

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

Факультет економіки та менеджменту

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня
«Бакалавр»

на тему:

**Особливості управління підприємствами мережевого
готельного господарства (на прикладі ТОВ
«Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»)**

Виконала: студентка IV курсу, групи БРз-41
спеціальності 241 «Готельно-ресторанна
справа»

Королик Світлана Анатоліївна

Керівник _____ доц. Владимир О. М.

Нормоконтроль _____ доц. Стойко І. І.

Рецензент _____ доц. Мосій О. Б.

Тернопіль – 2024

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Шерстюк Р. П.

(підпис)

(прізвище та ініціали)

« »

2024 р.

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

студенту

Королик Світлані Анатоліївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи

Особливості управління підприємствами мережевого готельного господарства
(на прикладі ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»)

Керівник роботи Владимир Ольга Михайлівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом ректора від « 05 » лютого 2024 року № 4/7-109

2. Термін подання студентом завершеної роботи 10.06.2024

3. Вихідні дані до роботи Матеріали виробничо-господарської діяльності

ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

4. Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Анотації. Вступ. Теоретичний розділ. Проблемно-аналітичний розділ. Проектно-прикладний
розділ. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці. Висновки. Список використаної
Літератури. Додатки

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень, слайдів)

Ілюстративні матеріали за змістом бакалаврської кваліфікаційної роботи – 15-25 од.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Безпека життєдіяльності</i>			
<i>Основи охорони праці</i>	<i>к.т.н., доц. Окіпний І. Б.</i>		

7. Дата видачі завдання

12 лютого 2024 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Розділ 1. Теоретичні основи управління підприємствами мережевого готельного господарства</i>	<i>22.03.2024</i>	
2	<i>Розділ 2. Особливості управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»</i>	<i>15.05.2024</i>	
3	<i>Розділ 3. Напрями удосконалення управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»</i>	<i>30.05.2024</i>	
4	<i>Розділ 4. Безпека життєдіяльності, основи охорони праці</i>		
5	<i>Висновки</i>	<i>07.06.2024</i>	
6	<i>Література</i>	<i>08.06.2024</i>	
7	<i>Графічна частина (ілюстративні матеріали)</i>	<i>10.06.2024</i>	

Студент

(підпис)

Королик С. А.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Владимир О. М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Королик С. А. Особливості управління підприємствами мережевого готельного господарства (на прикладі ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»).

Кваліфікаційна робота бакалавра (92 с., 7 рис., 13 табл., 76 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». – Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. – Тернопіль, 2024.

Дана бакалаврська робота присвячена розгляду особливостей управління підприємствами мережевого готельного господарства. У процесі дослідження розглянуто питання теоретико-методичних засад управління підприємствами мережевого готельного господарства. У роботі досліджено особливості діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv». З метою удосконалення управління запропоновано оптимізувати стратегію розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», а також забезпечити навчання працівників Товариства за програмою підготовки успішним менеджерів готельної мережі «Hilton Hotels&Resorts» – Management Development Program.

Ключові слова: управління, готельний бізнес, мережеве готельне господарство, моделі управління, стратегічний розвиток, умови воєнного часу, антикризове управління, менеджмент в умовах кризи.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми управління підприємствами мережевого готельного господарства шляхом впровадження запропонованих рекомендацій у роботу ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv».

ABSTRACT

Korolyk S. A. Some specific features of the chain hotel business enterprises management (LLC “International Business Center” hotel «Hilton Kyiv» as a case study).

Qualification work of a bachelor (92 p., 7 fig., 13 tab., 76 lit.) on a specialty 241 “Hotel and restaurant business”. – Ternopil Ivan Pul’uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. – Ternopil, 2024.

This bachelor's thesis is devoted to the consideration of some specific features of the chain hotel business enterprises management. During the research, the issue of theoretical and methodological principles of the chain hotel business enterprises management was considered. The peculiarities of the activities of the LLC «International Business Center» hotel «Hilton Kyiv» are investigated in this bachelor's thesis. To improve management, it is proposed to optimize the development strategy of the LLC «International Business Center» hotel «Hilton Kyiv», as well as to ensure the training of the Company's employees according to the program for training successful managers of the hotel's chain «Hilton Hotels&Resorts» – Management Development Program.

Keywords: management, hotel business, chain hotel management, management models, strategic development, wartime conditions, anti-crisis management, management in crisis.

The practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research and a practical solution to the problem of managing enterprises of the chain hotel industry by implementing the proposed recommendations for the work of the LLC «International Business Center» hotel «Hilton Kyiv».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕРЕЖЕВОГО ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	10
1.1. Сутність та значення мережевих підприємств у розвитку економіки	10
1.2. Особливості становлення та функціонування готельних мережевих підприємств	16
1.3. Основні засади та моделі управління підприємством мережевого готельного господарства	23
Висновки до розділу 1.....	29
РОЗДІЛ 2. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІЖНАРОДНО- ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»	31
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	31
2.2. Управлінські заходи ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	40
2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	48
Висновки до розділу 2.....	59
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV».....	60
3.1. Перспективи стратегічного управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» як учасника міжнародної готельної мережі «Hilton Hotels&Resorts».....	60
3.2. Заходи із вдосконалення управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»	67
Висновки до розділу 3.....	70
РОЗДІЛ 4. БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ	71
4.1. Основи охорони праці в галузі	71
4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві.....	72
Висновки до розділу 4.....	81
ВИСНОВКИ	82
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	84
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах невизначеності, високого динамізму та посилення політичної нестабільності управління готельним бізнесом стає дедалі складнішим процесом. Готельне господарство характеризується появою нових тенденцій та інноваційних підходів в управлінні та веденні свого бізнесу. Але воно є високочутливим до змін у зовнішньому середовищі, особливо якщо ці зміни мають негативний характер, скажімо, пандемія, війна тощо. Особливим є управління підприємствами мережевого готельного господарства, які є чутливими до умов господарювання не лише в окремій країні, але у світі загалом.

Одним із провідних представників мережевого готельного бізнесу є мережа «Hilton», яка має високу репутацію у діловому середовищі є однією із найбільш відомих готельних мереж у світі – нараховується понад 6800 готелів даної мережі. Один із цих готелів знаходиться в Україні – ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», який зіткнувся з новими викликами та особливостями управління у час війни. Тому для розвитку системи управління готельним закладом такого типу необхідно перейти від підходу впровадження одиничних управлінських рішень до системного підходу, що передбачає розроблення комплексу взаємопов'язаних управлінських рішень, націлених на підвищення ефективності як самого готельного підприємства, так і як одного із учасників світової готельної мережі.

Дослідженню проблем управлінської діяльності підприємств готельного господарства присвятили свої роботи такі вітчизняні і зарубіжні вчені як І. Андренко, Б. Андрушків, О. Басюк, І. Безуглий, Т. Буряк, Б. Вікторов, О. Владимир, І. Вовк, Ф. Го, Р. Піне, П. Інграм, Т. Дзядук, П. Дудкін, С. Іванов, В. Жечев, А. Магомедова, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Мунін, Г. Нагорняк, Г. Островська, В. Руденко, А. Самойленко, І. Скавронська, І. Стойко, О. Суценко, І. Ханін, С. Шаблій, Р. Шерстюк та

інші.

Актуальність питань, пов'язаних з підвищенням ефективності та удосконалення управлінських процесів у діяльності підприємства мережевого готельного господарства зумовили тематику даного дослідження.

Зв'язок із науковими програмами, планами, темами. Кваліфікаційна робота бакалавра виконана відповідно до тематики науково-дослідних робіт кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є обґрунтування теоретичних положень, розробка науково-методичних і практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємствами мережевого готельного господарства.

Для досягнення поставленої мети в роботі висунуто наступні **завдання**:

- розкрити сутність та значення мережевих підприємств у розвитку економіки;
- розглянути особливості становлення та функціонування готельних мережевих підприємств;
- розглянути основні моделі управління підприємством мережевого готельного господарства
- проаналізувати практичну діяльність ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»;
- запропонувати напрямки удосконалення управління на підприємстві ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»;
- обґрунтувати доцільність оптимізації стратегічного управління на досліджуваному підприємстві;
- надати практичні рекомендації щодо впровадження навчання за програмою Management Development Program з метою покращення кваліфікаційної підготовки менеджерів різних рівнів.

Об'єкт дослідження – ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель

«Hilton Kyiv».

Предмет дослідження – управління підприємствами мережевого готельного господарства.

Методи виконання – для вирішення поставлених у роботі завдань використано систему методів наукового дослідження, а саме: аналіз і синтез (для обґрунтування теоретичних положень і практичних рекомендацій); комплексний аналіз (при дослідженні рівня розвитку підприємства); порівняльний і економічний аналіз (для розрахунку основних показників господарської діяльності, визначенні показників ефективності запровадження проєктної пропозиції).

Інформаційною базою дослідження є документи і матеріали органів державної влади і управління, законодавчі і нормативні акти, державні і міжнародні стандарти України, матеріали і дані вітчизняних та закордонних періодичних видань, монографічна та інша наукова література за темою кваліфікаційної роботи бакалавра.

Емпіричною базою є аналітичні дані, опубліковані в науковій літературі та періодичних виданнях, експертні розробки та оцінки українських і закордонних учених, а також аналітичні та власні розрахункові матеріали автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління підприємствами мережевого готельного господарства. Зокрема, у роботі:

- запропоновано оптимізувати стратегію розвитку орієнтуючись на зміцнення конкурентних переваг шляхом розширення асортименту послуг, пропонуючи різні варіанти проведення ділових, наукових, дипломатичних конференцій та інших заходів;

- покращити рівень професійної підготовки менеджерів різних рівнів шляхом залучення їх до навчання за внутрішньо мережевою програмою Management Development Program.

Практичне значення одержаних результатів. У процесі дослідження запропоновано використовувати на підприємстві сучасні логістичні системи та впроваджувати антикризове управління; організувати проведення різних святкових подій у банкетних залах готелю; а також розробляти як пакети послуг, так і застосувати індивідуальний підхід в обслуговуванні VIP-клієнтів, що приведе до покращення управлінських процесів, а також матиме позитивний вплив на рівень розвитку даного підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні висновки, положення та результати дослідження були розглянуті і схвалені на кафедрі управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, а також на науково-практичній конференції:

1. Королик С., Владимир О. Підприємства мережевого готельного господарства: нові виклики та перспективи розвитку. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*. збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024.

Обсяг та структура кваліфікаційної роботи бакалавра. Кваліфікаційна робота бакалавра складається зі вступу, чотирьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи – 92 ст.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ МЕРЕЖЕВОГО ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та значення мережевих підприємств у розвитку економіки

Мережева форма організації підприємницької діяльності за сучасних умов ведення бізнесу є однією з найбільш дієвих та ефективних форм управління суб'єктами господарювання, які належать до однієї або суміжних галузей народного господарства. Мережеве підприємництво є доволі ефективною формою ведення бізнесу, особливо в умовах глобалізації бізнесу, зростання конкурентної боротьби між підприємствами та організаціями, в умовах обмеженості фінансових та інших ресурсів для ведення бізнесу.

Мережеве підприємництво утворюється на засадах паритетного та добровільного членства усіх його учасників з метою посилення ефекту синергії на засадах ведення командної роботи.

В економічній літературі можна зустріти чимало визначень сутності мережевого підприємництва відповідно до різних сутнісних ознак даного поняття. Існує декілька підходів щодо трактування суті даного поняття. Згідно із першим підходом мережеве підприємництво – це м'яка інтеграція учасників підприємницької діяльності, яка базується на формуванні довгострокової та стійкої співпраці у сфері виробництва, кооперації господарсько-організаційної та інформаційної взаємодії між усіма підприємствами-учасниками створеної єдиної бізнес-структури із дотриманням неформального характеру. За таким принципом формується мережеве підприємництво, кластери, асоціації, альянси. Для мережевого підприємництва характерним є:

- формування єдиної бізнес-структури на засадах партнерства між усіма її учасниками, що сприяє узгодженню дій зміцненню конкурентних позицій на ринку;

- дотримання принципу м'якої конкуренції. Під м'якою інтеграцією розуміють збереження юридичної, господарсько-виробничої та економічної самостійності усіма учасниками створеної бізнес-мережі. Жорстка ж інтеграція притаманна для об'єднань підприємницьких структур у вигляді концернів, у яких всі учасники втрачають свою самостійність. Проте, як засвідчує практичний досвід, є мережеві підприємства, які утворюються за принципом жорсткої конкуренції, із єдиним центром управління та прийняття рішень. Усі учасники такої мережевої структури втрачають свою юридичну самостійність заради спільної місії та стратегії розвитку відповідно до обраних цілей;

- підтримка інтеграційних взаємозв'язків між усіма учасниками мережевої структури, яка розвивається та функціонує на засадах горизонтальних та вертикальних взаємин між ними. Переважання вертикальної взаємодії є більш характерним для тих мереж, які утворилися за принципом жорсткої інтеграції і усі управлінські рішення доносяться одним центром управління;

- дотримання як формального так і неформального характеру об'єднання усіх учасників мережевого підприємництва. При цьому неформальних характер більше притаманний для об'єднань на основі м'якої інтеграції. Слід зазначити, що Х. Вютрих [1] уточнює, що мережеве підприємництво носить тимчасовий і добровільний характер об'єднання юридично самостійних підприємств-учасників мережі утворюється з метою вдосконалення організації виробництва та надання послуг своїм клієнтам.

М. Кастельс вважає, що мережеве підприємництво – це вузлова система, на комплексну характеристику якої впливає вид діяльності кожного із учасників, сегменти ринку, які вони займають та цільова аудиторія, на яку вони орієнтовані і з якою вони працюють [2,3]. Відтак кожне підприємство-

учасник мережевої структури націлене на такі дії та управлінські рішення, аби посилити, а не знизити їхні загально конкурентні позиції та фінансово-економічні показники діяльності.

На думку Р. Патюреля мережеве підприємництво – це мережа, яка складається із вузлів і зв'язків, які виникають з метою досягнення намічених партнерами певної галузі очікуваних цілей [4]. Саме завдяки об'єднанню усі учасники зможуть швидше досягнути своїх очікувань щодо розвитку на конкретному ринку товарів чи послуг.

Згідно іншого наукового підходу мережеве підприємництво трактують виходячи із відображення спільних цілей, які виникають у всіх учасників такого об'єднання. Наприклад, А. Магомедова вважає, що мережеві підприємства – це партнерські об'єднання, які утворюються на засадах рівності, але і водночас взаємної залежності усіх учасників у контексті раціонального використання ресурсного забезпечення задля досягнення економічного ефекту функціонування такого об'єднання [5]. При цьому А. Магомедова виділяє сутнісні ознаки мережевих підприємств, зокрема це:

- спільне раціональне використання ресурсного забезпечення. Усі учасники мережевого підприємництва послуговуються загальним інформаційним забезпеченням, можуть мати спільний доступ до матеріального та нематеріального забезпечення, необхідного для ведення своєї господарської та організаційно-виробничої діяльності. Відтак менш забезпечені ресурсами учасники мережевої структури отримують доступ до ресурсів крупніших учасників на засадах спільної взаємовигідної співпраці;

- досягнення економічного ефекту або ефекту синергії від співпраці у форматі мережевого об'єднання. При цьому такий ефект розкривається не лише в економічній площині, але і в соціальній. Оскільки працівники мережевих підприємств зазвичай отримують вищу заробітну плату, ніж працівники підприємств, які не є учасниками об'єднань. Оперуючи більшим ресурсним потенціалом мережеві підприємства мають ширші можливості

щодо прийняття участі у різних соціальних проєктах щодо підтримки та розвитку дітей, осіб з обмеженими можливостями, проєктів екологічного спрямування та державного чи міжнародного значення.

О. Сущенко та Л. Будзаков вважають, що мережеве підприємництво – це такий вид господарської діяльності, який базується на засадах співпраці усіх учасників через об'єднання усього їхнього потенціалу: ресурсів, фахових компетентностей, спільних економічних цілей. Таке об'єднання забезпечує зміцнення конкурентних позицій, зростання прибутковості, розширення адаптивних можливостей, гнучкість управління тощо [6]. Вважаємо що таке визначення наголошує не лише на синергетичному ефекту, але і на партнерстві та спільному раціональному використанні наявних ресурсів та можливостей.

На думку О. Парубець мережеве підприємство – це спільнота, учасники якої співпрацюють між собою на засадах мережевої та різнорівневої взаємодії між суб'єктами окремої або суміжних галузей, передбачає їхню спільну діяльність, зосереджену на досягненні поставлених цілей за умов мінливого зовнішнього середовища на основі об'єданого ресурсного потенціалу, знань та досвіду усіх учасників мережевого об'єднання [7]. Як бачимо О. Парубець у своєму визначенні робить акцент на здатності мережевих підприємств адаптуватися та чинити опір мінливому зовнішньому середовищу, що є доволі актуально у сучасних реаліях ведення бізнесу як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Науковці С. Джонсом, С. Боргатті та В. Хестерлі під мережевими підприємствами розуміють структуроване та стійке коло учасників, які зберігають свою автономію (серед них можуть бути і неприбуткові агентства), беруть участь у створенні товарів та послуг на основі безстрокових та неформальних і скоординованих взаємовідносинах, а їхня спільна діяльність забезпечує швидку адаптацію до мінливого та непередбачуваного зовнішнього середовища [8]. Запропоноване визначення наголошує на необхідності координації спільних дій усіма учасниками з

приводу виробництва, просування та збуту товарів та послуг на зовнішнім мінливих ринках. Тому усі учасники мережевого об'єднання повинні чітко визначити і розробити спільну стратегію та цілі розвитку, і разом дотримуватися їх. Відтак для мережевих підприємств характерною є наявність спільних цілей розвитку.

Т. Дзядун у своїх наукових працях, досліджуючи особливості функціонування мережевих організацій, наголошує на доречності їхньої спеціалізації [9]. Власне спеціалізацію мережевого підприємства можна розглядати як перевагу для його функціонування, яка проявляється у відсутності дубляжу управлінських функцій та процесів, передбачає втілення концепції раціонального структурування усіх учасників відповідно до їхніх компетентностей, що полегшує функціонування вузькопрофільних та високоспеціалізованих підприємств, які займаються ексклюзивною діяльністю. Крім цього, спеціалізація мережевого підприємства сприяє вирішенню соціальних питань, пов'язаних із працевлаштуванням працівників із вузько спеціалізованим фахом. Відтак розширення мережевого бізнесу, з одного боку, сприятиме фінансового-економічному розвитку підприємств, пожвавленню ринку та розвитку різних галузей економіки, а з іншого, забезпечуватиме вирішення соціальних проблем.

Цікавим є підхід запропонований Б. Вікторовим. На його думку мережеві підприємства – це відкриті у взаємовідносинах та гнучкі щодо змін в організації співпраці об'єднання із високим рівнем зобов'язань, що їх суттєво відрізняє від бюрократичних установ, наприклад, відділів, підрозділів та департаментів великих компаній, учасники яких прагнуть уникнення високого рівня відповідальності, що призводить до погіршення управління, ефективності діяльності та якості обслуговування клієнтів [2].

Відтак можна виділити основні сутнісні ознаки мережевого підприємництва, а саме такі як представлено на рис.1.1:

– високий ступінь гнучкості. Мережеві підприємства можуть швидко адаптуватися до тенденцій зовнішнього середовища;

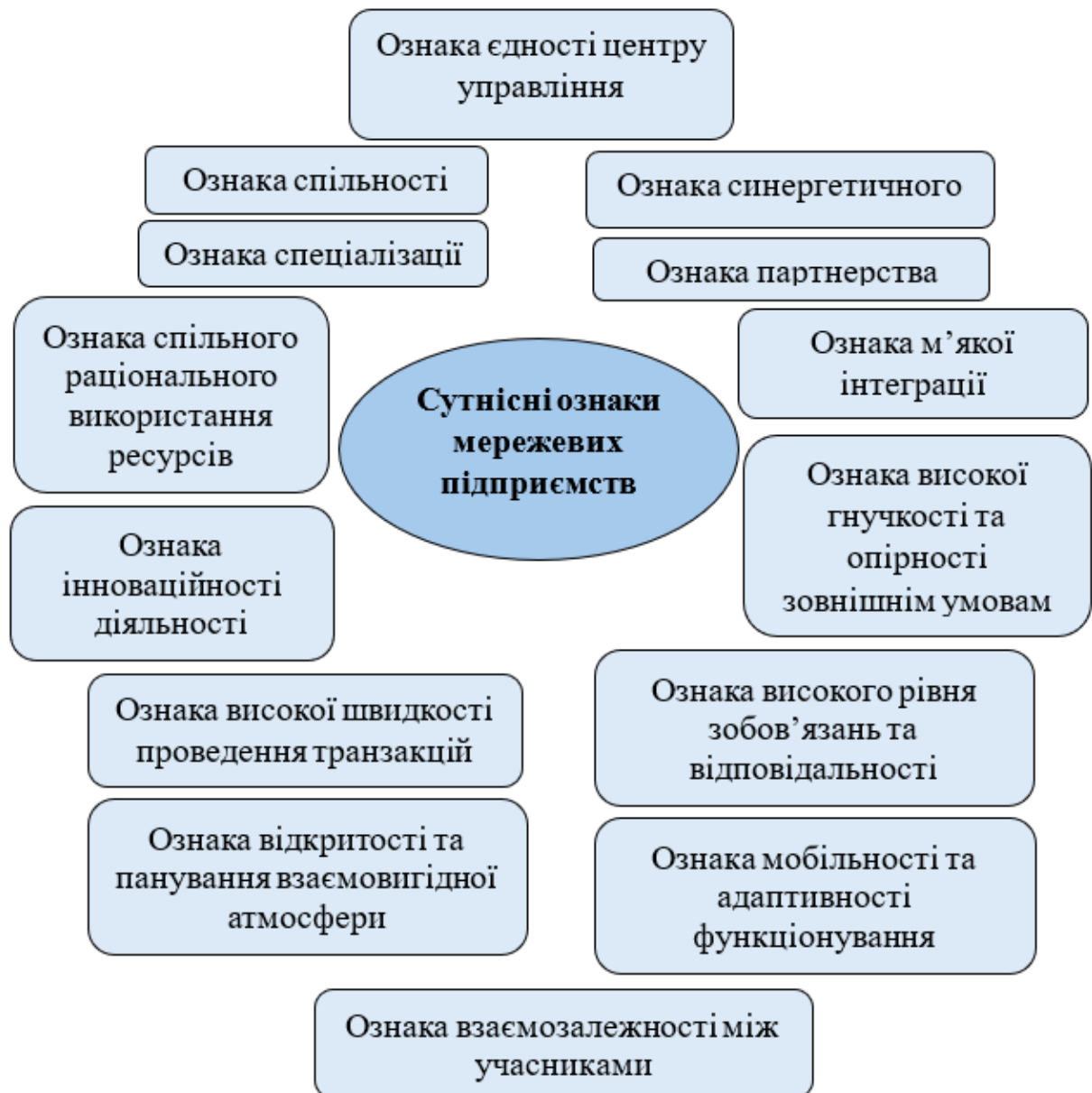


Рис.1.1. Сутнісні ознаки мережевих підприємств

**розроблено автором за матеріалами [2,10,11]*

– відкритість та панування взаємовигідної атмосфери, що стимулює усіх учасників до плідної та ефективної взаємодії, на противагу бюрократичним компаніям;

– високий рівень зобов'язань та відповідальності усіх учасників за якість виконання поставлених завдань згідно спільних домовленостей;

– висока взаємозалежність між усіма учасниками мережного об'єднання. З одного боку, високий рівень взаємної залежності криє у собі ряд ризиків та загроз: вихід учасника зі складу об'єднання, зниження

ресурсного потенціалу одного із учасників, зрада і розкриття комерційної таємниці; а з іншого боку, висока взаємна залежність забезпечує спеціальні можливості та розширює перспективи освоєння нових ринків та технологій. Тому для мінімізації негативних проявів високої взаємної залежності між учасниками мережевого підприємства слід особливу увагу приділяти стратегічному плануванню та приймати різнорівневі управлінські рішення направлені на координацію зусиль усіх учасників. За такого механізму організації співпраці та управління кожне підприємство-учасник вестиме діяльність у межах своєї спеціалізації та своїх компетентностей без втручання у справи підприємств-партнерів;

- висока мобільність функціонування. Мережеві підприємства здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища обирати оптимальні управлінські рішення та моделі поведінки;

- висока швидкість проведення транзакцій. Спільний характер діяльності підприємств мережевого типу забезпечує швидке проведення різних, у тому числі фінансових операцій;

- інноваційність у багатьох напрямках діяльності: у сфері комунікацій, у сфері використання нових технологій [10, 11].

Як бачимо ведення бізнесу вигляді мережевого підприємства має свої переваги, проблеми і виклики, що потребує подальших досліджень даної тематики. Особливо цікавим є дослідження мережевого готельного господарства, та особливості організації та управління ним.

1.2. Особливості становлення та функціонування готельних мережевих підприємств

Основним призначенням підприємств готельного бізнесу є надання комфортних та якісних послуг нічлігу. З часом до послуг розміщення на ніч додалися послуги із харчування, а також комплекс додаткових послуг,

необхідних туристу, подорожуючому чи відпочиваючому. Відтак зростання потреб та вимог у постояльців щодо обслуговування у готельних закладах призвело до поглиблення їхньої спеціалізації, стандартизації та уніфікації надання різноманітних послуг у сфері гостинності. Відтак готельних бізнес поступово набував ознак мережевого підприємництва, яке забезпечило формування та дотримання високих стандартів у наданні послуг.

Попри те, що впродовж останніх десятиліть, коли посилювались тенденції глобалізації міжнародних бізнес-відносин, у тому числі в індустрії гостинності саме готельні мережі забезпечили високу динаміку розвитку її розвитку, проте серед науковців досі немає єдності щодо трактування суті поняття «готельна мережа» та «готельний ланцюг» (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Визначення понять «готельна мережа» та «готельний ланцюг»

Автор та джерело	Визначення поняття
В. Руденко [12]	Готельний ланцюг – об'єднання кількох готельних підприємств у колективний бізнес, що проводиться під єдиним керівництвом, у межах єдиної концепції просування продукту і під спільною торговою маркою.
Н. Бунтова [13]	Готельна мережа – об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, яке сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки.
О. Басюк [14]	Готельні ланцюги – об'єднання кількох готельних підприємств, які підпорядковуються єдиному керівництву, а також використовують спільну торгову марку та концепцію просування товару на ринок, у колективний бізнес.
І. Безуглий [15]	Готельна мережа – це єдине керівництво та спільний бренд
Т. Бурак [16]	Готельна мережа – це об'єднання підприємств готельного господарства з метою територіальної експансії на ринку готельних послуг, підвищення їх конкурентоспроможності за єдиними управлінськими та організаційними стандартами з використанням єдиної торгової марки

Продовження табл. 1.1

О. Гарбера [17]	Готельний ланцюг – об'єднання декількох готельних підприємств у колективний бізнес, здійснюваний під єдиним управлінням, у рамках загальної концепції просування продукту і під єдиною торговою маркою.
І. Смаль [18]	Готельна мережа – це група розміщених у кількох країнах готелів, із загальним керівництвом.
О. Гутник [19]10	Готельна мережа – форма об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності та конкурентоспроможності за рахунок високої якості обслуговування та оптимізації витрат.
С. Іванов, В. Жечев [20]	Готельна мережа – горизонтальний альянс готелів під загальним брендом
Словник Collins [21]	Готельний ланцюг – це група готелів, які належать одній компанії або власнику, або пов'язані якимось чином.

**розроблено автором за матеріалами [12-23]*

Для глибшого розуміння суті готельних мереж слід розглянути основні етапи їхнього становлення. Становлення готельних мереж як організованої форми готельного бізнесу припадає на 1920 рік, коли у США почали з'являтися автокемпінги (рис.1.2). Чимало громадян цієї країни почали займатися самостійною організацією своїх мандрівок і в цей час з'явилися перші мотелі, які об'єднувалися у так звані мережі [24,25].

Уже з наступного десятиліття номерний фонд таких мотелів значно зростає, все більше готелів стають членами національних готельних мереж США, а правовою формою їх створення став контракт на управління. Це породило потребу у висококваліфікованих управителях та менеджерах у сфері готельного бізнесу. Відтак у 1930 рр. популярними стають навчальні заклади, які займалися підготовкою фахівців у сфері готельного управління [26]. Відтак зменшились ризики банкрутства завдяки вдалому менеджменту, збільшилась конкуренція, розширилась географія присутності готелів-членів національних мереж у багатьох штатах. Тоді як у Європі більшість готельних мереж створювалися і функціонували виходячи із можливості створення якісних готельних послуг, а не з метою територіального розширення своєї присутності [27].

Також у 1930-х роках змінюється розуміння сутності готельного

продукту. Окрім місця для нічлігу, клієнти все частіше отримували розширений набір додаткових послуг, з'явилися спеціалізовані готелі, а також готелі із різними концепціями функціонування, поглибилась сегментація ринку готельних послуг. Зростання кількості та різновидів готелів породило потребу стандартизації як надання послуг, так і прийняття та виконання ефективних управлінських рішень. Відтак об'єднання готелів у мережевий бізнес забезпечило умови для створення та надання якісних високо стандартизованих готельних послуг, що сприяло забезпеченню економічної ефективності та мінімізації витрат. Завдяки співробітництву в межах готельної мережі готелі вирішували проблеми низького чи недостатнього завантаження номерного фонду шляхом створення спільної та загальнодоступної системи бронювання, спільної платформи для підвищення кваліфікації персоналу. На цей час припадає відкриття перших брендів готельних мереж, з'являється поняття постійних клієнтів. Розширенню частки готельних мереж на ринку сприяли розвиток технологій, удосконалення системи контролю та бухгалтерської звітності, що також сприяло структуризації виконання усіх виробничих та обслуговуючих процесів, усіх доходів та витрат в межах однієї готельної мережі.

Всесвітньо відомий американський підприємець та інвестор Конрад Гілтон у 1948 році уклав перший контракт на управління готелем «Caribe Hilton», який знаходився у Пуерто-Ріко (м. Сан-Хуане), що забезпечило утворення готельної мережі, учасниками якої стали дочірні підприємства InterContinental Hotels у Венесуелі, Мексиці, Колумбії, Бразилії, Чилі, Уругваї, Кубі і Домініканській Республіці [24]. Цей договір з початку 50-х років ХХ ст. поклав початок концепції міжнародних готельних мереж на засадах управління через готельного оператора із формуванням іміджу торгівельної марки для популяризації готельних послуг на місцевому та зовнішніх ринках. Цей етап розвитку готельних мереж забезпечив новий рівень якісних перетворень у готельному обслуговуванні. Підприємства готельного обслуговування перетворилися із об'єктів, які надають послуги із розміщення та суміжного обслуговування на суб'єктів серйозного

комерційного бізнесу із централізованим управлінням на міжнародному рівні та горизонтальною концентрацією капіталу [28].

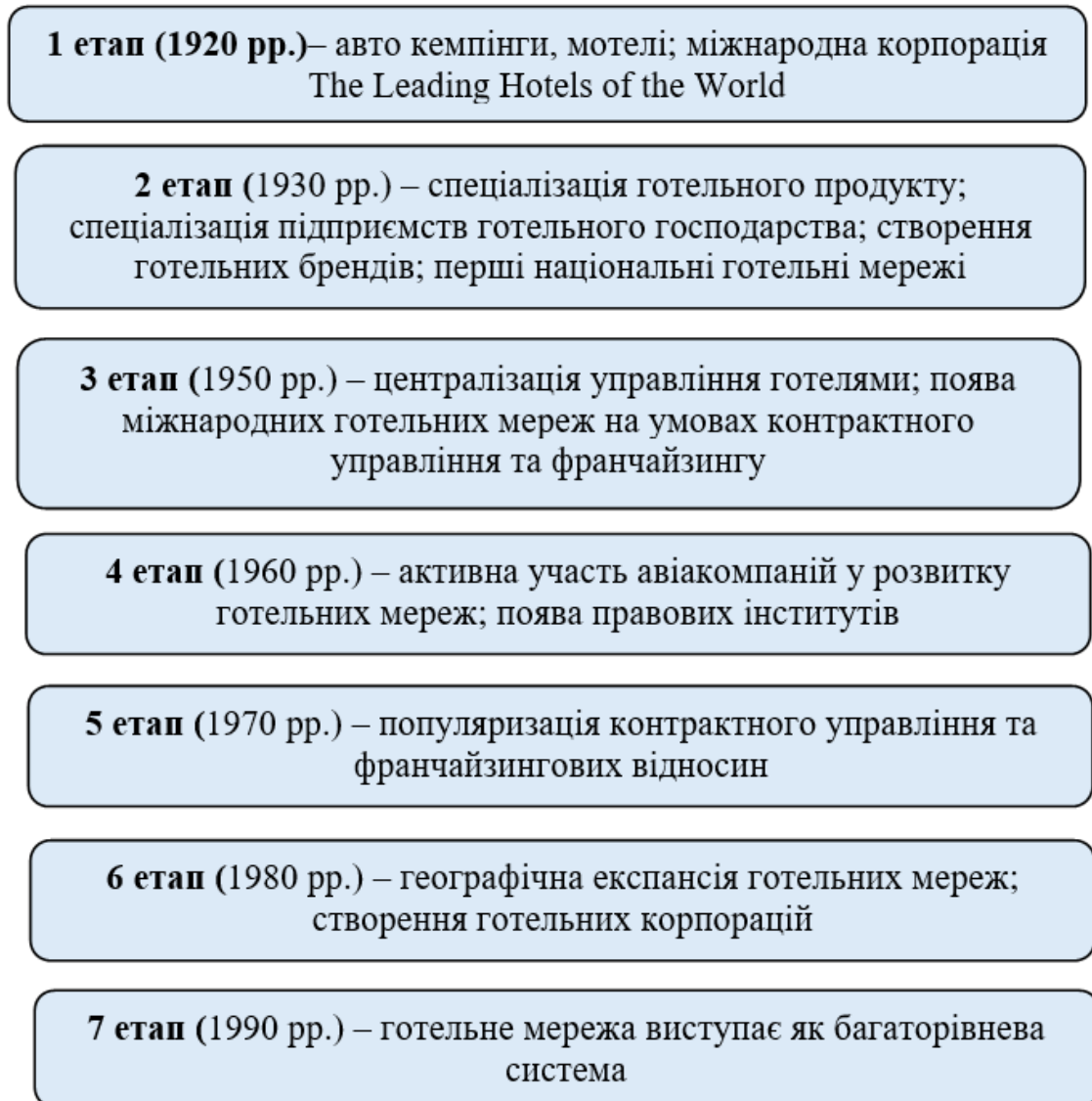


Рис. 1.2. Етапи становлення готельних мереж

**розроблено автором за матеріалами [22]*

У 50-х роках з'являються перші всесвітньовідомі готельні мережі – Hilton, Sheraton та Holiday Inn, якими було запроваджено інноваційні підходи у системі менеджменту. Наприклад, готельна мережа Hilton, при управлінні основний акцент робила на забезпечення приросту прибутку через максимальне завантаження торгівельних точок, а мережа Sheraton – на розвиток стратегії активного та повномасштабного проникнення на ринок, а у мережі Holiday Inn головну роль відводили стандартизації готельних послуг.

У 1960-х роках починається наступний етап розвитку готельних мереж,

яких характеризувався створенням відповідних мереж за участю авіакомпаній, що призвело до активної експансії, інвестування та розвитку відомих готельних брендів. Наприклад, у 1946 році авіакомпанія Pan American Airways запустила готельну мережу InterContinental Hotels, а у 1967 році авіакомпанія Trans World Airlines купила 42 готелі Hilton International Hotels у 28 країнах [25].

Із 1970-х років значну роль у розвитку міжнародних готельних мереж стали відігравати правові інструменти регуляції – застосування правового управління і організація франчайзингових відносин. Практика США використовувати контракт на управління поширився й на інші країни Європи та Азії, що призвело до інтенсифікації конкуренції між готельними мережами різних країн світу. Що у 1980 роках призвело до географічної експансії готельних мереж, створення готельних корпорацій та інтернаціоналізації готельного бізнесу.

Згодом готельні мережі перетворилися у складну організаційну структуру, для управління якою залучалися професіонали менеджменту. Із 1990-х років багаторівневі системні готельні мережі стали домінувати над незалежними підприємствами готельного бізнесу.

Що стосується останніх десятиліть, то готельні мережі й надалі представляють багаторівневу структуру організації готельного бізнесу, яка змушена адаптуватися до змінних чинників зовнішнього середовища. Наприклад, пандемія Covid-19 зумовила розмивання стратегічних тенденцій, які б забезпечували досягнення довгострокових перспектив і змусила готельний бізнес концентруватися на тактиці виживання бізнесу у короткостроковій перспективі. Основні зміни, які відбуваються у розвитку готельного, в тому числі мережевого, бізнесу є:

- поширення віртуального співробітництва через соціальні мережі (наприклад, TripAdvisor), що сприяє покращенню якості готельних послуг;
- створення спільної економіки – залучення платформи Airbnb, що сприяє посиленню конкуренції;
- відкриття онлайн-туристичних агентств, які належать Booking

Holdings і Expedia призвело до значного тиску на готельні бренди [29].

Ще одним потрясінням для розвитку готельного бізнесу стали значні міграційні процеси та релокація бізнесу, зумовлені російською воєнною агресією проти України.

Отож, бачимо, що готельні мережі – це доволі складні структурні утворення, які мають значну кількість елементів та ознак. Опираючись на вище наведені визначення даного поняття та етапи його практичної еволюції з допомогою рисунка 1.3 можна представити його основні характерні риси.

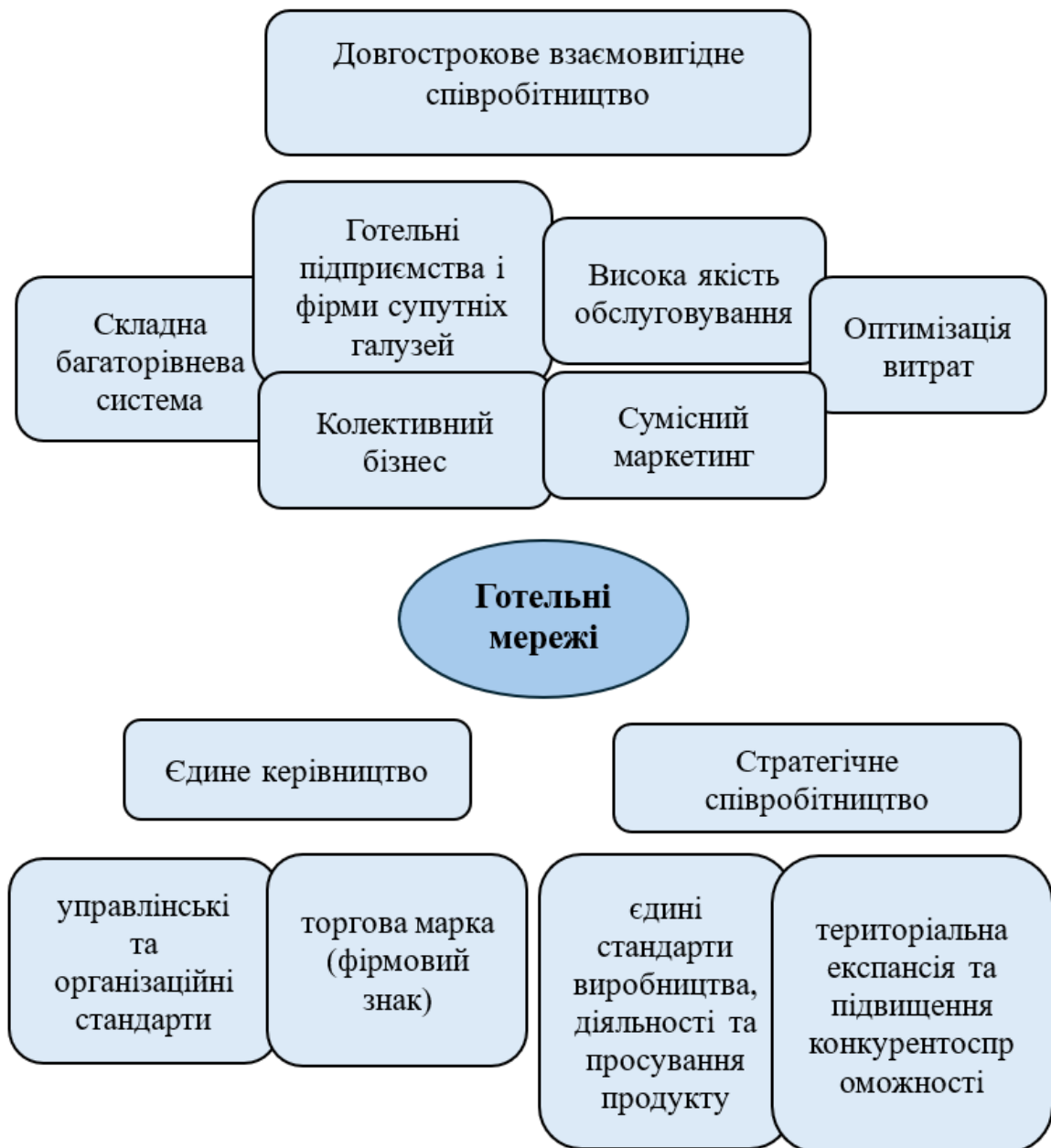


Рис.1.3. Характерні ознаки та елементи, які відображають сутність готельних мереж

**розроблено автором за матеріалами [23-27]*

Відтак, можемо сказати, що готельна мережа – це доволі складна форма колективного бізнесу, представлена багаторівневістю управління об'єднанням готельних підприємств та підприємств суміжних галузей, направлена на: забезпечення ефективного та довгострокового і вигідного співробітництва із дотриманням спільної стратегії, єдиних стандартів якості обслуговування, єдиних маркетингових заходів у просування спільної товарної марки з метою оптимізації витрат, розширення територіальної експансії та посилення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

1.3. Основні засади та моделі управління підприємством мережевого готельного господарства

Під готельною мережею розуміють об'єднання декількох підприємств готельного господарства, яке утворюється з метою ведення колективного бізнесу під єдиним керівництвом із дотриманням спільної концепції вироблення на надання продукту (послуги) клієнтам під єдиною торговою маркою. При цьому готельні мережі можуть утворюватися шляхом:

- купівлі або відкриття нових підприємств існуючою готельною компанією;
- укладання договору франчайзингу;
- укладання договору на управління.

Тому в межах однієї готельної мережі усіх учасників поділяють на: повноправних та асоційованих.

Починаючи із третього етапу розвитку готельних мереж, який припадав на 1950-ті роки ХХ століття, в організації структури управління готельним бізнесом виокремилося три моделі.

Перша модель – це так звана модель Рітца. Її засновником був швейцарських бізнесмен Цераз Рітц. Готелі, які відносились до цієї моделі

організації, були престижними закладами із вишуканими та аристократичними традиціями обслуговування. Особливості першої моделі організації структури управління готельним бізнесом наведено у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Особливості та вимоги щодо організації структури управління готельним бізнесом

Особливості та вимоги		
Перша модель	Друга модель	Третя модель
<ul style="list-style-type: none"> - вишуканість стилю обслуговування; - неповторність інтер'єру; - обмежений штат співробітників з неможливістю професійного зростання; - унікальність та несхожість на інші готелі; - розташування у середмісті та історико-культурних центрах 	<ul style="list-style-type: none"> - єдність стилю, архітектури, дизайну; - єдність позначень, марки і зовнішньої інформації; - наявність просторого та функціонального холу; - автоматизація сервісу на всіх підприємствах мережі; - наявність номерів для постійних клієнтів; - сніданок -шведський стіл; - наявність конференц-залу; - гнучка система тарифів; - єдине управління, маркетинг і служба комунікації; - можливість кар'єрного зростання для працівників; - власні будівельні, ремонтні підприємства і навчальні курси (платформи); - роботи з постійним сектором клієнтури; - розташування у різних країнах, залежно від концепції 	<ul style="list-style-type: none"> - функціонування під єдиною торговельною маркою; - фінансова та управлінська самостійність готелів-учасників мережі; - спільність реклами та маркетингових заходів із просування продукту

**розроблено автором за матеріалами [30]*

Друга модель – це модель, яку започаткував американський підприємець Кемонс Вілсон, організувавши готельну мережу Holiday Inn. Ця модель характеризується високими стандартами та гнучкістю обслуговування своїх клієнтів. Також їй притаманні: єдність управління, системи маркетингу та служби зв'язку, єдність архітектурного стилю та

внутрішнього дизайну, швидке поселення постійних клієнтів, організація сніданку за типом «шведського столу», наявність конференц-залів [27]. За своєю економічною суттю готельні мережі такої моделі виступають як фінансово-економічні імперії з єдиним власником-керівником – головним холдингом. Основні вимоги другої моделі організації структури управління готельним бізнесом наведено у таблиці 1.2.

Третя модель – це так звані добровільні або незалежні готельні мережі, які об'єдналися під спільною торговою маркою і для них характерними є однорідні набори послуг та стандарти їхнього надання у різних країнах світу. Учасники такої готельної мережі повинні сплачувати членські внески до спільного фонду, з якого покриваються витрати на рекламу та інші маркетингові заходи, пов'язані із просуванням товарів та послуг. За такої моделі учасники готельної мережі зберігають свою фінансово-економічну та управлінську самостійність. За такою моделлю організовано функціонування мотельної мережі «Best Western», «Romanitic Hotels». Особливості третьої моделі організації структури управління готельним бізнесом наведено у таблиці 1.2.

Також у практиці поширення набуло поєднання другої та третьої моделі організації готельних мереж. При цьому готельна мережа не поглинає об'єднувані підприємства. На умовах договору франчайзингу готелі мережі зберігають свою незалежність, але отримують право користуватися торговою маркою мережі у комерційних цілях, використовувати інформаційні системи бронювання, технічну допомогу у навчанні персоналу та інші засоби і можливості якими володіє франшизодавець. А за це франшизне підприємство сплачує комісію. Підприємства, які входять до готельної мережі отримують дохід на 60 % вищий від середнього і мають на 8% більшу заповнюваність, аніж самостійні готелі.

За таким принципом утворилась найбільша готельна мережа у Європі «Ассог», учасниками якої є готелі різного статусу і які функціонують під різними торговими марками. Наприклад, до готелів вищого класу належать

Pulman, Sofitel, Novotel, до середнього – Mercure, і до економ-класу – Ibis, Etap, Formule 1, Motel 6 [30].

Деякі готельні мережі орієнтуються на обслуговування певних груп клієнтів. Відтак виділяють певні концепції управління готельними мережами. При цьому в межах однієї готельної концепції можуть бути об'єднані лише деякі учасники готельної мережі, які спеціалізуються на обслуговуванні певної групи клієнтів [31,32]. Виділяють три такі концепції.

Концепція «Транзит». Її дотримуються ті готелі, які розташовані неподалік аеропортів та автомагістралей із номерним фондом в понад 300 номерів, серед яких – це одно- та двомісні номери. Такі готелі надають послуги прокату авто, послуги харчування, при цьому мають мінімальний базовий набір сервісного обслуговування та високу пропускну здатність.

Концепція «Бізнес». Для готелів, які дотримуються такої концепції характерною є максимальне відсторонення від зовнішнього світу, розміщуються при або в адміністративних центрах міста із номерним фондом в понад 400 номерів, серед яких переважають одномісні номери із виокремленим та технічно оснащеним робочим місцем. В таких готелях повинні бути конференц-зали [33].

Концепція «Відпочинок». Готелі, які сповідують дану концепцію розташовуються якнайдалі від адміністративних, промислових та бізнес-центрів. Повинні мати достатні зони озеленення із розрахунком 150 кв.м. на одного гостя. У таких готелях переважають двомісні номери класу напівлюкс із терасами, балконами, лоджіями. Також особлива увага приділяється розважально-відпочинковим засобам та наданню додаткових послуг рекреаційного спрямування.

Відповідно до класифікації, яку розробила Міжнародна готельна асоціація, готельні мережі поділяють на три категорії:

- корпоративні мережі – це готельні корпорації, яким належить велика кількість підприємств;
- мережі незалежних (самостійних підприємств), які об'єдналися з

метою спільного користування єдиною системою бронювання, єдиною концепцією маркетингу, засобів реклами та інших інформаційно-технічних засобів, які є надто дорогавартісними для окремого підприємства;

– мережі, які надають послуги управління готельним бізнесом [34].

У різних країнах та частинах світу складаються свої підходи щодо організації та управління готельним бізнесом. Наприклад, у Європі переважають незалежні готельні підприємства, їхня частка становить 60-70% ринку, тоді як готельні мережі займають лише 20-25 %. В Північній та Південній Америці частка незалежних готельних підприємств становить лише 20% ринку, а на готельні мережі припадає 70%, і ще 10 % займають готельні консорціуми типу «Best Western» [35].

При колективному веденні бізнесу в межах готельної мережі її керівник має можливість отримання більшого прибутку, але при цьому на нього покладається більша відповідальність за понесені операційні витрати. Також можливе управління готельним підприємством на умовах договору (контракту) управління. Власник конкретного готелю і компанія, яка надає послуги професійного управління готельним бізнесом укладають договір на управління. Часто трапляється що одна і та ж управлінська компанія управляє значною кількістю готелів. Що теж служить підставою для утворення мережевого бізнесу. Прикладом такої готельної мережі є компанія Associate Inn, яка управляє мережею готелів Sheraton. Слід зазначити, що компанія, яка надає послуги управління, не отримує прав на майно готелів, якими вона управляє. Також вона має обмежену функціональну відповідальність, а її дохід залежить від прибутку готелів, якими вона управляє.

Контракт на управління укладають строком до 25 років із дотриманням основних принципів, представлених на рис. 1.4.

Як свідчить міжнародний досвід більшість готелів середнього класу та класу люкс здійснюють управління своїм бізнесом на засадах укладання контракту на управління із компаніями, які професійно спеціалізуються на

управлінні.

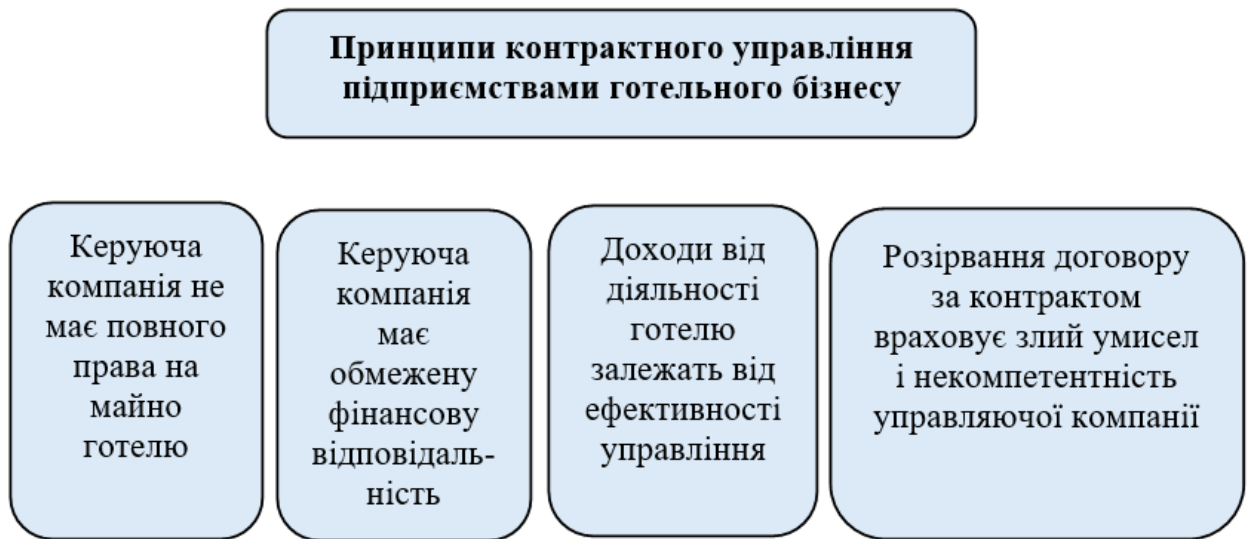


Рис.1.4. Основні принципи управління готельним бізнесом на умовах укладання контракту

**розроблено автором за матеріалами [33-35]*

Також доволі поширеною формою організації управління готельною мережею є франчайзинг. Франшизні мережі виникають тоді, коли більш успішні та прибуткові готелі надають іншим підприємствам свої ноу-хау щодо організації та керування бізнесом, маркетинговий інструментарій в обмін на дотримання зазначених умов діяльності та вимог щодо стандартів якості надання послуг, інтер'єру та планування номерів.

Для самостійних невеликих готелів франчайзинг – це можливість об'єднатися із функціонуючою крупною мережею. Франчайзодавець на законній підставі надає право готелю-франчайзоотримувачу займатися спільною діяльністю, на платній основі допомагає йому в організації бізнесу, навчає та консультує його. Іншими словами готель-франчайзоотримувач купує право користуватися напрацюваннями готельної мережі. Відомо, що приблизно 80 % готелів управління здійснюють на засадах франчайзингу. Hospitality Franchising System уклавши договори франчайзингу із 900 готелями стала лідером щодо застосування такої системи управління. Друге та третє місце посіли Choise Hotels Group та «Holiday Inn» відповідно.

Основні умови укладання договору франчайзингу наведено у таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Особливості укладання договору франчайзингу

Умови підписання	Права	Виплати по договору	Підстави для розірвання
Надання інформації: – про кваліфікацію керівного складу підприємства-франшизодавця; – підтвердження фінансової стабільності підприємства; – роз'яснення суті, умов дотримання та розірвання договору; – опис обладнання, яке франшизоотримувач зобов'язується придбати	Франшизоотримувач отримує право на використання: – фірмового знака; – технологій; – методів роботи; – системи резервування; – системи налагоджених маркетингових заходів; – системи стандартів обладнання і обслуговування; – системи знижок	Оплата за договором франчайзингу передбачає виплати на: – оплату ліцензії для вступу у готельну мережу – 500 дол.; – оплату Royalti (внеску) – 2,5-8% від річного доходу; – 15-300 дол./рік за номер, залежно від його категорії; – 3 дол./номер, заброньований через великі турагентства	– неможливість досягнення високих стандартів, пред'явлених франшизодавцем; – відхилення у стандартах сервісу та термінів виконання претензій; – відсутність платежів за договором

**розроблено автором за матеріалами [36]*

Якщо готель стає учасником мережі на умовах франчайзингу, то він управляє своєю діяльністю самостійно без прямого контролю та втручання з боку адміністрації мережі. При цьому мережа не може претендувати на доходи такого готелю, а відтак і не є відповідальною за його втрати.

Висновки до розділу 1

Мережеві підприємства – це партнерські об'єднання, які утворюються на засадах рівності, але і водночас взаємної залежності усіх учасників у контексті раціонального використання ресурсного забезпечення задля досягнення економічного ефекту функціонування такого об'єднання.

Готельна мережа – це доволі складна форма колективного бізнесу, представлена багаторівневістю управління об'єднанням готельних

підприємств та підприємств суміжних галузей, направлена на: забезпечення ефективного та довгострокового і вигідного співробітництва із дотриманням спільної стратегії, єдиних стандартів якості обслуговування, єдиних маркетингових заходів у просування спільної товарної марки з метою оптимізації витрат, розширення територіальної експансії та посилення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Готельні мережі можуть утворюватися шляхом: купівлі або відкриття нових підприємств існуючою готельною компанією; укладання договору франчайзингу; укладання договору на управління. Тому в межах однієї готельної мережі усіх учасників поділяють на: повноправних та асоційованих.

РОЗДІЛ 2

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр» («International Business Center Limited Liability Company» назва англійською мовою) засноване відповідно до рішення Загальних зборів учасників і зареєстроване в єдиному Державному реєстрі 29.05.2003 року. Компанія знаходиться за адресою: 01030, Київська обл., м. Київ, бул. Тараса Шевченка, 30 і діє згідно з Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України та Законом України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю».

Згідно статуту серед видів діяльності, які веде Товариство можна виділити і представити з допомогою таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні види діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Види діяльності згідно статуту	
1	діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування
2	діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування
3	обслуговування напоями
4	купівля та продаж власного нерухомого майна
5	надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна
6	постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря
7	будівництво житлових і нежитлових будівель (основний)

**розроблено автором за матеріалами [37]*

Також Товариство займається веденням таких видів ліцензійної діяльності відповідно до отриманих ліцензій та дозволів (табл.2.2.)

Таблиця 2.2

Основні види ліцензійної діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Найменування ліцензії (дозволу)	Ким видана ліцензія (дозвіл)	Строковість
Ліцензія на право роздрібної торгівлі алкогольними напоями	Головне Управління Державної податкової служби в м. Києві	Строкова
ліцензія на право роздрібної торгівлі тютюновими виробами	Головне Управління Державної податкової служби в м. Києві	Строкова
Дозвіл на викиди забруднених речовин в атмосферне повітря стаціонарними джерелами	Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація)	Строкова
Ліцензія на виробництво теплової енергії (крім виробництва теплової енергії на теплоелектроцентралях, теплоелектростанціях, атомних електростанціях, когенераційних установках, та установках з використанням нетрадиційних або поновлюваних джерел енергії), крім виробництва теплої енергії за нерегульованим тарифом	Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація)	Безстрокова
Ліцензія на постачання теплової енергії, крім постачання теплової енергії за нерегульованим тарифом	Виконавчий орган Київської міської ради (Київська міська державна адміністрація)	Безстрокова

**розроблено автором за матеріалами [37]*

Основними цілями ТОВ «Міжнародно-діловий центр» є ведення підприємницької діяльності, наповнення ринку товарами та послугами готельного бізнесу з метою одержання прибутку.

У власності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» знаходиться готель з всесвітньо відомим брендом Hilton INTERNATIONAL INC (додаток А). Готель «Hilton Kyiv» характеризується успішною діяльністю, пов'язаною з наданням готельних послуг на ринку готельного бізнесу України і належить до одного із провідних готелів України.

Будівництво готелю було заплановано на 1996 рік за участі

українського архітектора Сергія Бабушкіна. Згідно проекту екстер'єр будівлі мав мати скляний помаранчевий фасад висотою на 13 поверхів. Згодом, у 2006 році готель перейшов у підпорядкування міжнародної мережі «Hilton». Відтак було затверджено новий проект, згідно з яким висота будівлі мала становити 26 поверхів. Над розробленням проекту працювала компанія «Сіферт-Київ» разом з компанією St.Sophia Homes в межах угоди про спільне управління будівництвом. У липні 2011 року будівництво готелю було завершено, а вже у березні 2014 року він був готовий до заселення [38], (рис.2.1).



Рис.2.1. Фасад готелю «Hilton Kyiv»

«Hilton Kyiv» – це сучасний і стильний готель люкс класу (5 зірок), розташований у столиці України у Києві, в місті з давньою історією, багатою культурною та мистецькою спадщиною, а нині з добре розвиненою бізнес-інфраструктурою. Відтак готель «Hilton Kyiv» є чудовою локацією як для бізнесменів у відрядженні, так і для туристів, що подорожують з пізнавальною метою.

Готель «Hilton Kyiv» знаходиться у самому центрі міста на бульварі

Шевченка, в престижному кварталі, серед урядових будівель, міністерств і посольських резиденцій, поблизу місцевих корпорацій і численних визначних пам'яток. Лише за 40 хвилин їзди від міжнародного аеропорту «Бориспіль» (на відстані 30,2 км) і за 15 хвилин від аеропорту «Жуляни». Відстань від готелю «Hilton Kyiv» до центрального залізничного вокзалу Києва становить 1,2 км. Поруч з готелем знаходиться станція метро «Університет», Володимирський собор менш ніж за 300 м від закладу, Старий Ботанічний сад, Національний оперний театр (до 10 хвилин ходьби) і Золоті ворота (табл.2.3). Готель ідеально підходить для ділових поїздок [39,40].

Таблиця 2.3

Визначні місця неподалік готелю Hilton Kyiv

Визначне місце	Відстань від готелю Hilton Kyiv до визначного місця
Ботанічний сад	127 м
Володимирський собор	279 м
Національний оперний театр	0.5 км
Золоті ворота	0.7 км
Свята Софія	1.1 км
Майдан Незалежності	1.5 км
St. Michael's Golden-Domed Monastery	1.7 км
Верховна Рада	1.7 км
Андріївська церква	1.8 км
Національна філармонія	1.9 км
Національний художній музей України	1.9 км

**розроблено автором за матеріалами [41]*

Оскільки Готель «Hilton Kyiv» належить до міжнародної мережі, то це визначило характер його дизайнерського оформлення, передусім це стосується його стилізації та функціонального й комфортного оформлення житлових приміщень та інших виробничо-побутових просторів, ресторанів, бару відповідно до брендингової концепції. Особливістю готелів мережі «Hilton» є оформлення інтер'єру у лаконічному стилі, поєднання в оздобленні мармуру, натуральної деревини, позолоти, з уникненням у формоутворенні плавних ліній [42,43].

Така ж стилістика прослідковується і при оформленні готельних номерів: в інтер'єрі домінує дерево темних порід, обов'язково присутній письмовий стіл з потрібним набором оргтехніки, так звані номери «Executive Suite» для бізнесменів. Цікавим є оформлення ліжка у номерах готелю, спинка якого разом із стіною утворює єдине ціле простору. У готелях мережі Hilton обов'язково мають бути лобі-бари та конференц-зали.

Просторий та лаконічний дизайн готелів мережі «Hilton» забезпечує дотримання єдності у концептуальності оформлення у різних країнах світу, що сприяє формуванню єдиного фірмового стилю, який характеризується індивідуальністю та неповторністю, відповідну до потреб споживача статусу «бізнесмен» [44-47].

Готель «Hilton Kyiv» включає 262 номери з системою управління «Розумний будинок», кілька ресторанів і барів, фітнес-центр і СПА з критим басейном, бальну залу місткістю до 500 осіб, а також бізнес-центр з 13 багатофункціональними конференц-залами.

Готельні номери оснащені технологією Intelligent room, серед яких є номери класу люкс, спроектовані з урахуванням комфорту та застосуванням ретельно продуманого технічного оснащення номерів та усього комплексу загалом. Систему управління освітленням підібрано таким чином, щоб було добре та функціонально підсвічено та акцентовано важливі суспільні зони будівлі. Над дизайн-проектом системи освітлення працювала Британська компанія «Dra Lighting Consultants» [48].

Готель облаштований трьома ліфтами, вентиляційною системою, пожежною сигналізацією, автономною спринклерною системою пожежогасіння, автономною системою опалення та кондиціонерами [41].

Номерний фонд готелю представлений номерами типу: стандарт, люкс, представницький клас, безбар'єрний доступ (для людей з особливими потребами) [39].

Стандартні номери готелю «Hilton Kyiv» – це стильні номери оснащені комфортним ліжком, мають обладнану робочу зону, доступ до Інтернет

мережі, телевізор та усе необхідне для заварювання чаю та кави.

Гості представницьких номерів мають можливість посмакувати смачними сніданками, напоями та різними закусками лаунж-бару бізнес-класу впродовж усього дня.

Номери для людей з особливими потреби спроектовано та обладнано таким чином, аби забезпечити максимальний комфорт гостям, які мають потребу у додатковому просторі та додаткових зручностях. Готель облаштований пандусами для забезпечення доступності до номерних фондів для людей на інвалідних візках, наявні номери для алергіків, використовуються гіпоалергенні подушки, наявні адаптовані ванні кімнати, облаштовані безбар'єрними душовими, спеціальними стільцями для душу, туалетами з поручнями, створюється безбар'єрний доступ до різних зон готелю у тому числі за допомогою ліфтів, розділено номери для некурців та місця для паління, оснащені системою посиленої вентиляції [41].

Кожен номер оснащений усіма вигодами готелю: широким ліжком, розетками поруч з ліжком, сейфом, кондиціонером, робочим столом, гостьовим кутком, диваном, шафою/гардеробом, ванною кімнатою, капцями, телевізором, телефоном, радіо, міні-баром, електричним чайником. У номері виділяються зони для роботи та відпочинку. Робоча зона оснащена письмовим столом, сейфом для ноутбука та документів, факсом, пристроєм ксерокопіювання

Також у готелю є сімейні номери, доступні суміжні номери, звукоізольовані номери, номери з каміном.

У готельних номерах можна милуватися краєвидом на сад та місто з вікон від підлоги до стелі [39].

Знімаючи апартаменти, гості мають у своєму розпорядженні кілька спалень, кухню, ванну кімнату.

Спальня облаштована додатковими: пуховими подушками, розкладним ліжком чи ліжком-диваном, будильником, шафою або гардероб

На кухні апартаментів є келихи для вина, електрочайник,

безпосередньо кухня чи міні-кухня, посудомийна машина, мікрохвильова піч, заварник для чаю/кавоварка, холодильник, кавомашина, облаштована зона-їдальня

У ванній кімнаті є фен, халати, рушники, ванна та душова кабіна, біде, туалет, шапочка для душу, туалетний папір, туалетно-косметичні засоби, додатковий туалет [41].

Готель «Hilton Kyiv» має добре розвинену інфраструктуру, яка включає: ресторан «The Park Kitchen»; лобі-бар; бар H-Bar; SPA at Hilton Kyiv; критий басейн з підігрівом (із лазнею і хамамом); салон краси «Dessange»; фітнес центр; 13 конференц-залів і залів для засідань та переговорів; бальний зал; Executive лаунж; парковку на 84 машиномісця.

У вартість проживання включено Wi-Fi, Інтернет, послуги паркінгу та ситний сніданок. Гостям надається безкоштовний доступ до представницького лаунжу, до фітнес-залу, сауни й оздоровчого спа-центру.

У готелі надається цілодобове обслуговування номерів у неформальній зоні відпочинку, регулярно проводиться додаткове прибирання приміщень, цілодобово працює рецепція.

Окремо сплачуються послуги ресторану «The Park Kitchen», лобі-бару, бару H-Bar, салону краси «Dessange», конференц-залів, бальної зали, доступ до камери схову та зберігання, послуги консьєржа, трансферу та послуги няні. Можливе також розміщення із домашніми тваринами по запиті із можливою додатковою оплатою.

На території готелю знаходяться тераси/патіо та балкони для відпочинку, діє магазин із сувенірами [40].

В ресторані «Park Kitchen» можна посмакувати вишуканими стравами або спробуйте широкий вибір класичних і фірмових молекулярних коктейлів в H-Bar. У ресторані за потреби діє дієтичне меню, можна замовити страви для дітей, функціонує бар-лаунж, міні-бар та мнєк-бар. Надаються послуги замовлення сніданку у номер, а також обіднього столу.

SPA в «Hilton Kyiv» пропонує широкий вибір процедур для тіла та

обличчя з метою омолодження, діє велнес-центр. Пропонуються колагенові процедури для обличчя, живильні обгортання, скраби для всього тіла та різноманітні розслаблюючі масажі. У спа-центрі є критий басейн з підігрівом, гідромасажна ванна, цілодобовий тренажерний зал, а також сауна, лазня та хамам, у якому можна замовити лазневі ритуали та оздоровчу ванну.

Також за потреби у готелі можна скористатися пральнею із самообслуговуванням, або замовити послуги з прасування одягу, прання, попросити праску і прасувальну дошку.

Окрім користування безкоштовною автостоянкою, можна замовити приватне паркомісце або ж трансфер (за додаткову плату).

Завдяки елегантній бальній залі Dallas Ballroom, яка вміщує до 500 гостей, готель «Hilton Kyiv» є ідеальним місцем для проведення урочистої події чи приватних вечірок [39].

Готель «Hilton Kyiv» слугує добре облаштованим бізнес-центром, наявністю послуг банківського обслуговування, наявністю банкоматів, із можливістю виконання валютообмінних операцій, надаються усі зручності для проведення ділових зустрічей та ділових банкетів [49].

Готель «Hilton Kyiv» – це ідеальне місце для проведення різноманітних ділових та наукових заходів (додаток Б). У 2018 році було проведено Четверту щорічну Конференцію з демократичного врядування від Міжнародного республіканського інституту, Шосту міжнародну конференцію «Black Sea Oil Trade-2018», Конференцію «Належне відправлення правосуддя – запорука громадської довіри до суду» від USAID. З 2014 по 2017 роки у готелі проводили щорічну конференцію від найдавнішого українського англомовного видання «Kyiv Post – Tiger Conference», яку відвідали понад 400 українських та світових лідерів [38].

Ще одним головним напрямом діяльності успішного Товариства є надання власних житлових люкс-апартаментів в оренду. Компанія також надає супутні послуги які пов'язані з обслуговуванням житлових апартаментів та комфортним проживанням орендарів. Така діяльність була

доволі перспективною для Товариства, але заходи подолання пандемії, зумовленої COVID-19, 2020 рік у розвитку готельного бізнесу зробили доволі важким. В країні було оголошено адаптивний карантин, що передбачав різні карантинні заходи залежно від стану захворюваності в конкретній зоні [37].

Товариство надає послуги на території України. Основну частку в отриманні готельних послуг займають учасники ділових поїздок із-за кордону. Основний спектр послуг, на які орієнтується ТОВ «Міжнародний діловий центр» готель «Hilton Kyiv» – це проведення бізнес-конференцій, а також розміщення та проживання учасників ділових поїздок.

Що стосується ринку послуг оренди нерухомості порівняно із ринком надання усіх готельних послуг, то Товариство не посідає на ньому значної частки.

Окрім COVID-19 на особливості діяльності готелю «Hilton Kyiv» вплинула і повномасштабна війна росії проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Готель «Hilton Kyiv» як і більшість готелів міжнародних брендів, які функціонували в урбанізованих містах центральної та східної України, змушений був призупинити свою діяльність на нетривалий час. Це було зумовлено також підходами іноземного менеджменту та їхніми стандартами безпеки. Тим паче, що відвідувачами готелів такого типу зазвичай є іноземці, які у перші дні та місяці війни масово не відвідували нашу країну. Готель «Hilton Kyiv» відновив свою роботу 1 липня 2022 року [50]. Водночас Товариство наголосило, на тому що за умов воєнного часу безпека його гостей та персоналу є основним орієнтиром в організації роботи та надання послуг. Відтак, з метою забезпечення безпеки відповідно до рекомендацій держорганів компанія посилила низку заходів безпеки, для тимчасового притулку надано було підземний паркінг готелю.

Разом із готелем «Hilton Kyiv» до кінця 2022 року після незначної перерви відкрилися й інші готелі мережевого типу: Radisson Blu Hotel, InterContinental Kyiv, Holiday Inn Kyiv, Fairmont Grand Hotel Kyiv, Mercure Kyiv Congress [51].

У свою чергу готелі міжнародної мережі «Hilton» за межами України долучилися до допомоги та розміщення мігрантів, які виїжджали з України, втікаючи від війни. Сервіс Hotel Swaps містив інформацію про готелі, які безкоштовно надавали номери мігрантам з України. Наприклад, готелі мережі «Hilton» подарувала 1 мільйон номерів українцям, які змушені були тікати від війни. Окрім мережі «Hilton» до цього проєкту долучилися й інші готелі відомих мереж, зокрема: Le Meredien, Hyatt, Kempinski, Radisson та інші [52, 53]. Одна особа мала можливість зупинитися у готелі максимум на п'ять ночей [54]. При поселенні у готель треба було пред'явити документ, що посвідчує особу та українське громадянство, або ж документ, що підтверджував факт проживання в Україні.

2.2. Управлінські заходи ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Відкриття у 2014 році п'ятизіркового готелю на ринку готельного бізнесу України, що належить мережі світового бренду «Hilton» та перебуває під його управлінням було доволі значною подією у розвитку індустрії гостинності нашої столиці. Hilton – це одна з провідних світових готельних компаній, яка об'єднує 18 брендів та понад 1 млн номерів у 122 країнах світу. [55]. П'ятизірковий готель «Hilton Kyiv» – перший готель мережі «Hilton Hotels & Resorts» в Україні було відкрито у Києві 26 березня 2014 року.

Наприкінці 2021 року готельна компанія «Hilton» уклала франчайзингову угоду з девелопером Gefest Group (Одеса) щодо реалізації проєкту готелю в Одесі, відкриття якого заплановано на весну 2025 року [50].

Загальна кількість працівників ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» становить 140 осіб, з яких 78 осіб це жінки і 62 – чоловіки. Весь трудовий колектив є доволі молодим: середня вікова категорія – це 25-35 років. Як надзвичайні професіонали гостинності, усі робітники працюють разом, щоб зробити «Hilton» чудовим місцем для роботи та

побудови гідної кар'єри для себе та колег [37, 49].

У 2021 році готель «Hilton Kyiv» отримав сертифікат компанії Great Place to Work. Отримання цієї першої позиції в престижному списку компаній-роботодавців є особливо визначним, зважаючи на значний вплив пандемії на індустрію подорожей і гостинності цього року. Готель завжди ставить людей у центрі бізнесу. Керівна команда дуже піклується про розвиток можливостей та культури на робочому місці, де всі члени команди можуть процвітати та бути найкращими. «Hilton» – це ім'я, яке є синонімом першокласної гостинності. Протягом майже століття «Hilton Worldwide» пропонує бізнес-мандрівникам і туристам у всьому світі найкращі номери, послуги та вартість.

Учасники мережі «Hilton» надають своїм гостям більше ніж проживання завдяки ексклюзивним тарифам для учасників, гарантії найнижчої ціни. Крім того, можна заробляти бали за кожне перебування, які згодом можна використати на безкоштовні ночі в понад 7000 готелях по всьому світу або обміняти їх у ексклюзивних партнерів мережі «Hilton» [56].

«Hilton Worldwide» – це одна з небагатьох готельних компаній, яка має широкий асортимент провідних брендів, що охоплює сектор розміщення від розкішних готелів із повним набором послуг і курортів до люксів для тривалого перебування та готелів середньої цінової категорії.

Переваги менеджменту, який здійснюється у мережі «Hilton» базуються на досвіді роботи усіх брендових учасників, на різних ринках та в усіх типах готелів [50].

«Hilton Hotels&Resorts» – це світовий бренд готелів і курортів. Спочатку заснована Конрадом Хілтоном у 1919 році як «Hilton Hotels». Компанія має понад 6800 готелів із 216 379 номерами в 94 країнах і територіях станом на 2019 рік. Це робить її одним із найбільших готельних брендів у світі [57].

Багато учасників мережі «Hilton» належать або окремим операторам, або керовані окремими операторами, або ж передані їм по франшизі під

різними торговими марками, які забезпечують різні рівні ведення обслуговування клієнтів. Зокрема це:

- «Luxury» – Waldorf Astoria Hotels & Resorts, Conrad Hotels & Resorts, LXR Hotels & Resorts.
- «Вищий клас» – Hilton Hotels & Resorts, Canopy, Curio Collection, Embassy Suites, Signia.
- «Висококласний» – DoubleTree, Tempo, Hilton Garden Inn, Homewood Suites.
- «Вищий середній рівень» – Hampton, Home2 Suites.
- «Середній клас» – Tru [58].

Разом ці бренди обслуговують понад 100 мільйонів гостей на рік.

Організаційну структуру «Hilton» можна описати як дивізіонну. Це пов'язано з тим, що головний офіс «Hilton» відповідає за управління низкою функціональних і географічних підрозділів, а також тому, що сам бізнес поділяє свою власність, а відтак і свою діяльність на три напрямки:

1. Право власності: власність, якою безпосередньо володіє «Hilton».
2. Управління та франшиза: нерухомість, якою керує «Hilton» або яка передається за франшизою іншим особам.
3. Таймшер: Таймшер «Hilton» (Grand Vacations) [58].

Перші два напрямки – власність, управління та франшиза – підпадають під керівництво «Hilton Hotels & Resorts», тоді як третій – таймшер – підпадає під «Hilton Grand Vacations», яка була повністю окремою організацією з моменту виділення з «Hilton Hotels & Resorts» як публічна компанія в 2008 році.

Виділення таймшерів «Hilton» в окрему компанію було частиною ініціатив генерального директора Крістофера Дж. Нассетти з реструктуризації, які були запроваджені невдовзі після того, як він очолив бізнес у 2007 році. У цей час Нассетта запровадив низку змін, зокрема:

- поступова реструктуризація вищого керівництва;

- поліпшення комунікації між готелями «Hilton» та окремими бізнес-підрозділами;
- перенесення головного офісу компанії з Беверлі-Гіллз, штату Каліфорнія, до міста Маклін, штату Вірджинія;
- підвищення організаційної культури для сприяння єдності та збільшенню швидкості прийняття рішень на всіх рівнях [58].

Головний девіз управління мережі «Hilton» звучить як: «ніхто не керує Гілтоном так як Гілтон». Основні принципи менеджменту мережі «Hilton»:

- Спритність та гнучкість. Управління компанії прагне до прозорості, міцної комунікації та чуйного реагування на потреби клієнтів та свого персоналу.
- Сконцентрованість на власниках. Мережа «Hilton» володіє готелями понад 100 років, тому добре розуміємо, що є важливим для власників, і зосереджується на власниках та максимізації вартості їхніх активів.
- Спеціалісти мережі «Hilton». Мережа «Hilton» має унікальну здатність максимально ефективно використовувати корпоративні відносини, ресурси та інструменти.
- Регіональні експерти. Команда експертів мережі «Hilton» складається з найталановитіших спеціалістів у кожній ключовій галузі, що забезпечує міцну стіну підтримки управління.
- Швидке розширення. Мережа «Hilton» залучає спеціалізовану команду для підтримки нових вакансій і прискорення переходу від «нуля до героя».
- Акселератор продажів. Мережа «Hilton» має глибокі, неперевершені відносини з «Hilton Worldwide Sales», щоб забезпечити конкурентну перевагу (рис.2.2).



Рис. 2.2. Основні принципи менеджменту мережі «Hilton»

**розроблено автором за матеріалами [57]*

Серед основних ексклюзивних переваг менеджменту мережі «Hilton» можна виділити:

– Швидший час переходу. Спеціалізовані «команди відкриття» допомагають у розробці надійного комерційного плану запуску проєкту, підтримують затвердження та вибір проєкту протягом усього процесу будівництва, максимізують операційну ефективність за допомогою вказівок щодо програмування готелю та забезпечують інженерну та ІТ-підтримку.

– Генератори групового попиту. Власний інструмент групових продажів консолідує груповий попит, щоб залучати потенційних клієнтів до готелів, які перебувають під керуванням «Hilton».

– Легко вести бізнес. Керовані мережею «Hilton» готелі виграють від спільної багаторічної програми з декількома подіями та можуть використовувати бажані партнерські угоди, що полегшує укладення контрактів.

– Розвиток електронної комерції та маркетингу. Спеціальна маркетингова та цифрова підтримка з проактивним аналізом ефективності

готелю та планами дій.

– Потужна інтеграція з управлінням доходом. Запатентовані інструменти дозволяють обмінюватися інформацією та зосереджуватись на географічній території або спільності серед керованих мережею «Hilton» готелів, що призводить до випереджаючого зростання частки ринку франчайзингових готелів порівняно з минулим роком.

– Точність прогнозу фокус. Сучасна глобальна система прогнозування та бюджетування, доповнена інструментами динамічної звітності.

– Постачання та управління витратами. Неперевершене ціноутворення на основі вартості, включаючи готельні знижки, через свою глобальну мережу з понад 10 000 об'єктів нерухомості та 11 мільярдів доларів США фінансового кредиту.

– Інноваційні страви та напої. Від партнерства зі знаменитими шеф-кухарями до активації лобі чи бару на даху, унікальне програмування, яке охоплює численні бізнес-моделі для впровадження інновацій, створення попиту на місцевому ринку та максимізації рентабельності інвестицій.

Команда експертів та висококваліфікованих спеціалістів у кожній ключовій галузі індустрії гостинності забезпечують стійку опору для системи менеджменту.

До структури управління та контролю ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» входять: Загальні збори учасників, Дирекція та Наглядова рада (табл.2.4).

Загальні збори учасників – це вищий орган управління. Основні завдання Загальних зборів учасників:

- 1) окреслення основних видів діяльності Товариства;
- 2) впровадження змін до статуту Товариства за необхідності, розробка рішень щодо функціонування Товариства на засадах модельного статуту;
- 3) оптимізація розміру статутного капіталу Товариства;
- 4) проведення та погодження грошової оцінки негрошового внеску

Учасників до статутного капіталу;

Таблиця 2.4

**Управлінська структура ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель
«Hilton Kyiv»**

Характеристика	Загальні збори учасників	Дирекція	Наглядова рада
склад	учасники зборів або призначені ними представники, які можуть обиратися на постійно або на певний строк	обирається рішенням Загальних зборів учасників. Учасники: – Генеральний директор, – Фінансовий директор.	кількість учасників визначається Загальними зборами на певний строк або безстроково. Складається з членів Наглядової ради.
уповноваження	кожен у має кількість голосів, пропорційну розміру його частки у Статутному капіталі Товариства	вирішують всі питання діяльності Товариства, крім тих, що віднесені до компетенції інших органів Товариства. Мають по одному голосу.	Члени Наглядової ради перебувають у трудових та цивільно-правових відносинах з Товариством.
головування	учасники зборів обирають Голову Загальних зборів учасників	Генеральний директор	

**розроблено автором за матеріалами [37,41]*

- 5) здійснення перерозподілу часток між Учасниками Товариства;
- 6) надання та призупинення повноважень Наглядової ради Товариства або деяких її членів;
- 7) затвердження одноосібного чи колегіального виконавчого органу Товариства;
- 8) обрання форм ведення контролю та нагляду за функціонуванням виконавчого органу Товариства;
- 9) формування інших підрозділів Товариства та визначення їхніх функціональних завдань;

10) погодження рішень щодо викупу частки одного чи декількох Учасників;

11) визначення порядку розподілу чистого прибутку Товариства між його учасниками та визначення їхніх прав та функціональних обов'язків;

12) формування розпоряджень щодо необхідності реорганізації Товариства;

13) інші завдання та повноваження визначені відповідно до законодавства України, що регулює діяльність Загальних зборів Учасників [37].

Дирекція ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» – це колегіальний виконавчий орган Товариства, основним функціональним призначенням Дирекції є керівництво поточною діяльністю Товариства. Дирекція звітує перед учасниками Загальних зборів, а також забезпечує виконання їхніх розпоряджень.

Основні завдання Дирекції:

- організація, скликання та проведення чергових та позачергових Загальних зборів учасників;

- складання проєктів щоквартальних бюджетів та планів роботи Дирекції Товариства, а також звітів після їхнього впровадження;

- підготовка пропозицій щодо організаційної структури Товариства;

- забезпечення впровадження управлінських розпоряджень Загальних зборів учасників;

- організація бухгалтерського, податкового, статистичного, управлінського обліку та звітності Товариства;

- забезпечення проведення перевірок, у тому числі аудиторської перевірки;

- укладення та виконання колективного договору Товариства;

- вирішення інших питань, що виникають у процесі діяльності [37].

Дирекція проводить свою діяльність у вигляді засідань та нарад,

правомірність яких визначається умовою присутності обох директорів (Генерального та Фінансового).

Наглядова рада ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» – це контрольний та регулятивний орган виконавчого комітету Товариства, здійснює захист прав учасників Товариства та представляє їхні інтереси.

Основні завдання Наглядової ради:

- розробка та надання пропозицій учасникам Загальним зборам Товариства пропозицій із удосконалення Статуту Товариства та актів внутрішнього розпорядження;

- розробка та передача на затвердження Загальним зборам організаційної структури Компанії

- проведення переговорів з фізичними та юридичними особами резидентами та нерезидентами щодо співробітництва, встановлення налагодження ділових контактів задля досягнення мети діяльності Товариства;

- призначення виконуючих обов’язків усіх членів виконавчого органу Товариства;

- виконання інших завдань, делегованих Загальними зборами учасників Товариства [37].

Наглядова рада проводить свою діяльність у формі є засідань, які організуються за необхідності і вважаються правочинними за умови присутності на них не менші двох третіх від її складу.

2.3. Аналіз фінансових результатів діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

Товариство «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» здійснює управління фінансами та капіталом з метою досягнення таких цілей як збереження спроможності й надалі вести свою прибуткову діяльність та

забезпечувати дохід усім його учасникам. Слід зауважити, що статутний капітал Товариства сформовано у розмірі 12600 тис. грн. і повністю його сплачено.

Керівництво Товариства здійснює огляд структури капіталу на щоквартальні основі. При цьому проводиться аналіз вартості капіталу та притаманних йому складових ризиків. Товариство здійснює регулювання капіталу шляхом залучення додаткового капіталу або шляхом фінансування та погашення існуючих позик. Результати розрахунку вартості чистих активів Товариства наведено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Вартість чистих активів ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», тис. грн.

	2020	2021	2022	2023
Процентні кредити та запозичення	6 004 707	2 954 710	3 469 812	3645220
Торгова та інша кредиторська заборгованість, за виключенням податків та заборгованості із заробітної плати	28 184	30452	30 588	60960
Грошові кошти та короткострокові депозити	44 961	153435	143254	156573
Чиста заборгованість	6 370 319	3 057 382	3 584 193	3 752 871
Чисті активи Компанії	-2 384 443	-126 389	-538 520	-816 408
Чисті активи і чиста заборгованість Компанії.	3 985 876			
	ЧЗ+ЧА			

**розроблено автором за матеріалами додатку*

Як свідчать дані аналізу вартість чистих активів Товариства є меншою за величину його статутного капіталу, що свідчить про зниження добробуту інвесторів та погіршення захищеності кредиторів. Тому для ефективного управління капіталом, Товариство повинне забезпечити належне виконання умов кредитних договорів [60, 61]. На даний момент відкрито процедуру фінансової реструктуризації Генеральної кредитної угоди №151409N2 від 28.08.2009 року між АТ «Укрексімбанк» та Товариством.

Основні результатами діяльності Товариства наведено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Основні показники діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр»
готель «Hilton Kyiv», тис. грн.**

Стаття	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення	
					2022 до 2021	2023 до 2022
Виручка (дохід) від операційної діяльності	142 501	378 684	181 236	546 202	-197 448	+364 966
Собівартість продажів	91 697	149 051	115 574	154 052	-33 477	+38 478
Валовий прибуток	50 804	229 633	66 081	392 150	-163 552	+326 069
Інші операційні доходи	741 192	291 876	169 289	170 809	-122 587	+1 520
Операційні витрати	1 732 682	365 596	641 253	352 059	+275 657	-289 194
Операційний прибуток / збиток	-941 234	302 093	-290 728	211 223	-592 821	501 951
Фінансові доходи	90 895	3 736 088	-	-	-	-
Фінансові витрати	376 353	1 107 666	275 481	317 902	-832 185	+42 421
Прибуток до оподаткування/ збиток	-1 226 692	2 446 321	-391 896	95 206	-2 838 217	487 102
Витрати (дохід) з податку на прибуток	231 890	-466 565	-162 083	13 337	304 482	175 420
Чистий прибуток за рік / збиток	-994 802	1 979 756	-327 698	-108 543	-2 307 454	219 155
Середньорічна вартість активів	3 695 441	2 852 168	2 954 519	2 975 935	102 351	+21 416
Власний капітал	-2 384 443	-358 649	-772 928	-933 509	-414 279	-160 581
Рентабельність активів	-26,920	69,412	-11,091	-3,647	-80,503	7,444

Продовження табл. 2.6

Рентабельність власного капіталу	41,721	-552,004	42,397	11,627	636,798	-30,77
Рентабельність доходу	-698,102	522,799	-180,813	-19,872	-703,612	160,941
Рентабельність господарської діяльності	-54,414	541,515	-51,103	30,831	-592,618	81,934
Рентабельність продукції	-1084,890	1328,241	-283,540	70,459	-1611,781	353,999

**розроблено автором за матеріалами додатків*

Аналізуючи показники операційної виручки Товариства за звітні роки, можна зробити висновок, що вона здебільшого формувалася від готельної та ресторанної діяльності, а також з доходів від оренди. У 2020 році відбулось зниження операційної виручки, зумовлене карантинними обмеженнями, які найбільш негативно вплинули на ринок готельного бізнесу та сегменти комерційної нерухомості. У 2021 році Товариству вдалося наростити показник виручки від операційної діяльності, який за станом на кінець цього року становив 378 684 тис. грн. Проте у лютому 2024 року розпочалась повномасштабна російсько-українська війна і це призвело до призупинення функціонування готельного комплексу, а відтак і до зниження операційної виручки на 197 448 тис. грн. порівняно із попереднім роком і на кінець 2022 року склала 181 236 тис. грн. Завдяки вдалому менеджменту HMS та мережевій підтримці товариству у 2023 році вдалося активізувати свою діяльність і забезпечити суттєве зростання виручки від операційної діяльності, досягнувши 546 202 тис. грн.

Що стосується інших операційних доходів Товариства, то воно здебільшого отримувало їх завдяки позитивним курсовим різницям, шляхом переоцінки інвестиційної нерухомості, а також через надання додаткових або допоміжних послуг, які пов'язані із готельною та ресторанною діяльністю. Проте у наступні роки показник інших операційних доходів Товариства лише скорочувався і за станом на кінець 2023 року склав тільки 17 080 тис. грн. Скорочення пов'язане із воєнними діями, ускладненням політичного

становища, до якого надто чутливими є коливання валютних курсів [62, 63].

Аналізуючи операційні витрати Товариства, слід зазначити, що вони формуються із собівартості продажів, із адміністративних витрат, витрат пов'язаних із збутом, а також інших операційних витрат. Операційні витрати Товариства у звітні роки були доволі високими, особливо у 2020 та 2022 роках. У 2022 році зростання операційних витрат було зумовлене складнощами відновлення функціонування готельного комплексу в умовах воєнного часу. А до зростання операційних витрат Товариства у 2020 році призвела проведена переоцінка основних його засобів, під час якої було виявлено збитки від уцінки основних засобів Товариства. Все ж до зростання операційних витрат, які у 2020 році склали 1 732 682 тис. грн., найбільше призвели від'ємні курсові різниці по довгострокових запозиченнях Товариства (табл.2.7).

Таблиця 2.7

**Елементи операційних витрат ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель
«Hilton Kyiv»**

Показник	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн.	
					2022 до 2021	2023 до 2022
Матеріальні затрати	7 324	94 401	65 137	48 102	-29 264	-17 035
Витрати на оплату праці	41 927	5 284	38 993	67 407	+33 709	+28 414
Відрахування на соціальні заходи	7 355	10 569	7 553	11 289	-3 016	-3 736
Амортизація	91 472	85 542	58 673	54 737	+26 869	-3 936
Інші операційні витрати	1 584 604	120 800	470 927	170 524	+350 127	+179 603
Разом	1 732 682	365 596	641 253	352 059	+275 657	-289 194

**розроблено автором за матеріалами додатків*

У 2022 році вони становили 641 253 тис. грн., тоді як у 2023 – 352 059 тис. грн. Що стосується 2023 року, то відбулось скорочення матеріальних витрат, відрахувань на соціальні заходи та амортизаційні витрати. Загалом у

2023 році операційні витрати скоротилися на 289 194 тис. грн. порівняно із попереднім роком і становили 352 059 тис. грн. У 2020 році спостерігалось формування фінансових доходів Товариства шляхом визнання премій від дисконтування довгострокової кредиторської заборгованості Товариства. Значного обсягу фінансові доходи Товариства сягнули у 2021 році – 3 736 088 тис. грн., тоді як у 2020 році вони становили лише 90 895 тис. грн. Фінансових доходів Товариства у 2022-2023 рр. – дивіденди, відсотки та інші доходи, отримані від фінансових інвестицій – не спостерігалось.

До фінансових витрат Товариства відносять нараховані відсотки й комісії по банківських кредитах, інші позики, довгострокові кредиторські заборгованості, а також амортизаційні нарахування дисконту довгострокової кредиторської заборгованості.

Фінансові показники діяльності Товариства свідчать про проблеми функціонування у 2020 році, зумовлені карантинними обмеженнями, які вплинули на інтенсивність завантаженості готельних номерів впродовж року. У результаті цього значно скоротилися показники виручки від операційної діяльності, а це призвело до зниження спроможності Товариства виконувати свої зобов'язання по кредитних договорах. Тому слід звернути увагу на показники ліквідності та зобов'язань Товариства (табл.2.8, табл. 2.9). Проблеми з ліквідністю зумовлюють ризики того, що Товариство не буде спроможне своєчасно та у повному обсязі виконувати свої зобов'язання.

Проведемо аналіз основних показників ліквідності у 2020 та у 2023 роках.

Коефіцієнт поточної ліквідності свідчить про спроможність Товариства виконувати свої короткострокові поточні зобов'язання використовуючи лише поточні активи. Отож чим він вищий тим, тим вищою є платіжна спроможність Товариства. Отже поточна ліквідність визначається:

$$K_{пл} = \frac{\text{Поточні активи}}{\text{Короткострокові зобов'язання}} = \frac{62\,451}{33\,364} = 1,87 \quad (2.1)$$

Оскільки коефіцієнт поточної ліквідності становить 1,87, а згідно міжнародної практики допустимо нормальним цей показник вважається в інтервалі від 1,5 до 2,5 залежно від галузі, тому коефіцієнт поточної ліквідності Товариства свідчить, що суттєві фінансові ризики за станом на кінець 2020 року були відсутні, а відтак про те, що Товариство може спокійно виконувати свої поточні зобов'язання та розрахунки.

Таблиця 2.8

**Аналіз ліквідності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель
«Hilton Kyiv» на основі показників звіту про його фінансовий стан у
2020 році**

Активи	Показник	Порівняння	Пасиви	Показник
Високоліквідні активи (грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення)	44 961	>	Найбільш строкові зобов'язання (поточні запозичення, поточна кред. заборгованість за видами розрахунків)	33 364
Швидко-реалізовані активи (корот. деб. заборгованість, інша поточна заборгованість)	17 490	>	Середньо-строкові зобов'язання (корот. запозичення, резерви під поточні зобов'язання, інші коротко строк. зобов'язання).	15 129
Повільно-реалізовані активи (інші активи, що не увійшли в інші активи)	528 197	<	Довгострокові зобов'язання	6 031 391
Важко-реалізовані активи (непоточні активи)	3 104 793	>	Постійні пасиви (власний капітал)	2 384 443
Всього	3 695 441	=	Всього	3 695 441

**розроблено автором за матеріалами додатків*

Коефіцієнт миттєвої ліквідності свідчить про спроможність Товариства погашати свої поточні зобов'язання, навіть за умови виникнення складнощів із збутом продукції та наданням послуг. Миттєва ліквідність обчислюється:

$$K_{\text{мл}} = \frac{\text{Коротк.дебіт.заборг.} + \text{Корот.фін.інвестиції} + \text{Грошові кошти}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{49\,915}{48\,493} = 1,03 \quad (2.2)$$

Коефіцієнт миттєвої ліквідності $1,03 > 1$, отож він є нормальним і не попереджає про суттєві ризики ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності:

$$K_{ал} = \frac{\text{Грошові кошти} + \text{Коротк. фінансові зобов'язання}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{44\,961}{48\,493} = 0,93(2.3)$$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Товариства також є доволі високим, що говорить про відсутність значних ризиків щодо загального стану ліквідності Товариства.

Таблиця 2.9

Аналіз ліквідності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» на основі показників звіту про його фінансовий стан у 2023 році

Активи	Показник	Порівняння	Пасиви	Показник
Високоліквідні активи (грошові кошти та короткострокові фінансові вкладення)	156 573	>	Найбільш строкові зобов'язання (поточні запозичення, поточна кред. заборгованість за видами розрахунків)	108 271
Швидко-реалізовані активи (корот. деб. заборгованість, інша поточна заборгованість)	60 795	>	Середньо-строкові зобов'язання (корот. запозичення, резерви під поточні зобов'язання, інші коротко строк. зобов'язання).	8 830
Повільно-реалізовані активи (інші активи, що не ввійшли в інші активи)	18	<	Довгострокові зобов'язання	3 792 343
Важко-реалізовані активи (непоточні активи)	2 758 549	>	Постійні пасиви (власний капітал)	933 509
Всього	2 975 935	=	Всього	2 975 935

**розроблено автором за матеріалами додатків*

Коефіцієнт поточної ліквідності Товариства у 2023 році склав:

$$K_{пл} = \frac{217\,368}{108\,271} = 2,01$$

Отож коефіцієнт поточної ліквідності свідчить, що суттєві фінансові ризики за станом на кінець 2023 року також були відсутні і Товариство може спокійно вести свої поточні зобов'язання та розрахунки.

Коефіцієнт миттєвої ліквідності Товариства у 2023 році склав:

$$K_{\text{мл}} = \frac{204\,617}{117\,101} = 1,75$$

Коефіцієнт миттєвої ліквідності $1,75 > 1$, отож він є нормальним і не попереджає про суттєві ризики ліквідності.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності Товариства у 2023 році дорівнює:

$$K_{\text{ал}} = \frac{156\,573}{117\,101} = 1,34$$

Отож у Товариства у 2023 році ризики щодо загального стану ліквідності також були незначними.

Ще одним важливим показником, який свідчить про результативність діяльності товариства є його чистий прибуток. У зв'язку із карантинними обмеженням Товариство закінчило свою діяльність у 2020 році зі збитком у розмірі 994 802 тис. грн. Наступний, 2021 рік видався успішним у діяльності готелю, його чистий прибуток склав 1 979 756 тис. грн. Проте у наступні два роки Товариство знову зазнало збитків, зумовлених війною. У 2022 році заклад на деякий час припинив функціонування, а відновивши свою роботу йому не вдалося завершити рік із прибутком, розмір збитку склав 327 698 тис грн 2023 рік також видався збитковим, проте розмір збитку вдалося скоротити на 219 155 тис грн, він становив уже 108 543 тис грн. Хоч останні роки були збитковими, проте спостерігається позитивна динаміка. Завдяки вдалому менеджменту Товариство оптимізує показники своєї діяльності навіть у складних, неспокійних та непередбачуваних умовах війни.

Важливим показником при проведенні аналізу діяльності Товариства є рентабельність його активів, яка визначається як відношення його чистого прибутку до середньорічної вартості його активів і відображає ефективність використання активів, якими володіє Товариство.

$$P_{\text{ак}} = \frac{\text{ЧП}}{A} \times 100 \quad (2.4)$$

$$P_{\text{ак}} = \frac{-108\,543}{2\,975\,935} \times 100 = -3,647$$

Рентабельність використання активів Товариством у 2023 році була

від'ємною, і становила -3,647. Однак якщо порівнювати із попередніми роками, то можна зауважити все ж позитивну тенденцію щодо зниження негативного результату у використанні активів, адже у 2022 році цей показник становив -11,091. Від'ємним він був і в 2020 році (-26,920), коли готельна діяльність велась із карантинними обмеженнями. Лише у 2021 році вдалося досягнути високих результатів рентабельності використанні активів – 69,412. Що стосується зниження у 2022-2023 роках, то воно зумовлено війною.

Іншим показником, на який слід звертати увагу управлінцям є рентабельність власного капіталу Товариства. Цей показник показує норму прибутку або віддачу вкладеного капіталу і визначається як відношення чистого прибутку до середньорічної вартості власного капіталу Товариства.

$$P_{VK} = \frac{ЧП}{VK} \times 100 \quad (2.5)$$

$$P_{VK} = \frac{-108\,543}{-933\,509} \times 100 = 11,627$$

Менеджмент Товариства повинен бути направлений на максимізацію цього показника. У 2023 році він становив 11,627, у 2022 – 42,397

Більш детальним показником, що характеризує діяльність Товариства є рівень рентабельності його доходу і визначається відношенням чистого прибутку до доходу.

$$P_D = \frac{ЧП}{Д} \times 100 \quad (2.6)$$

$$P_D = \frac{-108\,543}{546\,202} \times 100 = -19,872$$

На жаль, через складнощі ведення готельної діяльності впродовж останніх років, Товариство працює зі збитком, а не прибутком. Прибутковим був лише 2021 постковідний рік. Суттєвими були збитки у 2020 та 2022 роках. У 2023 році від'ємну рентабельність доходу Товариства вдалося скоротити на 160,941. Тобто якщо у 2022 році вона становила аж -180,813, то у 2023 році вже -19,872.

Рентабельність господарської діяльності Товариства можна визначити

шляхом відношення чистого прибутку до витрат.

$$R_{гд} = \frac{ЧП}{В} \times 100 \quad (2.7)$$

$$R_{гд} = \frac{108\,543}{352\,059} \times 100 = 30,831$$

У загальному підсумку, попри усі перешкоди та труднощі господарювання завдяки вдалому менеджменту HMS Товариству вдається стабілізувати свою діяльність та забезпечувати рентабельність. Наприклад, вдалося стабілізувати роботу на другому році війни і досягнути рівня рентабельності господарської діяльності у 2023 році на рівні 30,831, у 2022 році він був від'ємним – -51,103. Також і в 2021 році рентабельність була позитивною і становила аж 541,515, а в умовах пандемії у 2020 році – мінус 54,414.

Відповідно і рентабельність продукції та надання послуг у 2021 та 2023 більш позитивних роках щодо ведення бізнесу була зі знаком плюс 1328,241 та 70,459 відповідно. Проте коли функціонування було обмежене та призупинене у 2020 та 2022 роках, то й рентабельність продукції була від'ємною – -1084,890 та -283,540 відповідно. Рентабельність продукції це той показник, відображає ефективність виконання робіт та надання послуг і визначається як відношення чистого доходу від реалізації робіт на надання послуг до собівартості їх здійснення і свідчить про прибутковість або ж збитковість господарської діяльності Товариства.

$$R_{п} = \frac{ЧП}{С} \times 100 \quad (2.8)$$

$$R_{п} = \frac{108\,543}{154\,052} \times 100 = 70,459$$

Отже, аналізуючи результати діяльності товариства, можна стверджувати, що існує висока залежність від негативних зовнішніх змін щодо умов та можливостей ведення своєї діяльності, на які Товариство не може вплинути, а лише підлаштуватися. Завдяки вдалим зусиллям менеджменту HMS Товариство постійно адаптується до нових реалій і забезпечує позитивну динаміку свого розвитку.

Висновки до розділу 2

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр» («International Business Center Limited Liability Company» назва англійською мовою) знаходиться за адресою: 01030, Київська обл., м. Київ, бул. Тараса Шевченка. Основними цілями ТОВ «Міжнародно-діловий центр» є ведення підприємницької діяльності, наповнення ринку товарами та послугами готельного бізнесу з метою одержання прибутку. У власності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» знаходиться готель з всесвітньо відомим брендом Hilton INTERNATIONAL INC. Готель «Hilton Kyiv» характеризується успішною діяльністю, пов'язаною з наданням готельних послуг на ринку готельного бізнесу України і належить до одного із провідних готелів України, які спеціалізуються передусім на обслуговуванні представників бізнес-класу. Готель «Hilton Kyiv» включає 262 номери з системою управління «Розумний будинок», кілька ресторанів і барів, фітнес-центр і СПА з критим басейном, бальну залу місткістю до 500 осіб, а також бізнес-центр з 13 багатофункціональними конференц-залами.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТОВ «МІЖНАРОДНО-ДІЛОВИЙ ЦЕНТР» ГОТЕЛЬ «HILTON KYIV»

3.1. Перспективи стратегічного управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» як учасника міжнародної готельної мережі «Hilton Hotels&Resorts»

ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» має на меті вести та розвивати свою діяльність з метою досягнення цілей в подальшому майбутньому. Перспективними цілями розвитку діяльності Товариства на 2024-2025 роки є збільшення частки заселення готелю, а також покращення роботи щодо організації та проведення різноманітних ділових та наукових конференцій, дипломатичних зустрічей та інших заходів.

Важливим напрямком розвитку діяльності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є залучення нових орендарів житлових апартаментів, які уже на 90-100 % є готовими до орендування.

Та на жаль Україна на даний момент часу перебуває у стані війни, що негативно впливає на стабільне та прогнозоване ведення готельної діяльності. Наприклад, показник відмов від бронювання у центральній, південній та східній частинах України становив 85-98% [51,64].

Для мінімізації небезпек воєнного часу Товариством було запроваджено всі необхідні рекомендаційні заходи: на території паркінгу облаштовано укриття, посилено норми пожежної безпеки, враховано обмеження господарської діяльності на період війни.

Як результат наслідки російсько-української війни мають суттєвий вплив на ринок готельного бізнесу та економіки України та й інших сусідніх держав. Серед безлічі таких наслідків – перебої з виробництвом і

постачанням деяких категорій товарів, перебої з енергопостачанням, знецінення та псування запасів, падіння продажів, виручки, продуктивності праці, труднощі або повна неможливість залучення фінансування, затримка в реалізації планів на розширення [65].

У зв'язку з цим у ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» вже виникли проблеми зі веденням своєї діяльності, через що у 2022 році підрозділ, який відповідає за готельну діяльність, вимушено не працював у зв'язку з воєнно-політичною нестабільністю у країні. Окрім того запроваджені обмежувальні та безпекові заходи вплинули на завантаження готелю протягом всього 2022-2023 років.

Негативний вплив на діяльність готелю «Hilton Kyiv» мало утруднене налагодження робочих процесів через порушення ланцюгів постачання, зумовлене нестачею та перебоями постачання палива на початку війни.

До корегування режиму роботи готелю «Hilton Kyiv» змусило і введення комендантської години. Це вплинуло та ускладнило організацію поселення та виселення гостей, зумовило обмеження графіку роботи та обслуговування у ресторані та барах готелю, у SPA-зоні, а відтак і зниження прибутку. А з міркувань безпеки деякі послуги під час тривання повітряної тривоги для гостей готелю стають недоступними.

Подальше ускладнення ситуації на ринку готельних послуг та продовження обмежувальних мір воєнного часу можуть призвести до наступних наслідків для Товариства:

- знецінення його фінансових активів, а відтак і збільшення резервів під очікувані кредитні зобов'язання (збитки);
- через спад рівня економіки та ринку нерухомості відбудеться негативний вплив на визначення справедливої вартості нерухомості та обладнання, яке є активами Товариства;
- до реалізації планів реструктуризації, до порушення кредитних умов та зобов'язань по довгострокових і короткострокових кредитах;
- укладення управління ризиком ліквідності;

– зростання різноманітних соціальних виплати, у тому числі у зв'язку із тимчасовим безробіттям персоналу.

Попри існуючі труднощі готель «Hilton Kyiv» продовжує працювати, приймає відвідувачів та сплачує податки, а відтак підтримує економіку України [66]. В організації діяльності основний акцент робиться на командну роботу персоналу, на ефективний антикризовий менеджмент та оперативну систему комунікації, яка забезпечує вагому підтримку з боку іноземних партнерів – учасників готельної мережі «Hilton».

Згідно прогнозів аналітики, висвітленої у журналі Forber, від вкладання інвестицій у готельні заклади можна розраховувати на дохідність у розмірі 10-15 % річних із середньою окупністю проекту – 7-8 років, за умови заповнюваності готелю на рівні 55-65 % [56]. Позитивним є й те, що іноземці, які відвідують готелі в Україні відмічають високий рівень обслуговування, та приємне співвідношення між ціною та якістю отриманих послуг, адже більшість із них мали занижені очікування щодо готельного обслуговування в країні, у якій триває війна.

Слід зауважити, що стратегічні перспективи розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» в Україні значною мірою залежать від показників діяльності та конкурентоспроможності усієї готельної мережі «Hilton» [67]. Опираючись на проведений огляд діяльності та особливостей управління даної мережі «Hilton» у світі та із врахуванням перспектив її розвитку в Україні можна провести SWOT-аналіз (табл. 3.1).

Визначені сильні і слабкі сторони вказують на ті моменти, які перебувають у виграшних позиціях і які потрібно підтримувати на такому ж рівні, або ж ті моменти, покращення і робота над якими забезпечить прискорення підвищення ефективності функціонування готелів мережі, а відтак і покращення іміджу компанії загалом.

Таблиця 3.1

SWOT-аналіз міжнародної мережі готелів «Hilton»

S – сильні сторони	W – слабкі сторони
1. Великий досвід та широка сфера бізнесу. 2. Ефективні схеми утримання клієнтів. 3. Сильний портфель нерухомості. 4. Ефективне керівництво. 5. Високий рівень обслуговування за рахунок технологічної інтеграції.	1. Надмірність на американському ринку (80%) та недостатність на європейському (9%). 2. Високий рівень заборгованості. 3. Незначна частка світового ринку, незважаючи на великий портфель брендів. 4. Відсутність гнучкості через великі розміри.
O – можливості	T – Загрози
1. Подальше розширення міжнародного ринку. 2. Формування стратегічних альянсів. 3. Зосередження уваги на наукових досліджах та розробках. 4. Створення присутності в бюджетному секторі готельного середнього ринку.	1. Загроза політичної та воєнної нестабільності 2. Несприятливі зміни макроекономічного клімату. 3. Втрата кваліфікованих кадрів.

**розроблено автором за матеріалами [68]*

Стратегічне управління готелів мережі «Hilton» повинне забезпечувати зміцнення конкурентних переваг на ринку готельного обслуговування із врахуванням умов зовнішнього середовища. Із SWOT-аналізу видно, що можливості у готелів досліджуваної мережі все ж переважають загрози, з якими вони стикаються. Також більше є сильних сторін, аніж слабких, тому можна стверджувати, що стратегічні перспективи розвитку та розширення мережі «Hilton» будуть успішними, в тому числі і для ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» як учасника цієї мережі.

Як показує досвід роботи мережі «Hilton» її правильним принципом стратегічного управління є застосування стратегії зростання. Такої ж стратегії слід буде дотримуватися і в Києві та Україні, але її ефективно можна буде втілити вже після завершення війни, коли відновиться потік туристів та поживляться бізнес-процеси у країні. Вже на даний момент розвитку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готелю «Hilton Kyiv» його верхні поверхи розширюються як апартаменти для клієнтів класу VIP. Що ж

стосується розширення мережі «Hilton» в Україні, то мова ведеться про можливість будови готелів «Hilton» в Одесі та Львові [50].

З метою стимулювання надання готельних послуг та посилення стійкості та конкурентної здатності на ринку ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» слід вдаватися до використання:

- BTL-стратегії (below-the-line) у маркетинговій діяльності;
- інноваційної стратегії при розробці та наданні різноманітних послуг готельно-ресторанного обслуговування;
- стратегії аутсорсингу з метою забезпечення якісного виконання високоспеціалізованих робіт та послуг;
- стратегії диференціації готельного бізнесу з метою оптимізації спектру готельного обслуговування;
- стратегії маркетингу персоналу з метою вдалого підбору та підготовки кваліфікованих працівників, професіоналів своєї справи;
- стратегії бенчмаркінгу з метою виявлення та перейняття вдалого та ефективного досвіду у підприємств-конкурентів.

Що стосується оптимізації стратегії управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», то слід дотримуватись повторюваності (ітеративності), системності, динамічності, безперервності, комплексного підходу, адресності прийняття управлінських рішень, директивності (особливо в умовах війни) та інноваційності у прийнятті рішень. Це забезпечить Товариству можливість стабільного функціонування та багатогранного розвитку на ринку України.

Крім того ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» як учасник міжнародної готельної мережі «Hilton Hotels&Resorts» слід впроваджувати принципи Hilton Management Services (HMS).

Hilton Management Services – це система управління, яка підтримує та управляє кожним готелем за допомогою широкомасштабної мережі ресурсів від досвідченого керівництва корпоративного рівня до визнаної регіональної

присутності на місцях. Експерти у різних сферах індустрії гостинності, які працюють у складі «Hilton» менеджменту управляють: продажами; маркетингом та електронною комерцією; доходами; стравами та напоями; кейтерингом та подіями; фінансовими операціями; кадрами і їхнім навчанням; комунікаціями та PR-послугами; юридичною підтримкою; діяльністю та розвиток SPA; інформаційними технологіями; інженерними операціями; ризиками та мінімізацією (запобіганням) втрат; архітектурою, дизайном і будівництвом.

Основними принципами, якими керуються дії HMS і яких слід дотримуватися ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є: стратегічне вирівнювання, регіональна команда та корпоративний ресурс, гнучкість, прозорість, швидкі відповіді, проактивне спілкування, спритність, справжні партнери рис.3.1.



Рис.3.1. Основні принципи, якими керується HMS

**розроблено автором за матеріалами [58]*

HMS має унікальну здатність максимально ефективно використовувати

внутрішні корпоративні ресурси та інструменти, а також можливість глибоко проникати в організацію бренду оптимізувати відносини з «Hilton Worldwide Sales», щоб швидко реагувати та досягати конкурентних переваг. А регіональні експерти HMS з функціональної дисципліни надають індивідуальні рішення і не вдаються до директивного підходу.

Відтак вдаючись до HMS ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» отримує переваги від співпраці із найкращими спеціалістами у всіх ключових галузях готельного бізнесу, що сприятиме створенню міцної основи для його стратегічного розвитку на ринку України із врахуванням інтересів місцевих власників.

HMS володіє глибокими знаннями про ресурси «Hilton Worldwide» і може розширювати та використовувати ці знання таким чином, що не має рівних жодному іншому готельному оператору. Завдяки лідерству та широким базовим структурам підтримки HMS орієнтує своїх членів команди на культуру «Hilton» і забезпечує послідовне, постійне навчання орієнтоване на ті засади, які допомагають досягти надійних результатів на рівні одиниці.

Керовані «Hilton Management Services» готелі незмінно лідирують на ринку за всіма ключовими показниками. Наприклад, ще у кризовому 2009 році готелі керовані HMS мали премію RevPar у 117%, а витрати у цей же час було зменшено на 30% завдяки постійним програмам контролю за витратами та найкращим практикам, зберігаючи нову нижчу базу витрат навіть після відновлення бізнесу [59]. Разом із зниженням витрат і підвищенням RevPar, вдалося збільшили рівень задоволеності гостей на 10% порівняно з попереднім роком.

Співпраця з HMS дозволяє не лише забезпечувати зростання прибутковості одного готелю, вона сприяє розширенню портфолію готелів. Учасники мережі «Hilton», які співпрацюють із HMS задоволені їхнім ставленням до власності, до якості обслуговування та управління грошовими потоками.

3.2. Заходи із вдосконалення управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv»

З метою удосконалення менеджменту ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» слід долучитися до програми розвитку MDP (Management Development Program), розробленої найвищим рівнем управління мережі Hilton. Метою цієї програми є підготовка найкращих управителів – потенційних членів команди до успішної кар'єри у сфері гостинності. MDP зосереджується на розвитку лідерських здібностей та оперативності в управлінні готельними операціями.

Management Development Program – це комплексна дев'ятимісячна програма розвитку. Впродовж перших трьох місяців навчання відбувається за принципом загальної ротації по усіх сферах та напрямках функціонування готелю, щоб отримати повне розуміння готельного бізнесу. Впродовж наступних шести місяців навчання зосереджується на конкретній галузевій спеціалізації: кулінарії, їжі та напоях, фронт-офісі, інжинірингу, доходах, кейтерингу та подіях, маркетингу, фінансах, продажах, прибиранні. Після закінчення навчання працівники отримують можливість кар'єрного зростання в межах працюючого готелю, або ж у будь-якому іншому готелі мережі у різних куточках світу [69].

Відтак Management Development Program 2024-2025 років стартує у серпні 2024 року, після її завершення випускник має можливість подати заявку на працевлаштування у будь-якому готелі мережі, або ж залишитись у ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», з метою кар'єрного просування на місці.

Основні напрямки навчання та підготовки успішного менеджера:

– оперування власністю (фронт-офіс та номерний фонд) – ознайомлення із структурою відділів фронт-офісу та номерів готелів «Hilton», що сприятиме покращенню розуміння важливості та актуальності виняткового обслуговування гостей, а також розвитку системи лояльності до

клієнтів;

- вивчення напрямку «їжа та напої» дає уявлення про роботу відділу харчування та напоїв і про те, як його робота відповідає баченню, місії та цінностям мережі «Hilton». Це включає усвідомлення важливості та навчання дотримання всіх встановлених стандартів бренду та рекомендацій щодо обслуговування;

- інжиніринг – програма направлена, щоб забезпечити знання і навички, необхідні для підтримки фізичної функціональності та безпеки об'єкта в безперервних зусиллях готелю, направлених на виняткове обслуговування гостей та забезпечення фінансової прибутковості;

- управління фінансами та рахунками – передбачає формування розуміння глобального фінансового середовища, включаючи вивчення особливостей формування, підтримки та використання бюджету.

- дослідження комерційних послуг: маркетинг, продажі, прибутковість, кейтеринг та події – програма забезпечує загальне розуміння теорії управління доходами, систем, що підтримують «Hilton Revenue Management», і термінів, які використовує управління доходами для відстеження бізнесу. Це розширене розуміння процесу резервування, яке підтримує управління доходами;

- вивчення аспектів кулінарії – програма розроблена, щоб надати знання та навички, необхідні для успішної кар'єри в кулінарному мистецтві.

Завдяки Програмі розвитку менеджменту «Hilton» відкритими вакансії у готелях мережі по всьому світу, а навчання за даною програмою забезпечує формування наступних якостей та навичок успішного менеджера:

- вільне володіння англійською мовою;
- вміння креативно та якісно вирішувати поточні проблеми, зберігаючи високий рівень гнучкості, професіоналізму та чесності;
- віддане та сумлінне ставлення до роботи;
- прояв критичного мислення та навичок кількісної та якісної аналітики із

застосуванням логіки та аргументації для творчого визначення сильних(слабких) сторін альтернативних та диференційованих рішень, висновків або підходів до складних проблем функціонування готелю;

- прояв позитивного ставлення до потреби постійного навчання та допомоги тим, хто прагне навчатися;
- формування дружної взаємодії у команді, що сприяє позитивному партнерству між усіма членами команди готелю;
- здатність прогнозувати події та проявляти гостинність.

Стажери «Management Development Program» під час навчання беруть участь у «Lead Harvard Virtual Series», програмі розвитку лідерства, розробленій для підтримки майбутніх лідерів готельного бізнесу. А також навчальні курси LinkedIn щодо персонального брендингу, зворотного зв'язку, розвитку мислення, спрямованого на зростання тощо.

Стажери «Management Development Program» під час навчання працюють у парі з наставником поза межами свого готелю, щоб, з одного боку мати підтримку, а з іншого, щоб набратися добратися додаткового досвіду, закріпити його, а потім втілювати у практику на своєму постійному місці праці.

«Management Development Program» націлена на те, аби створити найкраще місце праці з комфортною атмосферою. Інвестуючи у членів своєї команди «Hilton» забезпечує якісний менеджмент, а відтак і гідне обслуговування своїх клієнтів. Маючи понад тисячу доступних можливостей, «Hilton» дає змогу навчатися протягом усього життя та заохочує членів команди знайти свою пристрасть, щоб створити власний шлях до кар'єри, яка їм підходить. Отож вкладаючи кошти у навчання членів своєї команда виграють усі: працівники, клієнти і безпосередньо сам бізнес.

Члени команди ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», які долучаються до «Management Development Program» зможуть отримати необхідні знання, що стосуються антикризового менеджменту та менеджменту безпосередньо в умовах кризи, що є надзвичайно необхідно у сучасних воєнних обставинах ведення бізнесу.

Висновки до розділу 3

З метою удосконалення управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», відповідно до сучасних викликів запропоновано:

1) оптимізувати стратегію розвитку орієнтуючись на зміцнення конкурентних переваг на національному ринку готельних послуг;

2) розширити асортимент послуг, пропонуючи різні варіанти проведення ділових, наукових, дипломатичних конференцій та інших заходів; шляхом проведення різних святкових подій у своїх бенкетних залах; а також шляхом розробки як пакетів послуг, так і з застосуванням індивідуального підходу в обслуговування VIP-клієнтів;

3) покращити рівень професійної підготовки менеджерів різних рівнів шляхом залучення їх до навчання за внутрішньо мережевою програмою Management Development Program.

РОЗДІЛ 4

БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ

4.1. Основи охорони праці в галузі

У ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», відповідно до вимог статті 13 Закону України «Про охорону праці» та вимог міжгалузевих нормативно-правових актів з охорони праці, створені відповідні служби і призначені посадові особи, які повинні забезпечувати вирішення конкретних питань безпечного ведення робіт і охорони праці [70].

Товариство забезпечує безпечні умови праці, насамперед організує умови праці на робочому місці, безпеку технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування, інших засобів виробництва, наявність засобів захисту, відповідність санітарно-побутовим нормативним актам з охорони праці.

Працівники мають право відмовитися від дорученої роботи, під час якої створюється ситуація, небезпечна для їхнього життя та здоров'я, якщо такі умови прямо не передбачено трудовими договорами (контрактами), а також для життя та здоров'я інших людей і навколишнього середовища.

Працівники зобов'язані:

- знати і виконувати вимоги нормативних актів про охорону праці, правила поводження з машинами, механізмами, устаткуванням та іншими засобами виробництва у разі необхідності користуватися засобами колективного та індивідуального захисту;
- дотримуватись обов'язків щодо охорони праці, передбачених цим Колективним договором, трудовим договором (контрактом) та правилами внутрішнього трудового розпорядку;
- проходити у встановленому порядку попередні та періодичні

медичні огляди;

– співробітничати з Товариство в процесі організації безпечних і нешкідливих умов праці, особисто вживати посильних заходів щодо усунення будь-якої виробничої ситуації, яка створює загрозу їх життю чи здоров'ю або людей, які їх оточують, і навколишньому природному середовищу, повідомляти про небезпеку свого безпосереднього керівника або іншу посадову особу.

Усі працівники при прийнятті на роботу і в процесі роботи проходять інструктаж (навчання) з питань охорони праці, з техніки безпеки, виробничої санітарії, гігієни праці і протипожежної охорони.

Товариство зобов'язане відшкодувати працівникам фізичну шкоду, завдану пошкодженням здоров'я, пов'язаним з виконанням трудових обов'язків, а також моральну шкоду, завдану внаслідок небезпечних або шкідливих умов праці, на умовах її в порядку, передбачених статтею 173 Кодекс законів про працю України, статтями 7, 9 Закону України «Про охорону праці», Законом України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» та іншими нормативно-правовими актами України [70-72].

Працівники зобов'язуються використовувати надані їм у користування (розпорядження) транспортні засоби, техніку та інше майно Товариства тільки в службових цілях.

4.2. Засади безпеки життєдіяльності на підприємстві

ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv» є об'єктом господарської діяльності.

Об'єкт господарської діяльності – це підприємства (державні і приватні), установи і організації, навчальні заклади та інші. На всіх об'єктах, у тому числі індустрії гостинності, цивільний захист організовується з метою

завчасної підготовки їх до захисту від наслідків надзвичайних ситуацій, зниження втрат, створення умов для підвищення стійкості роботи об'єктів та своєчасного проведення рятувальних та інших невідкладних робіт (РІНР).

Відповідальність за організацію та стан цивільного захисту, за постійну готовність його сил і засобів до проведення РІНР несе начальник цивільної захисту (НЦЗ) об'єкта – керівник підприємства, установи та організації.

Зважаючи на те, що заклади індустрії гостинності належать до об'єктів цивільного захисту, тому власники та працівники повинні послуговуватися загальними правилами безпечної поведінки в надзвичайних ситуаціях, особливо у час війни, якими передбачено ряд дій [73].

1. При загрозі ураження стрілецькою зброєю необхідно:

– Закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження уламками скла.

– Вимкнути світло, закрити вікна та двері.

– Зайняти місце на підлозі в приміщенні, що не має вікон на вулицю (комора, ванна, передпокій).

– Інформувати можливими засобами про небезпеку близьких і знайомих.

2. При загрозі бойових дій необхідно:

– Закрити штори або жалюзі (заклеїти вікна паперовою стрічкою) для зниження ураження осколками скла. Вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ, загасити опалення.

– Взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку.

– Негайно покинути житлове чи побутове приміщення, сховатись в підготовленому підвалі або найближчому укритті.

– Попередити про небезпеку сусідів. Надати допомогу старим і дітям.

– Без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування.

- Проявляти крайню обережність, не піддаватися паніці.

2. Якщо стався вибух необхідно:

- Переконатися в тому, що ви не отримали значних травм.

- Заспокоїтись і уважно озирнутися навколо, чи не існує загрози подальших обвалів і вибухів, чи з руїн розбите скло, чи не потрібна комусь ваша допомога.

- Якщо є можливість - спокійно вийти з місця події. Якщо ви опинилися в завалі - періодично подавати звукові сигнали. Пам'ятати, що при низькій активності людина може протриматися без води п'ять діб.

- Виконувати всі розпорядження рятувальника.

3. При повітряній небезпеці необхідно:

- Вимкнути джерело живлення, закрити воду і газ.

- Погасити опалення.

- Взяти документи, гроші і продукти, предмети першої необхідності, медичну аптечку.

- Попередити про небезпеку сусідів і при необхідності надайте допомогу старим і хворим.

- Якнайшвидше дійти до захисної споруди або сховатися на місцевості. Дотримуватись спокою і порядку. Без крайньої необхідності не залишати безпечного місця перебування. Слідкувати за офіційними повідомленнями.

4. При загрозі масових заворушень необхідно:

- Зберігати спокій і розсудливість.

- При перебуванні на вулиці негайно покинути місця масового скупчення людей, уникати агресивно налаштованих осіб.

- Не піддавайтеся на провокації.

- Надійно закрити двері. Не підходити до вікон і не виходити на балкон. Без крайньої необхідності не покидати приміщення.

5. Якщо вас захопили злочинці як заручника і вашому життю і здоров'ю

загрожує небезпека необхідно:

– Намагайтеся запам'ятовувати будь-яку інформацію (вік, зріст, голос, манеру розмовляти, звички тощо.) про злочинців, що надалі може допомогти встановити їх місцезнаходження.

– При першій можливості намагайтеся повідомити про місце свого перебування рідним чи в міліцію.

– Намагайтеся бути розважливими, спокійними, по можливості миролюбними, оберігайте себе від непотрібного ризику.

– Якщо злочинці перебувають у стані алкогольного або наркотичного сп'яніння, то намагайтеся максимально обмежити себе від спілкування з ними, так як їх дії можуть бути непередбачувані.

– Не підсилюйте агресивність злочинців непокорю, сваркою, зайвим опором.

– Виконуйте вимоги терористів, не створюючи конфліктних ситуацій, запитуйте дозволу переміщатися, сходити в туалет, відкрити сумочку тощо.

– Уникайте будь-яких дискусій, особливо політичних, зі злочинцями, будьте, насамперед, уважними слухачами.

– Зберігайте свою честь і нічого не просіть, намагайтеся з'їдати все, що дають, незважаючи на те, що їжа може бути непривабливою.

– Якщо ви тривалий час перебуваєте поруч із злочинцями, постарайтеся встановити з ними контакт, викликати гуманні почуття і почати розмову, не наводячи їх до думки про те, що ви хочете щось вивідати.

– Не дозволяйте собі падати духом, використовуйте будь-яку можливість поговорити з самим собою про свої надії, проблеми, які трапляються в житті, постарайтеся заспокоїтися і розслабитися за допомогою медитації, читайте різні тексти, постарайтеся згадати вірші.

– Уважно стежте за поведінкою злочинців та їх намірами, будьте готові до втечі, якщо ви абсолютно впевнені в безпеці такої спроби.

– Постарайтеся знайти найбільш безпечне місце в приміщенні, де вас

тримають і де можна було б захиститися під час штурму терористів (приміщення, стіни і вікна яких не виходять на вулицю - ванна кімната або комора), у разі відсутності такого місця падайте на підлогу при будь-якому шумі або стрілянні.

- При застосуванні спеціальними підрозділами сльозоточивого газу дихайте через мокру тканину, швидко і часто моргайте, викликаючи сльози.

- Під час штурму ні в якому разі не беріть в руки зброю терористів, щоб не постраждати від штурмуючих, які стріляють по озброєним людям.

- При звільненні виходьте швидше, речі залишайте там, де вони лежать, оскільки можливі вибухи або пожежа, беззаперечно виконуйте команди групи захоплення.

6. При проведенні тимчасової евакуації цивільного населення з небезпечного району необхідно:

Взяти документи, гроші і продукти, необхідні речі, медикаменти.

- По можливості надайте допомогу громадянам похилого віку, людям з фізичними вадами.

- Дітям дошкільного віку вкласти в кишеню або пришити до одягу записку, де вказується прізвище, ім'я, по батькові, домашня адреса, а також ім'я та по батькові матері і батька.

- Дотримуватись вказаного маршруту. При необхідності звернутись за допомогою до правоохоронців та медичних працівників.

Також необхідно дотримуватися Інструкції першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів [74, 75].

1. Заходи попереджувального характеру:

- здійснити комплексне обстеження стану надійності охорони об'єкта, посилити пропускний режим по допуску на об'єкт автотранспорту, персоналу і відвідувачів, проводити ретельну перевірку ввезеного на об'єкт майна і внесеної ручної поклажі. Для цих цілей використовувати технічні засоби

(металодетектори, газоаналізатори, дзеркала для огляду автомобілів та ін.);

- вжити додаткових заходів щодо інженерно-технічної оснащеності об'єкта, додатково встановити модернізовані системи сигналізації і відеоспостереження в зонах підвищеного ризику;

- оснастити телефони об'єкта, зазначені в офіційних довідниках, автоматичними визначниками номера і звукозаписною апаратурою;

- розробити план евакуації відвідувачів, персоналу та постраждалих; визначити (уточнити) завдання служб охорони, безпеки об'єкту при евакуації;

- у випадку загострення криміногенної обстановки в регіоні ввести чергування співробітників підрозділів безпеки, підсилити контроль за роботою особового складу охорони, регулярно здійснювати перевірки несення служби в денний і нічний час;

- сформувати у кожній черговій зміні охорони, групи негайного реагування. У ході щоденних інструктажів уточнювати розрахунок особового складу, що заступає на чергування, звертати особливу увагу на доведення оперативної обстановки на об'єкті, а також на необхідність посилення пильності і підвищення відповідальності співробітників;

- силами співробітників підрозділів охорони і безпеки організувати проведення систематичних обходів і оглядів об'єкта і прилеглої до нього території з метою своєчасного виявлення підозрілих предметів і запобігання закладки вибухових пристроїв, а також установлення сторонніх осіб, що проявляють підвищений інтерес до об'єкта;

- регулярно проводити перевірки підсобних приміщень і територій, не допускати перекриття шляхів евакуації людей і транспорту;

- ввести в практику систематичне проведення перевірок проходження сигналів оповіщення від чергової зміни охорони до посадових осіб об'єкта, а також стану засобів оповіщення персоналу;

- організувати практичні тренування зі співробітниками охорони і персоналом по діях при виникненні надзвичайної ситуації терористичного

характеру;

- провести інструктивні заняття з персоналом про порядок дій при прийомі телефонних повідомлень з погрозами терористичного характеру і правилах поведження з письмовими анонімними матеріалами. Звернути увагу на неприпустимість прийому на зберігання від сторонніх осіб будь-яких предметів та речей;

- при укладанні договорів оренди приміщень об'єкта обов'язково включати умови, що дають право підрозділам безпеки здійснювати перевірку зданих в оренду приміщень;

- здійснювати заходи щодо більш ретельного підбору персоналу об'єкта, у тому числі допоміжного складу (чергових, ремонтників, прибиральників тощо). Більш ретельно здійснювати перевірку і допуск на об'єкт фахівців сторонніх організацій;

- звільнити від зайвих предметів службові приміщення, сходові клітини, приміщення, де розташоване технічне устаткування;

- забезпечити регулярне видалення з будівель відходів, по можливості звільнити територію від будівельних лісів та металевих сміття, контейнери - сміттєзбірники встановити поза межами будівель об'єкту;

- довести до всього персоналу номери телефонів, за якими необхідно повідомити правоохоронні та інші органи при виявленні підозрілих предметів або ознак загрози проведення терористичного акту.

2. При виявленні на об'єкті підозрілого предмета, схожого на вибуховий пристрій:

- суворо забороняється самостійно здійснювати з виявленим підозрілим предметом будь-які дії, а саме: не наближатися, не торкати, не розкривати, не переміщати знахідку, не заливати її рідиною, не засипати піском і ґрунтом, не користуватися радіо- і електроапаратурою, переговорними пристроями (в тому числі мобільними телефонами);

- негайно повідомте про виявлений підозрілий предмет (вказавши точне місце його перебування, час виявлення та зовнішній вигляд) своєму

керівництву або черговій службі (службам безпеки, охорони) об'єкту, а у разі неможливості встановлення зв'язку з ними особисто правоохоронному органу УМВСУ - тел. 102 чи підрозділу Управління ДСНС за телефоном 101. Надалі дійте за їхніми вказівками.

Дії посадових осіб об'єкта, які отримали інформацію про виявлений предмет з ознаками вибухового пристрою:

- дайте вказівку не наближатися, не торкати, не розкривати, не переміщати знахідку, не заливати її рідиною, не засипати піском і ґрунтом, не користуватися радіо- і електроапаратурою, переговорними пристроями (в тому числі мобільними телефонами);

- зафіксуйте точне місце перебування і час виявлення підозрілого предмета, а також установчі дані осіб, що знайшли предмет. Забезпечте їхню присутність до моменту прибуття представників правоохоронних органів;

- терміново повідомте про подію своєму керівництву (черговій службі, службам безпеки, охорони об'єкту) і через нього або особисто місцевому правоохоронному органу УМВСУ - тел. 102 чи підрозділу Управління ДСНС за телефоном 101;

- при наявності підстав (існуванні реальної загрози життю та здоров'ю людей внаслідок очікуваного вибуху) організуйте евакуацію персоналу, використовуючи маршрути, віддалені від місця перебування підозрілого предмета;

- дайте вказівку співробітникам охорони оточити місце розташування предмета, знаходитися на безпечній відстані від нього або в місцях, що забезпечують захист (кут будівлі, колонна, товсте дерево, автомобіль та ін.) і вести спостереження;

- при необхідності організуйте відключення побутових і виробничих комунікацій газу, води й електрики;

- підсилюйте контроль за роботою особового складу охорони по всьому об'єкту;

– не знижуючи рівень охорони об'єкта, забезпечте можливість безперешкодного проходу або проїзду до предмета співробітників і транспорту органів реагування (УМВС, УСБУ, ГУ МНС, управління охорони здоров'я та ін.);

– надайте можливість прибулим правоохоронцям опитати заявника та інших осіб, які володіють інформацією про подію, що сталася;

– далі дійте за вказівками представників правоохоронних органів.

3. Вибух на території об'єкта:

У випадку вибуху необхідно негайно організувати і забезпечити виконання наступних основних заходів:

– за списком екстреного оповіщення викликати на об'єкт пожежних, швидку допомогу, рятувальників, комунальні служби (газ, електрика, тепло);

– за списком екстреного оповіщення повідомити про подію керівництво (адміністрацію) підприємства та правоохоронні органи;

– організувати евакуацію персоналу з вогнища вибуху, зруйнованих або ушкоджених вибухом приміщень;

– до прибуття служби швидкої допомоги надати постраждалим первинну медичну допомогу;

– відключити подачу електроенергії, газу, води, тепла в ушкоджені вибухом приміщення;

– оточити місце вибуху силами служб охорони, безпеки і забезпечити його ізоляцію до прибуття компетентних органів;

– наявними силами організуйте огляд прилеглої території з метою виявлення інших закладених вибухових пристроїв;

– при виникненні пожежі вжити заходів щодо його гасіння власними силами і наявними протипожежними засобами.

4. Отримання сигналу про евакуацію:

Якщо ви знаходитесь на своєму робочому місці, послідовно виконайте наступні дії:

- без поспіху, істерик і паніки зберіть службові документи в сейф або в шухляди столу, що закриваються на ключ;
- візьміть з собою особисті речі, документи, гроші, цінності;
- закрийте вікна, вимкніть оргтехніку, електроприлади, освітлення;
- візьміть з собою і при необхідності використовуйте індивідуальні засоби захисту (протигази, респіратор);
- закрийте двері на ключ, ключ залишіть у замку;
- покиньте приміщення, рухайтесь маршрутами, які позначені в схемах евакуації;
- повертайтеся в залишене приміщення тільки після дозволу відповідальних осіб.

Висновки до розділу 4

Будь-який заклад гостинності може стикнутися з такими групами загроз, як природні, техногенні, екологічні, терористичні, вірусні тощо. Ці види загроз залежать від воєнно-політичної ситуації в країні та світі, стабільності соціально-економічного розвитку держави та областей, стану здоров'я нації окремої країни та людства загалом.

Складність сфери забезпечення безпеки клієнтам і персоналу ресторанного закладу, вимагає знань, підготовки та реалізації необхідного набору захисних заходів, дотримання інструкцій та правил поведінки у надзвичайних ситуаціях.

Готелі – це місця з масовим перебуванням людей, отже, рівень поширення загроз різного роду є доволі високим.

Пожежі у готелях можуть виникнути через порушення заходів пожежної безпеки при проєктуванні та будівництві виробничої будівлі, через недотримання протипожежного режиму, а також через воєнні дії.

Тому для уникнення та мінімізації негативних наслідків певних загроз необхідно дотримуватися відповідних правил та інструкцій поведінки.

ВИСНОВКИ

У даній бакалаврській роботі було розглянуто особливості управління підприємствами мережевого готельного господарства. Дане дослідження проводилось на прикладі підприємства ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv». В процесі дослідження було розглянуто теоретичні основи управління підприємствами мережевого готельного господарства, проведено аналіз особливостей управління ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv», а також запропоновано напрямки удосконалення управління на досліджуваному підприємстві.

У першому розділі розкрито сутність та значення мережевих підприємств у розвитку економіки; розглянуто особливості становлення та функціонування готельних мережевих підприємств, а також основні засади та моделі управління підприємством мережевого готельного господарства.

З'ясовано, що мережеві підприємства – це партнерські об'єднання, які утворюються на засадах рівності, але і водночас взаємної залежності усіх учасників у контексті раціонального використання ресурсного забезпечення задля досягнення економічного ефекту функціонування такого об'єднання.

Готельні мережі – це доволі складна форма колективного бізнесу, представлена багаторівневістю управління об'єднанням готельних підприємств та підприємств суміжних галузей, направленою на: забезпечення ефективного та довгострокового і вигідного співробітництва із дотриманням спільної стратегії, єдиних стандартів якості обслуговування, єдиних маркетингових заходів у просування спільної товарної марки з метою оптимізації витрат, розширення територіальної експансії та посилення конкурентних переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Готельні мережі можуть утворюватися шляхом: купівлі або відкриття нових підприємств існуючою готельною компанією; укладання договору франчайзингу; укладання договору на управління. Тому в межах однієї готельної мережі усіх учасників поділяють на: повноправних та асоційованих.

У другому розділі зроблено загальну характеристику ТОВ «Міжнародно-

діловий центр» готель «Hilton Kyiv», розглянуто особливості управлінських заходів досліджуваного готелю, а також проведено аналіз фінансових результатів його діяльності.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр» («International Business Center Limited Liability Company» назва англійською мовою) знаходиться за адресою: 01030, Київська обл., м. Київ, бул. Тараса Шевченка. Основними цілями ТОВ «Міжнародно-діловий центр» є ведення підприємницької діяльності, наповнення ринку товарами та послугами готельного бізнесу з метою одержання прибутку. У власності ТОВ «Міжнародно-діловий центр» знаходиться готель з всесвітньо відомим брендом Hilton INTERNATIONAL INC. Готель «Hilton Kyiv» характеризується успішною діяльністю, пов'язаною з наданням готельних послуг на ринку готельного бізнесу України і належить до одного із провідних готелів України, які спеціалізуються передусім на обслуговуванні представників бізнес-класу. Готель «Hilton Kyiv» включає 262 номери з системою управління «Розумний будинок», кілька ресторанів і барів, фітнес-центр і СПА з критим басейном, бальна зала місткістю до 400 осіб, а також бізнес-центр з 11 багатофункціональними конференц-залами.

У третьому розділі запропоновано рекомендації щодо удосконалення управління на підприємстві ТОВ «Міжнародно-діловий центр» готель «Hilton Kyiv». З метою забезпечення та підтримки трансформацій в управлінні запропоновано:

4) оптимізувати стратегію розвитку орієнтуючись на зміцнення конкурентних переваг на національному ринку готельних послуг;

5) розширити асортимент послуг, пропонуючи різні варіанти проведення ділових, наукових, дипломатичних конференцій та інших заходів; шляхом проведення різних святкових подій у своїх бенкетних залах; а також шляхом розробки як пакетів послуг, так і з застосуванням індивідуального підходу в обслуговування VIP-клієнтів;

б) покращити рівень професійної підготовки менеджерів різних рівнів шляхом залучення їх до навчання за внутрішньо мережевою програмою Management Development Program.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Волощенко К. Ю., Хімичева Г. І., Зенкін А. С., Іванов П. В. Розробка організаційно-функціональної моделі управління віртуальними підприємствами. *Менеджмент виробництва*. 2022. С. 220-224. URL: <https://ela.kpi.ua/server/api/core/bitstreams/44828200-7fe1-4e76-9f28-19cf8587f6f0/content>
2. Вікторов Б.В. Соціально-економічна сутність мережевих підприємств. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. №2 (54). URL: [file:///C:/Users/Olha/Desktop/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%97%D0%95%D0%9D%D0%A2/koval-yana,+%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96+%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8+%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83+%E2%84%962+\(54\)++-8-16.pdf](file:///C:/Users/Olha/Desktop/%D0%9A%D0%90%D0%A0%D0%A2%D0%9E%D0%93%D0%A0%D0%90%D0%A4%D0%86%D0%AF_%D0%9F%D0%A0%D0%95%D0%97%D0%95%D0%9D%D0%A2/koval-yana,+%D0%92%D1%87%D0%B5%D0%BD%D1%96+%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B8+%D0%A3%D0%BD%D1%96%D0%B2%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%B8%D1%82%D0%B5%D1%82%D1%83+%E2%84%962+(54)++-8-16.pdf)
3. Castells M. The Information Age: Economy, Society and Culture. *The Rise of the Network Society*. Oxford: Wiley Blackwell. 2010. Volume 1.
4. Paturel R., Vallerand J. Essai de laboration d'une methodologie de developpement strategique d'une organisation-reseau. *Economies et Sociétés – Sciences de Gestion*. 1999. P. 121-143.
5. Магомедова А. М. Передумови розвитку мережевих структур у національній економіці. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. С. 375-379.
6. Сущенко О. А., Буздаков Л. М. Розвиток управління мережевими формами взаємодії бізнесструктур. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2011. № 3(39). С. 52–56.
7. Парубець О. М. Дослідження сутності мережевих об'єднань транспорту як економічної категорії. *Технологічний аудит і резерви виробництва*. 2016. № 1/3(27). С. 37-40.
8. Jones C., Hesterly W. S., Borgatty S. P. A general theory of network

- governance: exchange conditions and social mechanisms. *Academy of Management Review*. 1997. № 22(4). pp. 911-945.
9. Дзядук Т. В. Переваги та негативні ефекти формування мережевих підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 10. С. 36-38
 10. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С.148-158.
 11. Малюта Л.Я. Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Шерстюк Р.П. Сучасне прогресивне обладнання й оснащення закладів готельно-ресторанного господарства. *Інновації: соціально-економічні та безпекові стратегії розвитку*: Матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ імені Івана Пулюя, академіка НАН України М. Г. Чумаченка. Тернопіль. 23 березня 2018 року. С 46-47.
 12. Руденко В.П. Основи готельної справи. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 368 с.
 13. Бунтова Н.В. Перспективи інтеграції України в міжнародний ринок готельних послуг. *Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова*. 2016. Т. 21. Вип. 4 (46). С. 16–19.
 14. Басюк О.В. Аналіз світового досвіду функціонування готельних ланцюгів. *Глобальні та національні проблеми економіки*. URL: <http://global-national.in.ua/archive/5-2015/05.pdf>
 15. Безуглий І.В. Інноваційна основа формування національних готельних мереж України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.22. 2018. С.136-141. URL: <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/27.pdf>
 16. Бурак Т.В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес-Інформ*. №8. 2014. С.179-183. URL: https://www.business-inform.net/pdf/2014/8_0/179_183.pdf
 17. Гарбера О.Є. Сучасні тенденції розвитку світової готельної індустрії. *Економічний часопис – XXI*. № 11-12. 2010. С 37-41.

18. Смаль І. Особливості і проблеми розвитку міжнародного туризму у контексті глобалізаційних процесів. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 327-335.
19. Гутник О. Сучасні форми організації і роботи у готельному бізнесі. *Вісник Львів. ун-ту. Серія міжнародні відносини*. 2008. Вип. 24. С. 64-70
20. Ivanov S., Zhechev, V. *Hotel Marketing*. Varna: Zangador, 2011.
21. Hotel chain. Collins Online English Dictionary. URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/hotel-chain>
22. Ханін І.Г., Білозубенко В.С., Шаблій С.Є. Міжнародні готельні мережі: сутність, ознаки, перспективи розвитку в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. №11 (221). 2019. URL: https://eco-science.net/archive/2019/APE-11-2019/11.19_topic_Khanin%20I.G.,%20Bilozubenko%20V.S.,%20Shablii%20S.E.pdf
23. Андренко І.Б., Шестірко А.А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 40. URL: https://www.researchgate.net/publication/362384451_OSOBLIVOSTI_FUNKCIONUVANNA_GOTELNIH_LANCUGIV_V_UKRAINI
24. Бурак Т. В. Готельні мережі: еволюція та становлення. *Бізнес-Інформ*. 2014. № 8. URL: www.business-inform.net
25. Go F.M., Pine R. *Globalization Strategy in the Hotel Industry*. London and New York: Routledge, 1995. 269 p
26. Ingram P. L. *The Rise of Hotel Chains in the United States*. New York and London: Garland Publishing, Inc., 1996. 159 p.
27. Мунін Г. Б., Карягін Ю. О., Артеменко А. С., Кошиль Ю. В. Франчайзинг у готельно-ресторанному бізнесі: навчальний посібник. [За заг. ред. Л. С. Трофименко і О. О. Гаца]. Київ: Кондор, 2008. 370 с.
28. Андрушків Б.М., Погайдак О.Б., Мельник Л.М. Теоретико-концептуальна основа управління капіталом підприємства готельно-ресторанного господарства. *Вісник Запорізького національного університету*.

Економічні науки. 2016.№4. С. 7-15.

29. Самойленко А.О. Готельні мережі у глобальній індустрії гостинності. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*.2021. Випуск 60. URL: http://market-infr.od.ua/journals/2021/60_2021/6.pdf
30. Круль Г.Я. Основи готельної справи. Навч. посіб. Київ: Центр навчальної літератури,2019. 280 с.
31. Стойко І., Шерстюк Р. 14 принципів Вільгельма Едвардса Демінга для управління якістю готельно-ресторанних послуг. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2020. Вип. 1 (22). С. 66-78. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2020/20siigrp.pdf>
32. Стойко І. І. Нестандартні закони Роберта Лутца (8 законів крайслера для управління готельно-ресторанним бізнесом). *Фундаментальні та прикладні проблеми сучасних технологій: Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції до 60-річчя з дня заснування Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя та 175-річчя з дня народження Івана Пулюя*. Тернопіль: ТНТУ, 2020. С. 264–265.
33. Владимир О. Бізнес-культура сфери міжнародного туризму та готельно-ресторанної справи. *Феномен культури постглобалізму: зб. мат. І Міжнар. наук.-практ. конф., м. Маріуполь, 2020, Том 1, С. 39-43*
34. Вікторов Б.В. Типи мережевих підприємств у міжнародному бізнесі. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №2(58). С. 26-39 URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/291/313>
35. Андрушків Б. М., Малюта Л. Я., Островська Г. Й. та ін. Готельно-ресторанна справа. Навчально-методичне видання. Книга 1. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2018. 268 с.
36. Корж Н.В., Левицька І. В., Онищук Н. В. Готельна справа: Навчальний посібник. Київ:Київ.нац.торг.-екон.ун-т,. Вінниця, ПП «ТД«Едельвейс і К» 2015. 580 с

37. Товариство з обмеженою відповідальністю «Міжнародно-діловий центр»
Звіт з управління. URL: <http://mdc.kiev.ua/share/report2020/zvit-upr-mdc-2020.pdf>
38. Багатофункціональний комплекс «H-Tower». URL:
https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D0%B0%D0%B3%D0%B0%D1%82%D0%BE%D1%84%D1%83%D0%BD%D0%BA%D1%86%D1%96%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%81_%C2%ABH-Tower%C2%BB
39. Hilton Kyiv Modern sight in the heart of Kyiv. URL:
<https://www.linkedin.com/company/hilton-kyiv-hotel/?originalSubdomain=ua>
40. Не знайшли те, що шукали? напишіть нам і ми підберемо готель відповідно до ваших побажань! Готель «Hilton Kyiv». URL:
https://www.avestravel.com.ua/hotel_view/gotel-hilton-kyiv/
41. Офіційний сайт Готелю «Hilton Kyiv». URL: <https://hilton-kyiv-hotel-kiev.hotelmix.com.ua/>
42. Владимир О. М. Основні тенденції розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу та сфери туризму у 2019-2021 роках. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: тези доповідей VIII Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ: Вид. центр КНУКіМ. 2021. С. 311-315.
43. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*. 2021. Вип.1.(4). С. 45-58.
44. Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф. Київ: КНУКіМ. 2021. С. 51-56.
45. Владимир О.М. Дизайн готельних комплексів: практичність та концептуальність. *Теоретичні та практичні питання узгодження інтересів розвитку територіальної системи*: матеріали Всеукраїнської

- науково-практичної інтернет-конференції. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна. 2020. С. 225-227.
46. Малюта Л., Владимир О., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. №3(32). С. 307-315.
47. Владимир О., Шерстюк Р. Ейдетика на службі готельно-ресторанного бізнесу: смак, дизайн та етичність застосування *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2024. Вип 3 (1) с. 47-61
48. 5-зірковий готель «HILTON KYIV». URL: <https://lightek.net.ua/projects/5-zirkovyj-gotel-hilton-kyiv/>
49. Let your life power your stay with the Hilton Honors American Express Card. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/credit-cards/?cid=OH,WW,CobrandNav,MULTIPR,Header,Landing,Events-Events#card-Hilton%20Honors>
50. Готель Hilton Kyiv відновлює роботу з 1 липня URL: <https://interfax.com.ua/news/general/841043.html>
51. Жук Ю.І. Готельний бізнес України під час війни: пошук нових сенсів в умовах сучасних викликів. *Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації*: Матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 6-7 квітня 2023 р.) Київ: КНУКІМ, 2023. 478 с. С.320-323. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/zhuk7.htm
52. Вовк І.П., Вовк Ю.Я. Проблеми і перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Актуальні задачі сучасних технологій*: Збірник тез доповідей VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. 2018 Том 3 С. 142-142.
53. Владимир О., Бажанова Н. Суспільні виклики та соціальна відповідальність бізнесу у час війни. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 45-62. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22vomucv.pdf>
54. Hilton та інші готелі Європи пропонують безкоштовне розміщення для

- українців. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/220/hilton-ta-insi-goteli-jevropi-proponuyut-bezkostovne-rozmishhennya-dlya-ukrainciv>
55. Біловодська О. А., Кравчук М. О. Порівняльний аналіз позиціонування брендів у готельному бізнесі. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору*: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції. 2020. https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/15225/3/%D0%91%D1%96%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%B0_%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA_%D0%9F%D0%94%D0%90%D0%90.pdf
56. Про готель Hilton Kyiv. URL: <https://www.ua.kayak.com/Kiv-Hoteli-Hilton-Kyiv.458101.ksp>
57. Hilton Management Services | Your success is our business. URL: https://managementservices.hilton.com/wp-content/uploads/2021/09/hilton_managment_services_overview_2021.pdf
58. Hilton's Organizational Structure. URL: <https://www.organimi.com/organizational-structures/hilton/>
59. Chen, Ying-Chang . Wang, Wen Cheng ., Chu, Ying Chien . A Case Study on the Business Performance Management of Hilton Hotels Corp Chen. *International Business Research*. 2011. Vol. 4, No. 2. URL: <file:///C:/Users/Olha/Desktop/%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%9E%D0%9B%D0%98%D0%9A/7418-30319-1-PB.pdf>
60. Владимир О.М Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 25 листопада 2016 року). Харків.: ХНАДУ. Т. 1. 330 с. С. 179-180
61. Владимир О.М. Особенности финансирования готельно-ресторанного бизнеса *Актуальные задачи современных технологий: V міжнар. наук.-техн. конф. молодих учених та студентів*. Тернопіль : ТНТУ, 2016. Вип 2. С. 303-304.

62. Владимир О.М. Динаміка валютного курсу національної грошової одиниці України та її вплив на розвиток економіки в цілому *Вісник ТАНГ*, 2005. №4. С. 67-71.
63. Владимир О. Управління валютними ресурсами – запорука успішного ведення валютної діяльності банку. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2011. Вип. 2 (5). URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11vomvdb.pdf>
64. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Визначення найважливіших закономірностей стабільного розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства. *Галицький економічний вісник*. 2020. Вип. 3 (64). С.174-184.
65. Дудкін П.Д. Smart-компоненти у логістиці готельно-ресторанного бізнесу. *Особливості розвитку соціального бізнесу в умовах інтеграційних перетворень*: матеріали науково-практичного семінару ТНТУ імені Івана Пулюя. Тернопіль. 17 жовтня 2017 року. С.22.
66. Антонюк Т., Паралюш М. Встояти під час війни: як працюють готелі України. URL: <https://commercialproperty.ua/analytics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsuyut-goteli-ukraini/>.
67. Островська Г., Оксана Гладчук О. Стратегія управління підприємствами готельного господарства. *Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації*: Міжнародна науково-практична конференція. 2022.11.22. С. 21-23
68. Давидюк Ю.В., Ущипівська О.М. Перспективи діяльності міжнародної готельної мережі «Hilton Hotels & Resorts» в Україні. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2021. Випуск 1 (62). с.33-38. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2021/62_2021/7.pdf
69. Hilton management development program. URL: <https://jobs.hilton.com/us/en/MDP>
70. Закон України «Про охорону праці» № 2695-ХІІ від 14.10.92 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text>

71. Кодекс законів про працю України із змінами та доповненнями N 1213-IX від 4.02.2021 URL: https://ips.ligazakon.net/document/view/KD0001?an=901853&ed=2021_02_04
72. Закон України «Про загальнообов'язкове державне соціальне страхування» № 1105-XIV від 23.09.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1105-14#Text>
73. Дії населення в умовах надзвичайних ситуацій воєнного характер. *Державна служба України з надзвичайних ситуацій*. URL: <https://dsns.gov.ua/uk/abetka-bezpeki/diyi-naselennya-v-umovax-nadzvicainix-situacii-vojenного-harakteru>
74. 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. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.
75. Інструкція першочергових дій персоналу і посадових осіб підприємств, установ та організацій у разі загрози виникнення терористичних або диверсійних актів. *Департамент освіти і науки*. URL: https://don.kyivcity.gov.ua/files/2015/4/28/bezpeka_zakladiv_new.pdf
76. Королик С., Владимир О. Підприємства мережевого готельного господарства: нові виклики та перспективи розвитку. *Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика*. збірник тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції молодих учених з міжнародною участю (30 травня 2024 року, м. Львів). Львів : ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2024.