

Міністерство освіти і науки України
Вінницький національний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет економіки, інформаційних наук та сфери обслуговування
Кафедра бізнесу та сфери обслуговування

Освітня програма «Готельно-ресторанна справа»
Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО
ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____” ”_____2024
_____р.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО
БІЗНЕСУ

(номер спеціальності) (номер наказу) (Д, З – форма навчання) (дата наказу) (номер студента занаказом)

Здобувач другого
(бакалаврського) рівня
вищої освіти

Гуліватенко Алла
(підпис, ПІБ)

Керівник дипломної роботи
(науковий ступінь, звання)

д.е.н, професор

Польова Олена Леонідівна

Вінниця 2024

Міністерство освіти та науки України
Вінницький національний аграрний університет
Навчально-науковий інститут економіки та управління
Факультет економіки, інформаційних наук та сфери обслуговування
Освітня програма « Готельно-ресторанна справа»
Спеціальність 241 « Готельно-ресторанна справа»
Кафедра бізнесу та сфери обслуговування

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу студентки

Гуліватенко Алли Олегівни

Тема роботи: Інноваційні підходи підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу

Затверджена наказом ректора від „_____” _____ 200__ р. № _____

Термін здачі студентом завершеної роботи на кафедру до__

Вихідні дані до роботи: Закони України; законодавчі та нормативні акти; Постанови Кабінету Міністрів України; бухгалтерська і статистична звітність та інші дані підприємства; рекомендовані літературні джерела та методичні посібники, галузеві видання стосовно теми дослідження.

Перелік питань, що розробляються в роботі:

Розділ 1. Теоретико-методологічні основи формування стратегії інноваційного розвитку закладів готельного бізнесу у системі підвищення конкурентоспроможності

Розділ 2. Аналіз інноваційної діяльності та рівня конкурентоспроможності готелю «Optima», м. Вінниця

Розділ 3. Напрями вдосконалення інноваційної діяльності готелю «Optima»

Перелік ілюстративного матеріалу (таблиці, схеми, графіки та ін.): таблиці, схеми, рисунки, діаграми, графіки.

Календарний план виконання роботи

Етапи виконання роботи	Дата виконання етапу	Відмітка про виконання
Огляд літератури		
Методика виконання роботи		
Розрахункова аналітична частина		
Пропозиції покращення господарської діяльності закладу		
Літературно-технічне оформлення роботи		

Керівник дипломної роботи _____
(підпис) (ПІБ)

Завдання до виконання прийняв _____
(підпис) (ПІБ)

Дата отримання „_____” _____ 202__ р.

АНОТАЦІЯ

III. «Інноваційні підходи підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу (за матеріалами готелю «Optima»)»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 241 «Готельно – ресторанна справа» за освітньою програмою «Готельно-ресторанна_справа» –Вінницький національний аграрний університет. – Вінниця, 2024.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

У роботі проаналізовано теоретико-методологічні основи формування стратегії інноваційного розвитку закладів готельного бізнесу у системі підвищення конкурентоспроможності. Аналізується стан господарської діяльності, стратегії інноваційного розвитку та конкурентні позиції на ринку готелю «Optima». Надаються рекомендації щодо удосконалення інноваційної діяльності готелю «Optima».

За результатами дослідження обґрунтована доцільність впровадження наведених заходів. Проаналізована їх ефективність, враховуючи розвиток сучасних готельних технологій.

Ключові слова: готель, конкурентоспроможність, інновація, інноваційна діяльність, готельне підприємство, готельна послуга.

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	8
1.1. Теоретичні засади сутності конкурентоспроможності та її складових	9
1.2. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу	16
1.3. Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства	25
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОРТИМА», М. ВІННИЦЯ	30
2.1. Загальна характеристика готелю «Optima»	30
2.2. Аналіз стратегії інноваційного розвитку готелю «Optima»	44
2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства та його конкурентних позицій на ринку	50
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОРТИМА»	59
3.1. Характеристика проекту забезпечення інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства	59
3.2. Оцінка ефективності проекту для забезпечення успішної реалізації стратегії інноваційного розвитку	64
ВИСНОВКИ	75
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	81
ДОДАТКИ	86

ВСТУП

Актуальність і практична значущість теми. В умовах швидкої інтеграції України до Європейського союзу сучасні економічні тенденції вказують на необхідність розробки інноваційної стратегії розвитку підприємства для забезпечення його життєздатності в умовах глобальної конкуренції. Конкурентні переваги на сьогодні найбільше досягаються компаніями, спрямованими на інновації. Інновації, впроваджені на підприємстві, можуть впливати на різні рівні виробничих процесів та надати комплексну оцінку його діяльності.

У сучасному невизначеному бізнес-середовищі стійкий інноваційний розвиток стає основою успіху компанії в конкурентному полі, дозволяючи досягти позитивного впливу від інноваційної діяльності через поєднання економічних, екологічних та соціальних аспектів для забезпечення кращих умов для майбутніх поколінь. Важливість теми сталого інноваційного розвитку визначається поліпшенням конкурентної позиції підприємства, зниженням вартості продукції та ефективним використанням інноваційного потенціалу через реалізацію інноваційних проєктів.

В науковому товаристві ще не визначено єдину систему термінів і категорій для сталого інноваційного розвитку, що потребує уваги при впровадженні цього підходу в бізнес.

Питанням інноваційного розвитку займалися такі науковці, як П. Микитюк, Ж. Крисько, О. Адаменко, М. Рогоза та ін. Тему інноваційного розвитку саме підприємств готельно-ресторанного бізнесу можна зустріти у роботах вчених такі як О. Давидова, Н. Бунтова, Т. Лисюк, О. Завадинська, Г. Кругляк та інші.

Метою дослідження є визначення заходів щодо забезпечення інноваційного розвитку готелю для підвищення конкурентоспроможності.

Згідно з визначеною метою, **завданнями роботи** є:

- розгляд теоретичних засад сутності конкурентоспроможності та її складових;
- розглянути вплив інноваційного розвитку на рівень конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу;
- визначити методику оцінки інноваційної стійкості підприємства;
- провести загальну характеристику готелю «Optima»;
- проаналізувати стратегії інноваційного розвитку готелю;
- зробити діагностику конкурентного середовища підприємства та його конкурентних позицій на ринку;
- провести характеристику проекту забезпечення інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- обґрунтувати економічну ефективність реалізованого проекту.

Об'єктом дослідження є особливості реалізації стратегій інноваційного розвитку підприємств для підвищення конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є зовнішнє та внутрішнє середовище готелю, інноваційна діяльність та шляхи забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Методи дослідження. Методами порівняння, аналізу та синтезу, екстраполяції та групування досліджено погляди на сучасний стан проблеми. При оцінці рівня інноваційного потенціалу, конкурентоспроможності та сталого розвитку інноваційного підприємства використовувалися методи системного підходу, економіко-статистичного аналізу, моделювання, експертних висновків, інтегральної оцінки та методи синтезу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ЗАКЛАДІВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ У СИСТЕМІ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

1.1. Теоретичні засади сутності конкурентоспроможності та її складових

Сучасний світ економіки визначається нестабільністю, зростаючою глобалізацією та постійним розвитком технологій, що ставить перед підприємствами та організаціями завдання не тільки пристосуватися до змін, але й успішно конкурувати в умовах високого рівня конкуренції.

Важливим поняттям, яке пронизує всі аспекти конкурентоспроможності та є необхідним для глибокого розуміння досліджуваної теми є «конкуренція». Це явище є тригером для розвитку та вдосконалення, вимагаючи від підприємств постійної уваги до підвищення ефективності та якості. У цьому контексті вивчення конкуренції виявляється ключовим аспектом аналізу конкурентоспроможності, сприяючи розкриттю причин її виникнення, особливостей та взаємовідносин з іншими елементами економічного середовища.

Конкуренція виступає як ключовий механізм регулювання ринкової економіки та суттєва складова промислової діяльності підприємств. Вона призводить до інтенсифікації виробничих і ринкових відносин, сприяє підвищенню ефективності господарювання та прискорює науково-технічний прогрес. Конкуренція є неконтрольованим фактором, що впливає на діяльність організацій і є невіддільною частиною ринкового середовища. Ринковий механізм конкуренції має важливе значення для підприємницької діяльності, визначаючи системну роль конкуренції у концептуалізації підприємницької етики [1].

Розглянемо деякі визначення поняття «конкуренція» у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Тлумачення поняття «конкуренція»

Автор(и)	Тлумачення поняття
Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 р	Змагання між суб'єктами господарювання з метою придбання завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, унаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання, мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку [2]
Д. Панасенко	Політико-економічні відносини між державами стосовно отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників [3]
С. Мочерний	Боротьба за сектори «з більшою доданою вартістю». Реальний дохід країни може рости тільки якщо її праця і капітал притікають у бізнес, що дає більш високу вартість у перерахуванні на зайнятого і країна утримує позиції в такому бізнесі краще, ніж її міжнародні конкуренти [4]
М. Туган-Барановський	Діяльне суперництво декількох осіб у досягненні однієї і тієї мети. Конкуренти прагнуть витіснити один одного, захопити у своє виняткове володіння те чи інше господарське благо, і тому конкуренція завжди має характер боротьби [1]
П. Пуцентейло	У розвинутому товарному виробництві конкуренція є об'єктивним економічним явищем, яке примушує господарюючі суб'єкти прагнути до збільшення прибутку за рахунок розширення масштабів діяльності, удосконалення форм організації виробничого процесу і зростання продуктивності праці [1]

Джерело: сформовано автором на основі [1-4]

Сутність конкуренції також можна зрозуміти через функції, які вона виконує (рис. 1.1).

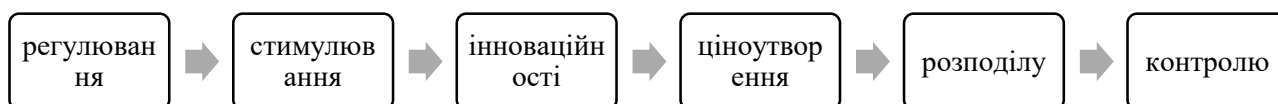


Рис. 1.1. Функції конкуренції

Джерело: сформовано автором на основі [5]

Поняття «конкурентоспроможність підприємства» з різними підходами до тлумачення. Одні дослідники вважають, що це пов'язано з характеристиками виробленої продукції, тоді як інші базують це поняття на ефективності виробничого процесу, стратегічному плануванні розвитку підприємства та його здатності впроваджувати нові технології та конкурувати на ринку.

В табл. 1.2 наведено основні визначення поняття «конкурентоспроможності» від

Таблиця 1.2

Тлумачення поняття «конкурентоспроможність»

Автор(и)	Тлумачення поняття
В. Стівенсон	Характеризує те, наскільки ефективно компанія задовольняє потреби клієнта порівняно з іншими компаніями, що пропонують подібний товар або послугу [6]
М. Портер	Це порівняльна перевага по відношенню до інших фірм, здатність суб'єкта ринкових відносин бути на ринку на одному рівні з наявними там аналогічними конкуруючими суб'єктами [7]
А. Сміт	пов'язував конкуренцію з парним, без змови суперництвом, що відбувається між продавцями - покупцями за найбільш вигідні умови продажу товару. При цьому основним методом конкурентної боротьби він вважав зміни цін [6]
І. Должанський, Т. Загорна	Це економічна конкуренція виробників одних і тих самих видів продукції на ринку за залучення більшого числа покупців і отримання максимального зиску в короткостроковій чи довгостроковій перспективі [8]
І. Піддубний, А. Піддубна	Це потенціальна або реалізована здатність економічного суб'єкта до функціонування у релевантному зовнішньому середовищі, яка ґрунтується на конкурентних перевагах і відображає його позицію стосовно конкурентів [9]
Л. Акімова	«Здатність в умовах, що склалися, проектувати, виготовляти та збувати товари за ціновими та неціновими характеристиками є більш привабливими для споживачів, аніж товари їх конкурентів»[10]
С. Алексєєв	Це економічна категорія, яка дозволяє в умовах конкуренції представити на внутрішній і зовнішній ринок продукцію, яка з точки зору конкурентних переваг сприймається споживачем як краща за аналогічну продукцію конкурентів та дозволяє підприємству отримувати плановий дохід, реалізовувати стратегії конкурентної боротьби й забезпечувати виживання і бажане положення на ринку у довгостроковій перспективі [11]

Д. Панасенко	Економічна категорія, що виражає виробничі відносини між товаровиробниками в процесі обміну продуктами праці [12]
Е. Цибульська	Здатність у поточному періоді та в довгостроковій перспективі забезпечувати більш високу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації своїх товарів [13]

Джерело: сформовано автором на основі [3;6-13]

Отже, М. Портер наголошував, що для оцінки конкурентоспроможності підприємства необхідно порівнювати його з іншими компаніями, які належать до тієї ж галузі.

Видатний принцип «економії невтручання та вільної конкуренції» був теоретично розвинений А. Смітом у його праці «Дослідження про природу і причини багатства народів». Сміт поклав основу своїх ідей про конкуренцію, розглядаючи економічну людину як суб'єкта, який працює на свою особисту користь, але водночас взаємодіє в інтересах всього суспільства. Для нього конкуренція була невіддільною складовою ринкового механізму, сприяючи досягненню рівноваги. Сміт розглядав конкуренцію як процес адаптації до нових обставин і як засіб досягнення нового економічного балансу, хоча його уявлення не було повністю вичерпним, і він також відзначав інші аспекти цього явища.

Група авторів на чолі з Е. Цибульською розглядають конкурентоспроможність підприємства з точки зору ринкової позиції, тобто здатності підприємства захопити та утримати свої позиції на відповідному ринку. Варто відзначити, що цей підхід є обмеженим, оскільки він розглядає лише один аспект діяльності підприємства, який не завжди пов'язаний з його конкурентоспроможністю, а може залежати від унікальності товарів або життєвої необхідності у певній продукції.

Д. Панасенко визначає конкурентоспроможність як політико-економічні відносини між державами, спрямовані на отримання кращих умов на ринках збуту для себе та своїх виробників.

Визначення Л. Акімової висвітлює конкурентоспроможність як здатність проєктувати, виготовляти та збувати товари, які є більш привабливими для споживачів в умовах, що склалися.

Інші автори, такі як І. Должанський та Т. Загорна, вважають, що ключовим чинником, який визначає конкурентоспроможність підприємства, є його здатність ефективно управляти як власними, так і запозиченими ресурсами. Проте ця концепція не враховує ефективність використання залучених ресурсів, а також інших аспектів, таких як техніко-технологічні, управлінські, соціально-психологічні, ресурсні та товарні, які також мають важливий вплив на конкурентоспроможність підприємства.

Кожен автор підкреслює важливість певних аспектів конкурентоспроможності, варіюючи її визначення від орієнтації на клієнта до аспектів цінової політики та стратегічного розміщення на ринку. Різноманітність поглядів вказує на багатогранність цього поняття та його універсальність в різних економічних контекстах.

На основі проведеного аналізу, сформуємо власне визначення даного поняття: конкурентоспроможність – це комплексна властивість організації, що визначає її здатність ефективно займати визначену позицію на ринку, привертати та утримувати клієнтів, а також вигравати в конкурентній боротьбі з іншими підприємствами у відповідній галузі.

Конкурентоспроможність передбачає стійкий ріст, досягнення переваг перед конкурентами і збереження вигідних позицій на ринку. Це включає ефективне використання ресурсів, стратегічне планування, інновації, високу якість продукції та послуг, ефективне управління ризиками і гнучкість у адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність також залежить від успішного впровадження стратегій, особливостей ланцюга постачання, привласнення талановитих працівників та підтримки інноваційної культури в організації.

Виділимо головні характеристики економічного терміну «конкурентоспроможність» на рис. 1.2.

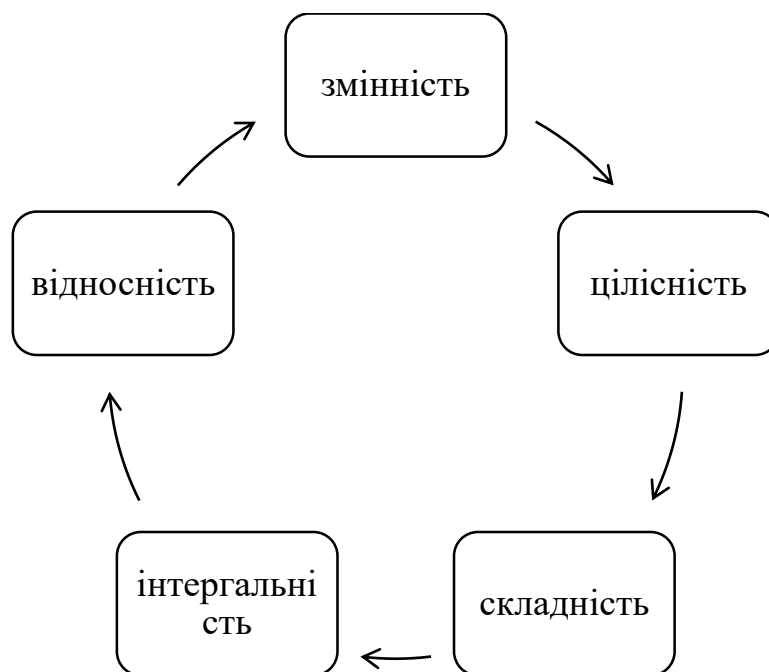


Рис. 1.2. Основні характеристики конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [14]

Ознаками конкурентоспроможності є прив'язка до території, часу та масштабу. Своєю чергою ці ознаки поділяються на типи, відповідно до рівня.(рис. 1.3)

територія	час	масштаб
↓	↓	↓
<input type="checkbox"/> міжнародна	<input type="checkbox"/> поточна	<input type="checkbox"/> економіка
<input type="checkbox"/> національна	<input type="checkbox"/> прогностна	<input type="checkbox"/> у галузі
<input type="checkbox"/> регіональна	<input type="checkbox"/> на точну дату та час	<input type="checkbox"/> у компанії
		<input type="checkbox"/> по асортименту продукції

Рис. 1.3. Класифікація ознак конкурентоспроможності підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [15]

Охарактеризуємо різні види конкуренції за масштабами економічного об'єкта: товару, підприємства, галузі.

Конкурентоспроможність товару визначає його здатність ефективно задовольняти потреби споживачів у порівнянні з подібними продуктами, присутніми на ринку. Ця конкурентоспроможність залежить від ряду факторів, таких як якість, технічний рівень, споживчі характеристики, ціна, обслуговування до і після покупки, реклама та імідж виробника.

Також впливають коливання попиту та ринкова ситуація. Оцінка конкурентоспроможності вказує на доцільність реалізації товарів чи послуг на ринку і ступінь вигоди від їхнього продажу. Забезпечення високої конкурентоспроможності вимагає постійного аналізу та адаптації до вимог і можливостей різних груп споживачів. Ефективне управління процесами розробки, виробництва, реалізації та експлуатації товару призводить до конкурентних переваг у його характеристиках.

Вищим рівнем конкурентоспроможності є готовність організації до конкуренції. Поняття «конкурентоспроможна організація» тісно пов'язане з ідеєю конкурентоспроможності та може бути визначено як перевага виробника у виробництві товарів у порівнянні з аналогічними товарами на певних сегментах ринку протягом конкретного часового періоду. Це враховує можливість розробки, виробництва та ефективної реалізації товарів в майбутньому, не завдаючи шкоди фінансовому стану організації [15].

Конкурентоспроможність підприємств умовно поділено вченими на чотири основні рівні.

На першому етапі акцент робиться на виробництві продукції, що визначається як основна область зусиль, в той час, як вимоги споживача ставляться на другий план. На другому етапі намічається вдосконалення виробництва відповідно до встановлених стандартів конкурентів.

Третій етап, за висновками досліджень, характеризує підприємства, які відкидають стандарти конкурентів, намагаючись отримати переваги у своїй галузі. Четвертий етап конкурентоспроможності визначається використанням

управлінських технологій, що призводить до того, що підприємство стає «еталоном» на даному ринку [5].

Конкурентоспроможність галузі залежить від комплексу факторів (технічних, економічних, організаційних), що впливають на умови виробництва і реалізації високоякісних товарів, спрямованих на задоволення потреб конкретних груп споживачів, при цьому не перевищуючи міжнародні витрати на виробництво одиниці продукції. Конкурентоспроможність галузі визначається не лише конкурентними перевагами виробників у цій галузі, але і їх взаємодією [8].

Наступним рівнем конкурентоспроможності є економічна конкурентоспроможність. У наш час цей аспект визнають як найбільш розгалужений, і його концепція виявляється дуже складною та багатогранною, що призводить до того, що науковці ще не визначили загальновизнаного та універсального визначення для нього.

Щоб мати конкурентоспроможну економіку, необхідно створити конкурентоспроможне суспільство, що володіє конкурентними перевагами в різних сферах людської діяльності.

Для забезпечення високої конкурентоспроможності важливо, щоб всі ресурси, які використовує підприємство, були виразно більш продуктивними і прибутковими, ніж у конкурентів на ринку.

Це дозволяє підприємству утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати постійний попит на його продукцію. Основними стратегіями для підвищення конкурентоспроможності можуть бути випуск нових продуктів, оптимізація цін, ефективне використання реклами, розширення мережі торгових представників та впровадження інновацій.

Керівництво підприємства повинно відстежувати зміни в умовах ринку і вчасно коригувати політику виробництва та маркетингу для досягнення оптимальних результатів.

1.2. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу

Компанії, що націлені на здобуття конкурентних переваг через впровадження механізмів сталого розвитку, часто проявляють збільшений інноваційний потенціал. Інноваційні процеси на різних рівнях підприємства дозволяють охопити всю систему та надати комплексну оцінку процесам. Системний підхід є ключовим для створення основи сталого розвитку, і діяльність у сфері сталого розвитку повинна чітко визначати систему понять, пов'язаних з інноваційним розвитком.

Важливо відзначити, що навіть при наявності різних підходів і спроб розв'язання проблеми впливу інноваційного розвитку на всі рівні підприємницької діяльності, в сучасній вітчизняній літературі все ще відсутній чіткий концептуальний підхід до визначення таких термінів, як «інновація» та «інноваційна діяльність».

Термін «інновація» виник від латинського слова «novatio», що означає «оновлення» або «зміна».

Поняття інновацій з'явилося у наукових дослідженнях ще в ХІХ столітті, але набуло широкого визнання в ХХ столітті завдяки працям австрійського та американського економіста та соціолога Й. Шумпетера. Саме Шумпетер вперше ввів цей термін в економічний контекст [16].

Відповідно до Закону України «Про інноваційну діяльність», інновації – це новостворені (засновані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукти або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного комерційного характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і соціальної сфери та забезпечують сталий розвиток економіки [17].

О. Шикіна вважає, що інновація – це дія з впровадження досягнень науки і техніки в технології і управління, у тому числі в організаціях, що займаються

наданням послуг населенню, вона пов'язана зі змінами, які позитивно впливають на стан суб'єкта господарювання, підвищують його імідж, конкурентоспроможність [18]

В економічній літературі виділено три основні функції інновацій: відтворювальна, інвестиційна та стимулююча. С. Пілецька та С. Ткаченко доповнюють їх аналітичною, адаптивною, комунікаційною та інформаційною. Пояснимо їх у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Функції інновації та їх характеристика

Функція	Характеристика
Відтворювальна	можливість здійснювати фінансування розширеного відтворення за рахунок розподілу прибутку від комерціалізації інновацій
Інвестиційна	безперервне стимулювання інноваційної активності підприємства, що дозволяє одержати прибуток за рахунок комерціалізації інновацій, який розцінюється як стимул до створення і освоєння нових інновацій
Стимулююча	інвестування нових видів інновацій з коштів, які отримані від комерціалізації інноваційного продукту
Адаптивна	створення нового потоку знань, здатних сформувати нові потреби і змінити існуючий технологічний уклад економіки на основі інформатизації підприємств
Аналітична	необхідність вибудовування системи взаємовідносин з різними учасниками інноваційного процесу для здійснення повного циклу відтворення інновацій, в результаті якого креативна ідея перетворюється в комерціалізовану інновацію, здатну задовольнити поточні суспільні потреби
Комунікаційна	вивчення і оцінка швидко мінливих і все зростаючих потреб (аналіз зовнішнього середовища) і порівняння з внутрішніми можливостями підприємства для забезпечення інноваційного розвитку
Інформаційна	відповідна реакція підприємства на виклики ринку, що забезпечує інноваційний розвиток в довгостроковому періоді

Джерело: [19]

Традиційно інновацію визнають вчені за таких умов:[5]

1. Інновація може бути як вдосконаленням існуючого, так і радикальною зміною без аналогів.

2. Інновація – це поетапний процес заміни старого на нове, більш ефективне, з відкриттям для еволюційного та можливістю революційного розвитку.

3. Інновація повинна мати технічні, фінансові та організаційні передумови для реального впровадження та приносити економічну вигоду.

4. Інновація повинна відповідати сучасним потребам споживачів, мати ринковий попит і задовольняти потребу в нових товарах та послугах.

З метою конкретизації типів інновацій необхідно розглянути їх класифікацію.(рис. 1.4). Класифікація можлива за такими критеріями: за ефективністю, за характером потреб, за ступенем матеріалізації та за об'єктом. Варто сказати, що ця класифікація не є повно, її можна доповнити авторськими класифікаціями від науковців тематики.

за ефективністю	<ul style="list-style-type: none"> • радикальні • трансформаційні • поступові • псевдоінновації
за характером потреб	<ul style="list-style-type: none"> • орієнтовані на існуючі потреби • орієнтовані на формування нових потреб
за ступенем матеріалізації	<ul style="list-style-type: none"> • матеріалізовані • нематеріалізовані
за об'єктом	<ul style="list-style-type: none"> • сервісу • каналу • бренду • мереж • інші

Рис.1.4. Класифікація інновацій

Джерело: сформовано автором на основі [20]

Будь-яка соціально-економічна система досягає успіху у своїй діяльності, якщо вона здатна постійно розвиватися, при цьому отримуючи нові якості, які

сприяють посиленню та стабільності функціонування підприємства та його загального зростання.

Тому наступним терміном, який ми розглянемо буде «інноваційний розвиток».

За Є. Діденком інноваційний розвиток – це «процес спрямованих на стан систем підприємства цілеспрямованих дій, що передбачає використання та розвиток підприємством інноваційного потенціалу, результатом чого виступає комплекс змін та поява нових можливостей прогресивного характеру, спрямованих на досягнення у конкурентній боротьбі бажаного економічного результату та забезпечення умов економічно безпечного розвитку» [21].

С. Пілецька та Є. Ткаченко пишуть, що інноваційний розвиток – це «сукупність відносин, що виникають в ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності підприємства на основі інновацій» [19]

П. Друкер вважає, що інноваційний розвиток – це «можливість, результатом якої стане створення нового, поліпшеного продукту або сервісу. Інновацією може бути ідея, порядок, процес або продукт, який перетворює ідею, що дозволяє вирішити нову проблему в конкретний додаток, і розглядається людиною як нове» [19].

На думку П. Микицюка та Я. Крисько можна виділити два основні підходи до розуміння поняття «інноваційний розвиток» [22]:

- предметно-технологічний (орієнтований безпосередньо на науковий результат, інноваційна розробка в цьому випадку буде розглядатися як кінцевий результат конкретної наукової або науково-технічної діяльності);

- функціональний, (даний підхід визначає інноваційний розвиток як пов'язаний з відповідними функціями – створення, реалізація, розповсюдження та впровадження інноваційних проєктів та інновацій).

У рамках дослідження найбільш точним є визначення, запропоноване Н. Завліним: «Інноваційний розвиток – це послідовна послідовність подій, що

проходять від отримання теоретичних знань до використання створеного для нього продукту, конкретної технології чи послуги, а завершується впровадженням інноваційного продукту чи технології в життя, оскільки під час практичного використання інновація постійно досліджується, вдосконалюється та набуває нових споживчих властивостей» [23].

Діденко виділяє такі чотири ключові напрямки інноваційного розвитку: [21]

- розробка стратегії інноваційного розвитку;
- моніторинг та забезпечення наукових досліджень і розробок задля їх подальшої реалізації на практиці;
- відбір найбільш перспективних інноваційних проєктів;
- формування конкурентних переваг, пов'язаних зі створенням нового продукту або послуг;
- створення нових технологій та управлінських рішень.

Верба своєю чергою виділяє три основні види інноваційної діяльності [24]:

- інноваційна діяльність у сфері техніко-технологічного забезпечення виробництва;
- інноваційна діяльність у сфері збільшення виробництва, підвищення якості і здешевлення продукції;
- інноваційна діяльність у сфері соціального розвитку підприємств та сільських територій.

Для запровадження інноваційного розвитку на підприємствах повинна існувати так звана стратегія.

Розглянемо деякі трактування від вчених у таблиці 1.4. Усі вчені вважають, що це система або план розроблених заходів щодо досягнення інноваційного розвитку. Тобто стратегія завжди включатиме багато шляхів та методів досягнення розвитку. Неможливо одним кроком досягти бажаного результату.

Визначення сутності «стратегія інноваційного розвитку»

Автор(и)	Трактування
А. Ганієва	це план дій, спрямований на оптимальне використання потенціалу інновацій, з метою створення та впровадження нових продуктів, технологій та управлінських ініціатив, що сприяють прогресу та зростанню підприємства. [25]
С. Пілецька, Є. Ткаченко	система управлінських, організаційних та інноваційних рішень, спрямованих на реалізацію поставлених перед нею завдань. Вона передбачає формування і формалізацію заходів, які дозволяють скоригувати в перспективі інноваційний потенціал підприємства, що фактично означає розробку тактичних завдань, які забезпечують стратегічні цілі [19]
О. Корнух	процес розробки та реалізації концепції, яка є основою для прийняття ключових управлінських рішень щодо бажаного рівня інноваційного розвитку, допустимих ризиків, методів інноватизації та приведення у відповідність наявних можливостей шляхом розробки й реалізації системи стратегій за напрямками інноваційного розвитку підприємства [26]
Е. Шацька	розробка системи планових дій, спрямованих на досягнення цілей інноваційного розвитку підприємства, шляхом створення сприятливого інноваційного середовища або вигідного пристосування до нього, базуючись на акумулюванні, використанні та оптимізації ресурсів підприємства, результатом чого має стати підвищення якості продукції, конкурентоздатності підприємства, зниження витрат [27]
З. Кобеля	це план, який використовується компанією для заохочення досягнень у галузі технологій або послуг, зазвичай шляхом інвестування коштів у дослідження та розробку. Інноваційна стратегія необхідна для компаній, які хочуть отримати конкурентну перевагу [28]

Джерело: сформовано автором на основі [19;25-28]

Загалом виділяють дві основні групи інноваційних стратегій: наступальна та оборонна. Уся подальша класифікація походить від цих двох груп. Наприклад, Г. П'ятницька виділяє таку класифікацію інноваційних стратегій: традиційна; опортуністична; імітаційна; оборонна або захисна; поглинальна; наступальна; авангардна; упереджуючого маневру.

І собі А. Богданов виділяє такі – гостра наступальна; помірно наступальна; захисна; ліцензійна (поглинаюча) [28].

Для оптимізації процесу формування концептуальної схеми інноваційної стратегії в рамках процесного підходу пропонується враховувати наступні основні принципи: [29]

1. Цілеспрямованість. Стратегія повинна максимально сприяти досягненню конкретних цілей розвитку організації, хай то функціональна інноваційна стратегія чи загально корпоративна.

2. Системність. Розробка стратегії має базуватися на системному підході, розглядаючи її як комплексну систему з ієрархією взаємодіючих ланок.

3. Обмеженість ресурсів. Врахування обмеженості всіх видів ресурсів та їх ефективне використання в умовах організаційної діяльності.

4. Комплексність. Залучення всіх сфер впливу та факторів при розробці інноваційної стратегії.

5. Альтернативність. Розгляд достатньої кількості альтернатив для вибору найбільш ефективного варіанту.

6. Оптимальність. Вибір стратегії, що забезпечить найбільший ефект, та розробка оптимальної кількості етапів її реалізації.

7. Послідовність. Розробка стратегії повинна включати послідовні дії, враховуючи фактор часу.

8. Керованість. Урахування того, що рішення прийматимуться відносно об'єкта управління (інноваційна стратегія), без наявності готових схем та минулих прецедентів.

9. Гнучкість. Система розробки стратегії повинна бути гнучкою та спроможною адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

10. Ефективність. Оцінка ефективності процесу розробки стратегії через зворотний зв'язок та контроль, зокрема, з урахуванням обмежених ресурсів та досягнення поставлених цілей.

Інновації у сфері гостинності мають власний зміст та унікальність, зважаючи на специфічні риси готельної індустрії та її послуг.(рис.1.5)

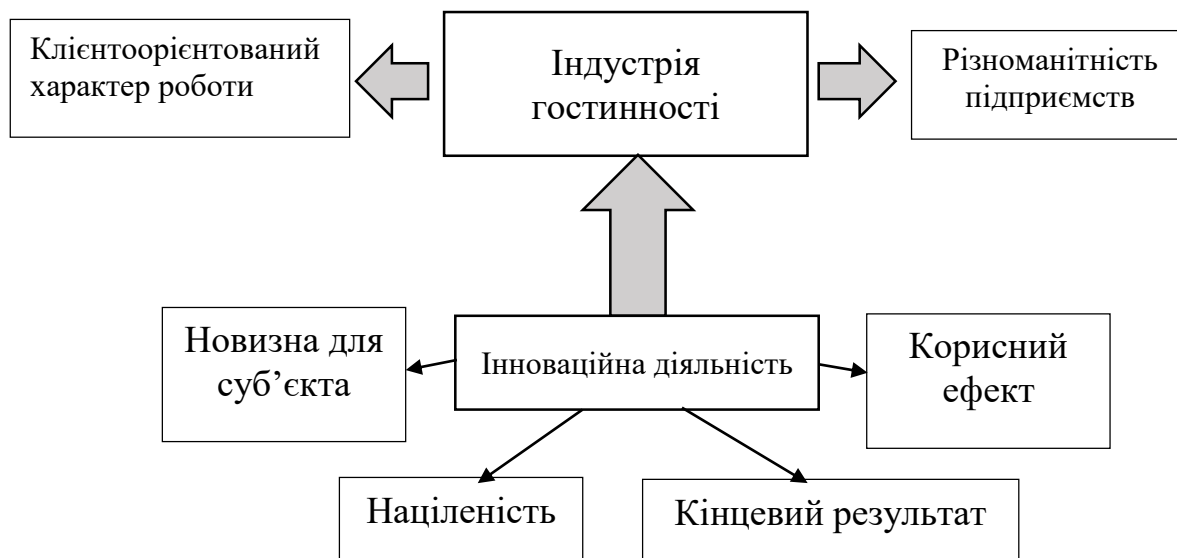


Рис.1.5. Зміст інновації в індустрії гостинності

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Ускладнення класифікації інновацій в індустрії гостинності впливає з багатоаспектності об'єкта дослідження. Ця галузь складається з різноманітних підприємств, і попри загальні риси, кожне з них має унікальні особливості, які можуть слугувати основою для інновацій.

Професор Університету Манчестера Є. Майлз вважає що у класифікації науковці розділились на два головні «табори»: прихильники асиміляційного підходу та прихильники розмежувального підходу, де перші вважають, що сервісні інновації дорівнюють виробничим, а інші – ці поняття розрізняють [31].

Сам Є. Майлз вважає, що в даній ситуації розумним підходом буде пошук синтезу, або об'єднання цих двох протилежних підходів. Важливо відзначити, що він буде поєднувати переваги кожного з них. Синтетичний підхід дозволить проаналізувати внутрішні та зовнішні відмінності інновацій у матеріальному виробництві та сфері послуг, вивчити виробництво послуг промисловими компаніями й виробництво товарів сервісними підприємствами [31].

Для сфери послуг стане можливим застосовувати існуючу методологію інновацій у сфері матеріального виробництва, адаптуючи її з урахуванням особливостей характеру конкретної сервісної діяльності.

Отже, на основі синтетичного підходу можна виділити такі типи інновацій у готельному бізнесі:

- 1) інновації в сервісній пропозиції;
- 2) концептуальні інновації;
- 3) техніко-технологічні інновації;
- 4) інновації бізнес-процесів підприємства. [30]

Коротка характеристика у таблиці 1.5.

Таблиця 1.5

Типи інновацій в готельному бізнесі за синтетичним підходом

Тип	Характеристика	Приклад
Інновації в сервісній пропозиції	Включає нові послуги, а також способи їх надання (інновації в обслуговуванні)	Послуга «магазин в номері», меню на замовлення клієнта, оренда літаків та гелікоптерів тощо.
Концептуальні інновації	Нові формати приміщень, незвичайний дизайн та стиль будівель	Капсульні готелі, апарт-готелі, незвичайні формати та дизайн тощо.
Техніко-технологічні інновації	Застосування нового, більш продуктивного та ергономічного обладнання, а також модернізованих технологічних процесів	«Розумний номер», ключ у мобільному телефоні, роботизація тощо.
Інновації бізнес-процесів підприємства	Фінансові, організаційні, управлінські, маркетингові, логістичні інновації	Нові способи управління фінансами компанії; франчайзинг, мережева організація бізнесу

Джерело: сформовано автором на основі [30]

Отже, інноваційний розвиток є ключовим чинником для підвищення конкурентоспроможності підприємств у сучасному світі. Впровадження новаторських технологій, сервісів та управлінських підходів дозволяє підприємствам не лише відповідати на високі вимоги клієнтів, а й виходити за рамки традиційного обслуговування та виробництва. Дана тема є досить поширеною у сучасній науковій літературі, так як сучасна економіка вимагає

впровадження інноваційного розвитку для підприємств кожного сектору та рівня.

Крім того, у світлі постійних змін у сфері технологій та суспільства, підприємства готельного бізнесу повинні бути готові до інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Високий рівень сервісу, комфорт та відповідність сучасним стандартам можливі завдяки постійному впровадженню новаторських рішень. Такий підхід не лише привертає нових клієнтів, а й сприяє збереженню та розширенню клієнтської бази, забезпечуючи стійке економічне зростання підприємства в умовах конкурентного ринку.

1.3. Інструментарій оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства

При впровадженні системи для забезпечення сталого інноваційного розвитку в компанії важливо розуміти, що прибуток не є кінцевою метою бізнесу. Отже, оцінка успішності не повинна обмежуватися лише фінансовими показниками, такими як рентабельність чи прибутковість. Наскільки успішною буде компанія, слід визначати за рівнем сталого інноваційного розвитку та його впливом. У цьому контексті фінансові показники стають лише однією з економічних цілей, що входять в загальну систему досягнення цілей підприємства.

У економічній літературі існують два підходи до оцінки організаційно-економічного забезпечення розвитку інноваційного бізнесу:

1) Детальний підхід, при якому оцінка інновацій проводиться за допомогою системи показників з метою визначення можливості реалізації конкретного проєкту.

2) Діагностичний підхід, який містить аналіз стану підприємств за різними зовнішніми і внутрішніми параметрами, зазвичай з використанням експертних методів.

Набір інструментів для оцінки інноваційної спроможності підприємства

дозволяє порівнювати його з оптимальним рівнем, нормативними показниками або конкретною моделлю. Зважаючи на специфіку різних галузей та видів економічної діяльності підприємств, компанії повинні вибирати показники лише з галузей, до яких вони належать, для визначення орієнтації та формування стратегії інноваційного розвитку.

Система показників для системної оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства повинна відповідати кільком вимогам:

1. Включення показників, що описують різні аспекти інноваційного потенціалу, враховуючи всі його компоненти.
2. Забезпечення можливості порівняння цих показників для аналізу на різних підприємствах.
3. Орієнтація на впровадження майбутніх завдань в компанії.
4. Прив'язка до існуючої звітності підприємства.
5. Мінімізація витрат на збір та обробку інформації.

Оцінка інноваційного розвитку підприємства зазвичай враховує такі компоненти:

1. Потенціал: вказує на рівень загального потенціалу підприємства, як джерело його життєдіяльності.
2. Інноваційний: є результатом загального потенціалу і є частиною кожного елемента.
3. Організаційно-економічний: складається з готовності та здатності ефективно управляти елементами інноваційного потенціалу, враховує зв'язки всередині системи та зовнішні взаємодії.

Якщо враховувати твердження про те, що в структурі інноваційного потенціалу слід виділяти кадровий, виробничий, інвестиційний компоненти, то оцінку слід проводити за формулою:(1.1)

$$ІП = КП + ВП + ІнП, (1.1)$$

де КП, ВП, ІнП – кадровий, виробничий, інвестиційний потенціали.

О. Осадча поділяє методи оцінки на статистичні, економіко-математичні,

якісні тощо. Зараз ці класичні методи економічного аналізу інноваційної діяльності доповнюються, такими як: моделювання сценаріїв, дерево рішень, аналіз чутливості, кластерний метод, метод невеликої кількості множин, метод еквівалентів, сценарний метод, кореляційно-регресійні та дисперсійні методи, ймовірнісний метод, аналітичний метод, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, SNW-аналіз, R-аналіз, евристичні методи тощо [32].

З метою оцінки ефективності адміністрування інноваційним розвитком А. А. Трофілова пропонує проводити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства на основі показників впровадження інноваційних продуктів і технологій:

- коефіцієнт запасу інтелектуальної власності стосовно основних засобів підприємства (граничне значення коефіцієнта вибору інноваційної діяльності);

- коефіцієнт освоєння нових технологій: порівняння нововведених основних фондів з іншими активами як характеристика здатності підприємства освоювати нові технології та технологічні процеси виробництва (граничне значення коефіцієнта 0,35-0,4 для вибору інноваційної стратегії);

- коефіцієнт зростання інновацій: частка коштів, що спрямовуються на власні та спільні дослідження, навчання та підвищення кваліфікації персоналу, який бере участь у здійсненні інноваційної діяльності (стратегія лідерства доцільна при значенні коефіцієнта понад 0,55-0,6). Формула виглядає так:(1.2)

$$\Delta \text{З перс.} = (\text{З перс. ін.} - \text{З перс. підпр.}) * \text{О перс.} \quad (1.2)$$

де $\Delta \text{З перс.}$ - розмір додаткових витрат на підготовку кадрів для організації виробництва, збуту і просування нової чи вдосконаленої продукції, грн;

З перс. ін. та З перс. підпр. – персонал, який є на підприємстві для реалізації інновації і такий, що потрібний для інноваційної діяльності відповідно, чол.;

О перс. - витрати на навчання персоналу, грн.

Безперечно, одним із важливих аспектів ефективного організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства є його кадровий та кваліфікаційний потенціал працівників, який визначається як інноваційний потенціал підприємства.

Найбільш точно методичний інструментарій адміністрування інноваційним розвитком зображено у роботі П. Безуса. (Додаток А) [33].

Крім того, оцінка наявного інноваційного потенціалу на підприємстві є складною задачею, оскільки точне планування чи передбачення майбутнього розвитку інноваційних ідей є практично неможливим. Інновації на підприємстві часто виникають під впливом науково-дослідних розробок та внутрішньої інноваційної активності персоналу, ускладнюючи оцінку їхньої первісної вартості на основі фактичних витрат.

Через їх широку варіацію у науковій літературі варто згрупувати методи оцінювання інноваційного потенціалу у додатку Б на основі розробки О. Гладкої.

Що щодо оцінки інноваційної діяльності на регіональному чи державному рівнях, то основними узагальненими показниками, які розраховують органи державної статистики про інноваційну діяльність підприємств, є [34]:

- частка підприємств, що займалися інноваціями;
- частка реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової; - частка підприємств, що впроваджували інновації;
- кількість впроваджених нових технологічних процесів;
- кількість впроваджених маловідходних та ресурсощадних процесів;
- кількість найменувань освоєних інноваційних видів продукції;
- кількість найменувань освоєних нових видів техніки;
- придбання машин та обладнання, пов'язаних з упровадженням інновацій;
- загальна сума витрат на інновації, у тому числі за джерелами

фінансування (за рахунок власних коштів; державного бюджету; коштів іноземних інвесторів, інших джерел).

Дослідження питань оцінювання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства свідчить про наявність різноманітних методів та інструментарію для визначення ефективності різних компонентів цього процесу. Кожен з методів спрямований на оцінку конкретного аспекту, що вносить свій внесок у визначення загальної інноваційної спроможності підприємства.

На рівні кадрового забезпечення інноваційного розвитку використовуються методи оцінки кваліфікацій, компетентності та інноваційної активності працівників. Виробничий аспект оцінюється через управління якістю та продуктивністю виробничих процесів. Інвестиційний компонент включає в себе аналіз ефективності витрат на дослідження та розвиток, а також оцінку результативності інвестицій у нові технології.

Важливо відзначити, що поєднання різних методів оцінки дозволяє отримати комплексний погляд на інноваційний потенціал підприємства. Сполучення аналізу кадрового, виробничого та інвестиційного елементів дозволяє уникнути однобічності та недоліків конкретних методик, забезпечуючи вичерпну оцінку в умовах постійно змінного інноваційного середовища.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА РІВНЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОРТІМА», М. ВІННИЦЯ

2.1. Загальна характеристика готелю «Optima»

Готель «Optima» у місті Вінниця входить до національної мережі готелів «Reikartz Hotel Group» (нова назва «Optima Hotel Group»). Йому підпорядковуюються 35 готелів, які мають фірмову назву мережі. Також є групи мереж з іншою назвою, але які входять у мережу. Готелі мережі наразі діють у Німеччині, Грузії, Казахстані, Узбекистані та Швеції. Логотип зображено на рисунку 2.1.



Рис. 2.1. Логотип національної мережі готелів «Optima Hotel Group»

Джерело: [35]

Мережа включає в себе такі бренди:

- Optima Collection Hotel (готелі рівня 4* та 5*);
- «Optima Hotel» (готелі рівня 3*);
- «VitaPark» (мережа велнес-курортів розташованих у найкрасивіших й екологічно чистих куточках України);
- «Raziotel» (мережа економготелів 3*);
- «Alliance City» (бутік-готелі);
- Alliance Resorts (курортні готелі) [35].

Досліджуваний готель входить до другого бренду.

Сформуємо основну інформацію про готель у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основна характеристика готелю «Optima»

1. Назва готелю	«Optima Вінниця»
2. Адреса	вулиця Київська, 50/1, Вінниця, Вінницька область, Україна, 21032

3. Контактний телефон	(0432) 65 28 80, +38 067 219 62 71
4. Електронна пошта	vinnica.hotel@optimahotels.com.ua
5. Код ЄДРПОУ	
6. Форма власності	
7. Структура управління	Лінійно-функціональна
8. Місце розташування	в 2 км від центру міста
9. Період функціонування	Цілорічно
10. Відстань до транспортних вузлів	3.4 км до вокзалу Вінниця 12,3 км до аеропорту Вінниця
11. Засоби сполучення	Маршрутні таксі, тролейбуси, трамваї
12. Тип розміщення	стандарт, покращений стандарт
13. Споруда готелю	Чотириповерхова будівля
14. Місткість	26 номерів
15. Види послуг	Основні, додаткові, суміжні.

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Вигляд екстер'єру та інтер'єру готелю зображено у додатку В.

До основних послуг готелю відносяться послуги з розміщення, харчування. До додаткових – організація конференц-сервісу, послуги хімчистки та прання, трансфер, зберігання багажу тощо.

Послуга розміщення у готелі поділена на декілька етапів. Перший етап – це бронювання номера. Це можна зробити за телефоном, написати на електронну пошту або заповнити онлайн-форму на офіційному сайті готелю. Також бронювання можливе через відомі ОТА: Booking, Hotels24, Expedia, Hotelmix тощо. Також забронювати номер можна безпосередньо біля стійки рецепції.

Другий етап – зустріч гостя та розміщення. Для розміщення гостям пропонується 26 номерів 5 типів (табл.2.2)

Таблиця 2.2

Номерний фонд готелю «Optima»

Категорія	Кількість номерів	Ціна за 1 ніч, грн
Класик одномісний Single	1	765

Стандарт одномісний Single	7	1040
Стандарт двомісний Twin	1	1316
Стандарт двомісний Double	11	1316
Суперіор Double	6	від 1316

Джерело: сформовано автором на основі [35]

На вартість номера впливають такі фактори: категорія номера, що надається; термін перебування; кількість осіб; користування додатковими послугами.

З таблиці видно, що найбільшу частку номерного фонду складають двомісні номери з двоспальними ліжками (42%). Найменші частки номерів у категорії одномісний класик з одним односпальним ліжком (4%).

Наочно структуру номерного фонду готелю представимо графічно на рис. 2.2.

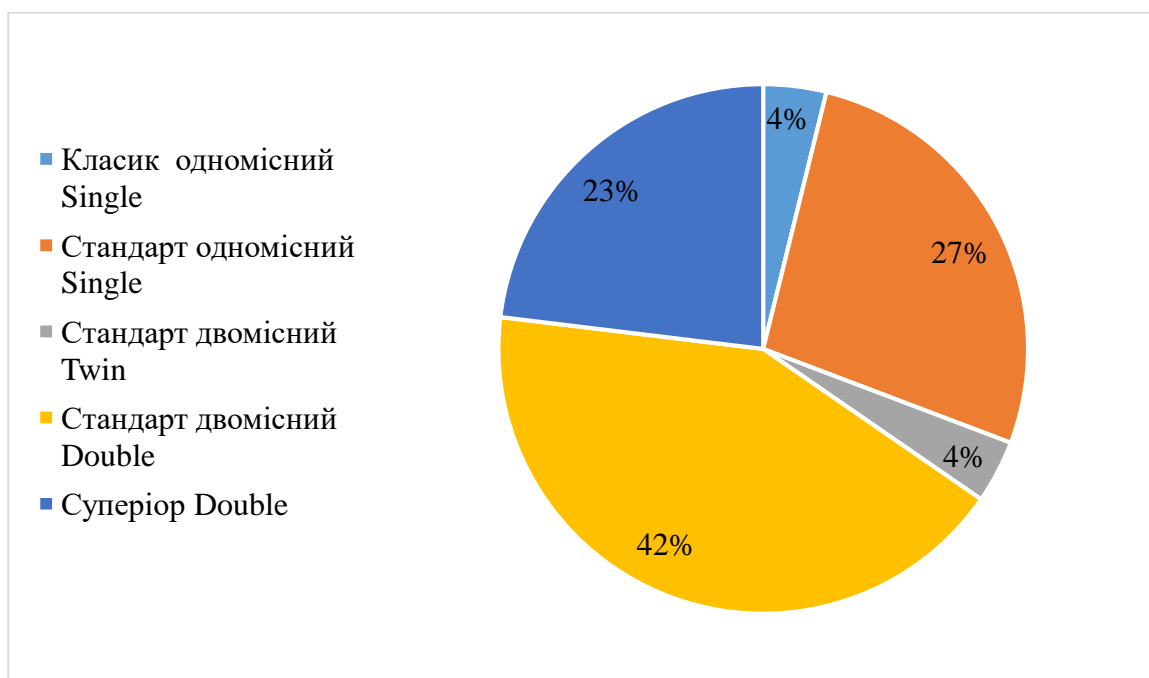


Рис. 2.2. Структура номерного фонду готелю «Optima»

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Розглянемо оснащення номерів різних категорій.

Одномісний номер класик (площа 16,8 м²) має: 1 односпальне ліжко (1400мм*2000мм), телевізор, телефон, кондиціонер, стіл та стілець, шафа, приліжкова тумба, мінібар, мінісейф, ванна кімната з душовою кабіною, фен.

Стандарт одномісний Single (18–21 м²) має: 1 односпальне ліжко (1400мм*2000мм), стіл та стілець, телевізор, телефон, шафа, приліжкова тумба, кондиціонер, мінібар, мінісейф, ванна кімната з душовою кабіною, фен.

Стандарт двомісний Twin (20,8–27,5 м²) має: 2 односпальних ліжка (900мм*2000мм) або 1 двоспальне (1800мм*2000мм), стіл та стілець, телевізор, телефон, шафа, 2 приліжкові тумби, кондиціонер, мінібар, мінісейф, ванна кімната з душовою кабіною, фен.

Стандарт двомісний Double (19–29 м²) має: 1 двоспальне ліжко (1600мм*2000)мм, стіл та стілець, телевізор, телефон, шафа, 2 приліжкові тумби, кондиціонер, мінібар, мінісейф, ванна кімната з душовою кабіною, фен.

Суперіор Double (29,84–40,9 м²) має: 1 двоспальне ліжко (1600мм*2000мм), стіл та стілець, телевізор, телефон, шафа, 2 приліжкові тумби, кондиціонер, мінібар, мінісейф, ванна кімната з душем, диван.

Послуги з харчування у готелі надає гриль-бар «American Bar&Grill», який реалізує страви американської, європейської і мексиканської кухні.(Додаток Г).

Крім того, готель «Optima» надає низку додаткових послуг. Послуги надаються за додаткову плату, вартість не входить у вартість номера.

Готель має три конференц-зали «Вінниця» на 100 місць, «Оптіма» на 73 місця та «Київський» на 76 місць. У вартість оренди конференц-залу входить оренда обладнання: проєктор, екран, фліпчарт (папір+маркери), мікрофон 2 шт., презентер, звукова система. Все обладнання надається безплатно. Для гостей пропонується можливість замовити каву-брейк, коктейлі, фуршети. Усе планування та реалізація конференц-послуг здійснюється окремою групою готельної мережі, яка має назву «Optima MICE».

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників готелю «Optima» за 2020 та 2022 роки. Результати зображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Динаміка основних показників діяльності готелю «Optima»

2020-2022 рр.

Показник	Рік			Зміна 2021/2020 рр.		Зміна 2022/2021 рр.	
	2020	2021	2022	+/-	%	+/-	%
1.Кількість осіб, що перебували у готелі, осіб	2001	5229	4093	3228	161%	-1136	-22%
2.Кількість ночівель осіб у готелі, од.	3695	10569	12263	6874	186%	1694	16%
3.Середня тривалість перебування осіб у готелі, днів	1,3	1,2	3,2	-0,1	-8%	2	167%
4.Чистий дохід від реалізації послуг, тис. грн.	199 584	381 246	316 554	181662	91%	-64692	-17%
5.Собівартість послуг, тис. грн.	31 217	49 632	227 154	18415	59%	177522	358%
6.Інші операційні доходи, тис. грн	11 781	36 221	22 726	24440	207%	-13495	-37%
7. Чисельність персоналу готелю, осіб	40	41	38	1	3%	-3	-7%
8. Середньомісячна заробітна плата(без премій та надбавок), грн/особу	8500	8750	9120	250	3%	370	4%
9. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	24 139	18 055	13 251	-6084	-25%	-4804	-27%
10. Продуктивність праці персоналу готелю, тис. грн/особу	4990	9299	13251	4309,0	86%	3952,3	43%
11. Фондовіддача	8,3	21,1	23,9	12,8	155%	2,7	13%
12. Чистий прибуток (збиток) готелю, тис. грн.	-445	76 771	10 649	77 216	- 17352 %	-66 122	-86%

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

На основі проаналізованих даних можна зробити кілька висновків:

1. У 2021 році спостерігалася значна зростання кількості осіб, що перебували у готелі, та кількості ночівель через відновлення роботи готельних та туристичних організацій після пандемії. Однак у 2022 році відбулося стрімке зменшення обох показників, і це може бути пов'язано зі змінами у туристичній

активності через війну в Україні.

2. Середня тривалість перебування значно зросла у 2022 році порівняно з 2021 роком. Це може свідчити про те, що хоча кількість туристів зменшилася, ті, хто приїжджає, залишаються у готелі на довший період.

3. Чистий дохід від реалізації послуг виявився меншим у 2022 році порівняно з 2021 роком. Собівартість послуг інтенсивно зросла, що може бути пов'язано зі зростанням вартості ресурсів через воєнні події.

5. Зменшення середньорічної вартості основних засобів та збільшення фондівіддачі може свідчити про оптимізацію активів готелю. Попри це, чистий прибуток готелю значно зменшився у 2022 році.

Під час аналізу господарської діяльності готелю використовують специфічні показники: одноразова місткість готелю; можлива, фактична та планова пропускна спроможність готелю; кількість місць днів простою; коефіцієнти завантаження готелю (плановий та фактичний). Опишемо формули розрахунку цих показників у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Технологія розрахунку показників для аналізу виробничої програми готелю «Optima»

№	Назва показника	Порядок визначення
---	-----------------	--------------------

з/п		
1	Одноразова місткість	$Mod = \sum Ni \times Q$, де $M(od)$ - одноразова місткість готелю, одиниць; Ni - номер певного типу; Q - кількість спальних місць у номері, одиниць
2	Можлива пропускна здатність готелю	$ПС(м) = Mod \times 365$
3	Кількість місцевднів простою номерного фонду через проведення поточного ремонту	$Пр(пот.рем.) = \sum Nj \times Q \times T$, де Nj - номер певного типу у поточному ремонті; T - тривалість поточного ремонту, дні.
4	Кількість місцевднів простою номерного фонду через проведення капітального ремонту	$Пр(кап.рем.) = \sum N \times Q \times 365$
5	Кількість місцевднів простою номерного фонду через проведення санітарної обробки та підготовки номерів до заселення гостей	$Пр(сан.об.) = \frac{O \times T_{сер}}{24}$, де $Пр(сан.об)$ - кількість місце-днів простою номерного фонду через проведення санітарної обробки та підготовки номерів до заселення гостей, місце/дні; O - кількість обслужених гостей готелю, особи; $T_{сер}$ - середній час санітарної обробки і підготовки номеру до заселення, год
6	Фактична пропускна здатність готелю	$Пр(\phi) = ПС(м) - Пр(кап.рем)$, де $ПС(\phi)$ - фактична пропускної спроможності готелю, людино/доба
7	Планова пропускна здатність готелю	$П(n) = ПС(\phi) - Пр(пот.рем) - Пр(сан.об)$, де $ПС(n)$ - планова пропускної спроможності готелю, людино/доба.
8	Коефіцієнт використання можливої пропускної здатності готелю (коефіцієнт завантаження готелю)	Плановий: $Кзав(пл) = ПС(n)/ПС(\phi) * 100\%$ Фактичний $Кзав(пл) = Д(\phi)/ПС(\phi) * 100\%$

Джерело: сформовано автором

З використанням формул сформуємо проведений аналіз у таблиці 2.5.
Для аналізу маємо дані тільки за 2021-2022 рр.

Таблиця 2.5

Аналіз завантаженості готелю «Optima»

2021-2022 рр.

№з/п	Показник	2021 р.	2022 р.	Відхилення 2018 р. від 2019 р.	
				Абсол.	Відн.,%
1.	Одноразова місткість готелю	78	78	0	0
2.	Можлива пропускна спроможність готелю, людино/доба	28470	28470	0	0
3.	Кількість обслужених гостей готелю, особи	5229	4093	-1136	-22%
4	Кількість місцевднів простою номерного фонду через проведення:				
	– поточного ремонту, людино/дні	56	39	-17	-30%
	– капітального ремонту, людино/дні				
	– санітарної обробки та підготовки номерів до заселення гостей, людино/дні	392	307	-85	-22%
5.	Усього простоїв	448	346	-102	-22,80%
6.	Пропускна спроможність фактична, людино/доба	28470	28470	2190	109,68%
7.	Пропускна спроможність планова, людино/доба	28022	28124	2130	109,63%

Джерело: сформовано автором

Одноразова місткість готелю, тобто кількість місць, яку може надати готель одночасно за два роки змін не зазнала, через те, що кількість номерів та місць у них не змінювалась.

Можлива пропускна спроможність з урахуванням цілорічної роботи готелю без простоїв – 28470 людино/днів. Через те, що капітального ремонту у готелі не було проведено за два роки, то фактична пропускна спроможність готелю дорівнює можливій.

Простої, пов'язані з поточним профілактичним ремонтом номерів у 2022 році склали 39 людино/днів, а за причини санітарної обробки та підготовки номерів для заселення – 307. Зменшення показника може бути викликане зменшенням кількості гостей та скороченням часу санітарної обробки номерів.

Графічне відображення порівняння можливої та планової пропускної спроможності готелю «Optima» ми зобразили на рисунку 2.3.

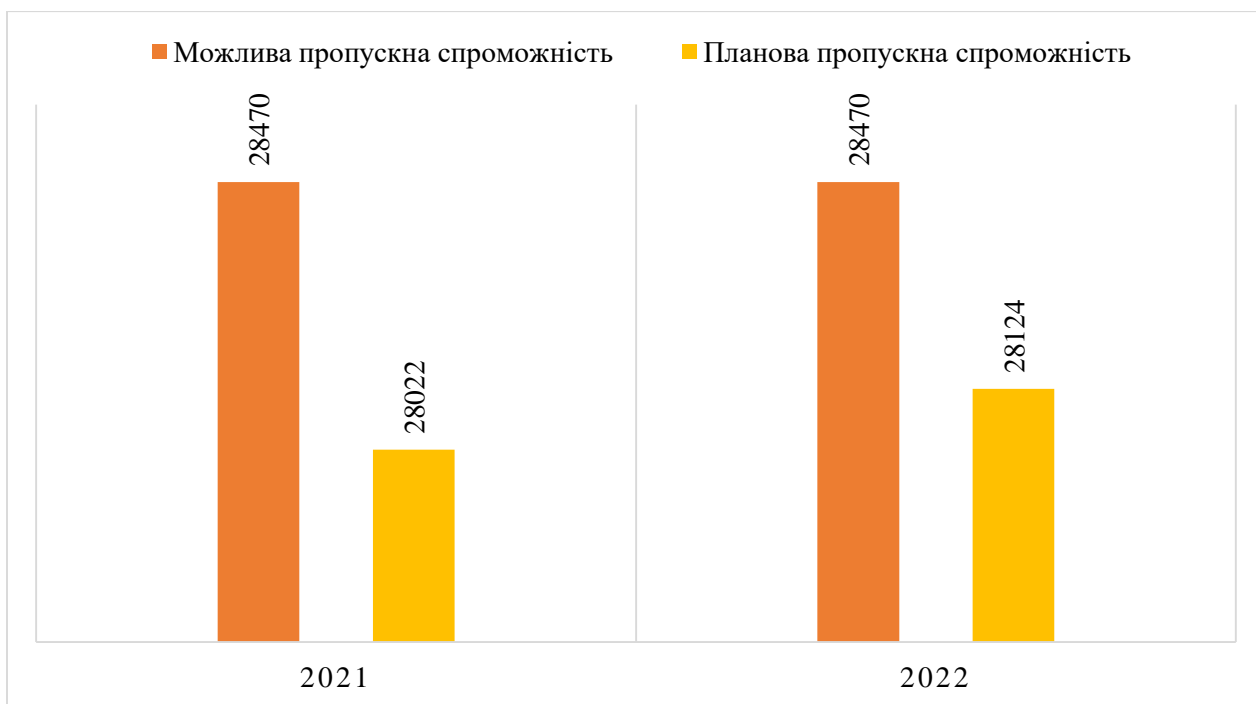


Рис. 2.3. Порівняння можливої та планової пропускної спроможності готелю «Optima» за 2021-2022 рр.

Джерело: сформовано автором

Таким чином, за причин простоїв рівень завантаження номерного фонду готелю «Optima» за 2022 рік склав 72,4%, що є менше запланованого на 26,4. Це вимагає від готелю впровадження інноваційних технологій у відділи обслуговування, технологій. маркетингу тощо.

Організаційна структура готелю є важливим елементом його успішної діяльності, оскільки вона визначає розподіл обов'язків, відповідальності та комунікацій між різними підрозділами й працівниками.

У готелі «Optima» вона складається з директора, шести відділів, які й собі включають ряд посад. Загальна кількість працівників готелю станом на 2022 рік складає 38 осіб.

Організаційна структура готелю «Optima» зображена на рисунку 2.4. Представлена структура має вигляд традиційної лінійно-функціональної структури управління, з переважанням вертикальної форми зв'язків, в яких знаходять відображення відповідні функціональні відносини компанії. Вона

відображає основну спрямованість підрозділів готелю. В рамках сформованої організаційної структури основні повноваження управління всіма напрямками діяльності готелю зосереджені у директора.

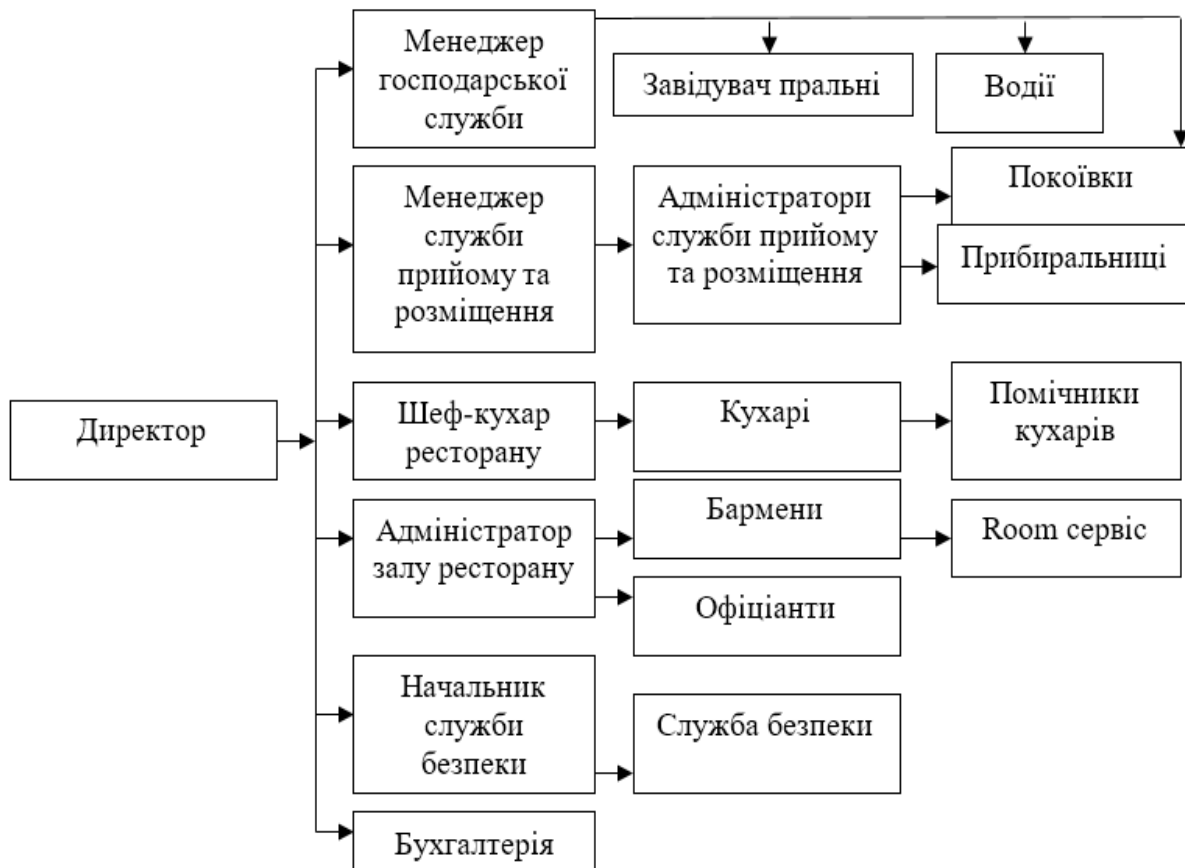


Рис. 2.4. Структура управління готелем «Optima»

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Опишемо роботу основних служб.

1. *Служба прийому та розміщення.* Посадові права та обов'язки працівників служби прийому та розміщення:

- Адміністратор рецепції належить до категорії спеціалістів.
- На посаду адміністратора рецепції призначається особа, яка має середню професійну освіту без пред'явлень вимог до стажу роботи або початкову професійну освіту та стаж роботи за фахом не менше 2 років.
- Адміністратор рецепції призначається посаду наказом генерального директора готелю.

Адміністратор рецепції повинен знати:

- Постанови, розпорядження, накази, інші керівні та нормативні документи вищих та інших органів з питань обслуговування відпочиваючих в готелі.
- Правила та методи організації процесу обслуговування клієнтів.
- Порядок утримання житлових та інших приміщень готелю.
- Основи естетики, етики, психології та обслуговування відвідувачів.
- Прейскуранти та тарифи на номери, місця та послуги, що проживають.
- Порядок оформлення та правильність ведення всієї експлуатаційної документації.
- Розташування номерів та нормативи оснащення приміщень та номерного фонду готелю.
- Порядок використання номерного фонду та бронювання.
- Порядок розрахунків за послуги.
- Правила внутрішнього розпорядку.
- Правила та норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії та протипожежного захисту.

Адміністратор рецепції підпорядковується менеджеру служби, а з питань подання звітності та документації – головному бухгалтеру.

2. Господарська служба. До неї належать інженерні техніки, сантехніки, електрики, працівники пральні, водії.

3. Бухгалтерія. Головний бухгалтер здійснює:

- Організацію бухгалтерського обліку господарсько-фінансової діяльності організації та контроль за економічним використанням матеріальних, трудових та фінансових ресурсів, збереження власності організації.
- Забезпечує раціональну організацію обліку та звітності в організації та її підрозділах на основі максимальної централізації та механізації обліково-

обчислювальних робіт, прогресивних форм та методів бухгалтерського обліку та контролю.

- Організує облік грошових коштів, що надходять, товарно-матеріальних цінностей та основних засобів, своєчасне відображення на рахунках бухгалтерського обліку операцій, пов'язаних з їх рухом, облік витрат виробництва та обігу, виконання кошторисів витрат, реалізації продукції, виконання робіт, результатів фінансової діяльності.

- Забезпечує контроль за законністю, своєчасністю та правильністю оформлення документів, складанням економічно обґрунтованих звітних калькуляцій собівартості, розрахунками із заробітної плати, правильним нарахуванням та перерахуванням платежів до державного бюджету та позабюджетних фондів.

- Бере участь у проведенні економічного аналізу господарської діяльності за даними бухгалтерського обліку та звітності з метою виявлення внутрішньогосподарських резервів, усунення втрат та невиробничих витрат.

- Вживає заходи щодо попередження нестач, розкрадань, незаконного витрачання коштів та товарно-матеріальних цінностей, порушень законодавства. - Бере участь в оформленні документів щодо нестачі та розкрадання грошових коштів та товарно-матеріальних цінностей контролює передачу в необхідних випадках цих документів слідчі та судові органи.

- Веде роботу із забезпечення суворого дотримання штатної, фінансової та касової дисципліни, законності списання недостач тощо.

4. *Служба безпеки.* Складається з начальника служби та охоронців. Забезпечують порядок та безпечне перебування гостей на території готелю.

5. *Служба F&B.* Складається з працівників кухні та залу ресторану. Також сюди входять працівники goom-сервісу.

Проведемо характеристику персоналу за віковою та статевою групами на рисунку 2.5.(на кінець 2022 року)

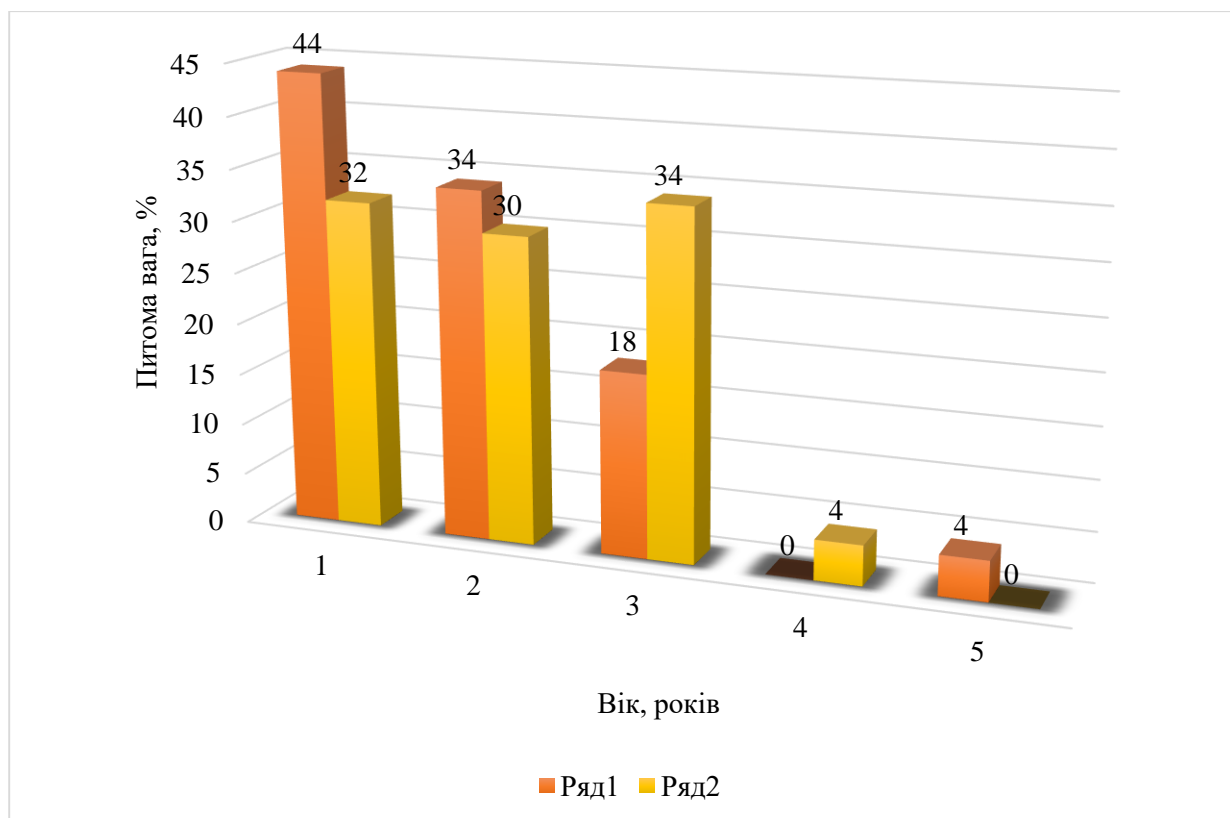


Рис. 2.5. Статтєво-вікова характеристика персоналу готелю «Optima» станом на кінець 2022 року

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Відповідно до даних, в готелі є працівники усіх вікових груп. Найбільше у готелі працює людей з вікової групи 18- 25 років. Це 81%. Найменше вікова група більш як 60 років – 2 %.

Проведемо детальний аналіз кадрового складу готелю «Optima» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Штатний розпис готелю «Optima»

Посада	Ставка
Директор	1

Менеджери відділів	5
Адміністратори СПіР	4
Бухгалтер	1
Старша покоївка	1
Покоївка	4
Прибиральниця	3
Завідувач пральні	1
Шеф-кухар	1
Кухарі	4
Помічники кухарів	2
Офіціант	3
Бармен	2
Room-сервіс	2
Начальник служби охорони	1
Охоронці	3
Усього	38

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю

Отже, за проведеним дослідженням діяльності готелю «Optima», можемо зробити висновок, що це один з готелів національної мережі «Optima Hotels and Resorts», який розташований у місті Вінниця.

За фінансовими показниками готель діє прибутково, проте має зменшення показників через складне політичне та економічне становище в Україні. Організаційна структура готелю включає в себе 6 відділів та 38 працівників загалом.

2.2. Аналіз стратегії інноваційного розвитку готелю «Optima»

Інновації у готелі «Optima» можна описати за такими групами:

- продуктові;
- ресурсні;

– організаційні.

Продуктові інновації спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування:

- застосування сучасних клінінгових технологій (безфосфатні миючі засоби, низькотемпературна побутова хімія, новітня техніка для прибирання);
- використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними властивостями, натуральні гіпоалергенні матеріали).

Ресурсні інновації передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства. (CRM система).

Організаційні інновації пов'язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління (використання персоналу в управлінні, онлайн-навчання та оцінювання).

Враховуючи зв'язок показників інноваційної діяльності підприємства зі здатністю підтримувати три складові сталого розвитку протягом бізнес-циклу, необхідно проаналізувати інноваційну складову готелю.

Використовуючи дані зі звітів готелю та показники основної економічної діяльності, розглянуті в попередньому пункті, розрахуємо показники інноваційної діяльності.

Показники інноваційної діяльності готелю «Optima» на 2022 рік:

1. Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic}). Цей показник показує співвідношення інтелектуальних та інших основних фондів готелю, що дає можливість оцінити кількісну складову інноваційного потенціалу, а також частку об'єктів інтелектуальної власності, які на цей час здійснюють інноваційну діяльність.

Розраховується за формулою:

$$K_{ic} = B_i / A_{na}, \quad (2.1);$$

де B_i — інтелектуальна власність, грн.;

A_{na} — інші позаоборотні активи, грн.

2. Показник персоналу, зайнятого в інноваційній діяльності (K_{np}). За допомогою цього показника можна встановити зв'язок між існуючою організаційною структурою підприємства та інноваційною діяльністю, визначити, наскільки трудовий потенціал готелю втілений в інноваційній складовій.

Розраховується за формулою:

$$K_{np} = P_n / Ч_n , \quad (2.2);$$

де P_n — число зайнятих в сфері інновацій, осіб;

$Ч_n$ — середня чисельність працівників підприємства, осіб.

3. Коефіцієнт освоєння нових технологій (K_{om}).

Технологічний показник освоєння нових фондів на підприємстві значною мірою залежить від фінансових ресурсів готелю, що безпосередньо впливають на введення нових технологій, але є важливим для розуміння рівня адаптивності інноваційної сторони підприємства до нових умов та потужностей ринку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{om} = O\Phi_n / O\Phi_{cp} , \quad (2.3);$$

де $O\Phi_n$ — вартість нових введених основних фондів, грн.;

$O\Phi_{cp}$ — середньорічна вартість основних виробничих фондів, грн.

4. Коефіцієнт впровадження нових послуг (K_{en})

Надає можливість зрозуміти наскільки успішними є попередні інноваційні проекти підприємства, оцінити вплив впроваджених на ринок нових послуг на загальну діяльність підприємства.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{en} = BP_{nn} / BP_{zag} , \quad (2.4);$$

де BP_{nn} — виручка від продажу нових, удосконалених або створених за новими технологіями послуг, грн.;

BP_{zag} — загальна виручка від продажу всіх послуг, грн.

5. Коефіцієнт інноваційного зростання K_{iz}

Показник, що є досить важливим в умовах підтримання стійкого інноваційного розвитку, оскільки містить у собі інформацію про готовність підприємства до подальшої інноваційної активності, здатність її фінансувати майбутні інноваційні проекти для забезпечення стійкого розвитку.

Розраховуємо за формулою:

$$K_{iz} = I^{dn}/I_{zag}, \quad (2.5);$$

де I_{dn} – вартість науково-дослідницьких та навчальних інвестиційних проектів, грн.;

I_{zag} – загальна вартість інших інвестиційних витрат, грн.

Сформуємо отримані результати інноваційної активності готелю у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Коефіцієнти інноваційної активності готелю «Optima»

Показник	Рік			Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2021/2020	2022/2021
Коефіцієнт забезпечення інтелектуальною власністю (K_{ic})	0,009	0,011	0,016	0,002	0,005	22,2%	45%
Показник персоналу, зайнятого в інноваційній діяльності (K_{np})	0,113	0,113	0,112	0	-0,001	0,0%	-1%
Коефіцієнт освоєння нових технологій ($K_{от}$)	0,18	0,21	0,26	0,03	0,05	16,7%	24%
Коефіцієнт впровадження нових послуг ($K_{вп}$)	0,046	0,059	0,023	0,013	-0,036	28,3%	-61%
Коефіцієнт інноваційного зростання ($K_{із}$)	0,32	0,45	0,3	0,13	-0,15	40,6%	-33%

Джерело: сформовано автором на основі даних готелю

У 2021 році майже усі показники мали підвищення, адже зі збільшенням фінансових показників та завантаженості зростає необхідність і у інноваційному розвитку. Але вже у 2022 році знову відбувся спад коефіцієнтних показників через політичні та економічну ситуацію, що викликає нестабільність

на ринку. Через це кошти та інші аспекти почали менше виділятися на інноваційний розвиток, втримуючи позицію на ринку з допомогою уже наявних ресурсів. Ця оцінка здійснюється за допомогою розробленої для кожного показника бальної шкали та коефіцієнтів, що визначають важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу фірми.

Показники згруповано за відповідними ознаками, кожній групі присвоєно відповідний бал та визначено за допомогою експертів. Оцінку індивідуальних характеристик проводили експертно, тобто шляхом анкетування, в якому взяли участь працівники готелю. Було обрано шкалу від 1 до 3 балів для оцінювання, відповідно:

- 0 балів - зовсім не використовується;
- 1 бал - низький рівень використання;
- 2 бали - середній рівень використання;
- 3 бали - високий рівень використання.

Чек-лист бальної оцінки складових інноваційного потенціалу готелю «Optima» подано в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Бальна оцінка складових інноваційного потенціалу готелю «Optima»

Складові ІІІ	Параметри	Бали	Вага
1. Виробничі можливості	1.1. Рівень використання виробничої потужності	3	
	1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій	1	
	1.3. Рівень гнучкості виробництва	1	

Підсумкова оцінка		5	0,18
2. Кадрові можливості	2.1. Рівень кваліфікації персоналу	2	
	2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві	1	
	2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу	1	
	2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу	1	
Підсумкова оцінка		5	0,17
3. Науково- технічні можливості	3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції	1	
	3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції	0	
	3.3. Рівень використання розробок	1	
	3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу	1	
Підсумкова оцінка		3	0,17
4.Маркетингові можливості	4.1. Раціональність використання каналів розподілу товарів	1	
	4.2. Гнучкість цінової політики	0	
	4.3. Рівень використання реклами	1	
	4.4. Ефективність системи збуту	1	
Підсумкова оцінка		3	0,15
5.Організаційні можливості	5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури	0	5.Організаційні можливості
	5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства	0	
	5.3. Рівень компетенції керівників	2	
		2	
Підсумкова оцінка		4	0,15
6. Фінансові можливості	6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	2	
	6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2	
	6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності	2	
	6.4. Фінансова стійкість підприємства	2	
Підсумкова оцінка		8	0,18

Джерело: сформовано автором

На основі цього побудуємо діаграму для відображення складових. (рис. 2.6)

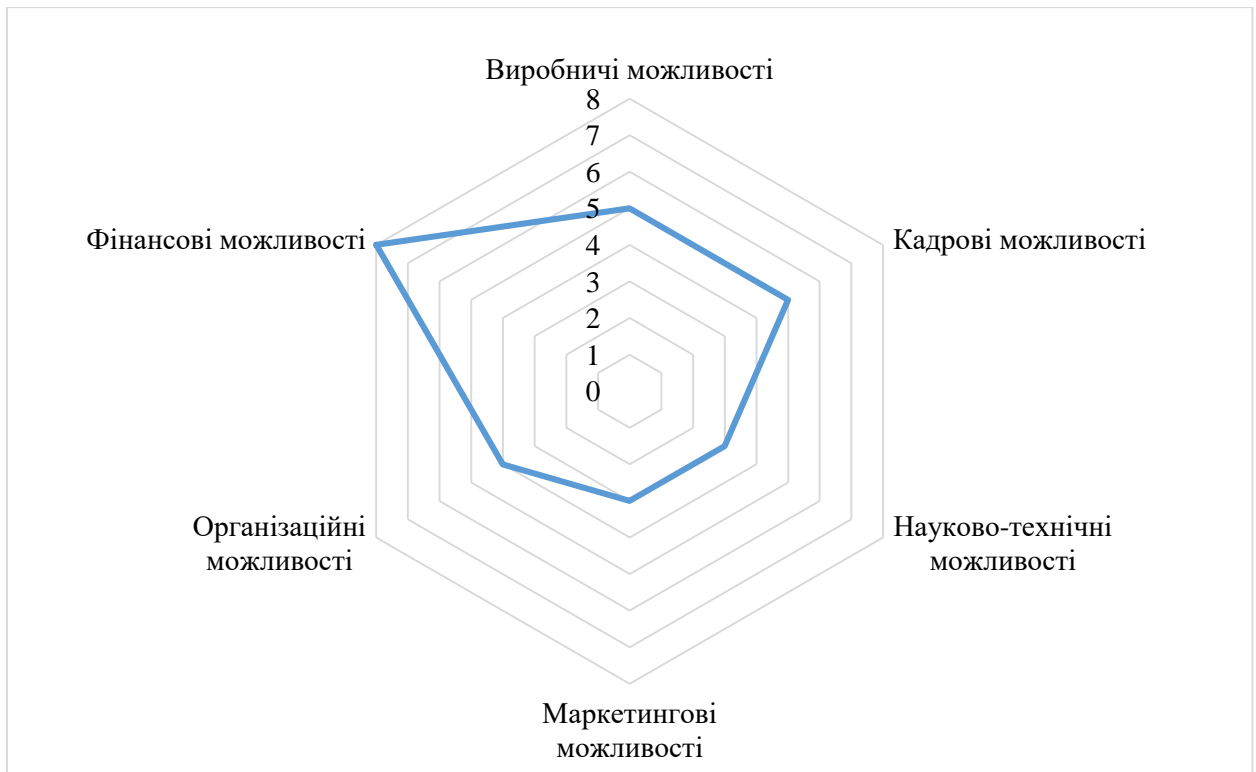


Рис.2.6. Діаграма оцінки складових інноваційного потенціалу готелю

Джерело: сформовано автором

Визначимо загальний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної активності готелю за формулою: (2.6)

$$P_{\text{ін.пот}} = \sum (P_i * W_i), \text{ де} \quad (2.6)$$

$P_{\text{ін.пот}}$ – рівень інноваційного потенціалу;

P_i – експертний висновок використання i -тої складової інноваційного потенціалу, бал;

W_i – коефіцієнти вагомості i -го елемента інноваційного потенціалу.

$$P_{\text{ін.пот}} = ((0,18*5) + (0,17*5) + (0,17*3) + (0,15*3) + (0,15*4) + (0,18*8))=0,9+0,85+0,51+0,45+0,6+1,44=4,75.$$

Оцінку рівня сформованого інноваційного потенціалу можемо провести за наступною шкалою: [36]

- 0 – 4,0 – «низький рівень»,

- 4,1 –8,0 – «середній рівень»,
- «8,1– 11,55– «високий рівень»

Проведений комплексний аналіз складових інноваційного потенціалу виявив, що найнижчу оцінку має науково-технічна та маркетингова складові потенціалу: вони мають найнижчі рівні використання (3 бали).

Подібну проблему необхідно вирішити за допомогою вживання оперативних заходів із активізації маркетингової політики, оптимізації бізнес-стратегії розвитку готелю. В маркетинговій сфері важливо прийняти заходи щодо розвитку реклами, систем дистрибуції, використання хмарних технологій та аналітик тощо.

2.3. Діагностика конкурентного середовища підприємства та його конкурентних позицій на ринку

Розглянемо діагностику конкурентного середовища експертним шляхом на основі моделі п'яти сил М. Портера. Для аналізу було використано п'ятибальний метод, від 1 – найгірший показник і 5 балів – найвищий.

Оцінювання відбувалось за відгуками клієнтів та на основі даних самого готелю.(табл.2.9)

Таблиця 2.9

Модель «П'яти сил конкуренції» для готелю «Optima»

Сили конкуренції	Оцінка	Характеристика
Поява на ринку сфери послуг нових конкурентів	3	Середня ймовірність появи нових конкурентів
Доступність альтернативних продуктів	3	Враховуючи різноспрямованість конкурентів, оцінка загрози альтернативних продуктів досить помірною
Ринковий вплив споживачів	5	Зміна попиту на готельні послуги по Україні зменшується
Ринковий вплив партнерів	4	Велика кількість партнерів та залежність від них
Суперництво наявних конкурентів серед підприємств готельної індустрії	5	Спостерігається високий рівень концентрації готелів у місті
Середній бал		4

Джерело: розробка автора

Середня оцінка конкурентного середовища за проведеним аналізом становить 4, що є гарним показником, але все ще вимагає від підприємства розробку та впровадження програм конкурентних переваг, враховуючи підвищення вимог клієнтів до стандартів якості, зміну попиту тощо.

Проведемо аналіз конкурентного потенціалу готелю «Optima» за основними складовими у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Аналіз конкурентного потенціалу готелю «Optima»

Складова	Аналіз по готелю
Виробничий (Основні засоби, технології виробництва, асортимент послуг, логістика)	Готель входить до національної готельної мережі, має хорошу репутацію на ринку. Знаходиться у хорошому місці та має сучасну будівлю у цікавому стилі.
Кадровий (Оцінка кваліфікації, аналіз програм розвитку та навчання)	Готель приймає на роботу лише кваліфікованих та досвідчених працівників, усі вони проходять медичний огляд раз у рік (працівники ресторану раз у пів року). У ресторані немає конкретно розроблених програм навчання та розвитку; атестація проходить за вимогами керівництва, якщо видно, що працівник потребує цього.

Продовж. табл. 2.10

Управлінський (Оцінка ефективності управлінських процесів)	Менеджмент готелю має ефективну систему управління з елементами прозорої комунікації.
Маркетинговий (Аналіз маркетингу, PR-кампанії, програми лояльності та співпрацю з партнерами)	Ресторан має слабкий розвиток маркетингових досліджень: не аналізує відгуки, не дає на них зворотного зв'язку; також готель не має інтернет-реклами (таргет, SMM тощо); через відсутність окремого сайту і мобільного додатку готель не поширений в інтернеті.
Фінансовий (Оцінка фінансової стійкості ресторану, включаючи рентабельність, оборотність активів та забезпечення потреб у ресурсах)	Показники діяльності підприємства свідчать про прибутковість та конкурентоспроможність на ринку
Інформаційно-технологічний (Оцінка використання інформаційних технологій та інноваційних рішень; аналіз наявності систем автоматизації тощо)	АСУ, ORAK Готель R5, інтернет-ресурси, технічне обладнання тощо.

За проведеним аналізом, можемо сказати, що готель має сильний конкурентний потенціал по усіх складових, крім маркетингового: не аналізує відгуки, не дає на них зворотного зв'язку; також готель не має інтернет-реклами (таргет, SMM тощо).

Проведемо SWOT-аналіз діяльності готелю, у якому зазначимо сильні та слабкі сторони і зовнішні можливості та загрози. (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу діяльності готелю «Optima»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Комфортні умови роботи; – Доступність послуг; – Відношення до національної готельної мережі; – Співпраця зі службами бронювання. – Сучасний дизайн; – Доступні ціни. 	<ul style="list-style-type: none"> – Низька мотивація працівників; – Розташування; – Відсутність окремого сайту; – Низький рівень реклами. – Рівень інноваційних технологій.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Можливість для впровадження додаткових послуг; – Залучення інвестиційних коштів та коштів готельної мережі; – Розвиток персоналу; – Створення мобільного додатку. 	<ul style="list-style-type: none"> – Дороге впровадження інноваційних додаткових послуг; – Конкуренція з боку інших готелів; – Економічна криза у країні. – Політичне становище в країні.

Джерело: сформовано автором

Отже, готель має ряд сильних сторін та слабких. Слабкі сторони можна перетворити у сильні на основі використання можливостей.

Для оцінки коефіцієнта конкурентоспроможності (КК) готелю скористаємося наступними формулами розрахунку критеріїв ефективної виробничої діяльності підприємства, фінансового стану, ефективності організації збуту продукції та конкурентоспроможності продукції. Результати у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Бальна оцінка показників конкурентоспроможності готелю «Optima»

Показник	2020	2021	2022	Темп приросту	
				(2020)	(2021)
1. Ефективність виробничої діяльності підприємства					
1.1 Показник витрат на одиницю продукції (РВ)	0,16	0,13	0,09	-0,2	0,76
1.2 Показник фондівдачі (Ф)	8,27	2,12	2,39	1,25	2,77
1.3 Рентабельність товарної продукції (РТ)	6,39	7,68	1,39	1,22	-6,29
1.4 Продуктивність праці (ПП)	4,89	9,86	8,37	4,09	-3,81
2. Фінансовий стан підприємства					

2.1. Коефіцієнт автономії (КА)	0, 0 2	0, 0 2	0, 0 2	0 0	0
2.2 Коефіцієнт платоспроможності (КП)	8, 6 3	9, 0 6	7, 2 3	0, 4 3	- 1, 8 3
2.3 Коефіцієнт абсолютної ліквідності (КЛ)	2, 3 6	5, 2 9	3, 1 2	2, 9 3	- 2, 1 7
2.4 Коефіцієнт оборотності(К _{об})	1 5, 5 4	1 9, 1 2	1 4, 3 6	3, 5 8	- 1 9, 1 2
3. Ефективність організації збуту та просування товарів					
3.1 Рентабельність продажу (РП)	- 0, 0 2 2	0, 0 1	0, 0 4	0, 2 0	- 0, 1 7
3.2. Коефіцієнт затовареності готовою продукцією	0	0	0	0	0
Коефіцієнт завантаження виробничих потужностей	0	0	0	0	0
Коефіцієнт ефективності реклами	0	0	0	0	0
4.Критерії конкурентоспроможності послуг					
Конкурентоспроможність послуг	2, 6	2, 9	3	0, 3	0, 1

Джерело: розраховано автором

З урахуванням розрахованих коефіцієнтів, розраховуємо загальний коефіцієнт конкурентоспроможності для готелю за період з 2020 по 2022 рр. (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Розрахунок коефіцієнта конкурентоспроможності готелю «Optima»

Критерії КК та формули їх розрахунку	Значення критеріїв
--------------------------------------	--------------------

	2020	2021	2022
1. Критерії ефективної виробничої діяльності підприємства (ЕВ) $ЕВ = 0,31РВ + 0,19Ф + 0,4РТ + 0,1ПП$	503,14	936,99	838,41
2. Критерії фінансового стану підприємства (ФС) $ФС = 0,29КА + 0,2КП + 0,36КЛ + 0,15 Коб$	4,91	6,59	2,58
3. Критерії ефективності організації збуту послуг (ЕЗ) $ЕЗ = 0,37РП + 0,29КЗ + 0,21КВ + 0,13КР$	-0,001	0,075	0,012
4. Критерії конкурентоспроможності послуг (КТ)	2,6	2,9	3
КК – коефіцієнт конкурентоспроможності $КК = 0,15ЕВ + 0,29ФС + 0,23ЕЗ + 0,33КТ$	77,75	143,43	127,50

Таким чином, тенденція зміни коефіцієнта конкурентоспроможності готелю є прямо пропорційною показникам діяльності, яка мала підвищення у 2021 році та спад у 2022.

Деяко негативними є показники ефективності збуту та просування послуг.

Конкурентна сила готелю «Optima» є виробнича діяльність підприємства – насамперед висока продуктивність праці. Показники фінансового стану мали значне погіршення у 2022 році на 4 показники.

Конкурентоспроможність послуг, яка визначалась як співвідношення якості товару до його ціни споживання з допомогою експертної оцінки, мала тенденцію до збільшення усі ці роки.

Фінансове становище підприємства показує залежність від інвестування та вкладів материнської готельної мережі. Це може вказувати на те, що підприємство має обмежені внутрішні ресурси для забезпечення свого фінансування та розвитку. Воно може бути змушене залучати зовнішні джерела фінансування, такі як інвестиції від материнської компанії чи зовнішні кредитори, для підтримки своїх операцій і розвитку. Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає спроможність підприємства виконати свої платіжні зобов'язання за допомогою найбільш ліквідних активів, таких як готівка та еквіваленти готівки. Деяко негативне значення цього показника може вказувати на те, що підприємство може мати проблеми зі здійсненням своїх платежів вчасно або без додаткової фінансової допомоги. Це може бути викликано низьким рівнем готівкових резервів або недостатньою ліквідністю активів.

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку готельних послуг у місті Вінниця, включає вивчення сильних і слабких сторін підприємства в порівнянні з конкурентами. Для проведення аналізу з готельного ринку міста Вінниця було відібрано 3 головних конкуренти готелю за показниками: зірковість, ціни, рейтинг. Це готелі – «Rooms Hotel», «FENIX TOWN», «SMALL HOTEL».

Опишемо конкурентів готелю у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14

Основні конкуренти готелю «Optima»

Показник	Назва		
	Rooms Hotel	FENIX TOWN	SMALL HOTEL
Опис діяльності	Тризірковий сучасний готель у 2.2. км. від центру міста.	Готель у центрі міста у класичному вишуканому стилі.	Готель у центрі міста сучасному стилі лофт.
Опис послуг	7 типів номерів, харчування у ресторані, безкоштовні сніданки, конференц-сервіс.	6 типів номерів, харчування у ресторані, безкоштовні сніданки	7 типів номерів, харчування у ресторані, безкоштовні сніданки, конференц-сервіс.

Джерело: розроблено автором

Після проведеного аналізу сформуємо багатокутник конкурентоспроможності обраних конкурентів та досліджуваного готелю та зобразимо його на рис. 2.7. Показники від 1 до 10, де 1 – найгірший показник, а 10 – найкращий.

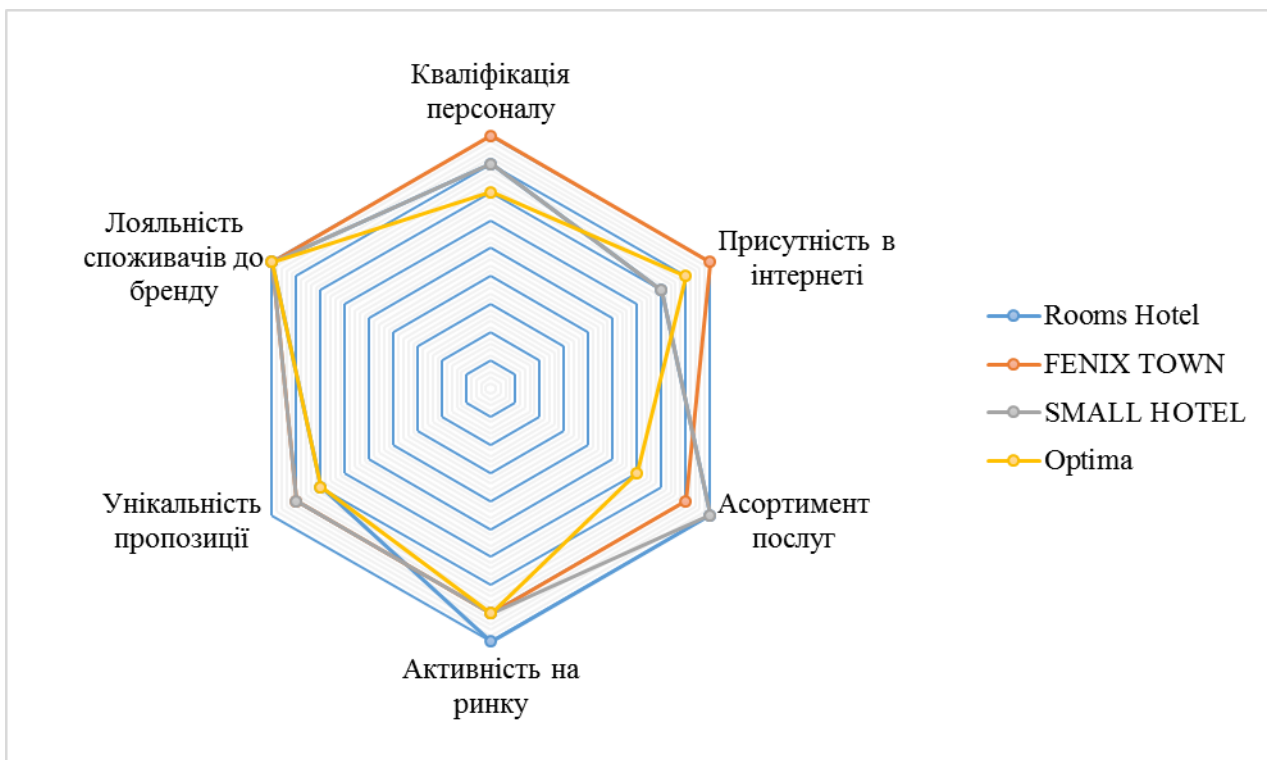


Рис.2.7. Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваного готелю та його головних конкурентів

Джерело: сформовано автором

За аналізом видно, що досліджуваний готель поступається конкурентам у асортименті послуг та унікальності пропозицій. Готель «Optima» має хороші показники у групі «Лояльність споживачів» та «Активність на ринку». Також варто звернути увагу та кваліфікацію персоналу та присутності в інтернеті: реклама, сайт, SMM тощо.

Для визначення впливу факторів макросередовища на діяльність готелю «Optima» виконаємо аналіз факторів зовнішнього ділового середовища, щодо означеної галузі із застосуванням інструменту DEPEST - аналізу у табл. 2.15, який є різновидом традиційного PEST-аналізу («5» – сильний вплив, серйозна небезпека; «1» – відсутність впливу, загрози).

Таблиця 2.15

DEPEST-аналіз діяльності готелю «Optima»

Політичні фактори	Вага	Бал	Оцінка	Економічні фактори	Вага	Бал	Оцінка
-------------------	------	-----	--------	--------------------	------	-----	--------

1. Загострення військово-політичної ситуації у країні	0,1	3	0,3	1. Загроза росту темпів інфляції	0,2	4	0,8
2. Напрямок розвитку політичної системи	0,2	2	0,3	2. Зниження доходів населення	0,2	5	1,0
3. Характер політичної боротьби	0,3	4	1,2	3. Зростання безробіття	0,1	3	0,3
4. Ступінь суспільної підтримки урядової програми розвитку	0,1	2	0,2	4. Нестабільний курс гривні	0,2	3	0,6
5. Відсутність ефективного регулювання галузі	0,1	4	0,4	5. Стан бюджету	0,1	4	0,4
6. Слабке залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у галузь	0,1	5	0,5	6. Підвищення та встановлення податкових ставок	0,1	3	0,3
Всього	0,9	20	2,9	Всього	0,9	22	2,6
<i>Соціально-культурні фактори</i>	<i>Вага</i>	<i>Бал</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Науково-технологічні фактори</i>	<i>Вага</i>	<i>Бал</i>	<i>Оцінка</i>
1. Зниження рівня освіти населення	0,1	2	0,2	1. У сфері товарів та послуг	0,2	5	1,0
2. Соціальні умови життя	0,1	3	0,3	2. У сфері технологій	0,2	4	0,8
3. Рівень культури населення	0,1	3	0,3	3. У сфері менеджменту	0,2	3	0,6
Всього	0,3	8	0,8	Всього	0,6	12	2,4
<i>Демографічні фактори</i>	<i>Вага</i>	<i>Бал</i>	<i>Оцінка</i>	<i>Екологічні фактори</i>	<i>Вага</i>	<i>Бал</i>	<i>Оцінка</i>
1. Рівень народжуваності та смертності	0,15	1	0,15	1. Природно-кліматичні умови	0,2	2	0,4
2. Міграція населення	0,4	3	1,2	2. Екологічні цінності	0,2	3	0,6
3. Чисельність населення	0,2	3	0,6	3. Законодавство з охорони навколишнього середовища	0,1	1	0,1
4. Статеві-віковий склад населення	0,25	2	0,5	4. Проблема вивозу сміття	0,25	3	0,75
Всього	1	9	2,45	Всього	0,75	9	1,85
Загальна оцінка макросередовища							13

Джерело: дослідження автора

Показники DEPEST-аналізу показують, що реакція підприємства на стратегічні фактори зовнішнього середовища перебуває на середньому рівні. Найменший вплив мають соціально-культурні фактори середовища. Найбільш значущими для підприємства є політичні та економічні фактори.

Через нестабільне політичне та економічне становище через ведення воєнних дій на території України, готель знаходиться у постійній зоні ризику через зниження доходів населення та стану бюджету країни загалом.

Також важливий вплив мають демографічні фактори, такі як міграція населення та зменшення чисельності працездатного населення.

Отже, аналіз конкурентоспроможності готелю показав його достатній конкурентний рівень на ринку Вінниці. Однак варто звернути увагу на вузький асортимент послуг та відсутність ефективної маркетингової стратегії.

Оцінка макросередовища показала, що найбільший вплив на діяльність готелю мають економічні, демографічні та політичні фактори.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ОРТИМА»

3.1. Характеристика проєкту забезпечення інноваційного розвитку для підвищення конкурентоспроможності підприємства

Проведення комплексної оцінки дало змогу визначити, що інноваційну діяльність готелю варто запроваджувати на усіх сферах його діяльності. Особливу увагу при цьому приділимо технологічним нововведенням у форматі цифрових технологій (мобільний додаток) та розвитку персоналу через навчання та розвиток.

Обґрунтування заходів реалізації інноваційного проєкту, їх актуальністю для готелю та очікуваним впливом на його діяльність зображено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Заходи інноваційного розвитку готелю «Optima»

Назва заходу	Опис заходу	Обґрунтування важливості	Вплив впровадження
Технологічні нововведення			
Впровадження цифрових технологій для персоналу та гостей	Впровадження мобільного додатку для швидкої реєстрації та замовлення послуг, використання інтерактивних табло для інформування гостей.	Підвищення ефективності обслуговування гостей, забезпечення персоналу інструментами для швидкого реагування на потреби клієнтів.	Покращення якості обслуговування, збільшення задоволеності гостей, можливість збору даних для аналізу та персоналізованого обслуговування.
Організаційно-управлінські нововведення			
Впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників	Запуск програми навчання та розвитку для персоналу готелю, включаючи стажування, менторства та курси підвищення кваліфікації.	Забезпечення персоналу необхідними навичками та знаннями для впровадження новітніх технологій та підвищення рівня обслуговування гостей.	Підвищення ефективності роботи персоналу, покращення якості обслуговування, збільшення привабливості роботодавця та зменшення плинності кадрів.

Продовж. табл. 3.1

Адаптація організаційної структури під інноваційну діяльність	Перегляд та оптимізація внутрішньої структури готелю з метою побудови ефективної взаємодії між підрозділами для сприяння створенню та реалізації інноваційних проєктів.	Створення гнучкої та швидкореагуючої організаційної структури сприятиме швидкій інтеграції нововведень та забезпечить ефективну комунікацію між різними рівнями управління.	Збільшення швидкості реалізації інновацій, підвищення гнучкості відповіді на зміни у галузі готельного бізнесу, стимулювання та активізація креативності персоналу..
---	---	---	--

Всі зміни у структурі функціонування готелю повинні здійснюватися відповідно до довгострокових цілей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Усі заходи, що пропонуються до втілення, можна впроваджувати поступово, в міру вивільнення коштів на інвестиції, появи нових фінансових джерел.

Отже, впровадження цифрових технологій для персоналу та гостей має відбуватись на основі запровадження цифрових інструментів для полегшення роботи персоналу:

- цифрове робоче місце;
- цифрові засоби комунікації;
- цифровий документообіг;
- цифрові інструменти накопичення та аналізу інформації.

Використання цифрових комунікаційних технологій сприяє ефективному управлінню працівниками, організацією бізнес-процесів та підвищенню продуктивності праці в умовах гнучких графіків роботи та дистанційної роботи. Такі засоби, як стільниковий зв'язок, електронна пошта, Skype, Viber, WhatsApp та Telegram, стали основними засобами комунікації в організаціях.

Інструменти цифрового документообігу сприяють швидкому доступу до необхідної інформації та ефективному управлінню документацією. Важливо, що ці інструменти дозволяють зберігати великі обсяги інформації, яку можна аналізувати та використовувати для планування та контролю у виконанні проєктів.

Цифрові інструменти для накопичення та аналізу інформації надають

зручний формат для отримання інформації на вимогу, сприяючи аналізу та оцінці її в будь-який момент. Ця інформація дозволяє приймати ефективні рішення.

Важливо впроваджувати всі ці інструменти комплексно, інтегруючи їх в цілісну стратегію цифрової трансформації, а не використовувати їх ізольовано один від одного.

Наша розробка цифрових технологій для готелю буде стосуватись мобільного додатку, через популярність використання мобільних телефонів та додатків у готельній сфері. Такі додатки дозволяють отримувати повну інформацію про готель, таку як його розташування, категорія, доступні послуги, стан номерного фонду та можливість бронювання онлайн.

Додаток для досліджуваного готелю має за мету інформувати про готель, забезпечити можливість бронювання номерів, отримання інформації про ціни та послуги. Проєкт передбачає реалізацію протягом 2 років і залучення інвестицій для його успішної реалізації.

Основною метою створення додатка є стимулювання зростання активних клієнтів, збільшення заповнюваності номерів, підвищення продажів готельних послуг та збільшення фінансового потоку від діяльності підприємства.

Також звернемо увагу на цікаві та ефективні технологічні нововведення, такі як цифрові інтерактивні табло. У готелі «Optima» є велика кількість місць, де можна розмістити цифрові екрани, такі як зона рецепції, басейни, спа-салон, бари та переговорні зали. Починаючи з моменту прибуття, цифрові екрани привертають увагу клієнтів і направляють їх у потрібне русло. Вони поліпшують комунікацію з гостями, розповсюджуючи інформацію одночасно в усіх необхідних місцях.

Система Digital Signage – це один із видів цифрових екранів, яка може бути використана для інтеграції з соціальними мережами та іншими онлайн-сервісами, надання актуальної інформації про вільні номери та їх вартість, інтерактивного знайомства з номерами, пропаганди додаткових послуг і

стимулювання їх продажу через привабливий інтерактивний контент, а також подання місцевих новин, прогнозу погоди та навігації. Цифрові екрани можуть бути встановлені у вигляді окремих стійок чи кіосків, або вбудовані в меблі та розміщені на стінах, надаючи закладу сучасний вигляд і поліпшуючи його імідж. Це також призводить до зменшення витрат на друк і доставку матеріалів. Оновлення інформації відбувається швидко і ефективно, не потребуючи великих витрат на розробку та друк реклами на паперових носіях [37].

Цифрові екрани дозволяють створювати додатковий канал спілкування з відвідувачами, надаючи інформацію про додаткові послуги та продукти готелю. Вони також ефективно використовуються для проведення рекламних заходів, привертаючи увагу гостей до акцій і кампаній. Використання цифрових екранів з інтерактивним контентом дозволяє проводити цільові рекламні кампанії на певний період часу та отримувати прибуток від реклами сторонніх компаній.

Загалом, цифрові екрани стають не лише зручним інструментом для комунікації з клієнтами, але й ефективним ресурсом для маркетингових стратегій та збільшення прибутку готелю.

Організаційно-управлінські нововведення у готелі будуть стосуватись впровадження програм підвищення кваліфікації для працівників та ,звісно, адаптації організаційної структури до інноваційної діяльності.

Основною метою програми навчання та розвитку для персоналу готелю є підвищення якості обслуговування, покращення професійних навичок та забезпечення розвитку кар'єри для працівників готелю. Ця програма спрямована на створення сприятливого середовища для вдосконалення знань та навичок персоналу, що призведе до підвищення задоволеності гостей і, відповідно, збільшення прибутковості готелю. У нашому дослідженні ми запропонуємо новий формат навчання для персоналу – з використанням «edutainment». Що ж це таке? Edutainment – це поєднання навчання з розвагами, яке спрямоване на передачу навчального матеріалу через розважальний формат. Це може включати відео контент, використання віртуальних помічників,

гейміфікацію, і нестандартні форми виступів та лекцій. Головна мета – навчити персонал, забезпечуючи при цьому розваги [38].

Наприклад, TED-лекції зосереджені на викладанні через харизматичних спікерів, гейміфікація може використовувати бали та винагороди за виконані завдання, а акторська гра може допомагати в навчанні комунікаційних навичок через жартівливі сценки. Ідея полягає в тому, що навчальний матеріал краще засвоюється, коли він подається у формі, яка викликає емоції та зацікавленість [38]. Міленіали вже давно перестали сприймати нудні формати лекцій та уроків.

Для впровадження запропонованих заходів інноваційної діяльності необхідно внести певні зміни в організаційну структуру підприємства та переглянути взаємовідносини між робітниками та керівниками. Під час досягнення довгострокових цілей стійкого розвитку слід орієнтуватись на організаційні моделі, які сприяють креативності та інноваційній діяльності.

Через те, що готель не на постійній основі проводить інноваційну діяльність, якщо надалі планується постійний контроль і моніторинг, то варто створити окремий відділ з найнятими співробітниками. Зараз в умовах невизначеності та економічного спаду команду можна створити вже з існуючого складу персоналу.

Відділ кадрів відповідатиме за введення навчання та контролю за процесом, відділ бухгалтерії буде відповідати за фінансовий моніторинг інноваційних проєктів, розробку бюджетів для інноваційної діяльності та аналіз ефективності витрат.

Відділ маркетингу буде відповідальним за рекламу та просування інноваційного продукту у формі мобільного додатку, а також за забезпечення ефективної комунікації зі зацікавленими сторонами.

Відділ технічної підтримки буде забезпечувати технічну підтримку та інфраструктури для реалізації інноваційних проєктів.

Отже, в ході реалізації інноваційного проєкту з забезпечення конкурентоспроможності необхідно розглядати системний підхід до

впровадження змін. Однак, враховуючи попередній аналіз фінансового забезпечення інвестицій та показник фінансової незалежності, постає необхідність досягти короткострокового розвитку. Тому ми запропонували розробку мобільного додатку, навчання персоналу та основі новітнього методу впровадження інновацій.

3

.

2

. Запропоновані вище заходи були обрані через те, що ефект від їх **запровадження призведе до прямих витрат на забезпечення успішної реалізації короткострокової інноваційної стратегії**, досягти високої якості обслуговування та розширити їх унікальність пропозицій.

Для запровадження навчання у форматі «edutainment» ми обрали платформу EddApp. EddApp – це платформа, яка сприяє створенню навчальних матеріалів різного характеру, таких як розрядні посібники, курси підвищення кваліфікації, політика компанії та короткі навчальні програми. Для стимулювання участі в навчанні можна організувати конкурси та надавати сертифікати та подарунки за успішне завершення курсів.

EddApp пропонує широкий спектр можливостей індивідуального брендування та гейміфікації, що робить процес навчання цікавим та захопливим для співробітників. Крім того, платформа надає зручний інтерфейс для створення та організації навчального контенту, а також аналітичні засоби для відстеження прогресу і успішності учасників [39].

Основні функції EddApp включають мобільну підтримку, створення мікrokонтенту, соціальне навчання, шаблони курсів, аналітику та інтеграцію з іншими системами через API.(рис. 3.1)

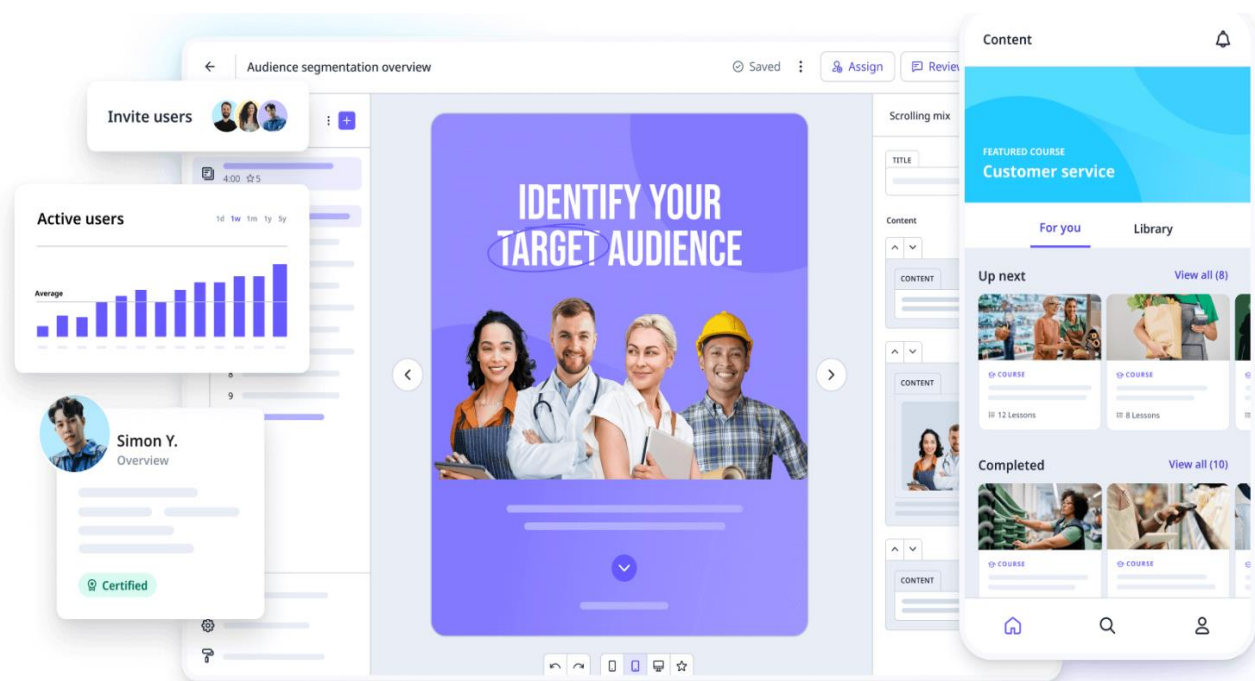


Рис. 3.1. Зовнішній вигляд сторінки розробки курсу у програмі EddApp

Джерело: [39]

Розробимо детальний опис інтерактивних тренінгів з використанням мультимедійних засобів, відео та ігор для персоналу готелю на основі платформи EddApp.

1. Онлайн-курси з організації робочих процесів:

Модуль 1: Прийом гостей:

- Відео інструкції з правилами прийому гостей.
- Інтерактивні симуляції ситуацій прийому гостей з можливістю вибору оптимальних дій.
- Тести для перевірки знань.

Модуль 2: Робота з бронюваннями:

- Відеоуроки з використання систем бронювання готелю.
- Гра «Бронювання в дії», де працівники відтворюють процес бронювання в реальному часі.
- Короткі інтерактивні вправи на розвиток навичок роботи зі системами бронювання.

2. Онлайн-курси з безпеки:

Модуль 1: Пожежна безпека:

- Відеоінструкції з процедурами евакуації та використання пожежних засобів.
- Симуляції ситуацій пожежі з можливістю вибору правильних дій.
- Віртуальні екскурсії по безпечних зонах готелю.

Модуль 2: Безпека на робочому місці:

- Відеоуроки з правилами безпеки на робочому місці та використання обладнання.
- Інтерактивні вправи для навчання правильних технік підйому та перенесення вантажів.
- Тести на знання правил безпеки.

3. *Онлайн-курси з професійних навичок:*

Модуль 1: Обслуговування гостей:

- Відеоінструкції з етикету та професійної комунікації з гостями.
- Рольові ігри, де працівники відтворюють сценарії обслуговування гостей та вирішують проблемні ситуації.
- Короткі кейси для аналізу та обговорення.

Модуль 2: Управління часом та стресом:

- Відеоуроки з техніками управління часом та стресом в робочому середовищі.
- Інтерактивні вправи для практики технік релаксації та планування робочого часу.
- Віртуальні кейси зі стресових ситуацій та способів їх вирішення.

Далі відобразимо штатний розпис в контексті реалізації проєктів, визначимо оплату праці та відрахування працівників у таблиці 3.2.

Штатний розпис та доплата праці працівникам, зайнятих у інноваційних проєктах

Залучені працівники	З/п за місяць, грн.	Відрахування від з/п за місяць, грн.	Місячна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.	Фаза проєктів
Розробка додатка				
Керівник проєктів (директор)	8 000	3 320	11 320	Експлуатаційна фаза реалізації проєкту
Розробники додатка (аутсорсингова компанія)	79 500	33 000	112 500	Інвестиційна фаза реалізації проєкту
Маркетологи проєкту	16 000	6640	22 640	Усі фази реалізації проєкту
Фінансовий менеджер (бухгалтер)	16 000	6640	22 640	Експлуатаційна фаза реалізації проєкту
Навчання персоналу у форматі «edutainment»				
Керівник проєкту (директор)	8 000	3 320	11 320	Усі фази реалізації проєкту
Реалізатори проєкту (кадровий відділ)	16 000	6640	22 640	Усі фази реалізації проєкту
Фінансовий менеджер (бухгалтер)	16 000	6640	22 640	Експлуатаційна фаза реалізації проєкту
Всього витрат на оплату праці			225 700	

* сума відрахувань включає: ЄСВ – 22%, ПДФО – 18%, ВЗ – 1,5%.

Джерело: самостійна розробка автора

Місячна доплата за запровадження додатку працівникам готелю та аутсорсинговій компанії буде становити 169 100 грн, у той час як запровадження навчання через платформу EddApp – 56 600 грн.

Важливо зазначити, що програма EddApp є безкоштовною. Але за унікальні пропозиції можна платити всього \$8 у місяць.

Через складність розробки та запровадження мобільного додатку для готелю, опишемо детальний план оплати праці та відрахувань за етапами його реалізації у таблиці 3.3. За аутсорсинговою компанією-розробником етап

розробки та виходу на ринку буде тривати до 6 місяців, а впровадження та популяризація на ринку займатиме у 2 роки.

Таблиця 3.3

План оплати праці та відрахувань за етапами реалізації мобільного додатку для готелю

Працівники	Етап (розробка додатка та виходу на ринок)						Етап (впровадження додатка)	
	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	1 рік	2 рік
Керівник проєктів (директор)	x	x	x	x	11 320	11 320	135840	135840
Розробники додатка (аутсорсингова компанія)	112 500*	112 5000*	112 500*	112 500*	112 500*	112 500*	200000**	200000**
Маркетологи проєкту	x	x	x	x	22 640	22 640	271680	271680
Фінансовий менеджер (бухгалтер)	x	x	x	x	22 640	22 640	271680	271680
Всього	112500	112500	112500	112500	169 100	169 100	743 360	743 360
Всього за 2 роки	1 486 720							

*- оплата праці за розробку та налаштування додатка;

** - оплата праці за адміністрування додатка.

Маркетологи проєкту відзначатимуться активністю на завершальних стадіях розробки додатка (останні два місяці), і забезпечуватимуть активне просування мобільного додатку протягом наступних двох років реалізації проєкту. При цьому витрати на маркетинг прогножуються у розмірі **300 тис. грн.** Це і дослідження ринку і рекламування додатка і створення сторінок в інтернеті та соціальних мережах.

В організаційній структурі представлений також фінансовий менеджер (бухгалтер), який займатиметься управлінням фінансовими ресурсами і обліковою політикою та бухгалтерією.

Таким чином, загальний розмір витрат на формування організаційної структури управління даним інноваційним проектом становитиме приблизно 1486 тис. грн. протягом життєвого циклу реалізації даного проекту.

Аналізуючи використання маркетингового інструментарію, основний акцент просування мобільного додатку буде у PlayMarket та AppStore, як основні платформи завантаження; використання контекстної реклами від Google та банерної реклами мережі Інтернет.

Ключовим завданням реалізації даного проекту – це виведення запропонованого мобільного додатку у ТОП-рейтинги GooglePlay або AppleAppStore, а також створення позитивного іміджу досліджуваного готелю і рейтингу із хорошими відгуками та високими оцінками.

Варто зазначити, що єдиним українським готелем, який мав мобільний додаток був «Прем'єр Палац Київ», але через непередбачувані обставини у 2021 році додаток було закрито.

Слід зазначити, що використання готелем «Optima» в наступні роки запропонованого мобільного додатку стимулюватиме зростання кількості бронювання номерного фонду готелю та реалізації додаткових послуг готельного підприємства (реалізація послуг ресторану, послуг конференц-залу, реалізації додаткових послуг готельного підприємства). Так само буде впливати якісне обслуговування від персоналу, який пройшов навчання.

Доходи від додаткової реалізації готельних та інших послуг шляхом використання мобільного додатку та підняття якості обслуговування у готелі представлено у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Прогнозовані доходи готелю від впровадження інноваційних заходів

Доходи	1 рік (план)	2 рік (план)	3 рік (план)	Усього
Від реалізації основних послуг, тис. грн	4200	4700	5500	12400
Від реалізації додаткових послуг, тис. грн	150	200	700	1050
Всього, тис. грн	5000	7000	9000	19000

Джерело: розробка автора

Таблиця показує на потенційне збільшення доходів готелю «Optima» протягом трьох прогнозованих років завдяки використанню мобільного додатку. Перший рік очікується зростання загального обсягу доходів від реалізації послуг готелю шляхом використання додатка на 5000 тис. грн, на другий рік – на 7000 тис. грн, а на третій вони очікуються на рівні 9000 тис. грн. Динаміку цього зростання можна ми зобразили на рисунку 3.2.

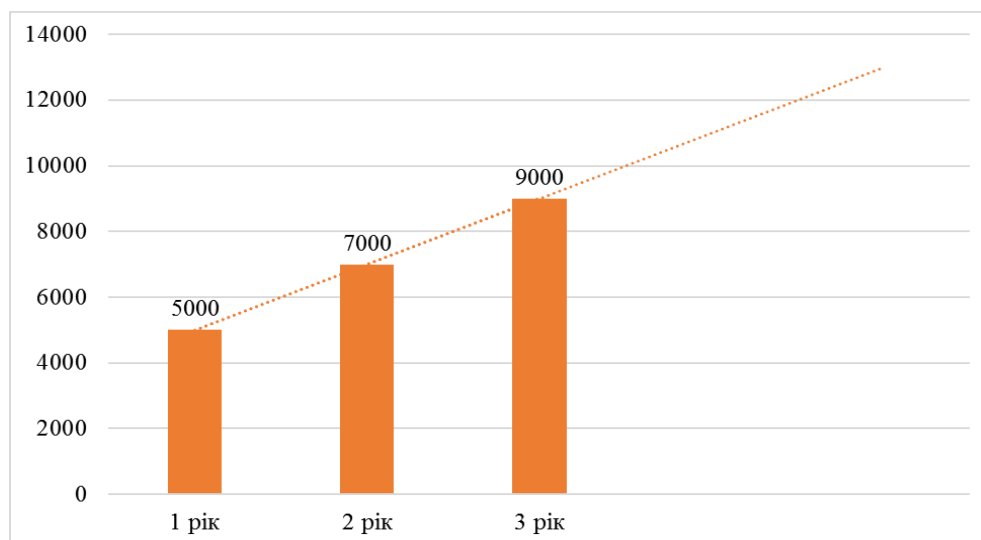


Рис. 3.2. Зростання доходів від реалізації готельних послуг шляхом впровадження інноваційних заходів

Джерело: самостійна розробка автора

Для даних впроваджень важливими розрахунками є прогнозні розміри доходів, витрат та забезпечення зростання чистого прибутку внаслідок реалізації пропонованих проєктів. Проведено дослідження у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Фінансові результати від реалізації запропонованих проєктів

Показник	6 міс.	1 рік	2 рік	3 рік	Всього
Всього додаткових доходів за рахунок впровадження	0,0	5000,0	7000,0	9000,0	21000,0
Всього маркетингові витрати	0,0	166,6	166,6	166,6	499,8
Всього витрат на оплату праці	450,5	743,3	743,3	743,3	2680,4
Прибуток до оподаткування	-450,5	4090,1	6090,1	8090,1	17819,8
Податок на прибуток (18%)	0,0	736,2	1096,2	1456,2	3288,7
Чистий прибуток проєкту	-450,5	3353,9	4993,9	6633,9	14531,1

Джерело: самостійна розробка автора

Дослідження у таблиці 3.5 показують високу ефективність реалізації проєктів, адже починаючи із першого року готель матиме позитивне фінансове надходження.

Визначимо рівні рентабельності інноваційних проєктів за три роки:

$$R_{1 \text{ рік}} = 3353,9 / 5000 = 67\%;$$

$$R_{2 \text{ рік}} = 4993,9 / 7000 = 71\%;$$

$$R_{3 \text{ рік}} = 6633,9 / 9000 = 74\%.$$

Отже, бачимо підвищення рівня рентабельності з кожним роком.

Зобразимо показники у формі діаграми на рисунку 3.3.

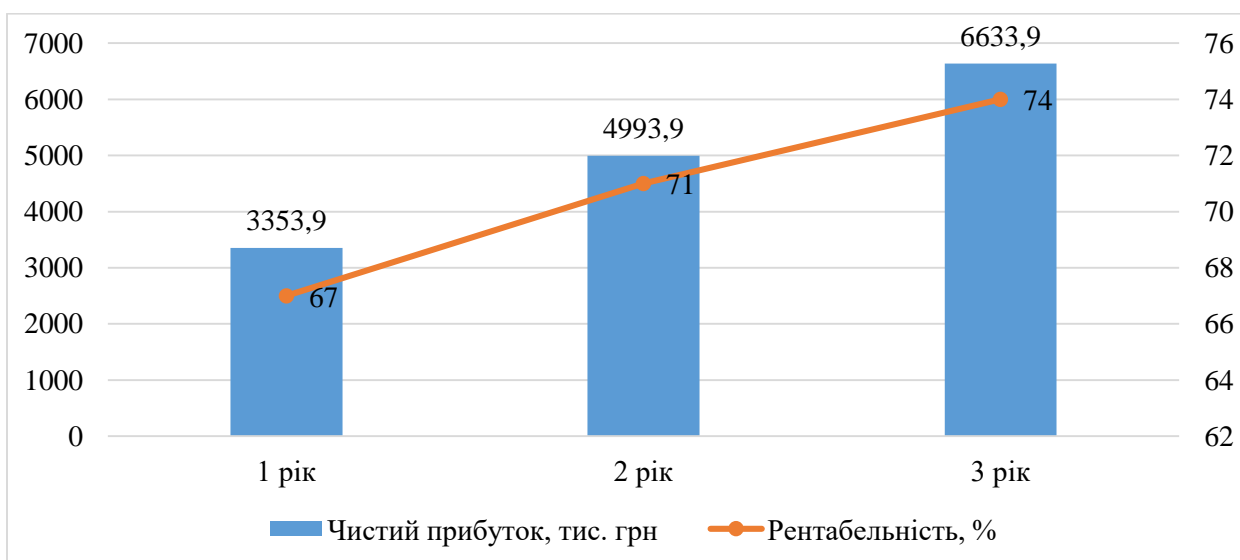


Рис. 3.3. Показники чистого прибутку та рентабельність реалізації готельних послуг шляхом запровадження проєктів Джерело: розробка автора

Розрахуємо індекс прибутковості на прикладі проєкту мобільного

додатку.

Протягом усього періоду реалізації проєкту мобільного додатку (2 роки) кумулятивний чистий прибуток становитиме 14531,1 тис.грн, що переважає розмір початкововкладених у проєкт коштів у сумі – 300 тис. грн за маркетинг та 1486 тис. грн на оплату праці.

Відповідно, розрахуємо індекс прибутковості на інвестований капітал у даний інноваційний проєкт готелю «Optima»:

$$IP = 14531,1 / 1786 = 8,13$$

Отже, індекс прибутковості інвестованого у запропонований проєкт капіталу складе 8,13, відповідно на 1 грн інвестованих у проєкт коштів готель отримає 8,13 грн чистого прибутку.

Таким чином, розроблений проєкт створення та впровадження мобільного додатку дасть можливість не тільки збільшити розміри доходів від реалізації послуг та забезпечити наявність чистого прибутку готелю, але й також забезпечить зростання іміджу, як підприємства, що використовує інноваційні технології під час реалізації власних послуг.

Проведемо роботу над ідентифікацією та оцінкою ризиків в умовах невизначеності. Для цього визначимо основні ризики проєктів та розподілимо за наступними категоріями:

- К – контрольований ризик;
- ЧК – частково контрольований ризик;
- НК – неконтрольований ризик;

Далі визначаємо вплив кожного ризику на проєкт за наступними поділками:

- 0,80 – дуже сильний вплив на проєкт;
- 0,40 – сильний вплив на проєкт;
- 0,20 – помірний вплив на проєкт;
- 0,10 – слабкий вплив на проєкт.

А також визначаємо ймовірність виникнення кожного ризику за наведеною шкалою:

- 0,95 (95 %) – ризик виникне;
- 0,75 (75 %) – ризик скоріше всього виникне;
- 0,50 (50 %) – однакова ймовірність того, що ризик виникне чи не виникне;
- 0,25 (25 %) – ризик скоріше всього не виникне;
- 0,05 (5 %) – ризик не виникне.

Сформуємо дані у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Класифікація ризиків інноваційних проєктів для готелю «Optima»

Назва ризику	Джерело ризику	Наслідки
1. Неможливість вивільнення коштів для фінансування проєкту (ЧК)	Ринкове середовище, організаційне середовище готелю	Обмежені фінансові ресурси для реалізації інновацій, можливість придбання менш якісного обладнання, що може вплинути на якість обслуговування.
2. Проблеми застосування обладнання в готельному процесі (К)	Робочий персонал	Зменшення ефективності роботи готельних служб, можливі проблеми з обслуговуванням гостей та погіршенням їхнього досвіду.
3. Зміни в законодавстві щодо стандартів готельного обслуговування (НК)	Уряд, законодавча система	Необхідність адаптації до нових нормативів, збільшення витрат на навчання персоналу, можливість вибору альтернативних технологій та обладнання.
4. Неможливість впровадження системи повторного використання ресурсів (К)	Технічний відділ готелю	Неоптимальне використання ресурсів, втрата можливостей для підвищення стійкості готелю та покращення його іміджу
5. Внутрішній опір персоналу до інновацій (ЧК)	Внутрішня структура готелю	Поміркований розвиток та імплементація інновацій, затримка в реалізації проєкту, можливий несприятливий вплив на командний дух та співпрацю
6. Застарілі технології у готельному бізнесі (НК)	Науково-технічний прогрес	Необхідність витрат на модернізацію готельного обладнання та програмного забезпечення, можливі втрати конкурентоспроможності готелю на ринку.

Джерело: розробка автора

Таблиця 3.7

Матриця оцінки ризиків інноваційних проєктів для готелю «Optima»

		Вплив на проєкти				

Джерело: розробка автора

В результаті формуємо карту ризиків (табл. 3.8) і визначаємо важливість кожного ризику (добуток впливу та ймовірності). Залежно від важливості ризиків розставляємо в карті ризиків їх за пріоритетами

Таблиця 3.8

Карта ризиків інноваційних проєктів готелю «Optima»

Пріоритет	Назва ризику
	Неможливість виділення коштів для проєкту
	Зміни в законодавстві щодо стандартів обслуговування
	Неможливість впровадження сучасних технологій та використання ресурсів
	Застарілі технології у готелі
	Внутрішній опір персоналу
	Проблеми застосування обладнання

Джерело: розраховано автором

Можемо бачити, на які ризики слід звернути увагу перед початком розробки та впровадження проєктів та які превентивні заходи слід вжити для їх попередження.

ВИСНОВКИ

У ході даного дослідження дипломній роботі були розглянуті наукові засади визначення конкурентоспроможності та її складових та інноваційного розвитку як чинника підвищення конкурентоспроможності підприємств

готельного бізнесу. Визначено методологічні основи оцінки організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств. Дослідження базується на результатах діяльності готелю «Optima» у Вінниці.

На основі оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, рівня інноваційної активності підприємства та рівня конкурентоспроможності було розроблено рекомендації щодо реалізації проєкту забезпечення сталого інноваційного розвитку.

Основні результати дослідження включають:

1. Конкуренція виступає як ключовий механізм регулювання ринкової економіки та суттєва складова промислової діяльності підприємств. Вона призводить до інтенсифікації виробничих і ринкових відносин, сприяє підвищенню ефективності господарювання та прискорює науково-технічний прогрес. Конкуренція є неконтрольованим фактором, що впливає на діяльність організацій і є невід'ємною частиною ринкового середовища.

Конкурентоспроможність передбачає стійкий ріст, досягнення переваг перед конкурентами і збереження вигідних позицій на ринку. Це включає ефективне використання ресурсів, стратегічне планування, інновації, високу якість продукції та послуг, ефективне управління ризиками і гнучкість у адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Конкурентоспроможність також залежить від успішного впровадження стратегій, особливостей ланцюга постачання, привласнення талановитих працівників та підтримки інноваційної культури в організації. Для забезпечення високої конкурентоспроможності важливо, щоб всі ресурси, які використовує підприємство, були виразно більш продуктивними і прибутковими, ніж у конкурентів на ринку. Це дозволяє підприємству утримувати стійку позицію на ринку та забезпечувати постійний попит на його продукцію.

2. Інноваційні процеси на різних рівнях підприємства дозволяють охопити всю систему та надати комплексну оцінку процесам. Системний підхід є ключовим для створення основи сталого розвитку, і діяльність у сфері сталого

розвитку повинна чітко визначати систему понять, пов'язаних із інноваційним розвитком.

Для запровадження інноваційного розвитку на підприємствах повинна існувати так звана стратегія. У загальному це система або план розроблених заходів щодо досягнення інноваційного розвитку. Тобто стратегія завжди включатиме багато шляхів та методів досягнення розвитку. Неможливо одним кроком досягти бажаного результату. Вона завжди має сталі принципи та функції, які можуть змінюватись або доповнюватись за різними авторами у науковій літературі.

У готельному бізнесі у світлі постійних змін у сфері технологій та суспільства, підприємства повинні бути готові до інновацій, щоб залишатися конкурентоспроможними. Високий рівень сервісу, комфорт та відповідність сучасним стандартам можливі завдяки постійному впровадженню новаторських рішень.

3. Оцінка успішності не повинна обмежуватись лише фінансовими показниками, такими як рентабельність чи прибутковість. Наскільки успішною буде компанія, слід визначати за рівнем сталого інноваційного розвитку та його впливом. У цьому контексті фінансові показники стають лише однією з економічних цілей, що входять в загальну систему досягнення цілей підприємства.

У економічній літературі існують два підходи до оцінки організаційно-економічного забезпечення розвитку інноваційного бізнесу: детальний та діагностичний. З метою оцінки ефективності адміністрування інноваційним розвитком А. Трофілова пропонує проводити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства на основі показників впровадження інноваційних продуктів і технологій з допомогою ряду коефіцієнтів. Важливо відзначити, що поєднання різних методів оцінки дозволяє отримати комплексний погляд на інноваційний потенціал підприємства. Сполучення аналізу кадрового, виробничого та інвестиційного елементів дозволяє уникнути однобічності та

недоліків конкретних методик, забезпечуючи вичерпну оцінку в умовах постійно змінного інноваційного середовища

4. Розробка проєкту, спрямованого на забезпечення інноваційного розвитку, була виконана для готелю «Optima» – готелю національної мережі «Optima Hotels&Resorts» у місті Вінниця. З метою формування подальших рекомендацій та дій щодо реалізації інноваційного проєкту було проведено комплексний аналіз середовища, в якому працює готельне підприємство. Оцінено організаційну структуру, маркетингове, фінансове, стратегічне середовища.

За фінансовими показниками готель працює прибутково на ринку, але має складності через ведення воєнних дій та нестабільність економіки в Україні.

У готелі «Optima» вона складається з директора, шести відділів, які у свою чергу включають ряд посад. Загальна кількість працівників готелю станом на 2022 рік складає 38 осіб.

5. Оцінка інноваційної активності та економічної активності визначала позитивні зрушення у 2021 році, майже усі показники мали підвищення, адже зі збільшенням фінансових показників та завантаженості зростає необхідність і у інноваційному розвитку. Але вже у 2022 році знову відбувся спад коефіцієнтних показників через політичні та економічну ситуацію, що викликає нестабільність на ринку. Через це кошти та інші аспекти почали менше виділятися на інноваційний розвиток, втримуючи позицію на ринку з допомогою уже наявних ресурсів.

Враховуючи, що деякі показники можна оцінити лише якісно, для аналізу стану інноваційного потенціалу готелю було проведено використовувати бальну оцінку його елементів. Проведений комплексний аналіз складових інноваційного потенціалу виявив, що найнижчу оцінку має науково-технічна та маркетингова складові потенціалу: вони мають найнижчі рівні використання (3 бали). Подібну проблему необхідно вирішити за допомогою вживання оперативних заходів із активізації маркетингової політики, оптимізації бізнес-стратегії розвитку готелю. В маркетинговій сфері важливо прийняти заходи

щодо розвитку реклами, систем дистрибуції, використання хмарних технологій та аналітик тощо.

На основі цього було визначено загальний рівень інноваційного потенціалу та інноваційної активності готелю: 4,75, що вказує на середній рівень

6. Конкурентне середовище готелю було описано з допомогою моделі «П'яти сил конкуренції». Середня оцінка конкурентного середовища за проведеним аналізом становить 4, що є гарним показником, але все ще вимагає від підприємства розробку та впровадження програм конкурентних переваг, враховуючи підвищення вимог клієнтів до стандартів якості, зміну попиту тощо.

За аналізом конкурентного середовища було зроблено висновки, що за SWOT-аналізом до загроз готелю відносяться економічна та політична ситуація у країні, недостатнє фінансування та висока вартість введення інновацій в діяльність. Але можливості показують шляхи запровадження нових послуг, розвитку персоналу та залучення інвестицій.

Для оцінки коефіцієнта конкурентоспроможності готелю було проведено розрахунок критеріїв ефективної виробничої діяльності підприємства, фінансового стану, ефективності організації збуту продукції та

к

о

н

к

у

р

е Конкурентів було описано з допомогою багатокутника конкурентоспроможності.

т DEPEST-аналіз зміг виділити головні фактори впливу зовнішнього середовища на діяльність готелю та підтвердив, що це політичні, демографічні та економічні.

п

р

7. Проведення комплексної оцінки дало змогу визначити, що інноваційну діяльність готелю варто запроваджувати на усіх сферах його діяльності. Особливу увагу при цьому приділили технологічним нововведенням у форматі цифрових технологій (мобільний додаток) та розвитку персоналу через навчання та розвиток.

Всі зміни у структурі функціонування готелю повинні здійснюватися відповідно до довгострокових цілей внутрішнього та зовнішнього середовища.

Усі заходи, що пропонуються до втілення, можна впроваджувати поступово, в міру вивільнення коштів на інвестиції, появи нових фінансових джерел.

Для впровадження запропонованих заходів інноваційної діяльності необхідно внести певні зміни в організаційну структуру підприємства та переглянути взаємовідносини між робітниками та керівниками. Під час досягнення довгострокових цілей стійкого розвитку слід орієнтуватись на організаційні моделі, які сприяють креативності та інноваційній діяльності.

8. Запропоновані вище заходи були обрані через те, що ефект від їх запровадження проявиться протягом одного року і дасть змогу готелю досягнути короткострокової стійкості на ринку, досягти високої якості обслуговування та розширить їх унікальність пропозицій.

Для запровадження навчання у форматі «edutainment» ми обрали платформу EddApp, а мобільний додаток матиме назву «ОПТИМА VINNYTSIA».

Нами було розроблено штатний розпис в контексті реалізації проєктів, визначимо оплату праці та відрахування працівників та окремо розроблено план оплати праці та відрахувань за етапами реалізації мобільного додатку для готелю.

Місячна доплата за запровадження додатку працівникам готелю та аутсорсинговій компанії буде становити 169 100 грн, у той час як запровадження навчання через платформу EddApp – 56 600 грн. Важливо

зазначити, що програма EddApp є безкоштовною. Але за унікальні пропозиції можна платити всього \$8 у місяць.

Протягом трьох прогнозованих років завдяки використанню мобільного додатку прогнозується збільшення доходів. Перший рік очікується зростання загального обсягу доходів від реалізації послуг готелю шляхом використання додатка на 5000 тис. грн., на другий рік – на 7000 тис. грн., а на третій вони очікуються на рівні 9000 тис. грн.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Журба, І. О. Сутність і значення конкурентоспроможності підприємства Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України : збірник наукових праць / Державний вищий навчальний заклад "Українська

академія банківської справи Національного банку України". Суми : ДВНЗ "УАБС НБУ", 2012. Вип. 35. С. 97-103.

2. Porter, M. E. *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press, 1990, 896 p.

3. Должанський І.З., Загорна Т.О. *Конкурентоспроможність підприємства* : навч. посіб. Київ, 2015. 56 с.

4. Піддубний І. О. *Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства*. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2004. 264 с.

5. Алексєєв С.Б. *Теоретичні аспекти конкурентоспроможності підприємств. Економіка: проблеми теорії та практики*. Збірник наукових праць. Випуск 191: В 4 т. Том II. Дніпро: ДНУ, 2015. 619 с.

6. *Управління конкурентоспроможністю промислового підприємства*: монографія. Рівне: НУВГП, 2017. 121 с.

7. Грецький Р. Теоретичні підходи до визначення природи та сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 2. С. 35-38.

8. Панасенко Д.А. Конкурентоспроможність підприємства: сутнісна та функціональна характеристики. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів: Видавництво Львівської політехніки. 2012. № 727. С. 270-276.

9. Ковальчук, А., Циганій, С. *Економічна діагностика стратегічного управління імпортною діяльністю підприємства як умова забезпечення його конкурентоспроможності*. *Економіка та суспільство*, № 34. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1033/990>

10. Чіков І. А. *Конкуренція: теоретичні підходи до розуміння сутності поняття*. *Агросвіт*. 2019. № 10. С. 74–80.

11. Мочерний С.В. *Політекономія: підручник*. К.: Вікар, 2005. 386 с.

12. Єлець О. П., Богдан Є. В. *Сутність конкуренції та конкурентоспроможність підприємства*. URL: https://old-zdia.znu.edu.ua/gazeta/evzdia_7_082.pdf

13. Пілецька С.Т., Ткаченко Є.В. *Формування стратегії інноваційного розвитку підприємства. Економічні студії*. 2020. № 1. С. 146–150.
14. Закон України «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст. 266). 2002 [URL: http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15/ed20030101](http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15/ed20030101)
15. Верба В.А. Управління інноваційним потенціалом промислових підприємств. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління*. Вип. 683. Львів, 2014. С. 49–54.
16. Кобелєв В.М., Василюк К.О. *Інноваційна діяльність промислового підприємства. Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. № 47(1323) 2018. С. 67-53.
17. Котельбан С. В. *Хронологічні та хорологічні підходи до визначення сутності поняття "інновація". Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 9. С. 91–96.
18. Ставська Ю. В. Особливості та зміст інновацій у сфері гостинності. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2018. № 3. С. 35-46.
19. Miles Ian, *Service Innovation in the Twenty First Century* (June 5, 2013). *Foresight* , 2011, Vol. 5, No. 2, pp. 4–15.
20. Даниленко Ю. А. *Характеристики та класифікації інновацій та інноваційного процесу. Наука та інновації*. 2018. Т. 14, № 3. С. 15-30.
21. Діденко, Є. О., Моторна, Ю. С. *Процес інноваційного розвитку підприємства та його особливості. Ефективна економіка*. №1. 2019. [URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2019/54.pdf)
22. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочиляс С. М. *Інноваційний розвиток підприємства: навч. посіб.* Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2015. 224 с.
23. Легомінова С. В. *«Ідеогенез категорії стійкого інноваційного розвитку в аспекті формування конкурентних переваг підприємства».* *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 15. Ч 1.С. 168-172.

24. Ганієва А.Р. *Формування інноваційної стратегії розвитку підприємств целюлозно-паперової промисловості* : дис... канд. екон. наук: 08.06.01. К., 2005. 21 с.

25. Корнух О.В. *Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Ефективна економіка*. 2013. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2607>

26. Кобеля З., Кутаренко Н., Сеньовська Я., Човбан І. *Інноваційна стратегія розвитку підприємства. Мистецтво наукової думки*, (№4), 2019. С. 44-47.

27. Дунська А. Р. *Концептуальна схема формування інноваційної стратегії промислового підприємства. Економіка. Управління. Інновації. Серія : Економічні науки*. 2011. № 2.С.

28. Шикіна О., Гончаренко Я. *Сутність інноваційної діяльності у готельному господарстві. Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф.* (27 жовт. 2020 р.). Луцьк, ВНУ ім. Лесі Українки, 2020. С. 234-236.

29. Osadcha, O. O. Methodology of financial and economic analysis of innovative activities of enterprises in the conditions of the digital economy. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. Collection of scientific papers Financial and Credit Activity-Problems of Theory and Practice* : зб. наук. праць. Львів, 2020. № 4 (35). PP. 201-211.

30. Методичні підходи до управління інноваційним розвитком підприємства. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/2761/1/20161031_109.pdf

31. Офіційний сайт мережі готелів Optima Hotel Group. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/>

32. Шацька Е.Ш. *Стратегія інноваційного розвитку підприємств виноградарства і плодівництва: автореф. дисканд. екон. наук: 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)»*. Суми, 2010. 22с.

33. Сидич О.В. *Оцінка інноваційного потенціалу підприємства* / О.В. Сидич, С. В. Смерічевська URL: http://www.confcontact.com/Okt/18_Smerich.php.
34. Digital Signage в готелях. URL: <https://www.disima.pro/hotel>
35. Edutainment як один з найефективніших методів навчання персоналу. URL: <https://peopleforce.io/uk/blog/edutainment-yak-odin-z-najefektivnishih-metodiv-navchannya-personalu>
36. There's a better way to train. URL: <https://www.edapp.com/>
37. Головня О.М. Соціально-економічні детермінанти розвитку міжнародного туризму та трудової міграції. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 2 (52). С.39–52.
38. . Ставська Ю.В. Агротуристичні комплекси в контексті зеленого європейського курсу: вектори розвитку та перспективи. Економіки, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2022. № 1 (59). С. 94-106
39. . Калетнік Г.М., Підвальна О.Г., Колесник Т.В. Діяльність університетів та інноваційних структур за їх участю як чинник сталого розвитку в умовах проведення реформи децентралізації (на прикладі ННБК «Всеукраїнський науково-навчальний консорціум»). Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2018. № 6 (64). С. 7-27.
40. Ставська Ю.В. Готельний бізнес в сучасних умовах: актуальні проблеми та тенденції розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. Випуск 35. С. 284-289. URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/35-2019>
41. Енциклопедія Сучасної України / редкол. : І.М. Дзюба та ін. Київ : САМ, 2016. Т. 17. 712 с
42. Іващенко А.В., Юр'єв В.І., Іващенко А.В., Манжос Е.О., Польова Е.О. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства у системі рекреаційно-туристичного природокористування: монографія. Вінниця: ВНАУ. Вінниця: ТОВ «Твори». 2019. 373 с.

43. Луцяк В.В., Польова О.Л., Ставська Ю.В., Мостенська Т.Г.
Управління

ДОДАТКИ

Додаток А

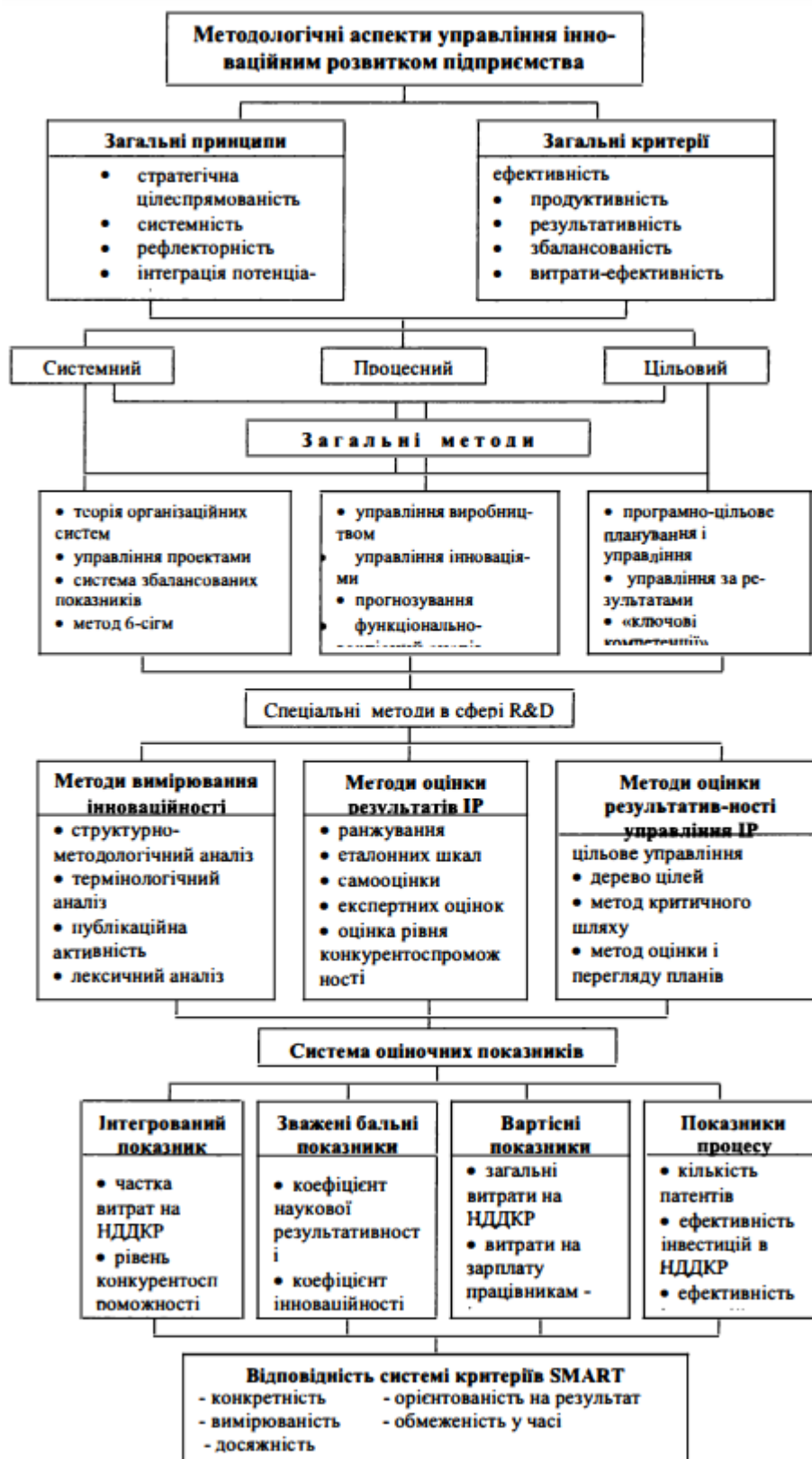


Рис. А.1. Методичний інструментарій управління інноваційним розвитком за П. Безусом []

Методичні підходи до оцінювання інноваційного потенціалу

Метод	Алгоритм розрахунку
Інтегральний показник: «комплексна система індикаторів інноваційного потенціалу підприємства»	$I = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * I_3 * \dots * I_n}$ <p>де n – кількість показників у групі розрахунку; $I_1 \dots I_n$ – значення показників групи. Сукупний інтегральний індикатор визначається:</p> $I_{ін.п.} = \frac{I_{кп} + I_{мп} + I_{феп} + I_{нп} + I_{мп} + I_{іп} + I_{оуп} + I_{рп} + I_{імп}}{n}$ <p>де n – загальна кількість інтегральних індикаторів; $I_{кп}$ – інтегральний індикатор кадрового потенціалу підприємства; $I_{мп}$ – інтегральний індикатор матеріально-технічного потенціалу підприємства; $I_{феп}$ – інтегральний індикатор фінансово-економічного потенціалу підприємства; $I_{нп}$ – інтегральний індикатор наукового потенціалу підприємства; $I_{мп}$ – інтегральний індикатор маркетингового потенціалу підприємства; $I_{іп}$ – інтегральний індикатор інфраструктурного потенціалу підприємства; $I_{оуп}$ – інтегральний індикатор організаційно-управлінського потенціалу підприємства; $I_{рп}$ – інтегральний індикатор ринкового потенціалу підприємства; $I_{імп}$ – інтегральний індикатор інформаційного потенціалу підприємства.</p>
Інтегрування часткових показників інноваційного потенціалу підприємства у комплексний показник	$P_{іпп} = U_{се} * K_{10} + G_p + K_{11} + K_{12}$ <p>де $P_{іпп}$ – рівень інноваційного потенціалу; $U_{се}$ – узагальнюючий показник частоти і ефективності реалізації підприємствами інновацій; G_p – показник готовності працівників підприємства до змін; K_{10} – коефіцієнт вагомості узагальненого показника частоти і ефективності реалізації підприємством інновацій; K_{11} – коефіцієнт вагомості показника, який характеризує інноваційний потенціал підприємства; K_{12} – коефіцієнт вагомості показника готовності працівників підприємства до змін.</p>
Щорічної питома вага під-ва за напрямками інноваційної діяльності, включаючи фінансування та реалізацію інноваційної продукції	$K_{ек.від} = \frac{Q_{реал.інн.п}}{Q_{фін.інн}}$ <p>де $K_{ек.від}$ – коефіцієнт економічної віддачі фінансування інноваційної діяльності регіону; $Q_{реал.інн.п}$ – обсяги реалізованої інноваційної продукції, грн; $Q_{фін.інн}$ – обсяги фінансування інноваційної діяльності, грн. Цей коефіцієнт показує, скільки гривень реалізованої інноваційної продукції припадає на гривню фінансування інноваційної діяльності.</p>

Продовження додатку Б

Функція бажаності Харрінгтона	<p>Складові частини інноваційного потенціалу підприємства переводяться у безрозмірну шкалу відповідно до градації функції бажаності Харрінгтона. Для групи показників з одностороннім обмеженням, функція бажаності визначається за допомогою рівняння:</p> $d(y) = e^{(-e^{-y})},$ <p>де $d(y)$ – функція бажаності; e – основа натурального логарифму, що дорівнює 2,7182; y – кодований аргумент функції бажаності</p>
Багатофакторна модель виробництва нових продуктів підприємства)	$Q = f(A, T, M, Ins, O, Inf),$ <p>де Q – це новий продукт, створений системою за рахунок ресурсного потенціалу підприємства; A, T, M, Ins, O, Inf – компоненти потенціалу, відповідно: людський (A) технічний (T), матеріальний (M), інституціональний (Ins), організаційний (O) та інформаційний (Inf).</p>

Екстер'єр та інтер'єр готелю «Optima» у місті Вінниця



Рис. В.1. Екстер'єр готелю



Рис. В.2. Інтер'єр вестибюлю готелю

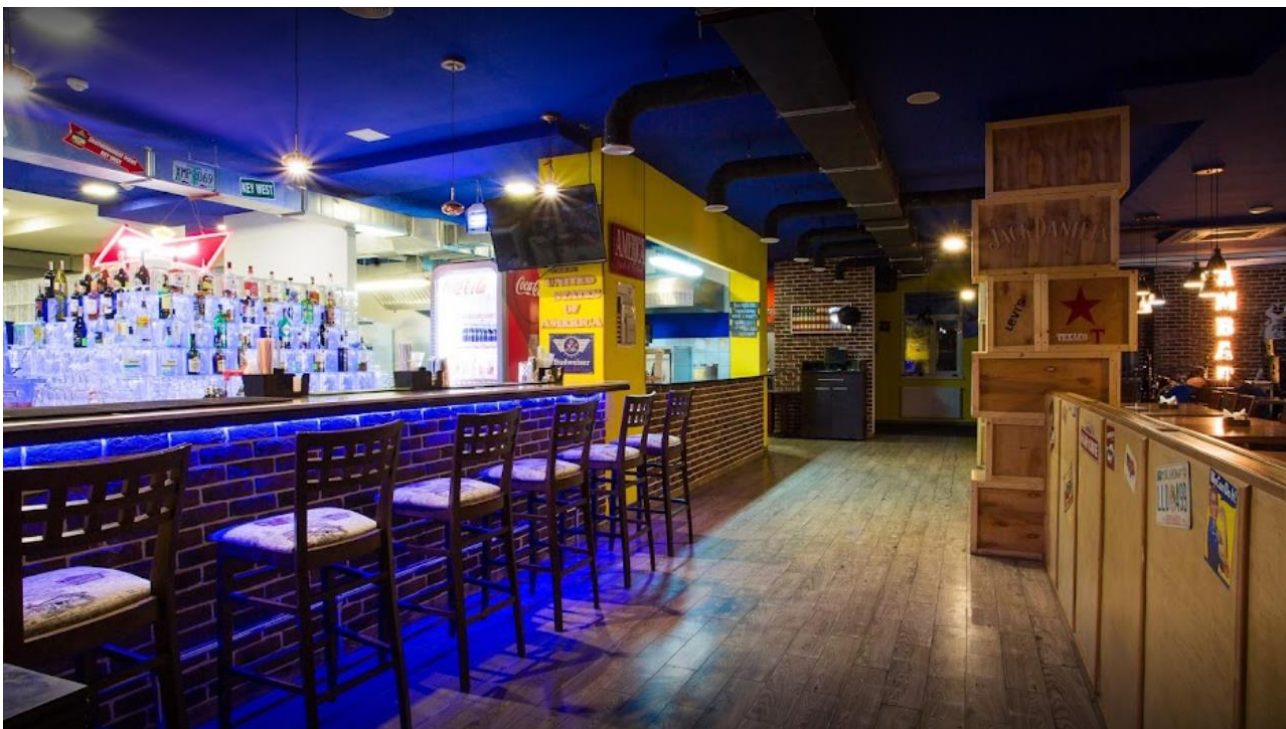


Рис. Г.1. Интер'єр ресторану «American Bar&Grill»