розвиток:

- глобалізація: розширення діяльності на міжнародні ринки та залучення зарубіжних клієнтів або партнерів;

- ліцензування технологій: передача технологій, бренду або ноу-хау на зарубіжні ринки через ліцензування.

### 6. Реорганізація та оптимізація:

- злиття та поглинання: об'єднання з іншими підприємствами для отримання синергійних ефектів;

- диверсифікація портфеля: збільшення стійкості підприємства шляхом розподілу ризиків на різні галузі чи ринки.

### 7. Стратегія стабілізації:

- сконцентруватися на оптимізації внутрішніх процесів і зниженні витрат;

- підвищити ефективність управління, удосконалити систему контролю та впровадити зміни для підвищення продуктивності.

Кожна з цих стратегій має свої переваги та ризики, і вибір оптимальної стратегії розвитку залежить від багатьох факторів, таких як ринкові умови, поточні ресурси підприємства, його конкурентні переваги та стратегічні цілі.

Окрім зазначених стратегій існує кілька різних видів стратегій розвитку, які компанії можуть використовувати для досягнення своїх цілей і забезпечення сталого росту (Гуткевич С.О., 2016). Ось декілька загальних видів стратегій розвитку:

1. Стратегія ринкового лідерства: підприємство ставить за мету стати лідером на ринку, досягти найвищої частки ринку і забезпечити конкурентні переваги. Ця стратегія вимагає активних маркетингових зусиль, інновацій та ефективного управління вартістю.

2. Стратегія диференціації: підприємство зосереджується на створенні унікального інтересу до своїх продуктів або послуг серед клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом високої якості продукції, інновацій, унікального брендингу або надання додаткових послуг.

3. Стратегія зниження вартості: підприємство вживає заходів щодо зниження витрат виробництва та надання послуг за нижчими цінами в порівнянні з конкурентами. Ця стратегія може дозволити здобути конкурентну перевагу через доступніші ціни для клієнтів.

4. Стратегія розвитку нових ринків: підприємство спрямовує свої зусилля на входження на нові ринки, де її продукція або послуги ще не присутні. Це може включати розвиток міжнародних ринків або зайняття нових сегментів на внутрішньому ринку.

5. Стратегія фокусу: підприємство спрямовує свої зусилля на обслуговування вузького сегменту ринку або певної ніші. Фокус може бути здійснений через конкретні географічні регіони, спеціалізовані продукти або високоспеціалізовані послуги.

6. Стратегія інтеграції: підприємство звертається до внутрішніх або зовнішніх ресурсів з метою забезпечення вертикальної або горизонтальної інтеграції. Вертикальна інтеграція включає контроль над постачальниками або

дистриб'юторами, а горизонтальна – придбання або злиття з іншими підприємствами.

7. Стратегія інновацій: підприємство активно вкладає кошти в дослідження та розробку нових інноваційних продуктів або технологій для підвищення конкурентоспроможності та створення нових можливостей для розвитку.

8. Стратегія збалансованого розвитку: підприємство прагне забезпечити баланс між різними аспектами розвитку, такими як фінансова стабільність, задоволення потреб споживачів, збереження довкілля, соціальна відповідальність тощо.

Безумовно ці стратегії можуть використовуватися окремо або комбінуватися в залежності від конкретних цілей, ринкової ситуації та особливостей підприємства.

Стратегія розвитку закладу індустрії гостинності має свої особливості через поєднання готельного та ресторанного бізнесу. Ось деякі основні особливості стратегії для готельно-ресторанного комплексу:

- інтегрований сервіс – готель і ресторан є взаємозалежними і мають працювати як єдиний інтегрований бізнес. Стратегія повинна передбачати синергію між цими двома компонентами для максимізації прибутку і задоволення клієнтів;

- меню та кулінарна концепція – вибір кулінарної концепції та меню повинен відповідати аудиторії готелю і регіональним особливостям. Ресторан повинен бути призначеним як для гостей готелю, так і для місцевих жителів;

- маркетинг та реклама – маркетингова стратегія повинна просувати і готель, і ресторан. Тут слід підкреслювати переваги і сильні сторони обох компонентів, і використовувати це для привертання клієнтів;

- управління обсягами і заповненістю – необхідно планувати і контролювати заповненість готелю та ресторану, при цьому враховувати сезонність та події, які можуть вплинути на відвідуваність;

- кімнати та обслуговування – необхідно підтримувати високий стандарт обслуговування для гостей готелю, оскільки вони можуть бути і клієнтами в ресторані. Слід забезпечити комфортні номери, чистоту і безпеку;
- події та конференції – якщо це можливо, необхідно розглянути можливість організації конференцій та інших подій, щоб розширити аудиторію і збільшити використання конференц-залів та ресторану;
- лояльність клієнтів – необхідно розробити програму лояльності, яка включає в себе як готельні, так і ресторанный переваги; залучати гостей до повторних візитів та надавати їм спеціальні пропозиції;
- спеціалізація – є потреба у розгляді можливості спеціалізації в певному напрямі, такому як готель для бізнес-класу з вишуканим рестораном або екологічний готель з органічним рестораном;
- обслуговування груп і заходів – ресторан може бути популярним місцем для проведення святкувань та подій, тому слід розробити стратегію для обслуговування групових бронювань;
- соціальна відповідальність і сталість – існує нагальна вимога займатися соціальною відповідальністю і робити «ставку» на сталість управління ресурсами, особливо в області харчування та використання енергії.

Виходячи з особливостей галузі успіх закладу індустрії гостинності вимагає уважного аналізу ринку, фокусу на потребах клієнтів і вдосконалення обслуговування як в готелі, так і в ресторані. Постійно потрібно моніторити результати і адаптувати стратегію відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Готельно-ресторанні комплекси мають значний вплив на економіку з різних позицій. Вони сприяють розвитку туризму та гостинності, створюють робочі місця, а також забезпечують значний приріст доходів для держави. Ось декілька ключових аспектів значення підприємств готельно-ресторанної сфери для економіки:

1) створення робочих місць – готельно-ресторанні комплекси зазвичай наймають велику кількість працівників, включаючи адміністраторів, кухарів,

офіціантів, прибиральників, консьєржів і т. д. Це створює робочі місця для місцевого населення;

2) залучення інвестицій – розбудова та розвиток готельно-ресторанних комплексів може залучити значні інвестиції в регіон. Інвестори і розробники часто інвестують в будівництво готелів і ресторанів, що сприяє збільшенню капітальних вкладень в економіку;

3) розвиток туризму – заклади індустрії гостинності є важливою частиною інфраструктури туризму. Вони приваблюють туристів та подорожуючих, забезпечуючи їм комфортне проживання і харчування. Це сприяє розвитку туристичної індустрії та збільшенню прибутковості місцевих підприємств, таких як транспорт, магазини та розважальні заклади;

4) збільшення податкових надходжень – готельно-ресторанні комплекси генерують податкові надходження для державного та місцевого бюджетів. Це включає податки на прибуток, об'єкти нерухомості, споживчий податок, акцизи на алкоголь та тютюн, а також місцеві податки та збори;

5) підтримка інших галузей – заклади індустрії гостинності споживають продукти, послуги та товари інших галузей, такі як сільське господарство, транспорт, постачання і т.д. Це сприяє розвитку та підтримці інших галузей економіки;

б) підвищення привабливості регіону – наявність хороших готельних комплексів може підвищити привабливість регіону для туристів і бізнесу. Це може призвести до збільшення інвестицій та розвитку інших галузей, таких як роздрібна торгівля і розважальна індустрія.

Загалом, підприємства індустрії гостинності грають важливу роль у створенні робочих місць, залученні інвестицій, підтримці інших галузей економіки та збільшенні доходів для держави. Вони також сприяють розвитку туризму та підвищенню привабливості регіону. Це нашоє на чітке обґрунтування важливості розвитку даних підприємств на основі детальної стратегії, яка враховує різні аспекти бізнесу, такі як: маркетинг, операції, фінанси і обслуговування клієнтів. Ось деякі ключові стратегічні напрями для



розвитку готельно-ресторанного бізнесу (Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л., 2020):

1. Розширення послуг – передбачає розгляд можливостей розширення послуг, таких як спа-процедури, басейни, фітнес-центри, конференц-зали та інші додаткові сервіси, щоб привернути більше клієнтів та збільшити прибуток.

2. Маркетинг і реклама – потреба у розробленні ефективної маркетингової стратегії для привертання нових клієнтів й утримання існуючих. Тут слід використовувати онлайн-рекламу, соціальні медіа, програми лояльності і спеціальні пропозиції для залучення уваги.

3. Оптимізація операцій – мова йде про збалансування витрат і якості обслуговування, щоб забезпечити оптимальну рентабельність; автоматизацію процесів щоби підвищити ефективність роботи персоналу.

4. Розвиток інфраструктури – потрібно інвестувати в модернізацію і розширення інфраструктури готельно-ресторанного комплексу. Це може включати в себе реконструкцію номерів, оновлення ресторанних залів, створення комфортних зон для гостей.

5. Навчання та розвиток персоналу – необхідно інвестувати у навчання та розвиток персоналу. Кваліфікований і дружній персонал може покращити задоволеність клієнтів і збільшити повторні візити.

6. Сталість інвестицій – слід враховувати сталість інвестицій в розвиток готельно-ресторанного комплексу і розробляти плани фінансового управління для забезпечення ліквідності та прибутковості.

7. Аналіз конкуренції – диктує необхідність стежити за конкурентами і аналізувати їх стратегії. Це допоможе виявити можливості для вдосконалення свого бізнесу і виокремлення його на ринку.

8. Збереження клієнтів – необхідно розробити програму лояльності, щоб надихати клієнтів повертатися до закладу. Для цього можна пропонувати спеціальні умови для постійних гостей.

9. Стале вдосконалення – передбачає визначення слабких місць у бізнесі і постійно їх вдосконалювати. Тут корисним буде прислухатися до фідбеків від клієнтів і впроваджувати зміни на основі їхніх потреб.

10. Соціальна відповідальність – тут потрібно розглянути можливості для залучення до соціальної відповідальності, такі як здійснення зелених ініціатив, співпраця з місцевою спільнотою і підтримка благодійних організацій.

Як підсумок слід наголосити, що стратегія розвитку має бути гнучкою і адаптивною, оскільки ринкові умови можуть змінюватися. З огляду на це потрібно постійно оцінювати результати і коригувати плани відповідно до поточних обставин і потреб діяльності закладу.

### **1.3. Екологічна відповідальність підприємств готельно-ресторанної сфери як прояв небайдужості до навколишнього середовища**

Екологічна відповідальність є проявом небайдужості до довкілля та визнанням важливості збереження та охорони природних ресурсів та навколишнього середовища для сучасних і майбутніх поколінь.

Екологічна відповідальність (або екологічна свідомість) – це принципи і практика, що передбачають врахування впливу діяльності людей, підприємств та організацій на навколишнє середовище і прийняття заходів для збереження природних ресурсів, зменшення викидів шкідливих речовин та мінімізації екологічного впливу. Загалом основні аспекти екологічної відповідальності включають (Мельник Л., Малюта Л., 2013):

- збереження ресурсів, що включає в себе раціональне використання природних ресурсів, таких як вода, ліси, руди, нафта та газ, з метою запобігання їх вичерпанню;

- зменшення викидів та забруднення, що ґрунтується на твердженні про те, що екологічно відповідальні підприємства і організації зменшують викиди

шкідливих речовин у повітря, воду і ґрунт, а також контролюють рівень забруднення;

– енергоефективність – передбачає використання енергії більш ефективно, що включає в себе використання відновлювальних джерел енергії, зменшення споживання енергії та ефективну ізоляцію будівель;

– споживча поведінка – означає збалансоване та обмежене споживання товарів і послуг, а також усвідомлення впливу свого споживання на довкілля;

– вторинна переробка та використання відходів – здебільшого стосується підприємств та організацій, які здійснюють вторинну переробку відходів і спрямовують їх на використання, уникнувши їх негативного впливу на навколишнє середовище;

– підтримка екологічних ініціатив і проектів орієнтується на підприємства, які можуть фінансувати і підтримувати проекти і організації, спрямовані на збереження природи та охорону довкілля;

– дотримання норм і стандартів – головний акцент тут полягає у зобов'язанні підприємств дотримуватися всіх відповідних екологічних норм і стандартів, встановлених законодавством.

Загальна мета екологічної відповідальності полягає в тому, щоб зберегти природу, забезпечити екологічну стійкість і зберегти біорізноманіття для майбутніх поколінь.

Безумовно питання екологічної відповідальності стосується як кожного індивідуума зокрема, так і підприємств, регіонів і національної економіки загалом. Відтак, відштовхуючись від визначених основних аспектів екологічної відповідальності, вважаємо за доцільне виокремити їх для кожної групи зацікавлених сторін (табл. 1.1) (Мельник Л.М., 2018):

1. Суспільство.
2. Підприємства.
3. Регіон.
4. Національна економіка.

Таблиця 1.1

**Основні аспекти екологічної відповідальності у розрізі груп  
зацікавлених сторін**

Основні аспекти екологічної відповідальності			
<i>Суспільство</i>	<i>Підприємство</i>	<i>Регіон</i>	<i>Національна економіка</i>
Свідоме споживання	Зниження викидів та забруднення	Планування і виконання екологічних політик	Законодавство і регулювання
Енергоефективність	Використання відновлюваних джерел енергії	Моніторинг і звітність	Моніторинг та звітність
Управління відходами	Оптимізація використання ресурсів	Заохочення екологічних ініціатив	Політика зменшення викидів
Підтримка екологічних ініціатив	Впровадження зелених ініціатив	Законодавство та регулювання	Освіта та публічна свідомість
Освіта й усвідомлення	Виробництво екологічно чистих продуктів	Залучення громадськості	Підтримка відновлюваних джерел енергії
Підтримка екологічних брендів і продуктів	Взаємодія із зацікавленими сторонами	Екологічна освіта та свідомість	Міжнародна співпраця
Участь у природоохоронних заходах	Звітність і прозорість Участь у спільноті		

1. Перш за все екологічна відповідальність проявляється через свідомість і дії, спрямовані на зменшення негативного впливу людини на природу. Ось як суспільство виявляє небайдужість до довкілля:

– свідоме споживання. Екологічно відповідальні особи усвідомлюють вплив свого споживання на навколишнє середовище і намагаються зменшити негативний вплив, обираючи продукти і послуги, які мають менший вуглецевий слід;

- енергоефективність. Суспільство стежить за раціональним використанням енергії в повсякденному житті, встановлюючи енергозберігаюче обладнання та зменшуючи споживання енергії;

- управління відходами. Екологічно відповідальні особи відокремлюють сміття для подальшої переробки, використовують переробні центри та уникають використання пластикових інгредієнтів та одноразової посуду;

- підтримка екологічних ініціатив. Люди активно підтримують та беруть участь в екологічних ініціативах, проектах та організаціях, спрямованих на збереження природи та розвиток сталого способу життя;

- освіта й усвідомлення. Екологічно відповідальні особи розширюють свої знання про проблеми навколишнього середовища і діляться цією інформацією з іншими, щоб підвищити усвідомлення громадськості;

- підтримка екологічних брендів і продуктів. Екологічно свідомі особи підтримують виробників, які дотримуються екологічних стандартів та виробляють екологічно безпечні товари;

- участь у природоохоронних заходах. Екологічно відповідальні особи можуть взяти участь у природоохоронних заходах, які спрямовані на очищення природи від сміття, висадку дерев або відновлення екосистем.

Взагалі, екологічна відповідальність є важливою складовою сталого розвитку та збереження природи для майбутніх поколінь, і вона демонструє відповідальне ставлення до нашого спільного довкілля.

2. Екологічно відповідальний бізнес (еко-бізнес або зелений бізнес) означає підприємницьку діяльність, яка ставить перед собою мету досягнення прибутку та забезпечення успішності, при цьому прагне мінімізувати негативний вплив на навколишнє середовище та сприяти сталому розвитку. Основна ідея екологічно відповідального бізнесу полягає у збалансованому злитті економічних і екологічних цілей.

Основні принципи та практики екологічно відповідального бізнесу включають:

- зниження викидів та забруднення: зменшення негативного впливу підприємства на довкілля шляхом ефективного управління відходами та використанням чистих технологій;
- використання відновлюваних джерел енергії: заміна викопних джерел енергії на більш екологічно чисті джерела, такі як сонячна, вітрова або гідроенергія;
- оптимізація використання ресурсів: ефективне використання природних ресурсів, зменшення витрат та мінімізація втрат під час виробничого процесу;
- впровадження зелених ініціатив: залучення співробітників до екологічно відповідальних практик, створення внутрішнього середовища, яке сприяє сталому споживанню та мінімізації екологічного впливу;
- виробництво екологічно чистих продуктів: розробка та виробництво товарів і послуг, які мають менший екологічний слід, підвищують енергоефективність або пропонують екологічно дружні альтернативи;
- взаємодія із зацікавленими сторонами: залучення споживачів, партнерів, постачальників та громадськості до зусиль щодо забезпечення екологічної відповідальності;
- звітність і прозорість: регулярна звітність про екологічні показники і досягнення компанії щодо сталості та збереження природних ресурсів;
- участь у спільноті: активна участь у проектах та ініціативах, спрямованих на поліпшення стану навколишнього середовища і розвиток зеленої економіки.

Екологічно відповідальний бізнес може мати багато переваг, включаючи зниження ризику для підприємства через можливість регулятивних обмежень, покращення репутації бренду, залучення нових клієнтів, а також сприяння збереженню природи для майбутніх поколінь.

3. Екологічна відповідальність на рівні регіону є важливою складовою забезпечення сталого розвитку та підтримки здорового природного середовища. Це означає, що регіональні уряди, підприємства, громадські організації та

мешканці певного регіону повинні приділяти особливу увагу заходам для збереження природи та зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Основні аспекти екологічної відповідальності на рівні регіону включають:

- планування і виконання екологічних політик: регіональні уряди повинні розробляти і впроваджувати стратегії та політики, спрямовані на збереження природи та зниження викидів шкідливих речовин. Це може включати в себе створення екологічних планів розвитку, регулювання видобутку природних ресурсів та підтримку відновлюваних джерел енергії;

- моніторинг і звітність: регіональні органи повинні стежити за станом навколишнього середовища у своєму регіоні та регулярно подавати звіти про екологічну ситуацію. Це допомагає вчасно виявляти проблеми та вживати заходів для їх вирішення;

- заохочення екологічних ініціатив: регіональні уряди можуть надавати підтримку ініціативам та проектам, спрямованим на покращення стану довкілля, таким як встановлення сонячних панелей, розробка програм з утилізації відходів або створення екологічних парків;

- законодавство та регулювання: регіональні органи можуть приймати закони та нормативні акти, що регулюють використання природних ресурсів та вплив на довкілля, і забезпечувати їх виконання;

- залучення громадськості: регіональні уряди можуть активно співпрацювати з місцевими громадами та громадськими організаціями для підтримки екологічних ініціатив та врахування поглядів громадськості у прийнятті рішень;

- екологічна освіта та свідомість: регіональні органи можуть сприяти підвищенню свідомості населення про важливість збереження природи та сталого способу життя через освітні програми та кампанії.

Загальна мета екологічної відповідальності на рівні регіону полягає в тому, щоб забезпечити баланс між потребами суспільства і збереженням

навколишнього середовища, забезпечуючи екологічну стійкість та добробут сучасних і майбутніх поколінь.

4. Екологічна відповідальність на рівні держави є надзвичайно важливою для забезпечення сталого розвитку, збереження навколишнього середовища та забезпечення гармонії між природою і суспільством. Екологічна відповідальність на державному рівні охоплює широкий спектр питань і політик, включаючи такі аспекти:

- законодавство і регулювання: держава повинна приймати та виконувати закони та нормативні акти, які регулюють використання природних ресурсів, забороняють забруднення, регулюють викиди шкідливих речовин і сприяють збереженню біорізноманіття;

- моніторинг та звітність: держава повинна вести моніторинг стану навколишнього середовища, збирати дані та публікувати їх, щоб громадськість могла слідкувати за екологічною ситуацією і вимагати відповідальності в разі порушень;

- політика зменшення викидів: держава повинна розробляти та впроваджувати політику зменшення викидів шкідливих речовин, включаючи розробку стандартів емісій і стимулювання використання чистих технологій;

- освіта та публічна свідомість: держава повинна підтримувати освітні програми та кампанії, які підвищують свідомість населення про проблеми навколишнього середовища та сприяють прийняттю екологічно відповідальних рішень;

- підтримка відновлюваних джерел енергії: держава може надавати стимули для розвитку та використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячна та вітрова енергія, що сприяють зменшенню залежності від споживання вуглеводнів;

- міжнародна співпраця: екологічна відповідальність держави також включає участь у міжнародних угодах і договорах з метою спільного зусилля збереження природи та зниження глобального впливу на довкілля.



Загалом, екологічна відповідальність на рівні держави передбачає прийняття і виконання заходів для збереження навколишнього середовища, забезпечення чистого повітря і води, захисту екосистем та збереження природної краси для майбутніх поколінь.

Що стосується питання екологічної відповідальності підприємств індустрії гостинності та харчування, варто відмітити його важливість, оскільки дана галузь може мати значний негативний вплив на навколишнє середовище через велику кількість води, енергії і ресурсів, які вона споживає, а також викиди в атмосферу та утворення відходів (Смоленніков Д.О., 2013). Ось кілька способів, через які готельні комплекси можуть бути екологічно відповідальними:

- ефективне використання енергії: готельно-ресторанні комплекси можуть встановлювати системи енергозбереження, такі як енергоефективні світлодіодні лампи, терморегулятори, сенсори для автоматичного вимикання світла та обладнання для зменшення витоків енергії. Використання сонячних панелей та інших джерел відновлювальної енергії також може допомогти зменшити вплив готельного комплексу на довкілля;

- управління водними ресурсами: готелі повинні встановлювати водоспоживаюче обладнання з ефективними системами економії води, а також популяризувати усвідомлене споживання води серед гостей і персоналу. Збір та використання дощової води для поливу і інших потреб також може бути корисним;

- управління відходами: готельні комплекси можуть впроваджувати системи сортування сміття, переробки та утилізації відходів. Можливо також встановлення систем компосту для органічних відходів і обмеження використання одноразового посуду та упаковки;

- зелена архітектура і дизайн: під час будівництва або реконструкції готельного комплексу слід враховувати принципи зеленої архітектури, такі як

використання природних матеріалів, зелених дахів, ефективної ізоляції і систем вентиляції;

– локальне споживання і підтримка місцевих виробників: слід заохочувати використання місцевих продуктів і послуг, щоб зменшити викиди CO<sub>2</sub> під час транспортування. Це також сприяє розвитку місцевої економіки;

– послуги для гостей: споживачі все більше віддають перевагу екологічно відповідальним готелям. Включення зручностей, таких як системи для повторного використання рушників і постільної білизни, може бути екологічно корисним і привабити більше клієнтів;

– освіта й усвідомлення: проведення інформаційної роботи серед гостей і персоналу щодо питань екологічної відповідальності та споживчої поведінки.

Екологічна відповідальність готельно-ресторанного комплексу не тільки сприяє збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище, але і може призвести до збереження витрат і підвищення привабливості для свідомих клієнтів.

## **Висновки до теоретичної частини**

1. На основі аналізу літературних джерел визначено, що стратегія підприємства – це довгостроковий план або напрям діяльності, який розробляється та приймається вищим управлінським рівнем підприємства для досягнення його мети та цілей. Основними характеристиками стратегії є такі: довгостроковість; орієнтованість на цілі; аналіз та вибір альтернатив; послідовність; конкурентні переваги; адаптація; імплементація та контроль.

2. Виокремлено ключові стратегічні напрями для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а саме: розширення послуг; маркетинг і реклама; оптимізація операцій; розвиток інфраструктури; навчання та розвиток персоналу; сталість інвестицій; аналіз конкуренції; збереження клієнтів; сталі вдосконалення; соціальна відповідальність.

3. Встановлено, що основними аспектами екологічної відповідальності є такі: збереження ресурсів; зменшення викидів та забруднення; енергоефективність; споживча поведінка; вторинна переробка та використання відходів; підтримка екологічних ініціатив і проектів; дотримання норм і стандартів.

## 2. АНАЛІТИКО-ДОСЛІДНИЦЬКА ЧАСТИНА

### АНАЛІЗ СТАНУ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЕКОЛОГІЧНИХ АСПЕКТІВ ПРАТ «ГОТЕЛЬНИЙ КОМПЛЕКС «БРАТИСЛАВА»

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»

«Готельний комплекс «Братислава» має тривалу історію, адже був збудований у 1980 році. Назву готель отримав на честь міста-побратима Києва – Братислави. Комплекс знаходиться у м. Київ на лівому березі р. Дніпро. Юридична адреса закладу: 02192, м. Київ, вул. Андрія Малишка, буд. 1.

У своїй діяльності готель «Братислава» керується чинним законодавством України, у т.ч. Правилами користування готелями й аналогічними засобами розміщення та надання готельних послуг, затвердженими наказом Державної туристичної адміністрації України від 16.03.2004 р. № 19 та Правилами надання готельних послуг та користування ними у ПрАТ «ГК «Братислава». Згідно Статуту підприємства основним видом діяльності є:

- 55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;
- Іншими видами діяльності товариства є такі:
  - 79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;
  - 56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;
  - 68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;
  - 63.99 Надання інших інформаційних послуг;
  - 69.10 Діяльність у сфері права;
  - 69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту;
- консультування з питань оподаткування;
- 70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;
- 82.30 Організування конгресів і торговельних виставок;

## 82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг.

Досліджуване підприємство за організаційно-правовою формою є приватним акціонерним товариством. ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» є правонаступником публічного акціонерного товариства «Готельний комплекс «Братислава», Відкритого акціонерного товариства «Готельний комплекс «Братислава», Відкритого акціонерного товариства «Готельний комплекс «Братислава – Десна», заснованого відповідно до наказу Державного комітету України по туризму від 26 жовтня 1994 року.

Розмір статутного капіталу товариства становить 11 749 563,00 грн.

Управління товариством здійснюють:

- Загальні збори акціонерів;
- Наглядова Рада;
- Виконавчий орган (Правління).

У таблиці 2.1 наведено дані щодо власників акцій товариства з числа фізичних осіб станом на перший квартал 2023 року.

Таблиця 2.1

**Дані щодо власників акцій ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»  
станом на I квартал 2023 року**

Власник		Цінні папери			Від загальної кількості (%)
Вид особи	Найменування	Вид, форма	Номінальна кількість	Кількість	
Фізична особа – резидент	Малік Інга Олегівна	Акція проста бездокументарна іменна	2,14	1301305	23,7012
Фізична особа – резидент	Мурахвер Дмитро Семенович	Акція проста бездокументарна іменна	2,14	1317708	24,0000
Фізична особа – резидент	Токарчук Ірина Анатоліївна	Акція проста бездокументарна іменна	2,14	1137591	20,7194
Фізична особа – резидент	Токарчук Олег Володимирович	Акція проста бездокументарна іменна	2,14	1317708	24,0000

Персональний склад Наглядової Ради та Правління:

1. Наглядова рада товариства:

1.1. Голова Наглядової ради – Анпілогова Оксана Вікторівна, представник акціонера Компанія «Каламесанто ЛТД» (CALAMESANTO LTD), що володіє 23,70% Статутного капіталу товариства;

1.2. Члени Наглядової ради:

– Андрюшина Ангеліна Олександрівна, представник акціонера Товариство з обмеженою відповідальністю «Англія Централ ЛЛП» (ANGLIA CENTRAL LLP), що володіє 20,70% Статутного капіталу товариства;

– Андрюшина Наталія Анатоліївна, представник акціонера Товариство з обмеженою відповідальністю «Келлано Інтер ЛП» (KELLANO INTER LP), що володіє 24,00% Статутного капіталу товариства;

Функціональні обов'язки члена наглядової ради:

– прийняття рішення про проведення та підготовка Загальних зборів акціонерів (річних та позачергових);

– затвердження внутрішніх положень, якими регулюється діяльність товариства, крім тих, що віднесені до виключної компетенції загальних зборів;

– прийняття рішення про продаж раніше викуплених товариством акцій;

– обрання та припинення повноважень директора та затвердження умов контракту з ним;

– затвердження ринкової вартості майна;

– обрання аудитора та визначення умов договору, що укладатиметься з ним;

– визначення дати складення переліку осіб, які мають право на отримання дивідендів, порядку та строків виплати дивідендів;

– вирішення інших питань, що належать до виключної компетенції Наглядової ради згідно із Статутом товариства та чинним законодавством.

Члени наглядової ради ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» не отримують грошової винагороди.

2. Виконавчий орган (Правління):

2.1. Голова Правління – Чеботаєв Андрій Вікторович – діє від імені товариства;

2.2. Члени Правління – Нижник Людмила Романівна – головний бухгалтер товариства.

У таблиці 2.2 відображено перелік питань, вирішення яких належить до компетенції органів управління товариством.

Таблиця 2.2

**Перелік питань, вирішення яких належить до компетенції органів управління ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»**

	Загальні збори акціонерів	Наглядова рада	Виконавчий орган
Визначення основних напрямів діяльності (стратегії)	+	-	-
Затвердження планів діяльності (бізнес-планів)	-	+	-
Затвердження річного фінансового звіту, або балансу, або бюджету	+	-	-
Обрання та припинення повноважень голови та членів виконавчого органу	-	+	-
Обрання та припинення повноважень голови та членів наглядової ради	+	-	-
Обрання та припинення повноважень голови та членів ревізійної комісії	-	-	-
Визначення розміру винагороди для голови та членів виконавчого органу	-	+	-
Визначення розміру винагороди для голови та членів наглядової ради	+	-	-
Прийняття рішення про додаткову емісію акцій	+	-	-
Прийняття рішення про викуп, реалізацію та розміщення власних акцій	+	-	-
Затвердження зовнішнього аудитора	-	+	-
Затвердження договорів, щодо яких існує конфлікт інтересів	-	+	-

Органи управління у своїй діяльності керуються Законом України «Про акціонерні товариства», Статутом товариства та Положеннями «Положення про загальні збори акціонерів», «Про Наглядову раду», «Положення про виконавчий орган», «Положення про порядок розподілу прибутку», іншими внутрішніми положеннями.

Керівництво готелю приділяють пильну увагу забезпеченню безпечних умов для гостей, зважаючи на особливості діяльності як в умовах пандемії COVID-19, так і під час воєнного стану в Україні. У зв'язку з цим у закладі розроблено Протокол безпеки під час Covid-19 та Протокол безпеки під час воєнного стану. У разі відключення електропостачання у готелі для комфорту гостей встановлено потужний генератор. Крім цього є укриття на мінус 1-му поверсі з автономною системою електропостачання та опалення.

На даний час основною діяльністю товариства є надання готельних та ресторанних послуг, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Основними клієнтами ПАТ є населення регіону, організації та іноземні туристи. Для зручності і комфорту гостей на рецепції готелю можна отримати такі послуги:

- послуги з ксерокопіювання, сканування, друк документів;
- екскурсійне обслуговування – підбір екскурсійних бюро та екскурсій;
- інформація про визначні пам'ятки міста;
- надання карти Києва;
- надання адрес магазинів/аптек/торгових центрів/клубів;
- надання адрес та інформації про найближчі виставки/концерти/фестивалі;
- сприяння організації дозвілля;
- сприяння замовленню квитків в театри, кіно, цирк, на концерти;
- сприяння у наданні транспортних послуг: трансфер до/з аеропорту, зд/автовокзалу; замовлення машини з водієм; виклик таксі; замовлення авіаквитків; квитків на потяг;
- надання контактних даних доставки квітів;



- продаж товарів першої необхідності;
- контактні дані салонів краси;
- інформація про тренажерний зал й умови його використання.

13-ти поверхова будівля готелю має вигляд сучасного закладу (рис. 2.1).

У 2019 році готелю присвоєна категорія «Чотири зірки».



Рис. 2.1. Фасад будівлі готельного комплексу «Братислава»

Готель має 335 номерів, що розраховані на 870 місць. номери є сучасними і просторими. Категорії номерів:

- «Стандарт одномісний» (рис. 2.2 а) є затишним номером площею 16 м<sup>2</sup>. Загалом є 5 номерів даної категорії;

- «Стандарт двомісний» (рис. 2.3 б) площею 18 м<sup>2</sup>, у якому можуть проживати до 2 осіб. Загалом налічується 208 номерів даної категорії.

*a**б*

Рис. 2.2. Вигляд номерів «Стандарт одномісний» і «Стандарт двомісний»

Номери однієї категорії можуть мати певні відмінності через архітектурні особливості будівлі готелю, проте витримані в єдиному стилі.

- «Однокімнатний покращений» (рис. 2.3 *a*) площею 20 м<sup>2</sup>. У номері можуть проживати до 3-х осіб. Загалом таких номерів є 85.

- «Студію» (рис. 2.3 *б*) площею 24 м<sup>2</sup>. У номері можуть проживати до 3-х осіб. Всього таких номерів є 10.

*a**б*

Рис. 2.3. Вигляд номера *a* «Однокімнатний покращений» і *б* «Студію»

Просторий номер «Студію» являє собою вітальню, робочий кабінет та спальню одночасно та має 2 балкони;

- «Напівлюкс» (рис. 2.4) площею 30 м<sup>2</sup>, має 2 балкони. У номері можуть проживати до 2-х осіб. Всього таких номерів є 9;





Рис. 2.4. Вигляд номера «Напівлюкс»

- «Люкс» (рис. 2.5) – сучасний двокімнатний номер площею 42 м<sup>2</sup>, може проживати до 3-х осіб (з урахування додаткового місця). Загалом є 17 таких номерів;



Рис. 2.5. Вигляд номера «Люкс»

- «Люкс імперіал» (рис. 2.6) – двокімнатний номер площею 47 м<sup>2</sup>, може проживати до 3-х осіб (з урахування додаткового місця). Такий номер є лише один;



Рис. 2.6. Вигляд номера «Люкс імперіал»

- «Апартаменти» (рис. 2.7) включають у себе 2 суміжних номери з можливістю використовувати їх як спільно, так і окремо, тобто як номери «Люкс» та «Покращений двомісний номер». Номер має 2 спальні, вітальню-студію з вбудованою кухнею та барною стійкою, а також 2 балкони. В номері можуть проживати до 4 осіб (з урахуванням додаткового місця). В готелі є лише 1 такий номер;



Рис. 2.7. Вигляд номера «Апартаменти»

- Номер для людей з інвалідністю (рис. 2.8) – це спеціально обладнаний номер для людей з обмеженими можливостями площею 36 м<sup>2</sup>, є балкон. У номері можуть проживати до 2-х осіб. В готелі є лише 1 такий номер.



Рис. 2.8. Вигляд номера для людей з інвалідністю

Як видно з рисунків 2.2-2.8 номери готелю оформлені за сучасним стилем, є просторими, мають усю необхідну техніку (телевізор, кондиціонер, телефон, фен, міні-холодильник), безкоштовний Інтернет (Wi-Fi), міні-парфумерія, чайник, міні-сейф.

У готельному комплексі є 7 конференц-залів:

- конференц-зал «Сенатор» (рис. 2.9 а), площею 411 м<sup>2</sup>, місткість – до 450 гостей. Зал є прекрасним варіантом для проведення великих конференцій, форумів, виставок та семінарів, а також відзначати урочисті та корпоративні заходи;

- конференц-зал «Конгрес» (рис. 2.9 б), площею 365 м<sup>2</sup>, місткість – до 300 гостей. Зал знаходиться на другому поверсі. Для зручності учасників, в залі встановлено кафедру та президум, з настільними мікрофонами, є можливість організації конференц-зв'язку. Виділений інтернет канал, з легкістю дозволяє проводити в залі масштабні відеоконференції та телемости. Для максимального охоплення аудиторії, зображення транслюються на 4 великих екранах. При необхідності, можна розділити зал шторами на кілька незалежних робочих зон. Завдяки оформленню залу в світлих тонах та потужному штучному освітленню, в цих зонах буде видно, як вдень, що, безсумнівно, сприятиме безперервній та плідній роботі;



*a**б*

Рис. 2.9. Вигляд конференц-залів *a* «Сенатор» і *б* «Конгрес»

– конференц-зал «Аудиторія» (рис. 2.10 а), площею 200 м<sup>2</sup>, місткість – до 126 гостей (з додатковими стільцями – до 156 місць). Зал знаходиться на другому поверсі. Назву «Аудиторія» зал отримав завдяки своєму незвичайному дизайну. Він чимось схожий із залами університетів і тут панує така ж серйозна атмосфера. Вигідною перевагою залу є природне освітлення, яке забезпечує велике вікно на стелі. У залі встановлено кафедру та президіум з настільними мікрофонами. Широкосмуговий доступ до інтернету дає можливість швидко обмінюватися інформацією, і транслювати онлайн-презентації без затримок. Завдяки великому екрану, зал відмінно підійде для кінопоказів та презентацій;

– конференц-зал «Парламент» (рис. 2.10 б), площею 104 м<sup>2</sup>, місткість – до 60 гостей. Зал знаходиться на другому поверсі. Зал є ідеальним місцем для організації та проведення не тільки різних семінарів, конференцій та тренінгів, але також банкетів та фуршетів;

– конференц-зал «Альянс Альфа» (рис. 2.11 а), площею 89 м<sup>2</sup>, місткість – до 60 гостей. Зал знаходиться на першому поверсі. Зал є просторим та світлим у стилі high-tech. Залежно від потреб учасників та формату заходу, надаються послуги оренди переносного екрану, мультимедійного проектора, фліпчарта та мікрофона;

*а**б*

Рис. 2.10. Вигляд конференц-залів *а* «Аудиторія» і *б* «Парламент»

– конференц-зал «Альянс Омега» (рис. 2.11 б), площею 101 м<sup>2</sup>, місткість – до 80 гостей. Зал знаходиться на першому поверсі. Зал є чудовим місцем для організації та проведення семінарів, конференцій, тренінгів, а також банкетів та фуршетів;

*а**б*

Рис. 2.11. Вигляд конференц-залів *а* «Альянс Альфа» і *б* «Альянс Омега»

– конференц-зал «Червоний» (рис. 2.12), площею 127 м<sup>2</sup>, місткість – до 100 гостей. Зал знаходиться на другому поверсі. Зал підходить не тільки для проведення бізнес-заходів, але й регулярно стає об'єктом відеозйомок. Зал укомплектований кафедрою, переносним екраном, мультимедійним проектором та фліпчартом, є можливість підключення, як провідного, так і радіомікрофона.





Рис. 2.12. Вигляд конференц-залу «Червоний»

Структурними підрозділами готелю, що формують собою комплекс харчування, є ресторан «Братислава» (рис. 2.13 а) та Лобі-бар (рис. 2.13 б).



*а*

*б*

Рис. 2.13. Білий зал *а* ресторану «Братислава» і *б* Лобі-бар

Ресторан «Братислава» є прекрасним місцем для проведення бенкетів, урочистостей або корпоративних заходів чисельністю понад 300 осіб. У ресторані пропонують страви європейської і національної кухні.

У ресторані проводяться різноманітні урочистості з приводу святкування дня народження, весілля, корпоративних вечірок, ділових обідів. Постійні відвідувачі ресторану високо оцінюють організацію сніданків, які проходять під акомпанемент з живої музики піаніста та частування від шеф-кухара з wow-



ефектом. Хорошою репутацією користується послуга закладу з виїзного ресторанного обслуговування – кейтеринг.

Lobby Bar – стильний бар із затишною атмосферою, легкою музикою та американською кухнею. Цікавинкою бару є представлена колекція нових соусів від шеф-кухарів готельного комплексу.

Для відвідувачів, які дотримуються режиму фізичних навантажень, у готельному комплексі на четвертому поверсі відкрито новий та функціональний тренажерний зал (рис. 2.14).

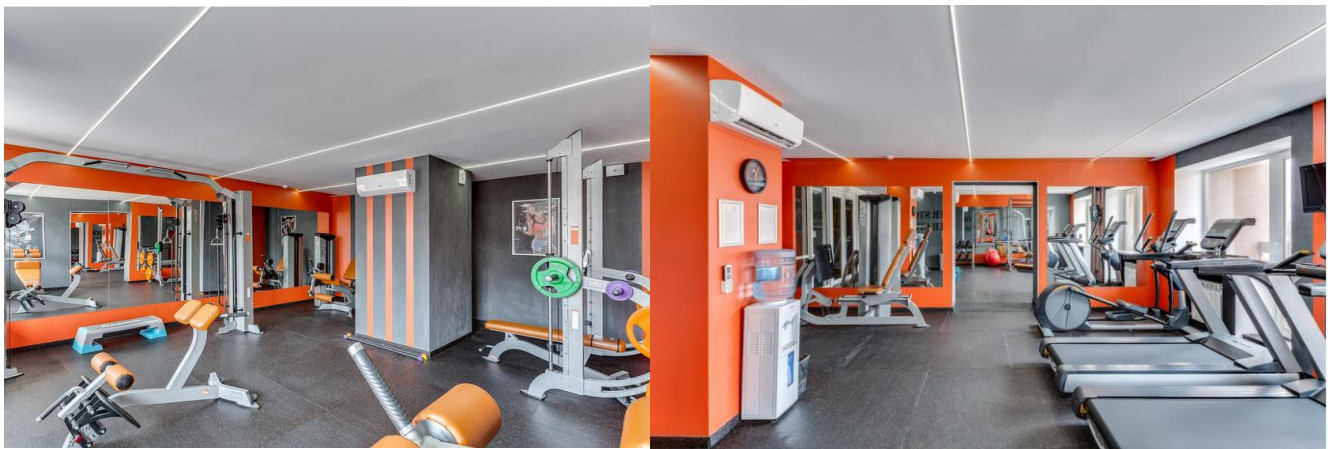


Рис. 2.14. Тренажерний зал готельного комплексу «Братислава»

Як видно з рисунків у залі встановлено професійне обладнання, яке забезпечить відвідувачам можливість займатися на бігових доріжках, орбітреках та інших багатофункціональних тренажерах.

Ще до структури готельного комплексу входить салон краси (рис. 2.15), у якій гості мають змогу отримати послуги: манікюру і педикюру; жіночі та чоловічі стрижки; сучасні зачіски; експрес макіяж.

За останній рік (2022) діяльність готельного комплексу знаходиться у задовільному стані за рахунок різноманітних бізнесових пропозицій та послуг. Як відомо збиток на кінець року становив 1973,8 тис.грн. Найбільш впливовими конкурентами в галузі є підприємства аналогічного профілю з більш вдалим місце розташуванням.



Рис. 2.15. Салон краси готельного комплексу «Братислава»

Керівництво готелю цілком усвідомлює роль, яку відіграє персонал у забезпеченні високої якості обслуговування. За період 2020-2022 роки відбувалися певні кадрові зміни в готелі, зокрема спостерігається скорочення чисельності персоналу (рис. 2.16).

Фонд заробітної плати за аналізований період також суттєво змінився: 2020 рік – 671,0 тис.грн.; 2021 рік – 1422,06 тис.грн.; 2022 рік – 1383,1 тис.грн.

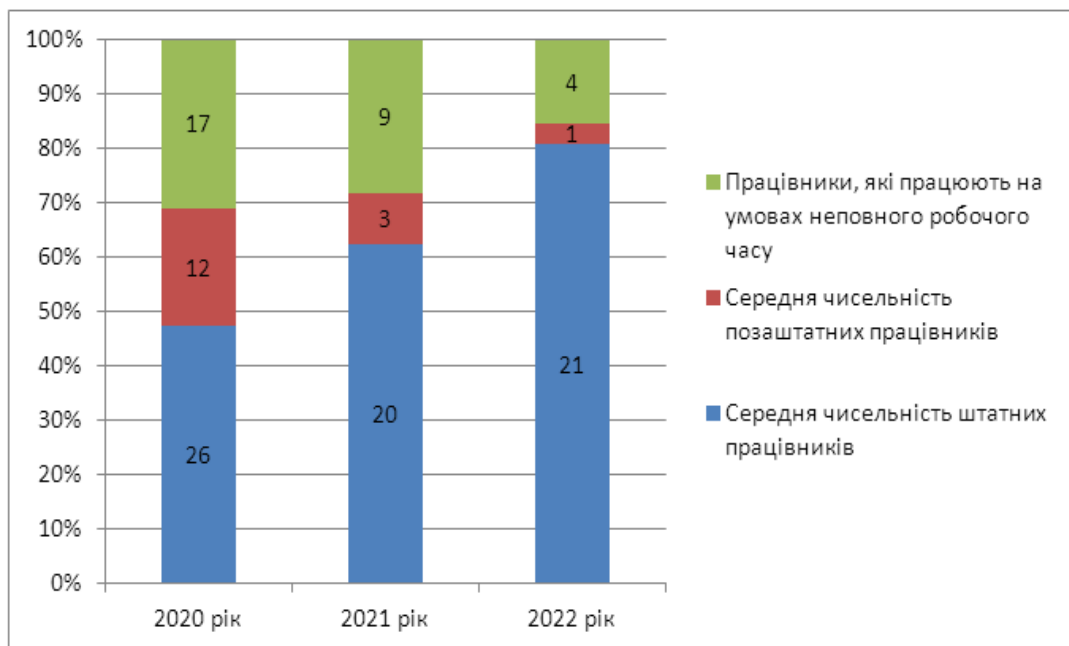


Рис. 2.16. Дані щодо чисельності працівників ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» за період 2020-2022 роки

Загалом щоби охарактеризувати діяльність підприємства необхідно здійснити аналіз основних економічних показників. Такий аналіз дає змогу не лише виявити, а й вивчити причинно-наслідкові зв'язки різних аспектів діяльності підприємства, які призвели до отриманих результатів. Крім того, такий аналіз покликаний оцінити стан виконання плану і завдань, що поставлені перед підприємством. Оцінка основних економічних показників виражається як абсолютним, так і відносним відхиленням фактичних даних до величини аналогічного показника за попередній період. Результати аналізу основних економічних показників діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» за період 2020-2022 роки наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

### Основні економічні показники діяльності

**ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» за період 2020-2022 роки, тис.грн**

№ з/п	Показники	Роки			Відхилення	
		2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021
1	Чистий дохід від реалізації продукції	16 900,2	20 378,4	10 364,3	+3 478,2	- 10 014,1
2	Інші операційні доходи	1 043,2	4 656,3	10 960,3	+ 3 613,1	+ 6 304
3	Інші доходи	1 793,5	1 726,2	1 700,1	- 67,3	- 26,1
	<i>Разом доходи</i>	<i>19 736,9</i>	<i>26 760,9</i>	<i>23 024,7</i>	<i>+ 7 024</i>	<i>- 3 736,2</i>
4	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(15 536,4)	(21 177,3)	(17 875,4)	+ 5 640,9	- 3 301,9
5	Інші операційні витрати	(5 697,1)	(7 090,5)	(7 123,1)	+ 1 393,4	+ 32,6
6	Інші витрати	(0)	(0)	(0)	-	-
	<i>Разом витрати</i>	<i>(21 233,5)</i>	<i>(28 267,8)</i>	<i>(24 998,5)</i>	<i>+ 7 034,3</i>	<i>- 3 269,3</i>
7	Фінансовий результат до оподаткування	1 496,6	1 506,9	1 973,8	+ 10,3	+ 466,9
8	<i>Чистий прибуток</i>	<i>-1 496,6</i>	<i>-1 506,9</i>	<i>-1 973,8</i>	<i>+ 10,3</i>	<i>+ 466,9</i>

Згідно отриманих даних видно, що у 2021 році порівняно з 2020 роком було певне зростання суми чистого доходу від реалізації продукції – на 20,58%, проте у 2022 році бачимо суттєве її зменшення – на 10 014,1 тис.грн або на 50,86% порівняно з попереднім роком. Інші операційні доходи щороку зростали на: 3 613,1 тис.грн. у 2021 році (у 3 рази); 6 304 тис.грн у 2022 році (у 2,5 рази).

Загалом доходи від основної діяльності готелю у 2021 році зросли на 7 024 тис.грн або на 36,6% порівняно з 2020 роком, але у 2022 році зменшилися на 3 736,2 тис.грн або на 14% порівняно з попереднім роком.

Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг) мала таку ж тенденцію до змін у 2020-2022 роках, що й показник чистого доходу від реалізації продукції, зокрема: у 2021 році бачимо зростання на 36,3%, а у 2022 році зменшення на 15,6% порівняно з попереднім роком. Інші операційні витрати у 2021 році зросли на 24,5%, а наступного року лише на 0,5%. Аналіз витрат загалом по готелю вказує на таку ж поведінку як по інших показниках – зростання у 2021 році (на 33,1%) і зменшення у 2022 році (на 11,6%).

Суттєвих коливань показника фінансового результату до оподаткування у досліджуваному періоді не було – збільшення на 0,7% у 2021 році і на 31% у 2022 році. У 2020-2022 році товариство не сплачувало податку на прибуток. Таким чином, за результатами аналізу бачимо, що у досліджуваний період товариство мало збиток. Тут слід наголосити, що це дані по основній діяльності товариства. У 2020 році збиток становив 1 496,6 тис.грн, у 2021 році зріс до 1 506,9 тис.грн або на 0,7%, у 2022 році знову зріс до 1 973,8 тис.грн (31%).

Для того щоби отримати більш розгорнуту характеристику діяльності досліджуваного підприємства необхідно дослідити стан його матеріально-технічної бази та фінансово-господарської діяльності.

## 2.2. Дослідження матеріально-технічної бази та стану фінансово-господарської діяльності готельного комплексу «Братислава»

Матеріально-технічна база готельного комплексу «Братислава» базується на основних засобах, зокрема таких категоріях: будівлі та споруди; машини та обладнання; транспортні засоби; інші. Варто зауважити, що усі основні засоби досліджуваного закладу відносяться до групи основних засобів виробничого призначення. На рис. 2.17-2.19 представлено структуру основних засобів ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у 2020, 2021, 2022 роках.

У 2020 році середня вартість основних засобів готелю становила 119 966,5 тис.грн, у тому числі у розрізі груп основних засобів:

- будівлі та споруди – 116 007 тис.грн;
- машини та обладнання – 2419 тис.грн;
- транспортні засоби – 574,5 тис.грн;
- інші – 966 тис.грн.

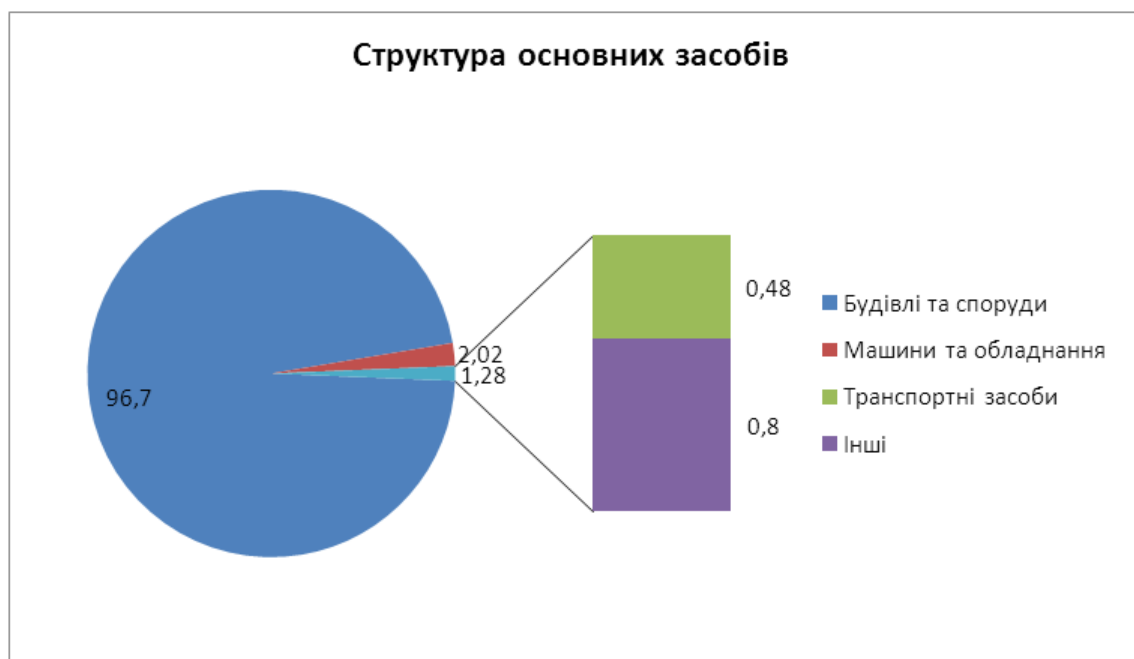


Рис. 2.17. Структура основних засобів ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у 2020 році

У 2021 році фіксуються певні зміни у середній вартості основних засобів готелю порівняно з 2020 роком – збільшення на 109,95 тис.грн, зокрема по групах основних засобів:

- будівлі та споруди – 116 826,95 тис.грн – збільшення на 819,95 тис.грн;
- машини та обладнання – 2053,1 тис.грн – зменшення на 365,9 тис.грн;
- транспортні засоби – 379,15 тис.грн – зменшення на 195,35 тис.грн;
- інші – 597,35 тис.грн – зменшення на 368,65 грн.

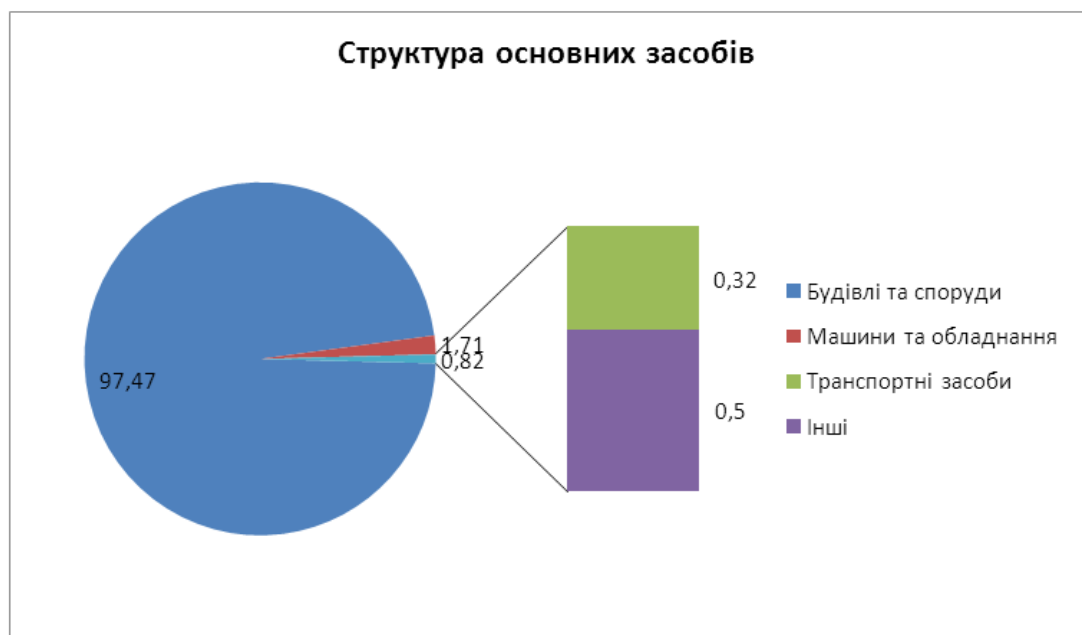


Рис. 2.18. Структура основних засобів ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у 2021 році

У 2022 році також є певні зміни у середній вартості основних засобів готелю порівняно з 2021 роком, – збільшення на 6 016,8 тис.грн, зокрема по групах основних засобів:

- будівлі та споруди – 110 613,4 тис.грн – зменшення на 6 213,55 тис.грн;
- машини та обладнання – 2 360,15 тис.грн – збільшення на 307,05 тис.грн;

- транспортні засоби – 148,05 тис.грн – зменшення на 231,1 тис.грн;
- інші – 718,15 тис.грн – збільшення на 120,8 грн.

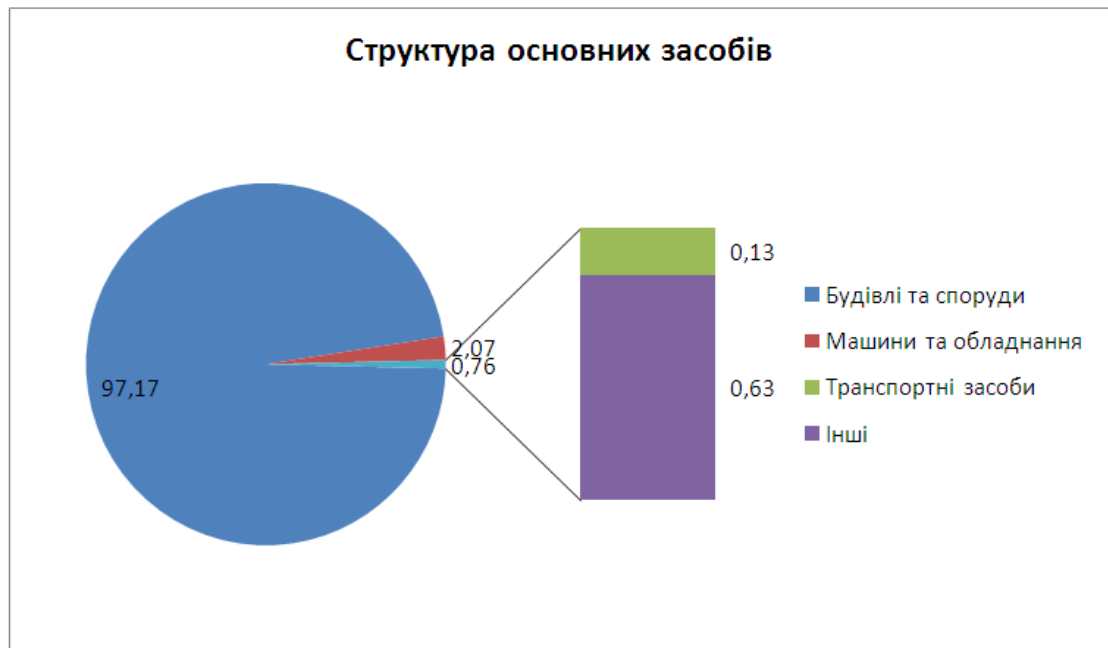


Рис. 2.19. Структура основних засобів ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у 2022 році

Якщо аналізувати рух основних засобів протягом року, то у 2020 році бачимо такі дані:

Таблиця 2.4

**Рух основних засобів ПрАТ «ГК «Братислава» у 2020 році**

Найменування основних засобів	Вартість на початок періоду, тис.грн	Вартість на кінець періоду, тис.грн	Відхилення, тис.грн +/-
Будівлі та споруди	112 843	119 171	+ 6 328
Машини та обладнання	3 515	1 323	- 2 192
Транспортні засоби	615	534	- 81
Інші	1 297	635	- 662
<i>Разом</i>	<i>118 270</i>	<i>121 663</i>	<i>+ 3 363</i>

Як видно з таблиці основне зростання вартості було за рахунок модернізації будівель і споруд – на суму 6 328 тис.грн. Вартість решти груп основних засобів у кінці року зменшилася.

На кінець 2021 року здебільшого було зменшення вартості основних засобів, окрім вартості машин та обладнання (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

### Рух основних засобів ПрАТ «ГК «Братислава» у 2021 році

Найменування основних засобів	Вартість на початок періоду, тис.грн	Вартість на кінець періоду, тис.грн	Відхилення, тис.грн +/-
Будівлі та споруди	119 171	114 482,9	- 4 688,1
Машини та обладнання	1 323	2 783,2	+ 1 460,2
Транспортні засоби	534	224,3	- 309,7
Інші	635	559,7	- 75,3
<i>Разом</i>	<i>121 663</i>	<i>118 050,1</i>	<i>- 3 612,9</i>

Дані аналізу дають змогу зробити висновок, що у 2021 році було чимале списання і реалізація основних засобів усіх груп, окрім машин та обладнання.

З поміж аналізованих років у 2022 році спостерігаємо найбільше зменшення вартості основних засобів. Загалом різниця вартості основних засобів станом на 01.01.2022 і станом на 31.12.2022 становить 8 420,7 тис.грн і варто зауважити, що левов частка тут припадає на зменшення вартості будівель і споруд (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Рух основних засобів ПрАТ «ГК «Братислава» у 2022 році

Найменування основних засобів	Вартість на початок періоду, тис.грн	Вартість на кінець періоду, тис.грн	Відхилення, тис.грн +/-
Будівлі та споруди	114 482,9	106 743,9	- 7 739
Машини та обладнання	2 783,2	1 937,1	- 846,1
Транспортні засоби	224,3	71,8	- 152,5
Інші	559,7	876,6	+ 316,9
<i>Разом</i>	<i>118 050,1</i>	<i>109 629,4</i>	<i>- 8 420,7</i>



Ступінь використання основних засобів по товариству становить 100%.

Аналіз стану фінансово-господарської діяльності покликаний на своєчасне виявлення і, відповідно, усунення проблемних моментів з недопущенням до розвитку негативної тенденції стану діяльності підприємства. Першим кроком при оцінюванні фінансово-господарської діяльності є здійснення експрес-аналізу фінансового стану підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

**Експрес-аналіз фінансового стану ПрАТ «Готельний комплекс  
«Братислава» у 2020-2022 роках**

Показники	Роки			Опис тенденцій очікуваних змін
	2020	2021	2022	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,38	0,38	0,37	Товариство залишається фінансово незалежним
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,62	0,38	0,37	Показник має тенденцію до зменшення
Коефіцієнт ділової активності	0,13	0,16	0,08	Стрибокподібне зниження у 2022 році на 50% порівняно з 2021 роком
Коефіцієнт ефективності використання фінансових ресурсів	- 0,01	- 0,01	- 0,02	Низький рівень ефективності використання фінансових ресурсів з тенденцією до подальшого незначного «просідання»
Коефіцієнт ефективності використання власних коштів	- 0,03	- 0,03	- 0,04	Низький рівень ефективності використання власних коштів
Загальний коефіцієнт покриття по балансу (поточної ліквідності)	0,07	0,12	0,06	Підприємство не могло вчасно відповідати за своїми поточними зобов'язаннями

Показник фінансової автономії є одним з найвагоміших коефіцієнтів, що характеризують рівень фінансової стійкості підприємства. Коефіцієнт

обчислюється співвідношенням суми власного капіталу підприємства до усіх його фінансових ресурсів (балансу). Розрахований коефіцієнт вказує на те, що у 2020-2022 роках готельний комплекс «Братислава» здатний профінансувати 37-38% активів за рахунок власного капіталу.

Коефіцієнт фінансової стійкості є свідченням спроможності підприємства бути платоспроможним у довгостроковій перспективі. Обчислений коефіцієнт досліджуваного готельного комплексу демонструє зниження з 62% своїх активів, що фінансувалися за рахунок постійного капіталу і довгострокових зобов'язань у 2020 році до 0,37 у 2022 році. Така тенденція дещо насторожує, оскільки зниження даного індикатора підвищує ризик банкрутства підприємства.

Коефіцієнт ділової активності виражає рівень обіговості усього майна підприємства та вимірюється в оборотах за певний період. Згідно даних таблиці бачимо вагоме зниження коефіцієнта у 2022 році, що пояснюється зниженням суми отриманого чистого доходу від реалізації продукції, робіт, послуг.

Коефіцієнт використання фінансових ресурсів (всього майна) показує скільки прибутку припадає на 1 грн майна підприємства. Нормативного значення даного показника нема, проте є рекомендації вважати хорошим результатом якщо значення є більшим за попередній період. Для досліджуваного товариства даний коефіцієнт сигналізує про неефективність використання всього майна, оскільки знаємо, що в аналізованому періоді заклад мав збиток.

Коефіцієнт використання власних коштів показує скільки підприємство отримує прибутку при використанні власних коштів на суму 1 грн. При нормативному значенні коефіцієнта не менше 0,4 бачимо, що для досліджуваного готелю цей показник є сигналом неефективності, оскільки за досліджуваний період обчислений показник є від'ємним – 0,03-0,04.

Коефіцієнт поточної ліквідності (або загальний коефіцієнт покриття боргів, або коефіцієнт покриття по балансу) показує на скільки короткострокові пасиви покриваються оборотними активами, таким чином показник

застосовується з метою оцінювання здатності організації виконати свої короткострокові зобов'язання. Станом на 31 грудня кожного аналізованого року бачимо, що товариство має дуже мало коштів на покриття поточних зобов'язань. Так, у 2020 році було лише 0,07 грн на кожную гривню поточних зобов'язань, у 2021 році – 0,12, а у 2022 році 0,06. Така ситуація призводить до зниження рівня довіри до підприємства.

Як показують дані експрес-аналізу товариство має певні труднощі у питаннях фінансової стабільності.

### **2.3. Дослідження екологічних аспектів діяльності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»**

Дослідження екологічних аспектів діяльності досліджуваного готельно-ресторанного комплексу є важливою частиною сталого управління і може допомогти зменшити негативний вплив бізнесу на навколишнє середовище. Ось кілька ключових аспектів, які характеризують вплив діяльності комплексу на довкілля:

1. Енергоефективність – тут необхідно оцінити використання енергії в готельно-ресторанному комплексі.

У готелі «Братислава» питання енергоефективності ґрунтується на практиці використання LED-освітлення, а також побутових приладів з режимом економного споживання електроенергії (холодильники, пиловсмоктувачі, фени, пральні і сушильні машини, ін.). Варто зауважити, що роботи з термоізоляції не виконувалися. Крім того нема запровадженої автоматизованої системи управління енергоспоживанням, що доцільно рекомендувати для даного закладу при розробці стратегії його розвитку як екологічно відповідального.

2. Водоспоживання – слід дослідити споживання води в готелі і ресторані.

Рівень споживання води у готелі «Братислава» є доволі високим і єдиними заходами зі зменшення водоспоживання є робота з персоналом і

гостями щодо бережливого використання водоресурсів. Виходячи з цього, для досліджуваного закладу актуальним буде встановлення водозберігаючих обладнань і процесів.

3. Управління відходами – оцінка системи управління відходами готельно-ресторанного комплексу. Чітко визначеної системи сортування, використання та ліквідації відходів у готелі немає. Звичайно, окреме сортування сміття здійснюється (пластику, скла, габаритних предметів), проте цього не достатньо для повного вирішення питання управління відходами внаслідок діяльності закладу.

4. Споживчі товари і послуги – встановлення чи готель та ресторан використовують екологічно чисті товари та послуги, такі як органічні продукти, екологічно безпечні прилади та обладнання.

«Братислава» на даний час достатньо приділяє увагу використанню екологічних товарів, інвентаря. Для прикладу тут все частіше використовуються: тканинні рушники та серветки, які можна прати та використовувати багато разів замість одноразових паперових; екологічно безпечні очищувачі та мийні засоби, які мають сертифікати екологічної безпеки і не містять агресивних хімічних речовин; дозатори для сухих продуктів, щоб уникнути надмірного використання упаковок та утворення відходів. Крім того керівництво закладу пильно стежить за продуктами, які використовуються для приготування страв у ресторані і лобі-барі. Заклад співпрацює з постачальниками, які постачають органічні продукти, щоб виготовляти екологічно безпечні страви.

5. Транспорт і трансфер – оцінка впливу транспорту, який використовується для перевезення гостей та співробітників, на довкілля.

Готелем «Братислава» використовується традиційний автомобільний засіб, який працює на традиційному виді палива (бензин, дизельне паливо).

6. Співробітництво з місцевою спільнотою – вивчення можливостей для підтримки місцевих екологічних проектів та співробітництва з місцевими

органами влади та неприбутковими організаціями для збереження природи та культурного спадку.

Готельний комплекс «Братислава» не має тісної співпраці з місцевими органами державної влади чи громадськими організаціями з приводу реалізації проектів щодо охорони навколишнього середовища чи проведення екологічних ініціатив. Вважаємо, цю прогалину доцільно включити у стратегію розвитку готелю як екологічно відповідального закладу.

Результати проведення аналізу засвідчують потребу у розробленні плану дій (стратегії) для поліпшення екологічної стійкості готельно-ресторанного комплексу та зменшення його впливу на навколишнє середовище. Такий підхід сприятиме не лише збереженню природи, а й залученню нових клієнтів, які цінують екологічну відповідальність підприємства.

### **Висновки до аналітико-дослідницької частини**

1. Описано діяльність ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава», що надає готельні та ресторани послуги, здає в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно. Встановлено, що основними клієнтами закладу є населення регіону, організації та іноземні туристи. 13-ти поверхова будівля готелю має вигляд сучасного закладу. У 2019 році готелю присвоєна категорія «Чотири зірки».

2. За результатами аналізу діяльності комплексу за період 2020-2022 рр. встановлено, що товариство отримувало збиток по основній діяльності товариства. У 2020 році збиток становив 1 496,6 тис.грн, у 2021 році зріс до 1 506,9 тис.грн або на 0,7%, у 2022 році знову зріс до 1 973,8 тис.грн (31%). Як показують дані експрес-аналізу товариство має певні труднощі у питаннях фінансової стабільності.

3. Досліджено матеріально-технічну базу готельного комплексу «Братислава», яка базується на основних засобах таких категорій: будівлі та

споруди; машини та обладнання; транспортні засоби; інші. Усі основні засоби досліджуваного закладу відносяться до групи основних засобів виробничого призначення. Ступінь використання основних засобів по товариству становить 100%.

4. Визначено ключові аспекти, за якими необхідно досліджувати вплив діяльності комплексу на довкілля, а саме: енергоефективність; рівень водоспоживання; управління відходами; використання екологічно чистих товарів та послуг; транспорт і трансфер; співробітництво з місцевою спільнотою.

### **3. ПРОЕКТНО-РЕКОМЕНДАЦІЙНА ЧАСТИНА РОЗРОБКА СТРАТЕГІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ ЯК ЕКОЛОГІЧНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

#### **3.1. Розробка стратегії розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу**

Досліджуваний готельно-ресторанний комплекс «Братислава» є серйозним закладом на ринку, має тривалу історію і репутацію серед клієнтів та конкурентів. Логічним є припущення, що на такого рівня заклади покладається завдання бути лідерами зі зміни підходів до організації діяльності, використання сучасних підходів до управління та впровадження прогресивних технік і технологій у практику. На даний час питання оцінки впливу діяльності закладу на довкілля піднімається все частіше серед громадськості. Крім того, відверто кажучи, бути екологічно відповідальним закладом означає мати ряд значущих вигод для бізнесу (Melnyk L., Sorokivska O., Mosiy O., 2017):

- зменшення витрат на ресурси: готельно-ресторанні комплекси, які використовують менше енергії та води, а також мають більш ефективну систему управління відходами, можуть значно скоротити свої витрати на комунальні послуги і сировинні матеріали;

- підвищення репутації: екологічна відповідальність може призвести до покращення репутації закладу серед клієнтів і конкурентів. Туристи, які обирають екологічно чисті готелі, часто готові платити більше за послуги;

- залучення нових клієнтів: є велика аудиторія туристів, яка активно шукає готелі, які дбають про довкілля. Рекламування екологічних ініціатив може привернути нових клієнтів і збільшити бронювання;

– співпраця зі сталістю: бути екологічно відповідальним може сприяти більшій інтеграції зі сталістю та забезпечити закладу доступ до партнерств з організаціями, які спеціалізуються на сталому розвитку;

– законодавча підтримка: багато країн та регіонів встановлюють законодавство, що стосується екологічної відповідальності для закладів готельно-ресторанного господарства. Дотримання цих норм може запобігти штрафам та іншим юридичним проблемам.

Загалом, рішення бути екологічно відповідальним готельно-ресторанним комплексом може призвести до збільшення прибутковості та стійкості бізнесу, а також до збереження довкілля та долучення до різних еко-спільнот. Власне такі міркування обумовлюють актуальність розробки стратегії розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу. Як уже зазначалося у теоретичній частині даної роботи, стратегія розвитку підприємства є важливим документом, який визначає мету, цілі, плани та напрямки діяльності підприємства на певний період часу, зазвичай на кілька років. Стратегія допомагає підприємству зорієнтуватися в майбутньому, реагувати на зміни в оточенні та досягати успіху в конкурентному бізнес-середовищі.

Нижче наведено структуру стратегічного плану розвитку готельно-ресторанного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу:

## 1. Вступ

### 1.1. Мета розробки Стратегії розвитку

### 1.2. Нормативно-правова база

## 2. Загальні відомості про суб'єкт господарювання

### 2.1. Організаційно-правова форма

### 2.2. Види економічної діяльності згідно КВЕД-2010

2.3. Належність до переліку об'єктів, які мають стратегічне значення для економіки держави

2.4. Опис основних унікальних характеристик та можливостей підприємства



3. Аналіз поточного стану діяльності підприємства
  - 3.1. Перелік основних напрямів та видів діяльності підприємства
  - 3.2. Аналіз зовнішнього середовища
  - 3.3. Аналіз внутрішнього середовища
  - 3.4. Узагальнений SWOT-аналіз
4. Стратегічні напрями та цілі
5. Пріоритетні завдання
6. Першочергові заходи
7. Висновки

## **1. Вступ**

### **1.1. Мета розробки Стратегії розвитку**

Мета розробки стратегії екологічного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Братислава» полягає у створенні плану, спрямованого на зменшення негативного впливу закладу на навколишнє середовище та сприяння сталому розвитку. Основні елементи такої стратегії можуть включати:

- зменшення викидів CO<sub>2</sub> та споживання енергії: встановлення енергоефективного обладнання, використання відновлюваних джерел енергії, оптимізація систем опалення та кондиціонування повітря, а також впровадження програми зменшення споживання електроенергії;
- управління водними ресурсами: зменшення витрат води шляхом встановлення ефективних систем фільтрації та очищення води, використання систем для збору дощової води та її використання для поливу та інших потреб;
- сортування та переробка відходів: впровадження програми сортування відходів, використання вторинної переробки та співпраця з місцевими службами з управління відходами для мінімізації викидів на смітники;
- зменшення використання одноразового пластику: заміна одноразових пластикових посудин і приборів на біорозкладні або багаторазові альтернативи, а також зниження використання пластикових упаковок у ресторанному бізнесі;

- зелені ініціативи: створення зелених покрівель, внутрішніх садів, використання екологічно чистих матеріалів для будівництва та реконструкції, а також догляд за деревами та рослинами на території комплексу;
- екологічно чиста гастрономія: пропонування страв і напоїв, приготованих з продуктів, отриманих від місцевих фермерів та виробників, які дотримуються стандартів сталого сільського господарства;
- залучення гостей і персоналу: залучення гостей до участі у програмах екологічної освіти та заохочення персоналу до виконання екологічних стандартів;
- моніторинг і звітність: постійний моніторинг впливу комплексу на навколишнє середовище та публікація щорічних звітів щодо досягнутих результатів;
- легалізація і сертифікація: здійснення всіх необхідних заходів для дотримання місцевих, національних і міжнародних норм та стандартів з питань екології, можлива сертифікація за екологічними стандартами;
- залучення до співпраці і розробка партнерств: співпраця з місцевими органами влади, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами з метою підтримки та спільного розвитку екологічних ініціатив.

Мета цієї стратегії – зберігання навколишнього середовища та забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу «Братислава», що може сприяти не лише збереженню природи, а й привертанню та утриманню більше клієнтів, які цінують екологічність і сталість у бізнесі.

Стратегічний план розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу розроблено на період 2024-2030 роки з розбиттям його на три етапи:

- короткостроковий період – 2024-2025 рр.;
- середньостроковий період – 2026-2027 рр.;
- довгостроковий період – 2028-2030 рр.

В умовах значної невизначеності, для прикладу воєнних дій, план розвитку підприємства як екологічно відповідального розглядається швидше не

як набір універсальних фінансових показників, а як план дій залежно від реалізації різних факторів ризику і, як наслідок, різних сценаріїв.

При цьому слід розуміти, що сформовані цілі, котрі встановлюють ключові напрями розвитку та пріоритети готельного комплексу «Братислава», залишають певну свободу щодо їх реалізації в поточних умовах. Це дозволяє дотримуватися загального напрямку розвитку, проте маючи можливість гнучко реагувати на змінені обставини діяльності.

## **1.2. Нормативно-правова база**

Стратегічний план розвитку ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» як екологічно відповідального закладу на середньостроковий період 2024-2028 роки розроблено з урахуванням:

- Стратегії сталого розвитку України до 2030 року;
- Закону України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року»;
- Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища»;
- ДСТУ ISO 14001:2015 Системи екологічного управління. Вимоги та настанови щодо застосування;
- Директиви 2004/35/ЄС Європейського Парламенту та Ради «Про екологічну відповідальність за попередження та ліквідацію наслідків завданої навколишньому середовищу шкоди» від 21 квітня 2004 р.

## **2. Загальні відомості про суб'єкт господарювання**

### **2.1. Організаційно-правова форма**

10 лютого 2010 року з Публічного акціонерного товариства «Готельний комплекс «Братислава» комплекс було перереєстровано у Приватне акціонерне товариство «Готельний комплекс «Братислава».

Серія і номер свідоцтва про державну реєстрацію юридичної особи – 10671050010001213.

## **2.2. Види економічної діяльності згідно КВЕД-2010**

Основний вид діяльності згідно Статуту товариства:

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування;

Інші види діяльності товариства:

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність;

56.10 Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування;

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

63.99 Надання інших інформаційних послуг;

69.10 Діяльність у сфері права;

69.20 Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок;

82.99 Надання інших допоміжних комерційних послуг.

## **2.3. Належність до переліку об'єктів, які мають стратегічне значення для економіки держави**

ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» не відноситься до переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави (згідно Постанови Кабінет Міністрів України від 4 березня 2015 р. №83 «Про затвердження переліку об'єктів державної власності, що мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави»).

## **2.4. Опис основних унікальних характеристик та можливостей підприємства**

Основні переваги готелю «Братислава»:

– 335 комфортабельних номерів різних категорій;

- 7 конференц-залів для проведення різноманітних заходів (можливість розміщення від 14 до 400 осіб);
- ресторан місткістю до 350 осіб;
- якісний сервіс і розумні ціни;
- безкоштовний Wi-Fi;
- електронна система безпеки в номерах;
- близькість до метро і Міжнародного виставкового центру, до центру міста і великих торгових центрів;
- платний паркінг під охороною.

### **3. Аналіз поточного стану діяльності підприємства**

#### **3.1. Перелік основних напрямів та видів діяльності підприємства**

Основною діяльністю товариства є надання готельних та ресторанних послуг, надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна. Основними клієнтами закладу є населення регіону, організації та іноземні туристи.

#### **3.2. Аналіз зовнішнього середовища**

Перед аналізом зовнішнього середовища готелю необхідно дослідити головні тенденції сучасного розвитку індустрії гостинності, зокрема (Табенська О.І., 2022):

- поглиблення спеціалізації та диверсифікації послуг закладів розміщення, ресторанів, розважальних закладів;
- утворення значних за розмірами корпоративних форм, тобто готельних ланцюгів, мереж ресторанів, які стають транснаціональними компаніями;
- широке використання в індустрії гостинності інформаційних систем управління, технологічного забезпечення, маркетингу;
- інтеграцію капіталу готельних, ресторанних, розважальних підприємств з капіталом фінансових, страхових, будівельних, транспортних та інших сфер економіки;

- широке використання наукового менеджменту в організації готельного та ресторанного бізнесу, а також управлінні ним;
- розвиток мережі невеликих підприємств для розваг, зорієнтованих на конкретний сегмент ринку.

Аналіз зовнішнього середовища готелю є важливим етапом у стратегічному плануванні і дозволяє розуміти та враховувати вплив зовнішніх факторів на бізнес готелю. Ось кілька ключових аспектів, які повинні бути включені в аналіз зовнішнього середовища готелю:

- економічні фактори: до аналізу включаються економічна стабільність, інфляція, рівень безробіття, валютні курси та інші економічні показники. Ці фактори можуть впливати на платоспроможність клієнтів та витрати готелю;
- соціокультурні фактори: аналіз соціокультурних тенденцій, таких як зміни в смаках та уподобаннях клієнтів, демографічні зміни, культурні тенденції та релігійні обмеження може допомогти готелю пристосовувати свою пропозицію до потреб ринку;
- політичні та правові фактори: зміни в законодавстві, регулювання відносин з працівниками, податкові політики та інші політичні аспекти можуть впливати на операційну діяльність готелю;
- технологічні фактори: розвиток технологій впливає на бронювання готелю, обслуговування клієнтів, безпеку та інші аспекти готельного бізнесу. Готель повинен бути свідомим та гнучким у впровадженні нових технологій;
- екологічні фактори: розгляд аспектів сталого розвитку та впливу готелю на навколишнє середовище. Споживачі все більше звертають увагу на екологічну відповідальність підприємств;
- конкуренція: аналіз конкурентів у готельній галузі, їхніх стратегій та ресурсів допомагає готелю зрозуміти своє положення на ринку і розробити стратегію конкурентного переваги;
- мікроринок: аналіз місцевого ринку, включаючи визначення цільової аудиторії та потреби місцевих клієнтів, є також важливим фактором.

Загалом зовнішнє середовище готельного комплексу розділене на дві частини: дальнє макросередовище та близьке макросередовище.

Дальнє макросередовище готелю складається з:

- соціально-демографічних факторів (соціальні цінності, рівень культури та освіти суспільства, найпопулярніші способи проведення дозвілля);
- економічних факторів (рівень інфляції, політика Національного банку України, індекси економічного зростання, податкові ставки, міжнародні зв'язки і конкуренція, стимулювання інвестування);
- політико-правових факторів (політичні тренди, міжнародні угоди, правові норми для працівників, правове регулювання природного середовища, державні зобов'язання щодо охорони і збереження туристичної спадщини, зобов'язання щодо захисту прав працівників);
- технологічних факторів (комп'ютеризація у закладі, використання автоматизованої системи управління, апаратне забезпечення);
- екологічних факторів (забруднення ґрунту, води та повітря, зміни в еко-системі, запобігання природному забрудненню, рівень деградації природного середовища).

Блиьке макросередовище складається з:

- конкурентів (частка ринку, профіль клієнта, стратегії, сильні і слабкі сторони, ціни, системи бронювання, матеріально-технічна база, політика знижок і пропозицій, використовувані автоматизовані системи управління, додаткові послуги, кадрова політика, постачальники, рівень якості обслуговування, ін.);
- постачальників (кількість, розмір і рівень якості постачальників, ціни і знижки постачальників, можливості заміни товару постачальника);
- клієнтів (кількість туристів, які відвідали область, середня кількість ночівель по регіону, купівельна спроможність клієнтів, ставлення туристів до готелю, очікування і рівень задоволення гостей).

Після проведення аналізу зовнішнього середовища, готель може розробити стратегії і дії, які допоможуть адаптувати бізнес до змін і

забезпечити стійкий розвиток. Такий аналіз може бути частиною більшої стратегічної планування готелю і допоможе йому залишатися конкурентоспроможним на ринку готельних послуг.

### **3.3. Аналіз внутрішнього середовища**

Аналіз внутрішнього середовища готелю – це важливий крок у розробці стратегії та плануванні дій для успішного управління готелем. Цей аналіз включає в себе оцінку всіх внутрішніх аспектів, які впливають на функціонування готелю. Ось кілька ключових компонентів внутрішнього середовища готелю, які варто враховувати:

1. Персонал: необхідно оцінити кількість і кваліфікацію персоналу, які працюють у готелі; визначити, чи задоволені вони своєю роботою, і чи забезпечують вони високий рівень обслуговування гостей.

2. Операційні процеси: необхідно проаналізувати всі аспекти операцій готелю, включаючи процедури реєстрації, обслуговування номерів, ресторани та інші послуги; оцінити ефективність цих процесів і можливості для їх покращення.

3. Фінанси: слід розглянути фінансовий стан готелю, включаючи доходи, витрати, прибуток та заборгованості; порівняти ці показники з попередніми періодами і з прогнозованими планами.

4. Клієнтська база: потрібно дослідити склад і характер клієнтської бази; розглянути відгуки гостей та їх вплив на репутацію готелю; виявити можливості для розширення та залучення нових клієнтів.

5. Інфраструктура: необхідно переглянути стан готельної інфраструктури, включаючи стан будівель, меблів, технічного обладнання та інших активів; визначити потреби в обслуговуванні та оновленні.

6. Маркетинг та продажі: потрібно проаналізувати стратегії маркетингу та продажів готелю; оцінити наскільки ефективними вони є у привертанні клієнтів і збільшенні виручки.



7. Конкуренція: слід вивчити конкурентів у регіоні та проаналізувати їхні стратегії, ціни та послуги; визначити як можна вирізнитися та конкурувати на ринку.

8. Технології: необхідно розглянути використання сучасних технологій в операційних процесах, бронюванні та обслуговуванні гостей.

9. Управління якістю: потрібно визначити системи контролю якості та відгуки клієнтів для покращення обслуговування.

10. Бренд та імідж: необхідність в оцінюванні бренду та іміджу готелю на ринку та серед клієнтів.

Після проведення такого аналізу можна визначити сильні та слабкі сторони, а також можливості для покращення та розвитку. Ця інформація буде корисною для розробки стратегії розвитку та вдосконалення операцій готелю.

### **3.4. Узагальнений SWOT-аналіз**

SWOT-аналіз є класичним інструментом, який використовується в індустрії гостинності для планування та прийняття рішень. SWOT – це аббревіатура від Strength (сильна сторона), Weakness (слабкі сторони), Opportunities (можливості) і Threats (загрози). Основна мета проведення SWOT-аналізу – виявити переваги, спостерігаючи за тим, що може піти не так.

SWOT-аналіз для готельного комплексу стане у нагоді при прийнятті рішення чи продовжувати конкретні зміни чи інвестувати у готель, аналізуючи всі плюси та мінуси.

Виконання SWOT-аналізу має вирішальне значення для готельного бізнесу, оскільки він дає змогу виявити можливості та покаже, як завчасно усунути певні вузькі місця.

*Strength (Сильні сторони).* Це сфери, де є матеріальна та нематеріальна перевага над конкурентами в галузі. Це ті якості, якими володіє готель, які відрізняють його від конкурентів. У готельному бізнесі сильними сторонами здебільшого є будь-що з наступного:

- розташування готелю;

- внутрішні ресурси;
- доступна система управління готелем;
- зручне онлайн-бронювання;
- безпечне та спокійне середовище;
- репутація бренду;
- високий прибуток
- матеріальні активи (такі як капітал, власність, інтелектуальна власність тощо);
- добре навчений та кваліфікований персонал;
- надання послуг світового рівня;
- повна гнучкість і незалежність.

*Weakness (Слабкі сторони).* Слабкі сторони – це речі, яких бракує у готелі. Безумовно у готелю є певні зони, що не відповідають певним функціональним можливостям.

Ось кілька поширених прикладів слабких місць, які можна знайти в готельному бізнесі:

- надзвичайно висока ціна товарів і послуг;
- конструкція високої вартості;
- незрозуміла торгова пропозиція;
- висока вартість установки;
- низькі відгуки в Інтернеті;
- відсутність деяких необхідних засобів;
- відсутність внутрішньокімнатних технологій;
- недосвідчений персонал;
- застарілі веб-сайти;
- бюджетні обмеження.

*Opportunities (Можливості).* У готельній індустрії є багато можливостей, які можна використати, щоб покращити гру проти конкурентів. Деякі приклади:

- покращені стратегії перехресних продажів;

- унікальність;
- невикористані можливості в галузі;
- покращене надання послуг;
- онлайн бронювання;
- гнучкі ціни;
- турбота про здоров'я.

*Threats (Загрози)*. Хоча загрози зазвичай знаходяться поза контролем, якщо на них не звернути увагу, вони можуть завдати шкоди загальному процесу наданню послуг, роботі та прибутку готелю.

Ось список поширених загроз, з якими стикаються готелі:

- велика плинність під час свят;
- крадіжка на парковці;
- пандемії;
- високі податки;
- жорсткий ринок праці;
- надзвичайні ситуації безпеки;
- порушення порядку;
- Airbnb;
- гостра конкуренція у галузі;
- тероризм і політична нестабільність.

З огляду на великий перелік різноспрямованих факторів зовнішнього та внутрішнього середовища готельного комплексу, узагальнений опис систематизованих внутрішніх і зовнішніх чинників, виконаний у SWOT-аналізі представлено на рис. 3.1.

	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	1. Поява нових послуг 2. Відновлення економіки 3. Розподілена продуктивність	1. Конкуренти 2. Питання корпоративної культури 3. Залежність від економічних умов господарювання
<b>Сильні сторони</b> 1. Хороша робота над іміджем 2. Знання потреб клієнтів 3. Відомий бренд	Оскільки на даний час все більше споживачів цікавляться еко-ініціативами і більш схильні віддати перевагу готелю з репутацією як екологічно відповідальний заклад, то даний напрям може бути перспективним для розвитку готелю «Братислава»	Знаючи, чого хочуть клієнти, це дасть значну конкурентну перевагу над конкурентами, які можуть не знати, що насправді шукають клієнти
<b>Слабкі сторони</b> 1. Важко розширити готельний ринок 2. Задоволення потреб усіх стейкхолдерів 3. Важко управляти та утримувати імідж закладу	Готель «Братислава» повинен вміти добре реалізувати стратегію, щоб залучати клієнтів з метою збільшити продажі в короткостроковій і довгостроковій перспективі	Задовольнити потреби всіх зацікавлених сторін буде дуже складно і потенційно дорого при роботі в багатонаціональному масштабі, особливо з огляду на загрозу появи конкурентів, які можуть переманити на свій бік клієнтів

#### 4. Стратегічні напрями та цілі

Розвиток готелю як екологічно відповідального закладу є важливим завданням, яке сприяє збереженню природних ресурсів та зниженню негативного впливу на навколишнє середовище. Для досягнення цієї мети, готельним комплексом «Братислава» можуть бути визначені такі стратегічні напрями та цілі розвитку:

Стратегічний напрям 1. Зменшення впливу на довкілля:

1.1. Зменшення споживання енергії та води шляхом встановлення сучасних систем енергозбереження та водопостачання.

1.2. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї або вітрові турбіни.

1.3. Зменшення викидів в атмосферу шляхом впровадження програми зменшення викидів CO<sub>2</sub>.

1.4. Використання екологічно чистих матеріалів у будівництві та ремонті готелю.

Стратегічний напрям 2. Управління відходами:

2.1. Впровадження програми переробки та утилізації відходів у готелі і ресторанах.

2.2. Використання місцевих та органічних продуктів.

2.3. Зменшення використання одноразових пластикових товарів та упаковки.

2.4. Розробка меню зі стеженням за відходами.

2.5. Заохочення гостей до використання багаторазових посудин та рефіл-станцій для напоїв.

Стратегічний напрям 3. Ефективне управління ресурсами:

3.1. Впровадження системи управління енергією та водопостачанням.

3.2. Зменшення споживання ресурсів шляхом оптимізації роботи систем кондиціонування повітря та освітлення.

3.3. Моніторинг і вдосконалення системи опалення та охолодження.

Стратегічний напрям 4. Зелені зони та ландшафтний дизайн:

4.1. Створення природних зон і паркових місць для гостей і сприяння біорізноманіттю.

Стратегічний напрям 5. Робота зі споживачами та громадою:

5.1. Просування екологічно відповідальних практик серед гостей та співробітників.

5.2. Впровадження програми стимулювання гостей до вибору екологічних альтернатив.

5.3. Співпраця з місцевими громадами та організаціями з метою спільного здійснення екологічних ініціатив.

Стратегічний напрям 6. Сертифікація та відзнаки:

6.1. Отримання сертифікатів та відзнак екологічної відповідальності, таких як LEED, Green Key, BREEAM або інших подібних стандартів.

6.2. Привернення уваги ЗМІ та туристичних публікацій до здобутих успіхів у впровадженні екологічних ініціатив.

Стратегічний напрям 7. Навчання та залучення персоналу:

7.1. Проведення тренінгів та інформування персоналу щодо екологічних ініціатив готельно-ресторанного комплексу.

7.2. Залучення персоналу до активної участі у програмах з екологічної відповідальності та стимулювання їхньої участі.

## 5. Пріоритетні завдання

Серед перелічених у п. 4 стратегічних напрямів розвитку готельного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу проранговано заходи у порядку їх пріоритетності та нагальності щодо реалізації у розрізі трьох часових періодів: короткостроковий, середньостроковий і довгостроковий, а також виокремлено заходи, що потребують постійного виконання (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

### Пріоритетність реалізації цілей згідно сформованої стратегії розвитку закладу як екологічно відповідального у розрізі 3-х періодів часу

Ціль	Стратегічний напрям
<b>Короткостроковий термін реалізації (2024-2025 рр).</b>	
<b>1.1.</b> Зменшення споживання енергії та води шляхом встановлення сучасних систем енергозбереження та водопостачання	Стратегічний напрям 1. <i>Зменшення впливу на довкілля</i>
<b>2.3.</b> Зменшення використання одноразових пластикових товарів та упаковки	Стратегічний напрям 2. <i>Управління відходами</i>
<b>2.5.</b> Заохочення гостей до використання багаторазових посудин та рефіл-станцій для напоїв	Стратегічний напрям 2. <i>Управління відходами</i>
<b>3.2.</b> Зменшення споживання ресурсів шляхом оптимізації роботи систем кондиціонування повітря та освітлення	Стратегічний напрям 3. <i>Ефективне управління ресурсами</i>

Продовження табл. 3.1

3.3. Моніторинг і вдосконалення системи опалення та охолодження	Стратегічний напрям 3. <i>Ефективне управління ресурсами</i>
5.2. Впровадження програми стимулювання гостей до вибору екологічних альтернатив	Стратегічний напрям 5. <i>Робота зі споживачами та громадою</i>
7.1. Проведення тренінгів та інформування персоналу щодо екологічних ініціатив готельно-ресторанного комплексу	Стратегічний напрям 7. <i>Навчання та залучення персоналу</i>
<b>Середньостроковий термін реалізації (2026-2027 рр.)</b>	
2.1. Впровадження програми переробки та утилізації відходів у готелі і ресторанах	Стратегічний напрям 2. <i>Управління відходами</i>
2.4. Розробка меню зі стеженням за відходами	Стратегічний напрям 2. <i>Управління відходами</i>
3.1. Впровадження системи управління енергією та водопостачанням	Стратегічний напрям 3. <i>Ефективне управління ресурсами</i>
<b>Довгостроковий термін реалізації (2028-2030 рр.)</b>	
1.2. Використання відновлюваних джерел енергії, таких як сонячні батареї або вітрові турбіни	Стратегічний напрям 1. <i>Зменшення впливу на довкілля</i>
1.3. Зменшення викидів в атмосферу шляхом впровадження програми зменшення викидів CO <sub>2</sub>	Стратегічний напрям 1. <i>Зменшення впливу на довкілля</i>
4.1. Створення природних зон і паркових місць для гостей і сприяння біорізноманіттю	Стратегічний напрям 4. <i>Зелені зони та ландшафтний дизайн</i>
6.1. Отримання сертифікатів та відзнак екологічної відповідальності, таких як LEED, Green Key, BREEAM або інших подібних стандартів	Стратегічний напрям 6. <i>Сертифікація та відзнаки</i>
<b>Постійне виконання</b>	
1.4. Використання екологічно чистих матеріалів у будівництві та ремонті готелю	Стратегічний напрям 1. <i>Зменшення впливу на довкілля</i>
2.2. Використання місцевих та органічних продуктів	Стратегічний напрям 2. <i>Управління відходами</i>
5.1. Просування екологічно відповідальних практик серед гостей та співробітників	Стратегічний напрям 5. <i>Робота зі споживачами та громадою</i>
5.3. Співпраця з місцевими громадами та організаціями з метою спільного здійснення екологічних ініціатив	Стратегічний напрям 5. <i>Робота зі споживачами та громадою</i>
6.2. Привернення уваги ЗМІ та туристичних публікацій до здобутих успіхів у впровадженні екологічних ініціатив	Стратегічний напрям 6. <i>Сертифікація та відзнаки</i>
7.2. Залучення персоналу до активної участі у програмах з екологічної відповідальності та стимулювання їхньої участі	Стратегічний напрям 7. <i>Навчання та залучення персоналу</i>

## 6. Першочергові заходи

Першочерговими кроками розвитку готельного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу буде реалізація, визначених у табл. 3.1, короткострокових цілей, зокрема:

1.1. Зменшення споживання енергії та води шляхом встановлення сучасних систем енергозбереження та водопостачання.

Заходи:

– використання енергоефективного обладнання: заміна застарілого обладнання (опалення, освітлення) на сучасне, що споживає менше енергії;

– термомодернізація: здійснення ізоляції приміщень та заміна вікон на енергоефективні;

– ефективне управління освітленням: використання сучасних систем управління освітленням, такі як датчики руху та диму, щоб вимикати освітлення в неактивних зонах;

– зменшення витрат на воду: встановлення водонагрівачів з ефективним розподілом тепла та водозберігаючих приладів, такі як сенсорні крани й унітази з дворежимним спуском;

– управління енергоспоживанням: використання системи автоматизації для моніторингу та керування енергоспоживанням;

– підвищення свідомості персоналу: навчання персоналу правильному використанню енергозберігаючих технік та процедур.

2.3. Зменшення використання одноразових пластикових товарів та упаковки.

Зменшення використання одноразових пластикових товарів та упаковки в готельно-ресторанному комплексі може бути важливим кроком у зменшенні негативного впливу галузі на навколишнє середовище.

Заходи:

– перехід до біорозкладаючих матеріалів;

– запровадження системи власної упаковки;



- відмова від пластикових пляшок;
- розроблення ефективної системи відходів та відокремленого збору для подальшого перероблення та утилізації використаних матеріалів;
- партнерство з постачальниками: співпраця з постачальниками, які також вживають заходи для зменшення пластикових відходів у своїй діяльності.

2.5. Заохочення гостей до використання багаторазових посудин та рефіл-станцій для напоїв.

Заохочення гостей до використання багаторазових посудин та рефіл-станцій для напоїв може бути важливим кроком у зменшенні впливу ресторану або закладу харчування на навколишнє середовище та зменшенні відходів.

Заходи:

- відзначення: розміщувати видимі написи та таблички, які закликають гостей використовувати багаторазові посудини та рефіл-станції. Наприклад: «Долучіться до нашої ініціативи щодо зменшення відходів: використовуйте наші багаторазові посудини та рефіл-станції»;
- послуга за столом: навчання персоналу обслуговування активно пропонувати гостям використовувати багаторазові посудини та рефіл-станції.

3.2. Зменшення споживання ресурсів шляхом оптимізації роботи систем кондиціонування повітря та освітлення.

Зменшення споживання ресурсів шляхом оптимізації роботи систем кондиціонування повітря та освітлення є важливим кроком для зменшення витрат енергії та покращення сталої ефективності будівель.

Заходи:

- використання сучасних, енергоефективних систем кондиціонування повітря;
- встановлення програми керування для систем кондиціонування повітря, які регулюють температуру і вентиляцію відповідно до реальних потреб закладу;

- встановлення енергоефективного освітлення, таке як світлодіоди (LED);
- використання автоматизованих систем управління освітленням, які вимикають світло в приміщеннях, де немає присутності людей або при яскравому природному освітленні;
- використання датчиків руху і світла для автоматичного керування освітленням і кондиціонуванням повітря.

### 3.3. Моніторинг і вдосконалення системи опалення та охолодження.

Моніторинг і вдосконалення системи опалення та охолодження є важливим завданням для забезпечення комфорту гостей та ефективності господарювання.

Заходи:

- зниження енерговитрат (утеплення будівлі, заміна застарілої техніки на більш енергоефективну);
- встановлення системи моніторингу, яка дозволить у реальному часі відслідковувати температуру та інші параметри в приміщенні;
- регулярне технічне обслуговування системи опалення та охолодження;
- забезпечення ефективної і рівномірної роботи системи розподілу повітря (вентиляція, радіатори, кондиціонери тощо);
- оцінка задоволеності гостей: здійснення опитування серед гостей, щоб з'ясувати, чи задоволені вони якістю опалення та охолодження.

### 5.2. Впровадження програми стимулювання гостей до вибору екологічних альтернатив.

Впровадження програми стимулювання гостей готелю і ресторану до вибору екологічних альтернатив може бути важливим кроком для підтримки сталого розвитку та збереження природних ресурсів.

Заходи:

- інформування гостей і клієнтів про екологічні ініціативи;
- розроблення спеціального меню з акцентом на стравах і напоях, виготовлених зі сталих продуктів та екологічно чистих інгредієнтів;

- встановлення енергозберігаючих та водозберігаючих технологій у приміщеннях готелю та ресторану, постійне рекомендування гостям розумно використовувати ресурси;

- введення програми лояльності, в рамках якої гості отримують бонуси або знижки за вибір екологічних альтернатив та за участь у зелених ініціативах;

- підтримка місцевих екологічних організацій та ініціатив для залучення громади до спільних дій у галузі екології.

7.1. Проведення тренінгів та інформування персоналу щодо екологічних ініціатив готельно-ресторанного комплексу.

Проведення тренінгів та інформування персоналу щодо екологічних ініціатив у закладі є важливою складовою сталого розвитку та демонстрації соціальної відповідальності.

Заходи:

- розробка докладної програми тренінгу з акцентом на практичних аспектах;

- залучення експертів: Якщо ви не маєте внутрішнього екологічного експерта, розгляньте можливість запрошення зовнішніх спеціалістів або екологічних організацій для проведення тренінгів або лекцій.

- призначення конкретних співробітників, які будуть відповідальні за організацію тренінгів та інформування;

- проведення інтерактивних тренінгів, де персонал може активно брати участь і вчитися на практиці;

- встановлення системи мотивації для персоналу, яка винагороджує їхню активну участь у впровадженні екологічних ініціатив (фінансова компенсація, бонуси).

## **7. Висновки**

Відповідно до визначеної мети, стратегічних напрямів і цілей, реалізацію Стратегічного плану ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» можна вважати

важливим елементом забезпечення розвитку закладу як екологічно відповідального.

### **3.2. Проектне рішення щодо досягнення енергоефективності ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава» у рамках реалізації стратегії екологічно відповідального закладу**

Як видно з перелічених першочергових заходів щодо розвитку досліджуваного готельно-ресторанного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу, найбільшу увагу привертає така ціль, як використання енергоефективного обладнання, що фактично пронизує усі інші визначені цілі та заходи для реалізації розробленої стратегії.

Енергоефективність – це здатність системи, пристрою, процесу або будівлі виконувати свої функції і завдання, витрачаючи мінімальну кількість енергії або ресурсів. Головна мета енергоефективності полягає в досягненні певного рівня корисної продуктивності або зручності при одночасному обмеженні витрат енергії, пального, води, матеріалів тощо.

Говорячи про енергоефективність, варто виділити два найважливіших її аспекти:

1) зниження витрат енергії – це означає, що система або процес використовує менше енергії для виконання роботи. Наприклад, енергоефективні прилади системи кондиціонування, апарати для опалення тощо витрачають менше електроенергії або пального;

2) максимізація корисної продуктивності – енергоефективність передбачає збереження або підвищення корисної продуктивності чи функціональності.

Система кондиціонування може бути важливим засобом енергозбереження в готелях, якщо її проектують, встановлюють та

використовують ретельно і раціонально. Ось декілька способів, які допоможуть знизити споживання енергії у системах кондиціонування готелів:

1. Ефективна ізоляція будівлі – готель повинен бути добре ізольованим, щоб запобігти проникненню тепла влітку і втраті тепла взимку. Гарна ізоляція зменшить навантаження на систему кондиціонування та дозволить їй працювати більш ефективно.

2. Енергоефективні вікна і двері – встановлення вікон і дверей з енергоефективними властивостями допоможе зменшити теплові втрати і внутрішнє теплове навантаження.

3. Зонування – розподілення приміщень готелю на зони для кондиціонування дозволяє управляти температурою в окремих частинах готелю і уникати зайвого охолодження чи обігріву.

4. Використання енергоефективних систем кондиціонування – вибір вискоелективних систем кондиціонування з рейтингами SEER (Seasonal Energy Efficiency Ratio) і EER (Energy Efficiency Ratio) допоможе знизити енергоспоживання.

5. Правильна експлуатація – ретельний догляд та обслуговування системи кондиціонування важливі для її ефективності. Регулярне очищення та заміна фільтрів повітря, а також перевірка на витоки охолоджуючої речовини, допоможуть підтримувати оптимальну продуктивність системи.

6. Використання сенсорів і автоматизованих систем – використання сенсорів для контролю температури та наявності людей в номерах дозволяє автоматично регулювати роботу системи кондиціонування, забезпечуючи оптимальний комфорт та енергозбереження.

7. Використання природного освітлення та вентиляції – максимальне використання природного освітлення і вентиляції може допомогти знизити потребу в штучному кондиціонуванні.

8. Ізоляція та догляд за каналами подачі повітря – герметичні канали та ізольовані канали подачі повітря зменшують втрати та забезпечують більш ефективну циркуляцію повітря.

9. Оптимальне регулювання температури – встановлення рекомендованих температурних режимів відповідно до сезону та зменшення температури під час невикористання номерів або відсутності гостей також допоможе економити енергію.

10. Навчання персоналу – навчання персоналу готелю правильному використанню та обслуговуванню систем кондиціонування допоможе уникнути недоцільного використання та зайвого споживання енергії.

Загалом, ефективна система кондиціонування, яка об'єднує в собі технології енергозбереження та оптимальну експлуатацію, може значно зменшити витрати готелю на енергію та сприяти екологічності його діяльності.

Виходячи з цього, вважаємо, що підвищення енергоефективності готельно-ресторанного комплексу «Братислава» через систему кондиціонування може значно зменшити витрати на опалення та охолодження, покращити комфорт гостей та зменшити негативний вплив на довкілля. Основний спосіб цього досягнути – це встановлення ефективної системи кондиціонування, яка використовує інверторні компресори і сучасні технології для зниження споживання енергії. Така система може забезпечити комфортний мікроклімат і знизити енерговитрати.

Пропонуємо розглянути доцільність встановлення сучасної системи кондиціонування у номерах готелю, що є найбільш популярними серед відвідувачів, а саме в номерах категорії «Стандарт двомісний». У готелі таких номерів налічується 208. Звичайно не можливо встановити таку систему для усіх номерів відразу. Це повинна бути тривала програма впровадження, оскільки є доволі дорогавартісною, а її окупність потребуватиме не мало часу.

Дослідивши ринок кліматичної техніки, увагу привертає глобальний бренд «Cooper&Hunter», що має тривалу успішну історію своєї діяльності. Окрім того, компанія у 2019 році ініціювала початок реалізації довгострокового проекту «We save the Planet» («Ми рятуємо Планету»), що охоплює усі країни, де здійснюється продаж її техніки, а це понад 45 країн, включаючи Україну. У рамках цього проекту компанія взяла на себе зобов'язання щодо стратегічної і

систематичної підтримки екологічних, спортивних і соціальнозначущих акцій. Реалізація цих дій, у довгостроковій перспективі, сприятиме покращенню екології, збереженню озонового шару, відновленню парків, скверів та інших зелених насаджень, зменшення викидів шкідливих речовин, оздоровлення населення (<https://cooper-hunter.com.ua/articles/cooperhunter-realizuet-proekt-we-save-the-planet-my-spasaem-planetu/>).

Як уже наголошувалося вище, енергоефективність системи використання теплових насосів (кондиціонерів) полягає у зниженні витрат енергії та максимізації корисної продуктивності. Саме такого ефекту можна досягнути, користуючись технікою Cooper&Hunter, оскільки, за заявою самої компанії вона зобов'язується (<https://cooper-hunter.com.ua/articles/cooperhunter-realizuet-proekt-we-save-the-planet-my-spasaem-planetu/>):

1) дотримуватися, при виробництві кліматичного обладнання, найвищих стандартів якості, що забезпечують використання озонобезпечного фреону R32, потенціал глобального потепління якого знижений більш, ніж на 65% порівняно з попереднім поколінням фреону – R410. Це зобов'язання поширюється на всі країни, в яких реалізується обладнання С&Н незалежно від сертифікаційних вимог кожної з країн, а також на всі лінійки обладнання: від преміум до економ класу;

2) використовувати, при виробництві кліматичного обладнання, технології, що забезпечують максимальну енергоефективність. Заощаджувати витрати електростанцій завдяки новим інверторним технологіям, енергоефективність яких досягає значення А+++ , та економія становить 40%. Це дозволить мінімізувати витрати енергії і таким чином боротися з нераціональним використанням природних ресурсів на планеті.

Тут хочемо зауважити, що принцип вироблення тепла однаковий у будь-якого електрообігрівача, чи то найсучасніший електричний котел, електроконвектор, електровентилятор, інфрачервоний обігрівач або нагрівальна панель. Вони не здатні виробити теплову енергію більше тієї, що споживають у

вигляді електрики з мережі. У той же час, як енергозберігаюче кліматичне обладнання видає в рази більше теплової енергії, ніж споживає електроенергію.

Найбільший енергозберігаючий тепловий насос типу «Повітря-Повітря» вважається COOPER&HUNTER серії ARCTIC INVERTER (FTXLA). Серед різноманіття моделей оптимальною моделлю насоса для номерів готелю площею 18 м<sup>2</sup> є кондиціонер-тепловий насос Cooper&Hunter моделі CH-S09FTXLA2-NG R32 Wi-Fi (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Кондиціонер-тепловий насос Cooper&Hunter моделі CH-S09FTXLA2-NG R32 Wi-Fi

Температурний діапазон ефективної роботи теплового насоса від -25°C до +50°C.

Ще одним важливим аспектом є спеціальний алгоритм роботи, який забезпечує стабільну та ефективну роботу при низьких температурах на вулиці, підігрів компресора та піддону, регулятор швидкості вентилятора зовнішнього блоку.

Основні технічні характеристики приладу наведено у таблиці 3.2.

На 0,7 кВт спожитої електроенергії із мережі, виробляє 3,0 кВт теплової енергії (відповідно до ISO 5151), що становить ефективність у 4,28 рази (3,0/0,7). Для порівняння звичайні електронагрівачі при споживанні 1,5 кВт електроенергії дають 1,5 кВт тепла, тобто ефективність споживання 1:1.



Завдяки новітній технології розробки теплових насосів такого класу приладом споживається змінний струм, далі струм перетворюється на постійний, який потім перетворюється на пульсуючий і тільки ним живиться двигун компресора. Завдяки цьому досягається економія на електриці до 60%.

Таблиця 3.2

**Основні технічні характеристики кондиціонера-теплого насосу  
Cooper&Hunter моделі CH-S09FTXLA2-NG R32 Wi-Fi**

Тип фреону (холодоагент)	R32
Споживана потужність, кВт	Холод: 0.69 (0.1-1.30) / Тепло: 0.70 (0.15-1.40)
Сезонний коефіцієнт продуктивності SEER (охолодження)	7.5 (A++)
Сезонний коефіцієнт продуктивності SCOP (обігрів)	5.3 (A+++)
Рівень шуму зовнішнього блоку Дб	50
Рівень шуму внутрішнього блоку Дб - min/max	20/22/24/26/28/32/35/37
Розміри зовнішнього блоку, мм	732x555x330
Розміри внутрішнього блоку, мм	845x289x209
Розмір приміщення, м <sup>2</sup>	25
Продуктивність охолодження, кВт	2.70 (0.8-3.80)
Продуктивність обігріву, кВт	3.00 (0.9-4.25)
Повітряпродуктивність, м <sup>3</sup> /год	610/570/540/470/440/420/390
Напруга, В/Гц/Ф	~ 220-240В/50Гц/1Ф
Мінімальний шум внутрішнього блоку, Дб	20
Колір	Білий

Середня вартість запропонованого кондиціонера-теплого насоса становить 28 тис.грн. Матеріали, що необхідні для його встановлення (мідні труби, термоізоляція, кабель, кронштейни, кріплення) і монтажні роботи – 4,5 тис.грн. Таким чином в середньому видатки на встановлення одного кондиціонера обійдуться закладу у 32,5 тис.грн.

Використання кондиціонерів у готелі може мати як позитивний, так і негативний вплив з точки зору економічної ефективності. Оцінка цієї ефективності залежить від кількох факторів:

– вартість інсталяції та обслуговування кондиціонерів: перший крок – це встановлення кондиціонерів у готелі. Вартість цього процесу, включаючи закупку та встановлення обладнання, може бути значною. У нашому випадку 32,5 тис.грн. Додатково, необхідно регулярно обслуговувати та технічно підтримувати кондиціонери, щоб забезпечити їх нормальну роботу;

– енергоспоживання – кондиціонери споживають електроенергію, що може призвести до збільшення витрат на комунальні послуги у готелі. Важливо розглянути вартість електроенергії та вивчити можливості зменшення споживання;

– комфорт для гостей – кондиціонери можуть забезпечити комфорт і зручність для гостей, що може призвести до позитивного впливу на рейтинг та популярність готелю. Гості можуть бути готові платити більше за комфортний номер з кондиціонером;

– заощадження на витратах на опалення та охолодження – залежно від кліматичних умов та сезонів, кондиціонери можуть допомогти заощадити кошти на опаленні взимку та охолодження влітку, що вплине на загальні витрати готелю.

Оцінка економічної ефективності використання кондиціонерів у готельно-ресторанних комплексах потребує комплексного підходу. Важливо розглянути всі вищезазначені фактори та провести аналіз, який допоможе визначити, чи є встановлення та експлуатація кондиціонерів вигідним для закладу.

Загалом можна стверджувати, що використання новітньої системи кондиціонування сприяє підвищенню енергоефективності і має велике значення як для заощадження ресурсів та зниження витрат, так і зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

## **Висновки до проектно-рекомендаційної частини**

1. Розроблена стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального допоможе закладу зорієнтуватися в майбутньому, реагувати на зміни в оточенні та досягати успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Стратегічний план розроблено на 7 років з виокремленням 7 стратегічних напрямів і завдань у короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах.

2. Встановлено, що першочерговими кроками розвитку готельного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу буде реалізація, короткострокових цілей стратегічного плану, реалізація яких пропонується у найближчу перспективу – 2024-2025 рр.

3. Визначено, що найоптимальнішим енергозберігаючим тепловим насосом типу «Повітря-Повітря» для досліджуваного закладу буде кондиціонер-тепловий насос міжнародного бренду Cooper&Hunter. Вибір саме такої компанії зумовлений її політикою щодо розробки приладів, які видають в рази більше теплової енергії, аніж споживають електроенергії. Запропонований кондиціонер виробляє 3,0 кВт теплової енергії на 0,7 кВт спожитої електроенергії із мережі, що становить ефективність у 4,28 рази.

4. Обґрунтовано, що оцінка економічної ефективності використання кондиціонерів у готельно-ресторанних комплексах потребує комплексного підходу. Важливо розглянути всі фактори впливу та провести аналіз, який допоможе визначити, чи є встановлення та експлуатація кондиціонерів вигідним для закладу.

## 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

### 4.1. Відповідальність за порушення законодавства про охорону праці

Закон України «Про охорону праці» передбачає, що за порушення законів та інших НПАОП, створення перешкод у діяльності посадових осіб органів державного нагляду за охороною праці, а також представників профспілок, їх організацій та об'єднань винні особи притягаються до таких видів відповідальності:

- дисциплінарної;
- адміністративної;
- матеріальної;
- кримінальної.

*Дисциплінарна відповідальність* полягає в тому, що на винного працівника накладається дисциплінарне стягнення. Ця відповідальність встановлена Кодексом законів про працю України. Згідно ст. 147 існує два види дисциплінарного стягнення: догана та звільнення з роботи.

Законами, уставами та положеннями про дисципліну, які діють в деяких галузях (транспорт, гірничодобувна промисловість тощо), для окремих категорій працівників можуть бути передбачені інші дисциплінарні стягнення.

*Адміністративна відповідальність* настає за будь-які посягання на загальні умови праці. Відповідно до ст. 41 Кодексу України про адміністративні правопорушення порушення вимог законів та НПАОП тягне за собою адміністративну відповідальність у вигляді накладання штрафу на працівників та, зокрема, посадових осіб підприємств, установ, організацій, а також громадян - власників підприємств чи уповноважених ними осіб.

Право притягати до адміністративної відповідальності працівників, винних у порушенні законів та нормативно-правових актів з охорони праці мають органи державного нагляду за охороною праці.

*Матеріальна відповідальність* робітників і службовців регламентується КЗпПУ та іншими нормативними актами, які торкаються цієї відповідальності у трудових відносинах.

Загальними підставами накладення матеріальної відповідальності на працівника є:

- наявність прямої дійсної шкоди;
- провина працівника (у формі наміру чи необережності);
- протиправні дії або бездіяльність працівника (наприклад не проведення своєчасного інструктажу особою, яка повинна це робити);
- наявність причинного зв'язку між винуватим та протиправними діями (бездіяльністю) працівника та заподіяною шкодою.

На працівника може бути накладена відповідальність лише при наявності всіх перелічених умов; відсутність хоча б однієї з них виключає матеріальну відповідальність працівника.

Притягнення працівника до кримінальної, адміністративної чи дисциплінарної відповідальності за дії, якими нанесена шкода, не звільнює його від матеріальної відповідальності.

*Кримінальна відповідальність* за порушення правил охорони праці передбачена ст.ст. 271-275 КК України, що об'єднані в розділ X «Злочини проти безпеки виробництва».

Кримінальна відповідальність настає не за будь-яке порушення, а за порушення вимог законів та інших НПАОП, якщо це порушення створило загрозу загибелі людей чи настання інших тяжких наслідків.

## 4.2. Організація та проведення рятувальних та інших невідкладних робіт на об'єктах економіки в осередках ураження

Сутність рятувальних та інших невідкладних робіт – це усунення безпосередньої загрози життю та здоров'ю людей, відновлення життєзабезпечення населення, запобігання або значне зменшення матеріальних збитків. Рятувальні та інші невідкладні роботи включають також усунення пошкоджень, які заважають проведенню рятувальних робіт, створення умов для наступного проведення відновлювальних робіт. РІНР поділяють на рятувальні роботи і невідкладні роботи (Стручок В. С., 2022).

До рятувальних робіт відносяться:

- розвідка маршруту руху сил, визначення обсягу та ступеня руйнувань, розмірів зон зараження, швидкості і напрямку розповсюдження зараженої хмари чи пожежі;
- локалізація та гасіння пожеж на маршруті руху сил та ділянках робіт;
- визначення об'єктів і населених пунктів, яким безпосередньо загрожує небезпека;
- визначення потрібного угруповання сил і засобів запобігання і локалізації небезпеки;
- пошук уражених та звільнення їх з-під завалів, пошкоджених та палаючих будинків, із загазованих та задимлених приміщень;
- розкриття завалених захисних споруд та рятування з них людей;
- надання потерпілим першої допомоги та евакуація їх (при необхідності) у лікувальні заклади;
- вивіз або вивід населення із небезпечних місць у безпечні райони;
- організація комендантської служби, охорона матеріальних цінностей і громадського порядку;
- відновлення життєздатності населених пунктів і об'єктів;
- пошук, розпізнавання і поховання загиблих;
- санітарна обробка уражених;

– знезараження одягу, взуття, засобів індивідуального захисту, територій, споруд, а також техніки;

соціально-психологічна реабілітація населення.

До невідкладних робіт відносяться:

– прокладання колонних шляхів та улаштування проїздів (проходів) у завалах та на зараженій території;

– локалізація аварій на водопровідних, енергетичних, газових і технологічних мережах;

– ремонт та тимчасове відновлення роботи комунально-енергетичних систем і мереж зв'язку для забезпечення рятувальних робіт;

– зміцнення або руйнування конструкцій, які загрожують обвалом і безпечному веденню робіт;

Рятувальні та інші невідкладні роботи здійснюються у три етапи.

На першому етапі вирішуються завдання: щодо екстреного захисту населення; з запобігання-розвитку чи зменшення впливу наслідків; з підготовки до виконання РІНР. Основними заходами щодо екстреного захисту населення є: оповіщення про небезпеку; використання засобів захисту; додержання режимів поведінки; евакуація з небезпечних у безпечні райони; здійснення санітарно-гігієнічної, протиепідемічної профілактики і надання медичної допомоги; локалізація аварій; зупинка чи зміна технологічного процесу виробництва; попередження (запобігання) і гасіння пожеж.

На другому етапі проводяться: пошук потерпілих; витягання потерпілих з-під завалів, з палаючих будинків, пошкоджених транспортних засобів; евакуація людей із-зони лиха, аварії, осередку ураження; надання медичної допомоги; санітарна обробка людей; знезараження одягу, майна, техніки, території; проведення інших невідкладних робіт, що сприяють і забезпечують здійснення рятувальних робіт.

На третьому етапі вирішуються завдання щодо забезпечення життєдіяльності населення у районах, які потерпіли від наслідків НС: відновлення чи будівництво житла; відновлення енерго-, тепло-, водо-,

газопостачання, ліній зв'язку; організація медичного обслуговування; забезпечення продовольством і предметами першої необхідності; знезараження харчів, води, фуражу, техніки, майна, території; соціально-психологічна реабілітація; відшкодування збитків; знезараження майна, території, техніки.

Відновлювальні роботи здійснюють спеціально створені підрозділи (бригади). Залежно від рівня надзвичайної ситуації (загальнодержавного, регіонального, місцевого чи об'єктового) для проведення РІНР залучаються сили і засоби ЦО центрального, регіонального або об'єктового підпорядкування.

Організувати і провести РІНР в осередку комбінованого ураження набагато складніше, ніж в осередках радіаційного (ядерного), хімічного або бактеріологічного (біологічного) ураження. Це пояснюється складністю обстановки, яка може виникнути внаслідок застосування противником ядерної, хімічної і бактеріологічної зброї або при одночасному виникненні аварії на АЕС, хімічно небезпечному об'єкті.

З метою досягнення максимальних результатів РІНР в осередку комбінованого ураження організують та безперервно ведуть усі види розвідки. До визначення виду застосованих противником бактеріальних засобів усі заходи організуються у режимі захисту від особливо небезпечних інфекційних захворювань. Дані, які поступають від розвідки негайно використовують для найбільш ефективного застосування наявних сил і засобів, і проведення режимних заходів щодо ізоляції осередку комбінованого ураження від районів, що його оточують. Проводять екстрену профілактику особового складу формувань та уражених, евакуюють все населення із зон хімічного зараження на незаражену територію, яка знаходиться у межах зони карантину, проводять дегазацію, дезінфекцію, а при необхідності і дезактивацію шляхів евакуації, важливих ділянок території, споруд і транспорту, організують і проводять санітарну обробку усіх видів зараження.

Головні зусилля розвідки спрямовуються на виявлення типу, концентрації та напрямку розповсюдження хімічних отруйних речовин, радіоактивної хмари,



способів застосування та встановлення збудників інфекційного захворювання, меж зон радіоактивного, хімічного і бактеріологічного (біологічного) зараження. На основі аналізу даних розвідки начальник ЦО об'єкта уточнює своє рішення і ставить завдання на проведення рятувальних робіт формуванням. В осередку комбінованого ураження в першу чергу визначають найбільш небезпечний вражаючий фактор, який несе найбільшу загрозу ураження, та вживають негайних заходів щодо відвернення або зниження до мінімуму його дії, а потім приступають до ліквідації наслідків дії усіх інших вражаючих факторів в обстановці, яка виникла (сталася).

При організації проведення РІНР і визначенні їх обсягу враховуються особливості, характерні лише для осередку комбінованого ураження. Особовий склад формувань обов'язково повинен використовувати засоби індивідуального захисту органів дихання та шкіри, а також мати запасні протигази для одягання на уражених.

Наявність травмованих одночасно кількома вражаючими факторами дуже ускладнює надання їм медичної допомоги і транспортування в лікувальні заклади. Тому виконання своїх завдань в осередку комбінованого ураження формування здійснюють з урахуванням цих особливостей. Населення залежно від виду і важкості ураження радіоактивного, хімічного чи біологічного – підлягає медичному сортуванню (ділиться на групи і потоки), що виключає розповсюдження зараження при наданні медичної допомоги.

Встановлюється жорсткий контроль за: виконанням формуваннями робіт із знезараження маршрутів евакуації, території, майна, техніки; проведенням протиепідемічних, спеціальних профілактичних та санітарно-гігієнічних заходів; дотриманням заходів безпеки, а також за своєчасною зміною формувань. Зміна формувань проводиться при суворому дотриманні режимних заходів. Замінені формування виводяться у райони, призначені старшим начальником, де проводять їх спеціальну обробку (в межах зони карантину або обсервації).

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра визначено теоретичні принципи та розроблено стратегію розвитку готельно-ресторанного комплексу як екологічно відповідального закладу (на прикладі ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава»»). Основні теоретико-практичні результати дослідження дозволяють зробити такі висновки:

1. На основі аналізу літературних джерел визначено, що стратегія підприємства – це довгостроковий план або напрям діяльності, який розробляється та приймається вищим управлінським рівнем підприємства для досягнення його мети та цілей. Основними характеристиками стратегії є такі: довгостроковість; орієнтованість на цілі; аналіз та вибір альтернатив; послідовність; конкурентні переваги; адаптація; імплементація та контроль.

2. Виокремлено ключові стратегічні напрями для розвитку готельно-ресторанного бізнесу, а саме: розширення послуг; маркетинг і реклама; оптимізація операцій; розвиток інфраструктури; навчання та розвиток персоналу; сталість інвестицій; аналіз конкуренції; збереження клієнтів; сталі вдосконалення; соціальна відповідальність.

3. Встановлено, що основними аспектами екологічної відповідальності є такі: збереження ресурсів; зменшення викидів та забруднення; енергоефективність; споживча поведінка; вторинна переробка та використання відходів; підтримка екологічних ініціатив і проектів; дотримання норм і стандартів.

4. Описано діяльність ПрАТ «Готельний комплекс «Братислава», що надає готельні та ресторани послуги, здає в оренду й експлуатацію власне чи орендоване нерухоме майно. Встановлено, що основними клієнтами закладу є населення регіону, організації та іноземні туристи. 13-ти поверхова будівля готелю має вигляд сучасного закладу. У 2019 році готелю присвоєна категорія «Чотири зірки».

5. За результатами аналізу діяльності комплексу за період 2020-2022 рр. встановлено, що товариство отримувало збиток по основній діяльності товариства. У 2020 році збиток становив 1 496,6 тис.грн, у 2021 році зріс до 1 506,9 тис.грн або на 0,7%, у 2022 році знову зріс до 1 973,8 тис.грн (31%). Як показують дані експрес-аналізу товариство має певні труднощі у питаннях фінансової стабільності.

6. Досліджено матеріально-технічну базу готельного комплексу «Братислава», яка базується на основних засобах таких категорій: будівлі та споруди; машини та обладнання; транспортні засоби; інші. Усі основні засоби досліджуваного закладу відносяться до групи основних засобів виробничого призначення. Ступінь використання основних засобів по товариству становить 100%.

7. Визначено ключові аспекти, за якими необхідно досліджувати вплив діяльності комплексу на довкілля, а саме: енергоефективність; рівень водоспоживання; управління відходами; використання екологічно чистих товарів та послуг; транспорт і трансфер; співробітництво з місцевою спільнотою.

8. Розроблена стратегія розвитку готельно-ресторанного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального допоможе закладу зорієнтуватися в майбутньому, реагувати на зміни в оточенні та досягати успіху в конкурентному бізнес-середовищі. Стратегічний план розроблено на 7 років з виокремленням 7 стратегічних напрямів і завдань у короткостроковому, середньостроковому і довгостроковому періодах.

9. Встановлено, що першочерговими кроками розвитку готельного комплексу «Братислава» як екологічно відповідального закладу буде реалізація, короткострокових цілей стратегічного плану, реалізація яких пропонується у найближчу перспективу – 2024-2025 рр.

10. Визначено, що найоптимальнішим енергозберігаючим тепловим насосом типу «Повітря-Повітря» для досліджуваного закладу буде кондиціонер-тепловий насос міжнародного бренду Cooper&Hunter. Вибір саме

такої компанії зумовлений її політикою щодо розробки приладів, які видають в рази більше теплової енергії, ніж споживають електроенергії. Запропонований кондиціонер виробляє 3,0 кВт теплової енергії на 0,7 кВт спожитої електроенергії із мережі, що становить ефективність у 4,28 рази.

11. Обґрунтовано, що оцінка економічної ефективності використання кондиціонерів у готельно-ресторанних комплексах потребує комплексного підходу. Важливо розглянути всі фактори впливу та провести аналіз, який допоможе визначити, чи є встановлення та експлуатація кондиціонерів вигідним для закладу.

**БІБЛІОГРАФІЯ**

1. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О. Удосконалення управління природоохоронною діяльністю обслуговуючих підприємств на інноваційних засадах [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2012. Вип. 1(6). С. 5-16. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2012/12abmniz.pdf>.
2. Борисова В.А. Екологізація підприємницької діяльності. Суми: Вид-во «Довкілля», 2004. 128 с.
3. Бриль К.Г. Екологічно-орієнтовані види туризму як стратегічний напрям розвитку галузі в сучасних умовах // Економіка та держава. 2015. №9. С. 23-27.
4. Василенко Л.О., Березницька Ю.О., Жукова О.Г. Розвиток екологічного менеджменту на підприємстві в умовах глобалізації економіки України // Економіка та держава. 2017. №8. С. 62-65.
5. Гончаров Ю.В., Лапчик Ю.Ю. Удосконалення стратегії розвитку підприємства // Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. 2014. №1. С.193-199. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd\\_2014\\_1\\_30](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknutd_2014_1_30).
6. Горєлов Д.О., Большенко С.Ф. Стратегія підприємства: навчально-методичний посібник. Харків: ХНАДУ, 2011. 133 с.
7. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. Економічний журнал Мукачівського державного університету. 2018. №18. С. 346-352.
8. Гуткевич С.О. Стратегія розвитку: інвестиційний вимір. Монографія. С.О. Гуткевич та інші. За ред. проф. Гуткевич С.О. Харків: Вид-во «Діса плюс», 2016. 162 с.
9. Дерій Ж.В., Зосименко Т.І. Екологічна компонента корпоративної соціальної відповідальності: світовий досвід та українські реалії // Актуальні проблеми економіки. 2016. №11(185). С. 278-290.

10. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2013. 272 с.
11. Дишкантюк О.В. Теоретичні основи функціонування індустрії гостинності. Економіка: реалії часу. 2015. №6(22). С. 96-101.
12. Дишкантюк О.В., Мартієнко А.І. Сутність гостинності як економічної категорії. Економіка: реалії часу. 2017. №2(30). С. 72-78. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2017/No2/72.pdf>.
13. Довгаль Г.В. Сучасні тенденції розвитку світового готельного бізнесу. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2019. Вип. 9. С. 190-196. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/dovgal3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/dovgal3.htm).
14. Екологічна відповідальність: досвід ЄС та можливості для України». Аналітичний документ [Електронний ресурс]. Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля» (2018). Режим доступу: <https://www.civic-synergy.org.ua/wp-content/uploads/2018/04/webenvironmental-liabilityua2018.pdf>.
15. Жарко В.С., Панченко К.Г., Іваник Н.М., Островська Г.Й. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // VIII Всеукраїнська науково-практична конференція пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г.Чумаченка: «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». 28 березня 2019 р. Тернопіль: ТНТУ. С. 30-31. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/28209?locale=ja>.
16. Закон України «Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» від 28.02.2019 № 2697-VIII [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text>.
17. Затейщикова О.О. Етапи формування стратегії соціальної відповідальності бізнесу // Бізнес Інформ. 2014. № 2. С. 200-205.
18. Капліна Т.В., Капліна А.С. Індустрія гостинності України: тенденції розвитку // Збірник наукових праць «Проблеми і перспективи розвитку підприємництва». 2021. №27. С. 116-127. URL: <http://ppb.khadi.kharkov.ua/index>.

19. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. К.: Знання, 2010. 406 с.
20. Князь С.В. Сутність еколого-економічних туристичних екоінформаційних систем та взаємозв'язки між ними // Актуальні проблеми економіки. 2015. №9(171). С. 280-285.
21. Кошевець В.В. Екологічна відповідальність бізнесу: переваги та обмеження [Електронний ресурс] // Наукове товариство Івана Кушніра. 2012. Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua>.
22. Левицька Є.Г. Менеджмент та маркетинг в бізнесі ХХІ ст. Екологічні аспекти соціальної відповідальності бізнесу [Електронний ресурс] // Вчені записки. Режим доступу: <http://www.nbuiv.gov.ua>.
23. Мельник Л.М. Забезпечення сталого розвитку машинобудівних підприємств засобами управління бізнес-процесами: теорія, методологія, практика: монографія. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2018. 367 с.
24. Мельник Л., Малюта Л. Інструменти екологічно зорієнтованого управління підприємством [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2013. Вип. 2(9). С. 178-187. Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2013/13mlmzup.pdf>.
25. Мельник Л., Малюта Л., Погайдак О. Екологічний імператив забезпечення економічної безпеки в контексті сталого розвитку суспільства // Галицький економічний вісник. Тернопіль: ТНТУ, 2014. Том 44. № 1. С. 21-29.
26. Нагорняк Г., Малюта Л., Мельник Л. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства // Галицький економічний вісник. 2020. № 3 (64). С. 174-184.
27. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: монографія. К.: КНЕУ, 2010. 227 с.
28. Офіційний сайт компанії «Cooper&Hunter». Режим доступу: <https://cooper-hunter.com.ua/articles/cooperhunter-realizuet-proekt-we-save-the-planet-my-spasaem-planetu/>.

29. Проскурня О.М., Гуренко І.В., Лантух Ю.М. Проведення процедури визначення екологічних аспектів на підприємстві при формуванні екологічної політики // Вісник НТУ «ХПІ». Збірник наукових праць. Тематичний випуск «Хімія, хімічна технологія та екологія». 2008. № 10. С. 159-163.

30. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.

31. Смоленніков Д.О. Роль екологічної відповідальності бізнесу на шляху до сталого розвитку // Вісник СумДУ. Серія Економіка. 2013. №4. С. 35-39.

32. Сталий розвиток та екологічна безпека суспільства: теорія, методологія, практика / [Андерсон В.М., Андрєєва Н.М., Алимов О.М. та ін.]; За науковою редакцією д.е.н., проф. Хлобистова Є.В. / ДУ «ІЕПСР НАН України», ІПРЕЕД НАН України, СумДУ, НДІ СРП. Сімферополь: ІТ «АРИАЛ», 2011. 589 с.

33. Степаненко А.В. Еколого-економічні стратегії в системі забезпечення екологічної безпеки // Наука та наукознавство. 2014. №4. С.77-89.

34. Стойко І., Шерстюк Р. Сучасні тренди і перспективи у ресторанній індустрії [Електронний ресурс] // Соціально-економічні проблеми і держава. 2023. Вип. 1 (28). С. 66-78. Режим доступу: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2023/23siiuri.pdf>

35. Стручок В. С. Безпека в надзвичайних ситуаціях. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2022. 156 с.

36. Стручок В. С. Техноекологія та цивільна безпека. Частина «Цивільна безпека». Навчальний посібник. Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя, 2022. 150 с.

37. Табенська О.І. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності // Інтелект ХХІ. 2022. №2. С. 51-56.

38. Цимбаленко Я.Ю. Екологізація соціально-економічної системи як основа сталого розвитку економіки // Економіка та держава. 2015. №2. С. 22-25.



39. Gunningham N. Corporate Environmental Responsibility. London: Routledge, 2009. 628 p.

40. Brin P., Nehme M. Sustainable Development in Emerging Economy: using the analytical hierarchy process for Corporate Social Responsibility decision making. Journal of Information Technology Management. 2021. №13 (Special Issue: Role of ICT in Advancing Business and Management). P. 159-174. DOI: 10.22059/jitm.2021.80744.

41. Melnyk L., Sorokivska O., Mosiy O. Environmentally responsible business: the introduction of the European experience in Ukraine // Journal of International Business Studies, No.9 (2), December 2017, VOLUME 48, pp. 1539-1547.

42. Rainey D. L. Sustainable Business Development: Inventing the Future through Strategy, Innovation and Leadership. UK Cambridge University Press, 2006. 761 p.

/

## **ДОДАТКИ**