

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ІВАНА ФРАНКА**

Назва факультету	Географічний факультет
Назва кафедри	Кафедра готельно-ресторанної справи та харчових технологій
Ступінь вищої освіти	Магістр
Спеціальність	241 «Готельно-ресторанна справа»
Освітньо-професійна програма	«Готельно-ресторанна справа»
Група: ГРГМ-21с	Форма навчання: денна

**Робота допущена до захисту**  
Завідувач кафедри доцент, кандидат географічних наук  
**Пандяк Ігор Григорович**

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему

**Формування та впровадження сучасних трендів в сфері HoReCa  
(на прикладі готельно-ресторанного комплексу "Дністер" м. Львова)**

**Виконав**  
здобувач вищої освіти **ФЕДІВ БОГДАН ІВАНОВИЧ**

**Науковий керівник к.т.н., доцент кафедри**

**Маслійчук Ольга Богданівна**

**Рецензент к.т.н., доцент**

**Іжевська Оріся Петрівна**

**Львів 2022**

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА.....	6
1.1. Інноваційні технології: сутність, ознаки, класифікація .....	6
1.2. Роль інновацій у діяльності готельно-ресторанного комплексу.....	18
1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання інноваційних технологій у діяльності сервісного підприємства .....	28
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІСТЕР» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	37
2.1. Загальна характеристика готелю «Дністер».....	37
2.2. Аналіз маркетингового середовища готелю «Дністер» .....	44
2.3. Характеристика сучасних трендів готельно-ресторанного підприємства.....	53
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ДНІСТЕР».....	63
3.1. Світовий досвід використання сучасних інноваційних трендів в готельно-ресторанному сервісі.....	63
3.2. Пропозиції щодо впровадження сучасних трендів в діяльність готелю «Дністер».....	75
3.3. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів ....	83
ВИСНОВКИ.....	92
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ .....	98
ДОДАТКИ.....	103

## ВСТУП

**Актуальність дослідження.** На сьогоднішній день інновації відіграють істотну роль у всіх сферах життєдіяльності суспільства, особливого значення вони набувають у сфері економічної діяльності, включаючи індустрію гостинності. Так, під інновацією у сфері гостинності прийнято розуміти нововведення, що реалізується на практиці у вигляді нового або покращеного продукту або послуги, процесу або методу, створене в результаті впровадження нових знань та ідей для кращого задоволення потреб клієнтів готельного підприємства та приносить підприємству економічну чи соціальну користь. Керівники готельних підприємств прагнуть залучити якнайбільше постійних клієнтів, максимізувати прибуток від запропонованих послуг та підвищити конкурентоспроможність свого бізнесу.

На конкурентоспроможність готелю впливають безліч факторів, таких як місце розташування, наявність пам'яток, поверховість, номерний фонд та інтер'єр, матеріально-технічний стан обладнання, зірковість, інфраструктура та ін. Проте, для успішного процвітання бізнесу постійно потрібні нові ідеї, саме конкуренція виступає стимулом для вдосконалення матеріально-технічної бази та впровадження інноваційних рішень. Внаслідок цього, одним із ключових факторів, що сприяють успіху бізнесу, стає фактором впровадження нових технологій.

Питання впровадження інноваційних технологій на підприємствах є досить актуальними і перебувають в центрі дослідження таких науковців як Н. І. Верхоглядова, Т. В. Лисюк, О.С. Терещук, І. В. Байцима, В. В. Єрмолаєва, О.М. Завадунської, С. М. Ілляшенко, М. В. Йохна, Р. С. Квасницька, Т. С. Максимова, О. В. Новак, Л. І. Федулова та інших. Однак, поряд із значною кількістю публікацій щодо дослідження особливостей управління впровадженням інноваційних технологій саме на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу приділено незначну увагу. Тому ця тема на сьогодні є досить актуальною та потребує подальших досліджень

**Метою кваліфікаційної роботи** є дослідження теоретико - методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві ресторанного бізнесу.

Досягнення поставленої мети обумовило необхідність вирішення таких основних завдань:

- розкрити сутність, ознаки та класифікації інноваційних технологій;
- дослідити роль інноваційних технологій у діяльності готельно-ресторанного комплексу;
- вивчити підходи до оцінювання ефективності використання інноваційних технологій у діяльності сервісного підприємства;
- навести загальну характеристику готелю «Дністер»;
- здійснити аналіз маркетингового середовища готелю «Дністер»;
- навести характеристика сучасних трендів готельно-ресторанного підприємства;
- дослідити світовий досвід використання сучасних інноваційних трендів в готельно-ресторанному сервісі;
- надати пропозиції щодо впровадження сучасних трендів в діяльність готелю «Дністер»;
- обґрунтувати ефективність впровадження запропонованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу.

**Предмет дослідження** є теоретико-методичні засади і практичні положення впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві.

**Наукова новизна.** Вперше проведено ґрунтовне дослідження теоретико - методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві готельно-ресторанного бізнесу, враховуючи сучасні тренди HoReCa.

**Методологія дослідження.** Теоретичною і методологічною основою кваліфікаційної роботи є ключові положення класичної макро- та мікроекономіки, теорії економічного зростання, сучасні концепції інноваційної діяльності, маркетингу та менеджменту. Для досягнення поставленої мети та завдань кваліфікаційної роботи використано загальнонаукові та економічні **методи:** системно – структурного аналізу, аналізу і синтезу, наукового узагальнення, статистичного, порівняльного аналізу, аналогій та моделювання.

Інформаційну базу дослідження становлять концептуальні вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, доповіді, тези, збірники наукових праць, тематичні дослідження), нормативні та законодавчі акти органів державного управління, статистичні дані Державної служби статистики України та інших центральних органів виконавчої влади, звітність досліджуваного підприємства, Закони України та рішення Кабінету Міністрів України.

**Структура та обсяг роботи.** Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел. Загальний зміст роботи складає 103 сторінок машинописного тексту без урахування додатків. Робота містить 21 таблицю, 14 рисунків та 2 додатки. Список використаних джерел включає 51 найменувань і викладений на 4 сторінках.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

## 1.1. Інноваційні технології: сутність, ознаки, класифікація

Дослідження інноваційних технологій вимагає вивчення таких основних понять, як інновації і їх класифікації, інноваційний процес, інноваційний потенціал, інноваційна діяльність та інноваційний розвиток. Аналіз сутності та змісту даних економічних категорій дозволять розкрити сучасну концепцію особливостей розробки і реалізації інноваційних технологій для здійснення розвитку господарюючих суб'єктів.

Під інноваціями (нововведеннями) розуміють кінцевий результат творчої діяльності, реалізований у вигляді нового або вдосконаленого товару (роботи, послуги) [23]. У науковий обіг поняття «інновація» було введено І. Шумптером в 30-і роки ХХ століття (1934 р.), як зміна з метою впровадження і використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. Зароджуючись в сфері науки, інновації проходять стадію створення штучних засобів і способів діяльності, тобто стадію технічних винаходів, і лише потім потрапляють в сферу виробництва, викликаючи в ньому прогресивні перетворення.

Відповідно до міжнародних стандартів інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, використовуваного в практичній діяльності, або в новому підході до соціальних послуг.

Інновація передбачає перетворення ідеї на ринковий продукт чи послугу (включаючи значні поліпшення технічних характеристик, компонентів та матеріалів, вбудованого програмного забезпечення, орієнтації на користувача

або інших функціональних характеристик), новий або покращений процес виробництва або поширення або новий спосіб надання соціальних послуг, а також це можуть бути нові маркетингові стратегії, нові організаційні методи у бізнесі, організації праці або відносинах компанії з середовищем [3, с.45]. Таким чином, неодмінними властивостями інновацій є їх новизна, виробнича застосовність (економічна обґрунтованість) і вона обов'язково повинна відповідати запитам споживачів.

Інновації можуть бути представлені у різних формах, тому ми можемо говорити про різні види інновацій. Відповідно, класифікацію інновацій можна проводити, використовуючи різні класифікаційні ознаки: щодо предмета та сфери застосування, значущості, масштабу поширення, причини виникнення та області застосування.

Й. Шумпетер, який є основоположником інновації як економічної категорії, розглядає інновації як розробку нових продуктів або послуг, розробку нових методів виробництва, визнання нових ринків, відкриття нових джерел постачання, розробку нових організаційних форм, тобто, різних видів інновацій.

За значимістю інновації класифікують на покращуючі (інкрементні, модифікуючі) інновації, базові (радикальні) інновації. Інкрементні інновації вважаються найпоширенішим видом, оскільки містять низку незначних покращень або змін у тому, що вже існує. Частіше всього такі інновації виникають у результаті пропозицій співробітників, які безпосередньо беруть участь у виробничому процесі або надання послуг.

Вони покращують якість продуктів та послуг, однак, оскільки в цьому виді інновацій немає значних змін вони часто можуть залишитися непоміченими, але цей вид інновацій використовують усі компанії.

Радикальні інновації є фундаментальними і революційними змінами, які вимагають чіткого відходу від існуючих практик процесів та існуючих технологій. У більшості випадків вони є результатом серйозної дослідницької діяльності в організаціях, всебічного аналізу та тривалого підготовчого

процесу. Цей тип інновацій приносить найбільші зміни, і воно стосується нового використання, властивостей, дизайну або компонентів продукту, порівняно з існуючими.

У промисловості розрізняють такі види інновацій [9, с.66-67]:

1) продуктові - це впровадження продукту чи послуги, які є повністю технологічно новими або значно технологічно удосконаленими з урахуванням їх характеристик чи цілей. Це передбачає значне поліпшення технічних характеристик, компонентів та матеріалів, впровадженого програмного забезпечення, спрощення використання продукту або функціональних показників товару. Продуктові інновації можуть бути поступовими та радикальними;

2) технологічні або процесні інновації мають на увазі впровадження нових або значно покращених методів виробництва. Ці методи можуть включати зміни в обладнанні та/або програмне забезпечення, методи та/або організації виробництва або у всіх цих галузях. Такі інновації націлені, як правило, на підвищення ефективності виробництва, включаючи удосконалення методів передачі продуктів та послуг [9, с.66];

3) маркетингові інновації - це впровадження нових або значно покращених маркетингових методів, які передбачає значні зміни в дизайні або упаковці продукту, презентації послуги, позиціонуванні, просуванні чи стратегії ціноутворення.

4) організаційні інновації є впровадження нового методу управління в бізнес-практику організації, організацію робочого середовища або зовнішніх зв'язків. Дані інновації спрямовані підвищення ефективності діяльності організації з допомогою зниження адміністративних витрат, і навіть підвищення мотивації співробітників, раціональному розподілу робочого часу та організації робочих місць. Інновації в галузі управління включають зміни у методах ведення бізнесу, зміни в організаційній структурі, політиці, методах роботи та процедури та важливі для змін у практиці управління [9, с.67].

У сфері послуг інновацією буде вважатися послуга, якщо її



характеристики або способи надання - нові або якісно вдосконалені в технологічному відношенні. Наприклад, інноваціями в сфері послуг буде вважатися нова комп'ютерна система складання маршруту руху транспорту, впровадження пластикових карт різного призначення, впровадження нового мультимедійного програмного забезпечення для цілей навчання [16, с.93].

За ступенем новизни розрізняють інновації базисні, поліпшуючі і псевдо інновації. Базисні інновації реалізують великі винаходи і є основою для формування нових поколінь і напрямків розвитку техніки. Поліпшуючі інновації пов'язані з впровадженням дрібних і середніх винаходів і переважають на стадіях поширеного і стабільного науково-технічного циклу. Псевдо інновації спрямовані на часткове поліпшення застарілих видів техніки і технології [20, с.57].

Специфіка інновації як нового продукту визначається наступним: високим ступенем невизначеності при отриманні кінцевого науково - технічного результату або послуги; особливим характером фінансування, пов'язаним з ризиком тимчасового розриву між витратами на створення інновації та доходами, одержуваними в результаті її реалізації.

Спонукальні мотиви до створення і пропозицією інновацій в загальному випадку слід ділити на внутрішні мотиви інноваційної активності, які пов'язані з інтересами підвищення конкурентоспроможності продукції, що випускається, зовнішні мотиви інноваційної активності, які обумовлені економічною політикою держави.

Визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства» різними науковцями наведено в табл.1.1.

Виходячи з досліджень різних визначень даного поняття, інноваційний розвиток можна розглядати як сукупність цілеспрямованих і взаємозалежних попереджувальних заходів, що забезпечують досягнення заданого економічного зростання для здійснення цілей розвитку підприємства. Воно більш успішно, коли охоплює не одну вузьку область, а включає в себе також

сфери, що впливають на загальний результат (управління, маркетинг, навчання персоналу, фінанси, продажу і т.д.) [53, с.80].

Таблиця 1.1

## Визначення поняття «інноваційний розвиток підприємства»

Автори	Визначення поняття «інноваційний розвиток»
Біловодська О. А.	«...розгортання інноваційного процесу впровадження нововведень (частіше за все технічного, технологічного характеру)» [5]
Давидова О. Ю.	«...процес господарювання, що спирається на безупинні пошук і використання нових способів і сфер реалізації потенціалу підприємств у мінливих умовах зовнішнього середовища у рамках обраної місії та прийнятої мотивації діяльності і пов'язаний з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту» [11]
Ємець О. І.	«...1) складний та довготривалий процес інноваційних перетворень на підприємстві, що включає набір цілей, заходів, які плануються, систему мотивації та способи фінансування; 2) закономірно та послідовно здійснюваний процес конкретних заходів щодо проведення наукових досліджень і розробок, створення новинок та освоєння їх у виробництві з метою отримання нової або покращеної продукції, нової або удосконаленої технології виробництва» [14]
Малюта Л.Я.	«...створення на фондовому ринку привабливості з точки зору дохідності інвестиційного ризику, тобто підвищення вартості бізнесу шляхом управління інноваціями» [28]
Матвій І. Є.	«...шлях, який базується на поглибленні поєднання цілей підприємства, його підсистем, цілей кожної особистості, яка працює в колективі, вдосконаленні її діяльності, вдосконаленні бізнес-процесів для досягнення загальних стратегічних цілей» [30]
Пілявоз Т.М.	«...сукупність відносин, що виникають у ході цілеспрямованого підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності організації на основі інновацій» [37]
Чабан В. Г.	«...1) діяльність підприємства, що спирається на постійний пошук нових методів та засобів задоволення споживачьких потреб та підвищення ефективності господарювання; 2) розвиток, що передбачає розширення меж інноваційної діяльності та впровадження інновацій в усі сфери діяльності підприємства» [45]
Чмир О. С.	«...процес цілеспрямованого, послідовного руху підприємства до збалансованого інноваційного стану під впливом синергетичної дії зовнішніх та внутрішніх факторів, що визначають стійкість організаційно функціональної системи підприємства в умовах ринкової економіки, який характеризується результатом якості, досягнутим залежно від інтенсивності та швидкості інноваційних процесів на підприємстві» [47]
Шкарлет С. М.	«...процес пошуку та створення нової продукції та процесів на основі використання сукупності всіх наявних засобів та можливостей підприємства, що веде до якісних змін (підвищення конкурентоспроможності, збільшення стійкості в мінливих зовнішніх умовах, формування нових ринків збуту тощо)» [51]

Джерело: систематизовано автором

Завдання підприємства - реформувати спосіб виробництва за допомогою використання нових технологічних можливостей для виробництва принципово нових товарів або виробництва старих товарів новими методами завдяки відкриттю нового джерела сировини або нового ринку готової продукції. Таким чином, інноваційний розвиток можна визначити як економічний процес, що приводить до створення кращих за своїми властивостями товарів (продукції, послуг) і технологій шляхом практичного використання нововведень (рис. 1.1).

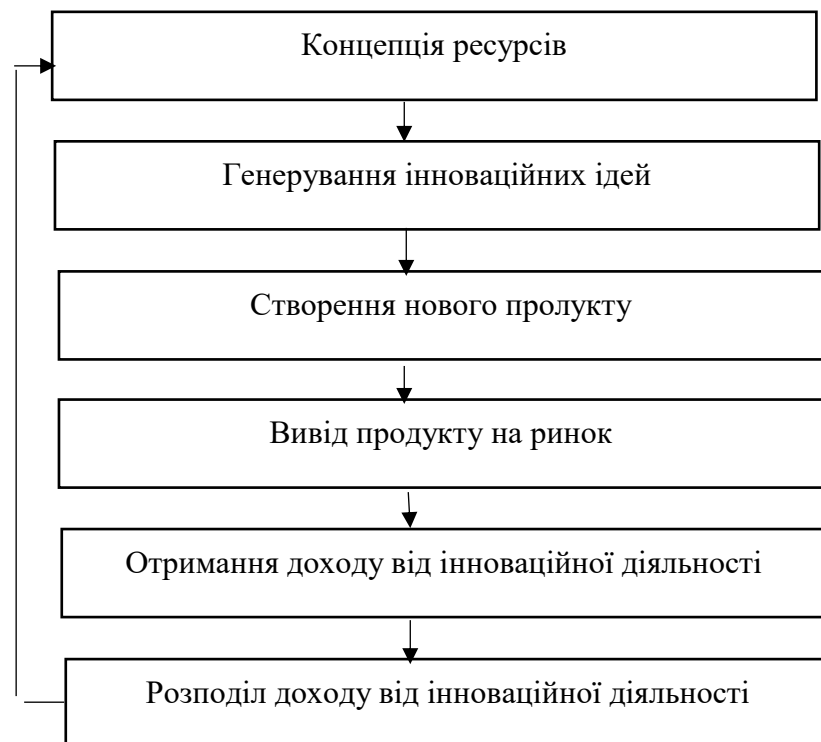


Рис. 1.1. Алгоритм процесу інноваційного розвитку [31, с.61]

Інноваційний процес - це процес перетворення наукового знання на інновацію, який можна уявити, як послідовний ланцюг подій, в ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології чи послуги та поширюється при практичному використанні [28, с.85].

Інноваційний процес не закінчується впровадженням нового продукту чи послуги. Цей процес безперервний, нововведення завжди вдосконалюється, набуває раніше нікому не відомих споживчих властивостей. Це дозволяє залучити нових споживачів, які сприймають цей продукт чи технологію як

новинку [28, с.87].

Рушійними силами інноваційного процесу можна назвати: очікування надприбутків, загроза витіснення, особиста мотивація та активність конкурентів. Також можна виділити основні форми інноваційного процесу: натуральна, товарна та розширена (рис 1.2) [28, с.87].

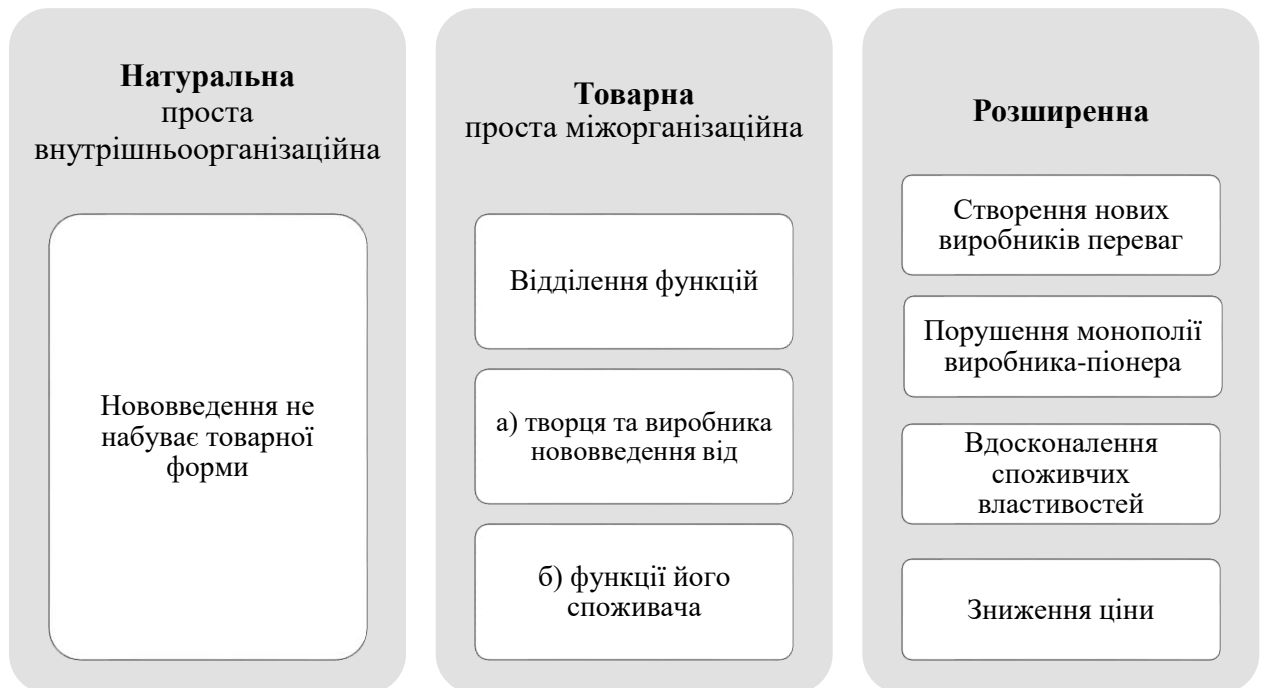


Рис.1.2. Форми інноваційного процесу [28, с.87]

Інноваційний процес умовно можна розділити на дві основні складові: перше і друге народження технології. Так, коли новий продукт вперше з'являється на ринку або нова технологія доводиться до проектної потужності, інноваційний процес на цьому не завершується. По мірі поширення - дифузії - нововведення вдосконалюється, стає більш ефективним, набуває інші споживчі властивості і відтворювальні можливості. Це відкриває для нього нові сфери застосування і ринки. Звідси і прийнято виділяти базисні інновації, або принципово нові продукти, а також поліпшуючі або вдосконалені технології вже відомих товарів.

Варто зазначити, що сьогодні існують розбіжності щодо чіткого визначення поняття «інноваційні технології». Нами систематизовано основні сучасні визначення поняття «інноваційні технології» в табл.1.2.

Таблиця 1.2

Основні сучасні підходи до визначення поняття «інноваційні технології»

Автор	Визначення поняття
Саненко Л.І.	«...радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром. Зазвичай мають знижену капіталомісткість, характеризуються більшою екологічністю й меншими енергопотребами» [39]
Горяча О. Л.	«...сукупність методів і засобів, що підтримують етапи реалізації нововведення» [8]
Хмизова О.В., Сисан О.М.	«...оригінальний, важко імітований і важко замінний ресурс» [44]
Домінська О.Я., Батьковець Н.О.	«...сукупність новітніх засобів, які забезпечують високе зростання ефективності процесу виробництва на підприємстві» [12]
Захаркін О. О.	«...невід'ємна частина успішного розвитку будь-якого підприємства, що досягається за рахунок використання новітніх екологічних, ресурсозберігаючих технологій» [17]
Лисюк Т.В.	«...сучасні передові засоби, які допомагають підприємствам значно вдосконалювати існуючий процес виробництва чи надавати більш якісні послуги» [26]
Мазнев Г. Є..	«...утворюють ресурсний ефект, який проявляється у вивільненні частини ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових тощо), що є вкрай важливим для підвищення конкурентоспроможності підприємства» [27]
Малюта Л.Я.	«...радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі є товаром» [28]
Пілявоз Т.М.	«... комплекс методів та засобів, спрямованих на підтримку етапів реалізації конкретного нововведення» [37]

Джерело: систематизовано автором

Аналіз визначень підтверджує, що на сьогодні немає єдиного визначення поняття «інноваційна технологія». На нашу думку, під інноваційними технологіями слід розуміти набори засобів та методів, що підтримують основні етапи реалізації нововведень, що забезпечують інноваційну діяльність підприємства. Певною мірою інноваційні технології можна порівняти з самими інноваціями і є однією з форм їхнього прояву.

Інноваційні технології можуть зачіпати різні сфери діяльності суб'єкта господарювання, починаючи від виробництва і закінчуючи маркетингом. Відповідно до цього визначаються їх можливі типи: виробничі інноваційні

технології; організаційні інноваційні технології; управлінські інноваційні технології; маркетингові та інші інноваційні технології [26, с.141].

Незалежно від типової та видової приналежності, інноваційні технології спрямовані на формування технічного, творчого та системного мислення. Вони дають змогу генерувати під час вирішення творчих, виробничих завдань нестандартні технічні ідеї.

Інноваційні технології, їх розробка та використання відіграють найважливішу роль у діяльності сучасних підприємств. Їх застосування дозволяє вдосконалювати виробничі процеси, оновлювати асортименти та номенклатуру продукції, знижувати собівартість її виробництва, використовувати нові прогресивні принципи управління. Все це, у свою чергу, сприяє формуванню конкурентних переваг суб'єкта господарювання і підвищує його конкурентоспроможність на ринку серед інших гравців.

Вплив інноваційних технологій на конкурентні позиції підприємства виявляється у різних напрямках. Крім простого формування конкурентних переваг у вигляді високоякісної продукції та/або низьких витрат, використання інноваційних технологій, викликаючи ефект економії від масштабу, сприяє створенню бар'єрів для входження на ринок нових гравців. Крім того, вони дозволяють змінювати структуру витрат і рамки галузей, що вже склалися, а також створюють можливості для заміни обладнання. Інноваційні технології також здатні змінювати договірні відносини зі споживачами за допомогою диференціації товарів і послуг, що випускаються і реалізуються на ринку.

Розвиток інноваційних технологій підприємства забезпечується у вигляді активізації та розвитку інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта. У її основі лежить інноваційний потенціал організації.

Інноваційний потенціал організації є цілісною сукупністю характеристик суб'єкта господарювання, яка визначає його здатність до здійснення діяльності зі створення та практичного використання нововведень. Тобто, інноваційний потенціал визначає можливості господарюючого суб'єкта

залучати до господарського обігу нові технології. Його основу становлять різноманітні ресурси, що у є розпорядженні підприємства, зокрема інтелектуального, матеріального, фінансового, кадрового, інфраструктурного плану (рис.1.3) [29, с. 76].

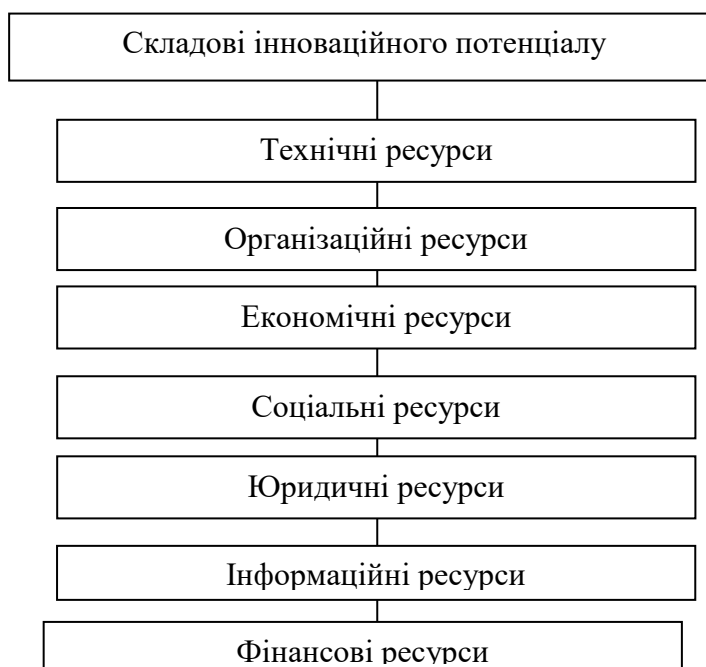


Рис.1.3. Складові інноваційного потенціалу [29, с. 76]

Його формування відбувається на основі матеріальних та нематеріальних складових, а розвиток інноваційних технологій забезпечується за рахунок ефективного управління ними. Інноваційний потенціал - це сформована можливість системи до трансформації фактичного стану речей в новий стан з метою більш повного задоволення існуючих або виникаючих потреб, акумулює в собі можливість як екстенсивного, так і інтенсивного розвитку через новації. Важлива правильна оцінка цього потенціалу, так як саме вона забезпечує умови для його успішного розвитку. При оцінюванні інноваційного потенціалу застосовують як детальний, так і діагностичний підходи. Також важливо при оцінці інноваційного потенціалу враховувати всі його складові.

Інноваційна діяльність - це спосіб задоволення потреб виробництва та інших областей шляхом якісної зміни використовуваних продуктів, оновлення

засобів і способів виробництва. Вона містить в собі науково-дослідні, дослідно-конструкторські роботи, підготовку кадрів, організацію виробництва, проведення маркетингових досліджень та організацію ринку збуту, посередницьку та іншу діяльність, спрямовану на створення або поліпшення товарів (робіт, послуг) [31, с.98].

Метою інноваційної діяльності є підвищення ефективності виробництва, отримання переваг в конкурентній боротьбі і як результат - отримання додаткового прибутку. Галузь знань, що розвиває методологію і принципи організації інноваційної діяльності, носить назва інноватики. Вона забезпечує таку інтеграцію знань, при якій спеціальні науки зберігають свою самостійність і специфічність, не зводяться одна до одної, але їх теоретичні побудови об'єднуються навколо системних методів дослідження інновацій, інтегруючих наукові знання з метою підвищення їх практичної ефективності [31, с.99].

Таким чином, інноваційна діяльність являє собою специфічну діяльність (наукову, творчу) вчених, конструкторів, технологів, винахідників з розробки та впровадження інновацій (нововведень, нововведень) як спосіб задоволення зростаючих потреб виробництва і суспільства [17, с.43]. Підсумком, логічним завершенням, інноваційної діяльності є інновації (продуктові, процесні), які отримують втілення у вигляді нових або вдосконалених видів продукції і послуг, технологій, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру. Також поняття інновації можна розглянути як перетворення потенційного науково – технічного прогресу в реальний, який безпосередньо втілюється в нові товари і послуги. Специфічне зміст інновації складають зміни (товарів, технологій, послуг), а відповідно головною функцією інноваційної діяльності є функція зміни.

Інноваційна діяльність – складна динамічна система, що охоплює наукові дослідження, створення нових видів продукції, вдосконалення обладнання та предметів праці, технологічних процесів та форм організації



виробництва та збуту.

Справді, інноваційна діяльність є симбіозом напрямів підприємництва:

- 1) креативності як уміння генерування нових ідей;
- 2) стратегічного планування з погляду новизни та корисності нової ідеї;
- 3) переходу від нової ідеї до її реалізації у вигляді конкретних товарів та послуг;
- 4) реалізації концепції прибутковості як підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту та послуги.

Як зауважив Шевченко Н. Ю. у своєму дослідженні управління інноваціями, «у період складних економічних проблем, глобальної конкуренції на тлі надлишку продуктів та послуг інноваційна діяльність набуває характеру елемента нової корпоративної філософії» [50, с.152].

Розвиток інноваційної діяльності підприємства передбачає необхідність проведення власних досліджень та розробок, створення та апробацію нововведень, удосконалення та модернізацію виробничих та управлінських процесів. Сам процес управління розвитком інноваційних технологій передбачає проходження низки етапів:

- визначення та конкретизація цілей інноваційної діяльності;
- планування інноваційних технологій;
- організація інноваційних технологій у просторі та часі;
- контроль над реалізацією інноваційної діяльності.

Кожен із представлених етапів має своє смислове навантаження.

Насамперед, визначаються цілі та завдання інноваційної діяльності. Цілі повинні відповідати критеріям «SMART», тобто бути конкретними, підлягати виміру, бути реально досяжними та реалістичними, а також мати тимчасові обмеження.

Слідом за постановкою цілей слідує планування, що передбачає необхідність обґрунтованого формування основних напрямів та пропорцій розвитку інноваційних технологій згідно з поставленими цілями, наявними ресурсами та ринковим попитом. Цілі деталізуються, визначаються конкретні

напрями інноваційної діяльності, методи та способи розвитку інноваційних технологій.

Далі настає етап організації інновацій. Він безпосередньо пов'язаний із забезпеченням виконання планових програм. На даному етапі відбувається визначення виконавців, розподіл ресурсів та зон відповідальності, координація роботи окремих ланок та інформаційний супровід інноваційних технологій.

Організація розвитку інноваційних технологій відбувається у двох площинах – у просторі та часі. У першому випадку йдеться про організацію структури інноваційного процесу, включаючи визначення та управління складом та формами його окремих елементів. У другому випадку мається на увазі визначення найбільш раціональної послідовності та термінів виконання робіт з окремих проектів у рамках розвитку інноваційних технологій.

Завершальним етапом вважається контроль розвитку інноваційних технологій. Він передбачає необхідність збору та систематизації інформації про стан інноваційної діяльності та її результати, їх оцінку, аналіз причин відхилень (у разі наявності таких) та факторів, що на них вплинули. Важлива роль приділяється коригуванню інноваційного процесу, якщо є така необхідність.

## **1.2. Роль інновацій у діяльності готельно-ресторанного комплексу**

Якісні перетворення в економіці України, зумовлені становленням ринкових відносин, призвели до зростання конкуренції у всіх сферах життя, і зокрема у готельно-ресторанній сфері. У сучасних умовах виробляти конкурентоспроможну продукцію неможливо без використання інновацій, що передбачають застосування нових методів та прийомів ведення бізнесу, формування перспективного іміджу мислення, впровадження нових технологічних досягнень у виробничу діяльність. На думку експертів

«розвиток економіки, індустрії харчування та готельного бізнесу призвело до необхідності підвищення якості трудових ресурсів, зростання професіоналізму працівників і, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності економіки країни в цілому» [19].

Отже, сучасні умови бізнесу потребують застосування ефективних інноваційних стратегій, що відповідають запитам ринку та сприяють розвитку організацій готельно-ресторанного сектора, які змінили всю індустрію гостинності. Домінуючим фактором утворення траєкторії економічного розвитку готельно-ресторанних підприємств є застосування інновацій у різних сферах діяльності. Для досягнення цілей компанії, спрямованих на довгостроковий розвиток та процвітання бізнесу, необхідний перехід на сучасні, інноваційні, соціально-орієнтовані моделі розвитку.

Інноваційну діяльність характеризують засади, що дозволяють відрізнити її від традиційної виробничої діяльності.

Розглянемо (табл.1.2) низку прикладів, що дозволяють продемонструвати, як основні принципи інноваційної діяльності знаходять відображення в інноваційних технологіях у галузі гостинності.

Таблиця 1.3

Основні засади інноваційної діяльності та ілюстрація їх прояву у сфері гостинності

Принцип	Характеристика принципу	Ілюстрація принципу у сфері гостинності
1	2	3
Актуальність	Інновація має бути насамперед актуальна для конкретного підприємства.	Великий токійський готель «ANA HotelТокуо» встановив спеціальну енергозберігаючу систему, яка за допомогою датчиків температури регулює споживання електроенергії. Ця система дозволяє економити до 80 млн. ієн на рік [26].
Новизна	Інновація повинна включати нові наукові знання, дослідження та розробки.	У м. Ханчжоу у Китаї у ресторанах запущено сервіс «оплата посмішкою». Щоб розрахуватися, достатньо відсканувати обличчя і натиснути кнопку підтвердження. Використання цієї технології дозволяє заощадити час гостю. Оплата віртуальною валютою здійснюватиметься через платформу Wechat, яка оперативно конвертує біткоїни в євро та дозволяє переказ коштів від постояльца на рахунок готелю за допомогою смартфона[26].

## Продовження табл.1.3

1	2	3
Затребуваність	Інновація має бути потрібна споживачам.	Для підвищення рівня безпеки туристів, в Таїланді деякі готелі вводять наручні ID-браслети, в яких міститься інформація про людину, її паспортні дані, адресу готелю та номер телефону [26]
Ефективність	Під ефективністю інновації розуміється доцільність її застосування, співвідношення ефекту від інновації та витрат за неї.	Лондонський готель Berkeley запропонував гостям кінотеатр просто неба на даху готелю, оснащений опаленням. У літню пору року ця площа використовується під відкритий басейн, а в зимову – простоювала. Керівництво готелю знайшло вихід із ситуації, і зараз користуватися послугами кінотеатру можуть не лише гості готелю, а й відвідувачі, які не проживають у ньому. Середня вартість квитка складає 50 фунтів. Ця послуга приносить готелю додатковий прибуток та конкурентну перевагу [26].
Значимість	Інновація повинна вирішувати ключові проблеми готелю або готелю, які відрізнятимуться для кожного сегмента. Сегменту ділових подорожей та організованих групових зустрічей будуть значні інновації, пов'язані з проведенням конференцій, використанням сучасної техніки у номерах.	У мережі готелів NH Hotel у Берліні, Мілані та Барселоні, встановлена голографічна техніка, яка дозволяє проектувати 3D-зображення гостя до конференц-зали. У кожному номері за допомогою цієї системи можна влаштувати конференц-дзвінки із 250 людьми одночасно. Сегменту сімейних пар на відпочинку будуть значні інновації іншого плану. Наприклад, у готелі "Kuramathi" на Мальдівах, відпочиваючим пропонують прогулянку на човні "Корал" зі скляним дном. Мальовничу екскурсію проводить професійний морський біолог [26].

Джерело: складено автором

Розглянуті вище приклади, дозволяють продемонструвати, яким чином слідування при розробці та впровадженні інноваційних продуктів або послуг у сфері гостинності. Принципи інноваційної діяльності можуть сприяти розвитку конкурентних переваг та максимізації прибутку готельних підприємств, що, зрештою, дозволить скоротити відставання представників вітчизняної промисловості від лідерів світового рівня.

Слід зазначити, що успішні інновації, здатні підвищити матеріально-технічну оснащеність готелів, скоротити їх витрати на обслуговування, а також підвищити інтерес клієнтів до незвичайних чи технологічних готельних підприємств, що сприяє збільшенню попиту номерний фонд.

Отже, питання сервісу у сфері послуг має найбільшу актуальність. Споживач, купуючи товар, також купує і послугу з продажу та доставки. До будь-якого товару завжди додається послуга, і при такому асортименті, покупець завжди піде туди, де йому нададуть найкращий сервіс, чи то турбота, гарна упаковка чи безкоштовна порада [21]. Тому актуальність теми дослідження обумовлена необхідністю створення ефективних підходів до управління розвитком готельно-ресторанного бізнесу, методів та принципів організації, планування та регулювання діяльності, пов'язаних із закономірностями сучасної економіки та нинішніми вимогами господарювання.

Наукове забезпечення вирішення цих завдань допоможе в формуванні ефективно-функціонуючої сфери готельно-ресторанного бізнесу, яка ставить у залежність її успішний розвиток, в умовах жорсткої конкуренції та високих вимог споживачів до якості послуг, що купуються [21].

У зв'язку з попитом на унікальні послуги готельно-ресторанного бізнесу, для підвищення ефективності підприємства на передній план виходять розробка, планування, реалізація та контроль здійснення інноваційних рішень. Незважаючи на такі специфічні особливості послуг, як невловимість, нездатність тривалий час зберігати свої властивості, новаторські зміни у цій сфері є найважливішим стимулятором зростання. У сучасних умовах жорсткої конкуренції, підприємства, що виробляють послуги, змушені діяти навіть оперативніше, ніж підприємства, що виробляють товар.

Залежно від ситуації керівництвом можуть бути вибрано різні способи побудови інноваційних моделей. Так, у досліджуваному секторі найбільше поширене застосування продуктових, організаційних та технологічних інновацій. Також, часто багато готельєрів вдаються до впровадження інновацій у маркетинг для підвищення впізнаваності бренду, залучення нових та утримання старих клієнтів.

Інновації у сфері туризму та гостинності визначаються специфічними характеристиками туристичного продукту:

- туристичний продукт носить нематеріальний характер,
- туристичні продукти не можна зберігати,
- споживання туристичних продуктів передбачає активну участь користувачів туристичних послуг та продуктів,
- велика кількість туристичних продуктів вимагає залучення значного капіталу,
- велика кількість постачальників послуг беруть участь у створенні туристичного досвіду, і знання, навички, здібності та мотивація співробітників є ключем до створення позитивного досвіду користувачів туристичних продуктів та послуг.

Для підприємств готельного типу поділ інновацій на продуктові, технологічні та організаційно-управлінські не має чітких меж. Це обумовлене низкою відмінностей сфери матеріального виробництва від сфери послуг. Основною відмінністю можна вважати комплементарність або взаємодоповнюваність готельної послуги, а також розподіл у часі та просторі актів її продажу, виробництва та споживання [23, с.58].

Інноваційна діяльність у підприємствах сфери послуг має передбачати потреби та бажання споживача. Вона спрямована на здатність підлаштовуватися до мінливих цінностей та орієнтирів суспільства. Такий напрямок інноваційної діяльності, як правило, підвищує конкурентоспроможність підприємства та збільшує його конкурентні переваги, що так важливо за умов ринкової економіки. Сфера послуг постійно змінюється, а використання інновацій для підприємства сервісу забезпечує йому стабільніше становище на ринку.

Отже, без застосування інноваційних технологій неможливо досягти високого рівня обслуговування в готельно-ресторанному комплексі. Інноваційні технології передбачають автоматизацію багатьох процесів, що сприяють покращенню якості обслуговування за одночасного скорочення персоналу. Таким чином, вже сьогодні українські підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть за допомогою інноваційних застосування

технологій зробити свою роботу більш динамічною та прибутковою.

Саме інновації в умовах жорсткої конкуренції готельно-ресторанної сфери створюють можливості підприємствам задовольняти зростаючі запити та вимоги споживачів до сервісних послуг, забезпечуючи зростання бізнесу на основі підвищення прибутковості. Розробка та впровадження інноваційних рішень дозволить пропонувати нові інвестиційні продукти та послуги з більшою прибутковістю та значно підвищити якість обслуговування клієнтів. Водночас локальні (на рівні бізнес-процесів) інноваційні рішення можуть вивести бізнес-модель окремого підприємства на абсолютно новий рівень, перетворивши її з традиційної моделі на інноваційну. Тому інноваційні рішення можуть не тільки покращити певні аспекти діяльності компанії, а й створити абсолютно нові ніші (сегменти), змінюючи парадигму споживчих ринків.

Лисюк Т. В., Терещук О.С., Байцим І. В. пропонують поділити всі інновації у готельній сфері на три групи [25, с.410].

Перша група – це інновації, що становлять технології, спрямовані на індивідуальне обслуговування гостя. Такі інновації являють собою системи з параметрами, що настроюються під переваги гостя, системи запам'ятовування індивідуальних переваг постійних гостей. У мережі готелів «Starwood» гостям пропонується використовувати свій смартфон замість вже звичних електронних ключів.

Друга група інновацій представляє технічні та технологічні новації, що дозволяють підвищити ефективність роботи готелю. До цієї групи слід віднести новації, що використовуються для оптимізації роботи відділу бронювання, інновації в системі керування готелем. Прикладом таких інновацій може бути заміна вже застарілих програмних рішень (Fidelio, Opera) більш новими і сучасними. Наприклад, система «PMS Cloud» дозволяє співробітнику готелю безпосередньо отримувати всю необхідну інформацію про готель через веб-сервіс, оперативно передавати та отримувати актуальну інформацію від своїх колег [25, с.410].

До третьої групи інновацій автори пропонують зарахувати інновації, орієнтовані на бізнес-клієнта. Це ті технологічні та технічні новації, які використовуються відвідувачами готелю як у спеціалізованих зонах, так і всередині номера. Так, мережа готелів NH Hotel Group запустила голографічну 3D технологію проведення віртуальних зустрічей і заходів [25, с.411].

Вище представлена лише сота частина інновацій, що впроваджуються в готелях. Представлені інновації найбільш поширені у світі і вже мають позитивні відгуки від готельєрів. Слід зазначити, що інноваційний ринок готельного бізнесу представлений не тільки масовими рішеннями, що дозволяють ефективно управляти готелем. Поодинокі та унікальні розробки готельєрів дозволяють готелям підвищити свою конкурентоспроможність, бути унікальними, позиціонувати себе як готель передових технологій, залучати нових клієнтів.

Основні переваги від впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств готельно-ресторанної галузі наведено на рис. 1.2.

Таким чином, однією із складових успішної діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнеса є якість наданих послуг, які мають: задовольняти вимоги споживача, відповідати застосовуваним стандартам та технічним умовам, і навіть забезпечувати отримання прибутку.

Підвищення якості обслуговування споживачів може містити цілу систему показників, з яких найважливішими є:

- впровадження інноваційних технологій обслуговування;
- дотримання термінів виконання замовлень;
- зміна культури обслуговування та ін.

Акцент щодо підвищення якості послуг готельно-ресторанного підприємства з використанням інноваційних технологій диктує ще одну необхідність, а саме, забезпечення підприємств кваліфікованими кадрами, здатними вести новаторський бізнес, адаптувати його до умов ринку, що змінюються, створювати самостійно креативні форми [39] та технології обслуговування.





Рис. 1.2. Переваги від впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємства готельно-ресторанного господарства

Джерело: складено автором

На закінчення варто відзначити, що застосування інноваційних технологій у готельно-ресторанному бізнесі диктується, перш за все, споживачами, якими є люди від 18-35 років, тобто «цифрове покоління», народжене у часи глобалізації та постмодернізму, розквіту цифрових технологій. Саме прагнення до нового та пошук нестандартних, альтернативних рішень стає початком нового етапу у розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні, який набуває свої неповторні та унікальні риси, що поєднують у собі західні технології та українські особливості у готельно-ресторанному бізнесі.

Створення інноваційного середовища у готельному підприємстві має супроводжуватися [1]:

- поліпшенням емоційного та фізичного стану клієнтів готелю,

- зростанням ефективності від використання інфраструктури готелю,
- зростанням ефективності від взаємодії між службами готелю
- підвищенням ефективності роботи департаментів готелю,
- зниженням помилок у роботі з гостями готелю,
- вибудовуванням ефективної взаємодії між гостями та співробітниками готелю,
- забезпеченням безпеки персональних даних гостя готелю,
- підвищенням конкурентоспроможності готелю.

Незважаючи на те, що впровадження інновацій є однією з найважливіших областей забезпечення конкурентоспроможності готелів, багато готелів не поспішають застосовувати нові технології, оскільки стикаються з такими проблемами:

#### 1. Відсутність знань про появу нових технологій.

У більшості готелів, особливо не мережевих, немає посади фахівця, який відповідає за моніторинг та впровадження інновацій на підприємстві. Через відсутність такої посадової особи більшість готелів не знають, що з'явилися новинки. У цілому нині не так багато фахівців, які розуміються на інноваціях та їх впровадженні в готельному бізнесі.

#### 2. Нестача коштів та ресурсів на купівлю інновацій.

Багато інноваційних технологій коштують грошей, які малі готельні підприємства неспроможна оплатити. Отримати державні гранти та субсидії не завжди можливо. Особливо якщо вони не є частиною пріоритетної області.

##### 2.1. Складність залучення інвестицій.

Основна привабливість будь-якого проекту для інвесторів пов'язана з його швидкою окупністю та високим прибутком. Проте за впровадження інновацій термін окупності інвестицій збільшуватиметься, і отримана від цього прибуток не є прямим, а непрямим, оскільки зазвичай вони не надають прямого впливу, а лише знижують вартість підприємства. Через це інвестори

неохоче вкладають кошти у ці проекти, адже існуючий устрій сервісної діяльності влаштовує фактично більшість підприємств туристичної спрямованості.

3. Високі ризики. Будь-який інноваційний проект має високий ризик, оскільки невідомо, який результат вийде. Існує багато факторів, що відштовхують від впровадження та розробки інновацій, таких як низька прибутковість, втрата лояльності споживачів та інше.

4. Неготовність керівництва до ухвалення нових технологій. Більшість керуючих готелями вважають, що немає необхідності інвестувати кошти в маловідомі проекти, оскільки готель отримує стабільний прибуток, а на нововведення необхідні витрати, які можуть не окупитися. Також, при впровадженні нових технологій знадобиться час та кошти на адаптацію персоналу до нововведень.

Проаналізувавши вищесказане, можна дійти до висновку, що інноваційний розвиток готельної індустрії має певні проблеми, які можуть стати на заваді вдосконаленню якості послуг. Але слід розуміти, що нинішні інновації найближчими роками стануть природними елементами готельної індустрії. Ввівши новаторські ідеї зараз, можна підвищити прибуток, впізнаваність бренду, лояльність споживачів

Отже, як мотивацію підприємств готельно-ресторанного господарства до розробки та впровадження інновацій виступають такі цілі: залучення клієнтури; зменшення витрат на виготовлення послуги/продукції з використанням досконаліших технологій виробництва та збуту; підвищення якості продукції/послуги та різноманітність послуг. Підприємницький підхід, новаторські рішення та реалізація інновацій можуть забезпечити успіх та конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Гостра конкуренція між підприємствами готельно-ресторанного бізнесу вимагає постійної уваги до інновацій і, по можливості, їх якнайшвидшого впровадження в діяльність. Широке застосування технологічних інновацій, постійне оновлення спектру послуг, що пропонуються, дозволяють

підприємствам готельно-ресторанного господарства залучати нових клієнтів, особливо молодь.

### **1.3. Підходи до оцінювання ефективності використання інноваційних технологій у діяльності сервісного підприємства**

Необхідним етапом у впровадженні нових технологій на сервісних підприємствах є оцінка очікуваної ефективності їх використання, що дає відповідь на питання щодо правильності прийняття рішення інвесторами та керівництвом підприємства. Роль економічної оцінки зростає у зв'язку зі значним зростанням витрат на впровадження інноваційних проектів, а методи подолання показників ефективності зазнають значного ускладнення у відповідь на ускладненням об'єкта техніко-економічного аналізу.

Оцінювання ефективності використання інноваційних технологій сервісного підприємства доцільно здійснювати на основі системного підходу, який розглядає організацію як відкриту систему, тобто, з одного боку організація розглядається як система, що складається з цілого ряду взаємодіючих складних підсистем, а з іншого боку, як єдине ціле по відношенню до її зовнішнього середовища [1, с.38]. Системний аналіз дозволяє забезпечити керівництво підприємства інформацією для інтеграції прийнятих рішень не тільки у часі, що обумовлює безперервність рішень, але і в просторі, що передбачає узгодження різних рішень як за напрямками (виробничі, фінансові, маркетингові та ін.), так і за рівнем (стратегічні, тактичні, оперативні).

Другим важливим принципом аналізу є комплексність.

Комплексна оцінка результатів діяльності являє собою підсумок багатостороннього дослідження сукупності показників, що відображають більшість аспектів господарських процесів, і містить узагальнюючі висновки про результати діяльності організації з якісними і кількісними відмінностями досягнень даного об'єкта за певний період часу від бази порівняння.

Комплексна оцінка охоплює багато умов і результати комерційної діяльності організації, фінансові та нефінансові аспекти господарської діяльності.

Комплексність оцінки проявляється [1, с.40]:

- в багатоаспектності (оцінюються різні сторони господарської діяльності: економічна, соціальна, правова, технічна, технологічна, екологічна; причому провідною стороною є економічний аспект);
- в багатоваріантності побудови (зіставлення результатів з декількома базами порівняння);
- в багатокритеріальності побудови (виконується на основі декількох критеріїв - як з позицій інтересів самої організації, так і з позицій інших учасників господарського процесу).

Таким чином, комплексна оцінка є всебічної якісно-кількісною характеристикою результатів діяльності організації. Вона виступає як найбільш важливе джерело інформації для обґрунтування і прийняття управлінських рішень.

Соціально-економічна ефективність впровадження нової техніки, виробів або технологій визначається, по-перше, збільшенням строків їх використання, по-друге, підвищенням рівня технічної безпеки, по-третє, зменшенням витрат, пов'язаних із відновленням виробничих процесів після простоїв та затримок певних етапів внаслідок використання застарілих технічних засобів і технологій, і, по-четверте, можливим вивільненням персоналу підприємства, і як наслідок скороченням фонду оплати праці. А це все своє чергу веде до підвищення ефективності виробничого процесу підприємств загалом.

Під підвищенням ефективності виробничого процесу розуміється вибір оптимальних конструкцій виробів та їх елементів, прийнятних технологій, підвищення рівня нормалізації та уніфікації технічних засобів, типізація технологічних процесів з метою підвищення якості продукції, що виготовляється, а також скорочення витрат на її виготовлення. Крім того, правильне та своєчасне використання нової техніки та технологій призводить

до підвищення техніко-економічних характеристик виробленої продукції, знижує собівартість, скорочує терміни виготовлення та підвищує продуктивність праці.

Таким чином, оцінка ефективності інвестиційних проектів – один з основних елементів інвестиційного аналізу. Вона є основним інструментом при виборі з декількох інвестиційних проектів найбільш ефективного.

Оскільки існує дуже багато видів інноваційних розробок, що різняться за масштабами витрат, термінами їх впровадження та використання, за одержуваними результатами, то методи їх оцінки не у всіх випадках можуть бути єдиними.

Були вивчені основні підходи щодо оцінки ефективності інновацій з метою їх систематизації, а також визначення методик розрахунку. Сучасні методики враховують різні підходи до термінів «ефект» та «ефективність». Найчастіше термін «ефект» інтерпретується як досягнутий результат під час реалізації того чи іншого виду діяльності. Ефект - це абсолютний показник і в залежності від заходів, що здійснюються, може бути представлений у вигляді показників виручки, прибутку або собівартості. Ефект може бути отриманий у натуральному вираженні чи грошовому [9].

Складнішим є поняття «ефективність», сучасний стан якого розглядається під різними кутами зору. Насамперед ефективність оцінюється як відносний показник, методика розрахунку якого оцінюється як відношення між отриманим результатом і деякого фактора (ресурсу), використаного для досягнення даного результату [9]. Ефективність може розглядатися як показник досягнення цілей, а також рівень результативності діяльності підприємства в цілому.

Отже, провівши аналіз поняття «ефективності» визначено, що спостерігається еволюція даного терміна під час розвитку економіко-управлінських відносин. На сьогоднішній день ефективність використовується для вибору альтернативних варіантів вирішення проблеми, для визначення результативності функціонування підприємства та його

структурних підрозділів, для оцінки досягнення цілей при реалізації заходів. Також розглядається поняття «ефективність» як співвідношення досягнутого результату до ресурсів, необхідних для досягнення цілей.

До основних показників ефективності впровадження інноваційних технологій слід віднести показник, що наведені на рис.1.4 [17, с.60-61].

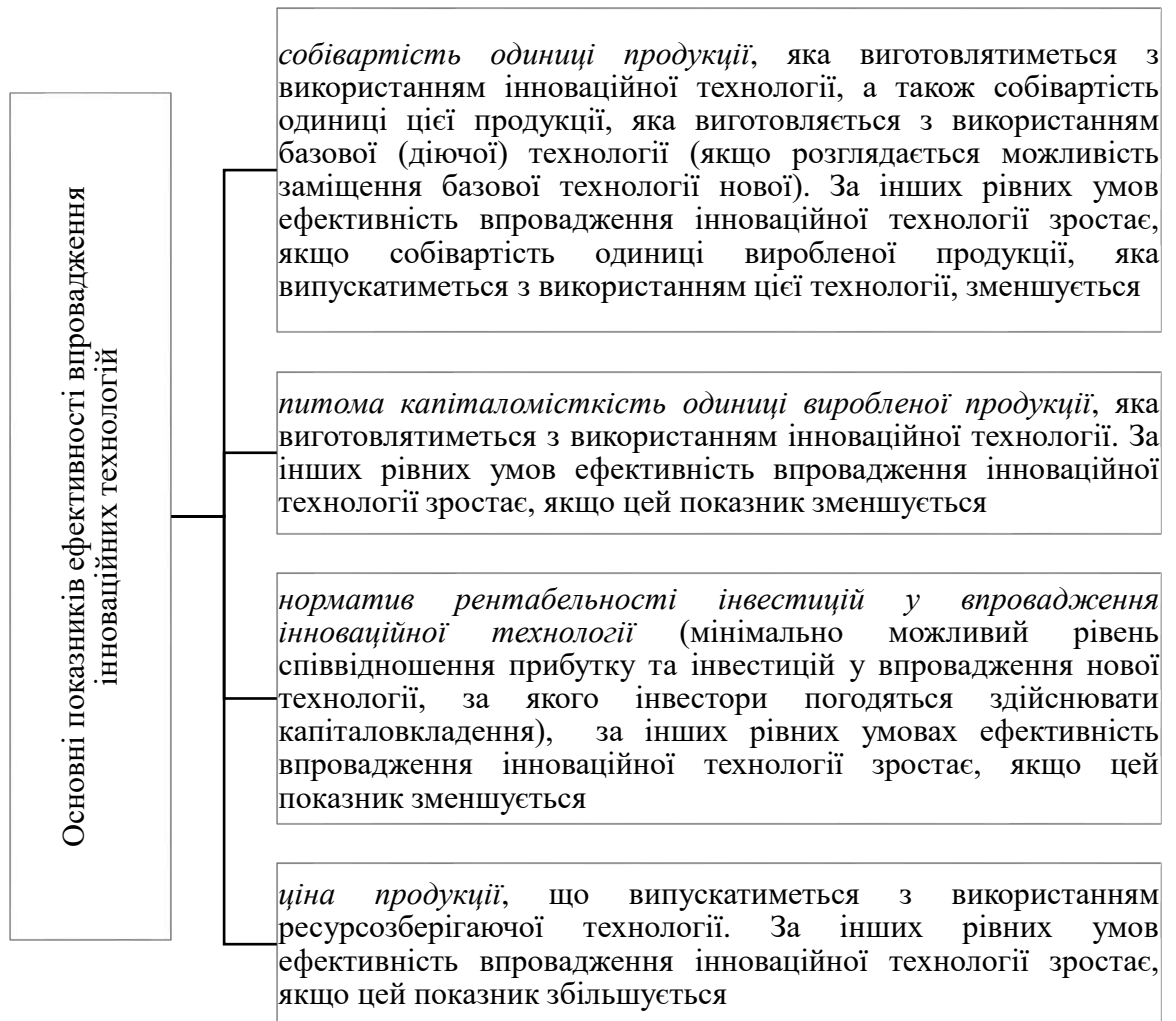


Рис.1.4. Основні показники ефективності впровадження інноваційних технологій [17, с.60-61]

Важливим показником, який впливає на ефективність впровадження інноваційних технологій, є рівень конкуренції на ринку збуту продукції, яку планують виробляти з використанням цієї технології. Цей рівень можна оцінити з використання різних показників, зокрема, кількістю конкуруючих

підприємств з урахуванням частки ринку, що належить кожному з них [17, с.63].

Якщо рівень конкуренції на ринку є досить високим, то ціна одиниці виробленої продукції має встановитися на рівні питомих наведених витрат – суми собівартості одиниці продукції та виробництво її питомої капіталомісткості на норматив рентабельності інвестицій. Отже, рентабельність інвестицій, вкладених у виробництво цієї продукції, дорівнюватиме нормативному значенню і, відповідно, попит на продукцію та її пропозицію будуть врівноважені. Таким чином, питомі наведені витрати в умовах конкурентних ринків є рівноважною ціною одиниці продукції і та технологія, яка забезпечує їх найменший рівень, буде найефективнішою. У зв'язку з цим показник наведених витрат може бути одним із найбільш загальних критеріїв прийняття рішень про впровадження нових технологій.

Тоді, якщо ціна продукції встановилася на рівні питомих наведених витрат, то для того, щоб запровадити інноваційну технологію на сервісному підприємстві, питомі наведені витрати за нею мають бути меншими порівняно з існуючими.

При цьому можливі два варіанти впровадження інноваційної технології [24]:

1) інноваційна технологія не витісняє чинну. За цих умов виробниками, які використовують інноваційну технологію, буде виготовлено певну додаткову кількість продукції з розрахунку, що ціна одиниці встановиться на рівні питомих наведених витрат за інноваційною технологією. Очевидно, що внаслідок цього рентабельність інвестицій, вкладених раніше в діючу технологію, стане менш нормативною;

2) інноваційна технологія витісняє діючу. Тут виробниками, які використовують інноваційну технологію, буде виготовлено весь обсяг цієї продукції, який відповідає рівню питомих наведених витрат. Сума прибутку та амортизаційних відрахувань за старою технологією стане негативною та підприємству стане економічно вигідніше застосовувати інноваційну



технологію та відмовитися від чинної.

Ефективність впровадження інноваційних технологій на сервісних підприємствах визначається складом та рівнем розвитку її складових, їх взаємозв'язками та здатністю працювати як єдина система реалізації нововведень, тому для оцінки ефективності системи управління інноваційною діяльністю необхідно виявити її складові, виміряти їх, визначити взаємозв'язок між ними та отримати комплексну оцінку здійснюваної підприємством інноваційної діяльності.

Існує ціла низка методів оцінки економічної ефективності впровадження інновацій, їх можна поділити на дві основні групи:

1. Статистичні методи оцінки ефективності (не включають дисконтування). До них відносяться методи, що наведені на рис.1.5.

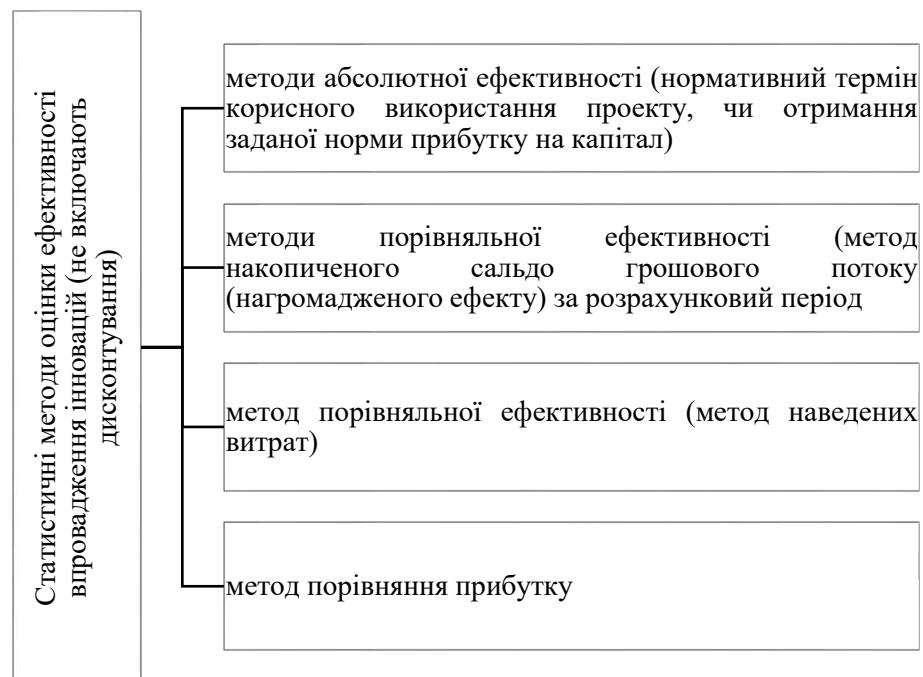


Рис.1.5. Статистичні методи оцінки ефективності впровадження інновацій (не включають дисконтування)

Джерело: складено автором

2. Методи оцінки ефективності інвестицій у впровадженні інновації з урахуванням коефіцієнта дисконтування. До них відносяться методи, що наведені на рис.1.6.

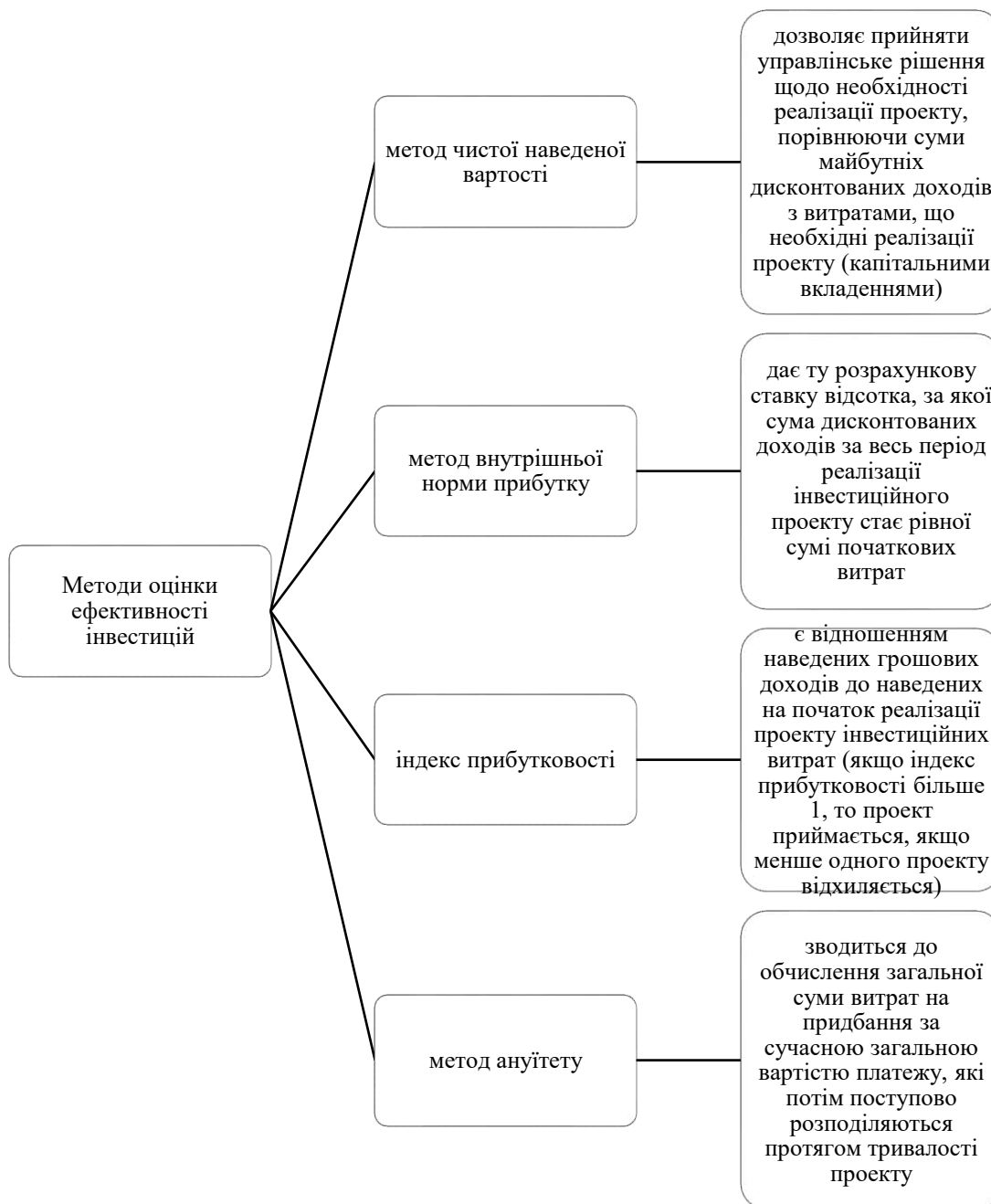


Рис.1.6. Методи оцінки ефективності інвестицій у впровадженні інновацій з урахуванням коефіцієнта дисконтування

Джерело: складено автором

Таким чином, методи оцінки інноваційних проектів шляхом виявлення майбутніх грошових потоків, пов'язаних з реалізацією проектів, через їх вартість зараз називають дисконтованими. Ці методи застосовуються у випадках великомасштабних проектів впровадження інновацій, реалізація

яких потребує значного часу, а відповідно і великих інвестиційних вкладень.

Ефект покращення техніко-економічних показників підприємства, при впровадженні нової техніки чи технологій реалізується не лише на етапі застосування, а й у наступних стадіях життєвого циклу інновацій, тобто, в сфері їх виробництва та використання, як у межах конкретного підприємства, і за його межами.

Таким чином, це один із проявів ефекту інтеграції, який пов'язаний з об'єднанням у рамках однієї виробничої системи підрозділів, що виконують різноманітні передвиробничі, виробничі та управлінські функції, що призводить до суттєвого взаємного впливу окремих підприємств всю галузь загалом [17].

Складна структура, різноманіття факторів формування та складових соціально-економічного ефекту від впровадження інновацій суттєво ускладнюють метод розрахунку економічного ефекту.

Загальноприйнята формула визначення річного економічного ефекту заснована на порівнянні наведених витрат за варіантами. Однак показник наведених витрат не враховує ряд факторів економії суспільних витрат праці, що виникають при впровадженні нової техніки, насамперед це скорочення некваліфікованої праці. Тяжка праця має бути замінена машинною, а вивільнені робітники повинні використовуватися на інших, більш сприятливих з соціальної точки зору роботах.

Виходячи із загальних принципів оцінки ефективності впровадження нової техніки, річний економічний ефект створення та впровадження інновацій є економією наведених (або повних) витрат у порівнянні з основним варіантом, тобто, ефектоутворювальні заходи полягають у зміні способу виробництва у розрахунку на однакову продукцію. При цьому ефект прискорення випуску нової продукції ніяк не може бути врахований, тоді як витрати, що забезпечують його отримання, враховуються загалом у складі витрат за використання інноваційних розробок. Цей ефект формується лише як результат прискорення задоволення потреби економіки в нових продуктах

та послугах покращеної якості в порівнянні з застосовувалися раніше для виконання тих самих функцій, але морально застарілими [17].

Отже, методи оцінки ефективності використання інноваційних технологій повинні давати об'єктивну оцінку реального стану інноваційної діяльності досліджуваного підприємства Крім цього, обрані методи повинні враховувати галузеві особливості інноваційних процесів, характеристики виробничої системи, тип виробництва, а також містити показники, що відображають наявність та якість основних стратегічно важливих для підприємства ресурсів та показників, що прямо або побічно вказують на результативність їх використання.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ДНІСТЕР» ТА ЙОГО ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

### 2.1. Загальна характеристика готелю «Дністер»

Готель «Дністер» – незалежний готель з індивідуальним стилем, неординарним характером та висококласним сервісом, що був відзначений численними нагородами. Готель «Дністер» розташований у центрі історичного Львова біля старовинного парку: м.Львів, вул.Матейка, 6.

Готель «Дністер» «входить до складу першої української мережі «Прем'єр Готелі», яка поєднує в собі шість готелів по всій країні. Усі готелі мережі є учасниками дисконтної програми для постійних відвідувачів і підтримують високий рівень обслуговування гостей та єдині стандарти якості» [].

Мета готелю «Дністер» – є здійснення господарської діяльності та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку на вкладений капітал, шляхом задоволення потреби в наданні готельно-ресторанних послуг. Завдання готелю «Дністер» – забезпечення населення, а також іноземних туристів послугами проживання та відпочинку. Стратегія готелю «Дністер» – бути одним із лідерів на ринку готельно-ресторанного господарства в м. Львова, а також вдосконалення та участь у розвитку як вітчизняної так і світової сфери гостинності.

Місія готелю «Дністер» – надання високопрофесійних послуг для задоволення потреб сучасної людини у відпочинку, формування надійної репутації серед партнерів, співробітників і споживачів.

Готель «Дністер» пропонує своїм клієнтам цілий комплекс продуктів та послуг, головним з яких є готельний продукт. Послуги, що надаються готелем «Дністер»: фінська сауна з басейном та більярдом; на замовлення здійснюється доставка їжі з кафе; послуги масажу; бар та кафе з відмінною кухнею; салон зачісок та косметичних послуг; солярій та масажний кабінет;

сейфи для зберігання документів; доставка до вокзалів та аеропорту.

Організаційна структура готелю «Дністер» належить до лінійної структури. Лінійна структура управління передбачає, що кожен працівник підпорядкований і підзвітний лише одному керівнику і пов'язаний з вищою системою лише через нього. Керівник повністю відповідає за діяльність довіреного йому підрозділу. Під контролем генерального директора знаходиться сім основних служб готелю: інженерно-технічна служба, комерційна служба, служба приймання та розміщення, служба номерного фонду, служба харчування (рис.2.1).

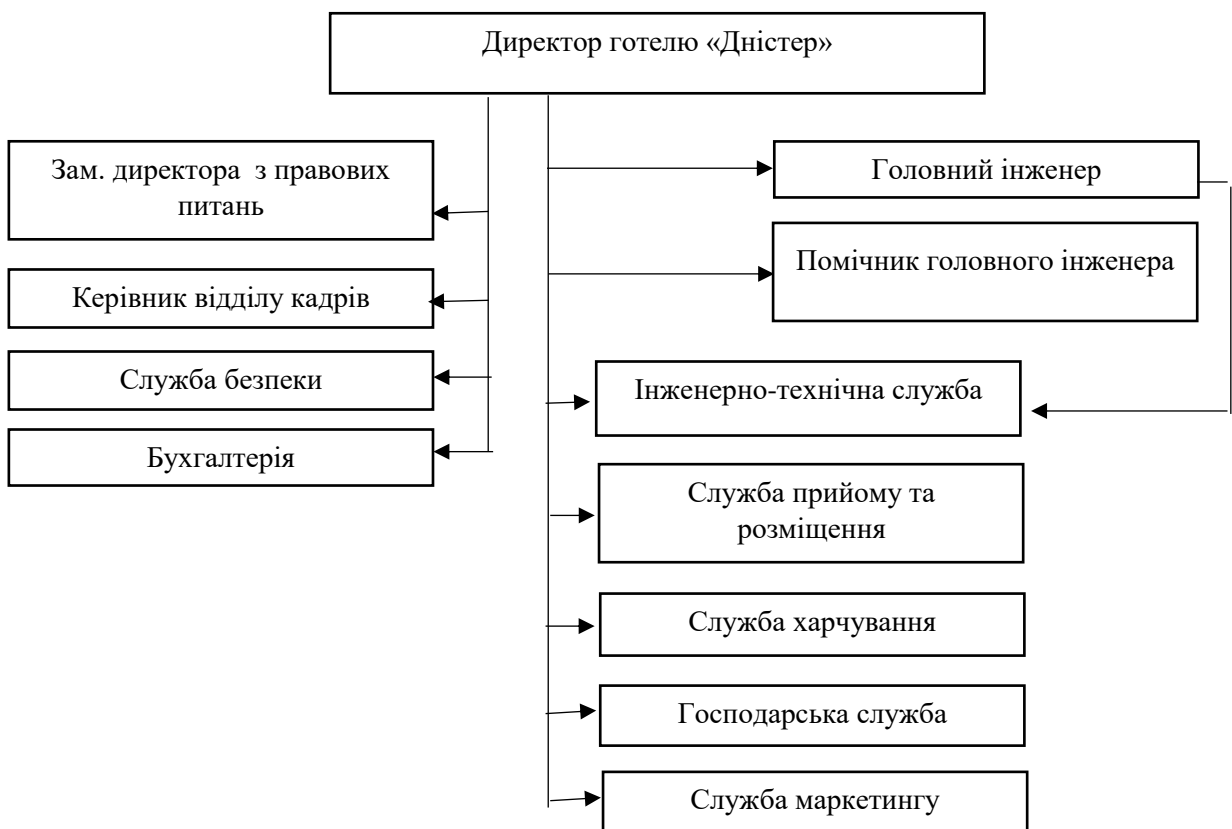


Рис.2.1. Організаційна структура готелю «Дністер»

Джерело: складено автором на основі інформації готелю

До складу апарату управління входять: генеральний директор та адміністративна служба, яка відповідає за організацію управління всіма службами готелю, вирішує фінансові питання, питання кадрового забезпечення, займається створенням та підтримкою необхідних умов праці для персоналу готелю, контролює дотримання встановлених норм та правил з охорони праці, техніки безпеки, протипожежної та екологічної безпеки. До

складу служби входять секретаріат, фінансова служба, кадрова служба, інспектори з протипожежної безпеки та техніки безпеки.

Коефіцієнт завантаженості готелю «Дністер» – 48% (середній). «Мертвий сезон» триває, як правило, півтора-три місяця (лютий – квітень) (коефіцієнт завантаженості – 26%). Навпаки, у пік сезону (зимові свята, літні місяці) адміністрація готелю може йти на подвійне бронювання. До основних статей доходів готелю відносяться: номерний фонд, ресторан, туристична діяльність, дохід від акцій. До головних статей витрат належать: виробництво послуг, у тому числі харчування гостей, адміністративні і витрати, утримання персоналу, реклама, забезпечення безпеки, амортизаційні відрахування.

Номерний фонд готелю «Дністер» налічує 166 номерів різної категорії, які обладнані всім необхідним для комфортного перебування. У готелі пропонується шість категорій номерів, така пропозиція може задовольнити потреби різних сегментів споживачів і орієнтована на споживачів різного соціального статусу та рівня платоспроможності. Наявність номерів різних категорій дозволяє ефективно конкурувати на ринку готельних послуг пропонуючи споживачам різні послуги.

Цінова політика готелю «Дністер» є досить лояльною, тому у готелі вартість номеру варіюється в залежності від комфортності та набору включених додаткових послуг, також ціна на номер залежить від дня тижні, оскільки у вихідні дні ціни є дещо нижчими ніж у будні дні (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Вартість розміщення у готелі «Дністер», станом на серпень 2022 р.

№	Категорія номеру	Вартість, грн/доба
1.	Номер Класік	Від 2000
2.	Номер Люкс	Від 3060
3.	Номер Прем'єр	Від 1980
4.	Прем'єр Люкс	Від 5040
5.	Сімейний	Від 4500
6.	Номер для людей з обмеженими	2500

Джерело: складено автором на основі інформації готелю «Дністер»

Як бачимо, вартість розміщення у готелі «Дністер» варіюється від 1980 грн. до 5040 грн. на добу. Зокрема, до вартості кожного номеру включено сніданок по системі «шведський стіл» та туристичний збір.

Цінова політика готелю «Дністер» орієнтована на залучення до довгострокової співпраці різних сегментів споживачів, через пропонування різних цінових пропозицій. Наявність різних цінових пропозицій сприяє залученню споживачів шляхом пропонування різних бонусів та сприятливих цінових пропозицій. Також така політика ціноутворення є досить конкурентоспроможною.

Проведемо аналіз фінансово-господарських показників діяльності готелю «Дністер» за 2019-2021 рр. в табл.2.2.

Таблиця 2.2

Динаміка фінансово-господарських показників діяльності готелю  
«Дністер» за 2019-2021 рр., тис.грн

Показники	2019	2020	2021	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2020/ 2019	2021/ 2020	2020/ 2019	2021/ 2020
1	2	3	4	5	6	7	8
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	23971	28203	33084	4232	4881	17,65	17,31
Інші операційні доходи	1453	1757	2089	304	332	20,92	18,90
Інші доходи	112	232	396	120	164	107,14	70,69
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>25536</b>	<b>30192</b>	<b>35569</b>	<b>4656</b>	<b>5377</b>	<b>18,23</b>	<b>17,81</b>
Собівартість реалізованої продукції	21120	24844	27882	3724	3038	17,63	12,23
Інші витрати	66	54	0	-12	-54	-18,18	-100,00
Інші операційні витрати	2985	3065	4890	80	1825	2,68	59,54
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>24171</b>	<b>27963</b>	<b>32772</b>	<b>3792</b>	<b>4809</b>	<b>15,69</b>	<b>17,20</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування	1365	2229	2797	864	568	63,30	25,48



## Продовження табл.2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Податок на прибуток звичайної діяльності від	245,7	401,22	503,46	155,52	102,24	63,30	25,48
Чистий прибуток	1119,3	1827,78	2293,54	708,48	465,76	63,30	25,48
Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації	0,88	0,88	0,84	0,00	-0,04	-0,02	-4,33
Рентабельність продаж, %	4,67	6,48	6,93	1,81	0,45	38,79	6,97
Рентабельність продукції, %	5,30	7,36	8,23	2,06	0,87	38,82	11,81

Джерело: складено та розраховано на основі фінансової звітності підприємства

В 2019 р. готель «Дністер» отримав обсяг чистого доходу в розмірі 23971 тис. грн. В 2020 році чистий дохід готельного підприємства зріс на 17,65%, а в 2021 р. він зріс на 4881 тис.грн. (або на 17,31%) і становив 33084 тис. грн. Це свідчить про здатність підприємства пристосовуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати наявні конкурентні переваги, задовольняти потреби свого цільового сегменту ринку.

В 2021 році відбуваються підвищення ефективності господарських процесів, оскільки чистий дохід підприємства зростає більшими темпами (17,31%) у порівнянні з собівартістю (12,23%). Надалі також необхідно здійснювати заходи для досягнення такої ситуації, що надасть можливість підприємству формувати більш відчутний фінансовий результат.

Динаміка чистого прибутку готелю «Дністер» за 2019-2021 рр. наведена на рис.2.2.

Чистий прибуток готелю «Дністер» становив в 2020 р. 1827,78 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 465,76 тис.грн. (або на 25,48%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності готельного підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стійко функціонувати на ринку готельних послуг України.

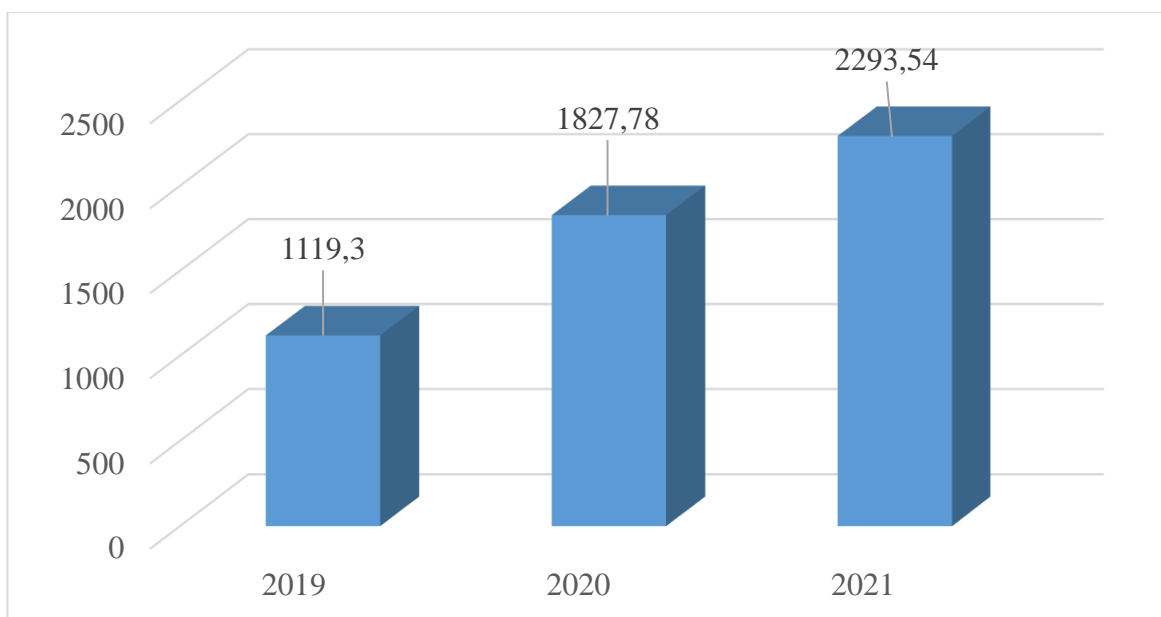


Рис.2.2. Динаміка чистого прибутку готелю «Дністер» за 2019-2021 рр.

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.2

Отже, проведений аналіз фінансово-економічної діяльності готелю «Дністер» дозволив вивити позитивні тенденції в господарській діяльності підприємства. Зростання чистого прибутку та показників рентабельності підприємства в 2021 р. чітко вказує, що і надалі необхідно мотивувати раціоналізаторський і творчий потенціал управлінців для того, щоб підтримувати прийнятний рівень прибутковості.

Проведемо аналіз стану внутрішнього середовища готелю «Дністер», що представлено у табл.2.3. Експертами виступали спеціалісти служби маркетингу досліджуваного підприємства.

Таблиця 2.3

Фактори впливу внутрішнього середовища на діяльність готелю «Дністер»

Найменування стратегічної позиції	Кількісна оцінка позиції		
	S – сильна	N – нейтральна	W – слабка
1	2	3	4
Стратегія підприємства		+	
Бізнес-стратегії		+	
Збут		+	
Інформаційні технології			+
Організаційна структура		+	

## Продовження табл.2.3

1	2	3	4
Фінанси: - стан поточного балансу; - рівень фінансової структури; - доступ інвестиційних ресурсів; - рівень фінансового менеджменту	+ + + +		
Інновації як можливість реалізації нових послуг			+
Рівень виробництва (в цілому); - якість матеріальної бази; - кваліфікація інженерів; - кваліфікація робітників		+ + + +	
Рівень маркетингу	+		
Рівень менеджменту (здатність забезпечити ринковий успіх всієї системою менеджменту)	+		
Якість торгової марки	+		
Якість персоналу (в цілому)		+	
Репутація на ринку	+		
Репутація підприємства як роботодавця		+	
Відносини з органами влади (в цілому)		+	
Відносини з профспілками		+	
Відносини з постачальниками	+		
Інновації як дослідження і розробки			+
Ступінь вертикальної інтегрованості		+	
Корпоративна культура		+	
Стратегічний альянс	+		
Додаткові стратегічні позиції з урахуванням специфіки діяльності		+	
Умови праці		+	
Досвід роботи підприємства	+		
Контроль якості послуг	+		
Ціна послуг	+		
Рівень рентабельності виробництва	+		
Мотивація і стимулювання персоналу		+	
Рівень заробітної плати (в цілому): - робітників; - менеджменту; - вищого менеджменту		+ + + +	
Можливість просування персоналу по службі			+
Достатність власних ресурсів	+		
Завантаження номерного фонду			+
Стабільність замовлень			+
Сума	15	22	5

Джерело: складено автором

Провівши SNW-аналіз готелю «Дністер» (див. табл.2.3), можна зробити висновки про його сильні (15), слабкі (5) і нейтральні (22) сторони. Готель «Дністер» має досить сильне конкурентне становище, так як по більшості

ключових позицій (37) знаходиться в стані N (22) і S (15).

Отже, проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що готель «Дністер» є достатньо перспективним готельним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю.

## **2.2. Аналіз маркетингового середовища готелю «Дністер»**

Здійснимо аналіз впливу факторів маркетингового середовища на діяльність готелю «Дністер». Оцінимо умови зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу та визначимо, стримують чи стимулюють вони діяльність готелю «Дністер». Оцінка факторів зовнішнього середовища готелю «Дністер» наведена у таблиці 2.4.

Сила впливу фактору оцінювалася експертами за шкалою від 1 до 3, де: 1 - вплив фактору незначний, будь-яка зміна фактору практично не впливає на діяльність компанії; 2 - тільки незначна зміна фактору впливає на продажі і прибуток компанії; 3 - вплив фактору високий, будь-які коливання викликають значущі зміни в продажах і прибутку компанії.

Аналізуючи показники таблиці 2.3 можна виділити фактори непрямого впливу, які мають найбільш позитивний вплив на діяльність готелю «Дністер»:

- підвищення вимог рівня сервісу – 1,5;
- доступність нових технологій – 0,9;
- наявність інвестицій у технології – 0,47;
- впровадження нових технологій – 0,9;
- зростання рівня наявних доходів населення – 0,4.

Це говорить про те, що ефективний розвиток готелю «Дністер» має

інноваційну спрямованість, тобто використання нових технологій позитивно впливає на розвиток бізнесу, особливо посилюється вплив у комплексі зі збільшенням темпів зростання галузі.

Таблиця 2.4

Оцінка факторів зовнішнього середовища (можливості та загрози)  
готелю «Дністер»

Сфера	Подія/Фактор	Характер впливу фактору (як можливість +1; як загроза -1)	Вага фактору	Експертна оцінка			Середня оцінка	Вплив (ст.3*ст. 4*ст. 8)
				1	2	3		
Політична	Зміни законодавства	-1	0,1	2	2	1	1,67	-0,17
	Напад рф на Україну	-1	0,5	3	3	3	3,00	-1,50
	Пандемія Covid-19	-1	0,3	2	3	2	2,33	-0,70
	Популяризація з боку держави внутрішнього туризму	1	0,1	2	1	1	1,33	0,13
Економічна	Збільшення темпів зростання галузі	1	0,2	1	2	1	1,33	0,27
	Нестабільна економічна ситуація	-1	0,3	2	3	2	2,33	-0,70
	Зміна курсів валют	-1	0,2	1	2	2	1,67	-0,33
	Зростання рівня наявних доходів населення	1	0,2	2	2	2	2,00	0,40
	Зниження ділової активності та зменшення чисельності підприємств	-1	0,1	2	1	2	1,67	-0,17
Соціальна	Зниження купівельної активності	-1	0,2	3	2	2	2,33	-0,47
	Динаміка чисельності населення (зростання)	1	0,1	1	1	1	1,00	0,10
	Збільшення доходу душу населення	1	0,2	2	3	2	2,33	0,47
	Підвищення вимог до рівня сервісу	1	0,5	3	3	3	3,00	1,50
Технологічна	Впровадження нових технологій	1	0,3	3	3	3	3,00	0,90
	Доступність нових технологій	1	0,3	3	3	3	3,00	0,90
	Наявність інвестицій у технології	1	0,2	2	3	2	2,33	0,47
	Розвинена транспортна система	1	0,2	2	3	1	2,00	0,40

Джерело: складено автором

Найбільш негативним на діяльність готелю «Дністер» є вплив таких факторів:

- напад рф на Україну – 1,5;
- пандемія Covid-19 – 0,7;
- нестабільна економічна обстановка – 0,7;
- зміна курсів валют – 0,33.

На основі даних табл.2.4 побудовано профіль середовища готелю «Дністер» - рис.2.3.

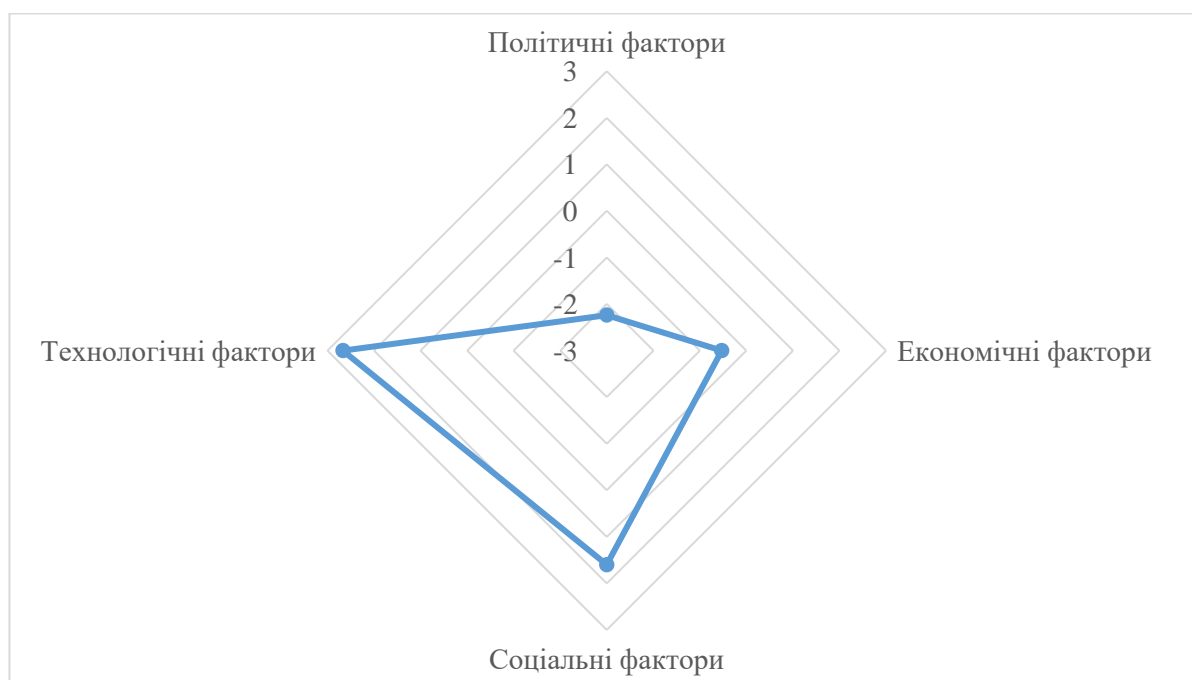


Рис.2.3. Профіль середовища готелю «Дністер»

Джерело: складено автором на основі даних табл.2.4

На основі оцінки профілю середовища готелю «Дністер» (рис. 2.3) можна зробити висновок, що найбільш позитивно на діяльність готелю впливають технологічні та соціальні фактори, найбільш негативно – політичні фактори.

Для аналізу мікрооточення готелю «Дністер» використано методіку п'яти сил М. Портера, де кожна з сил оцінена експертним шляхом. Результати аналізу для готелю «Дністер» систематизовано в таблиці 2.5.

Виходячи з проведеного аналізу, можна зробити висновки про наявність

високого рівня конкуренції на готельному ринку м.Львова. До основних факторів, що знижують рівень конкуренції, можна віднести те, що послуги даної компанії не є унікальними, тому є загроза появи і зміцнення позицій аналогічних послуг, вироблених конкурентами, а також висока ймовірність загострення конкурентної боротьби всередині галузі.

Таблиця 2.5

## Аналіз п'яти сил М.Портера для готелю «Дністер»

Параметр	Рівень впливу	Опис
Продукти-замінники «ціна-якість»	Високий	До послуг-замінників відносяться в основному подорожна оренда квартир, які займають досить високу частку ринку у місті.
Рівень внутрішньогалузевої конкуренції	Високий	На ринку існує велика кількість підприємств, які надають готельні послуги. Послуги, представлені на ринку, мають подібні характеристики, але при цьому різняться цінами, якістю надання послуг, рівнем сервісу та іншими якостями.
Рівень появи нових гравців	Середній	Основні загрози становлять готельні підприємства, готелі, міні-готелі, подорожна оренда квартир, які займають певні ніші на цьому ринку. Проте з огляду на ринкову частку готелю «Дністер» ця загроза не має сильного впливу. Для готелю «Дністер» важливими є цінові та продуктові характеристики, якість та рівень сервісу послуг.
Ринкова влада споживача	Високий	Готель «Дністер» є клієнтоорієнтованим підприємством, рівень доходу якого безпосередньо залежить від клієнтської бази.
Загроза нестабільності постачальників	Низький	Ринок представлений широким вибором постачальників та їх зміна не спричинить значних витрат готелю

Джерело: складено автором

Львівський ринок готельних послуг (4 зірки), станом на 01.07.2022 р. поділений таким чином: готель «Панорама Львів» - 14,1%, готель «Таурус» - 16,3%, готель «Дністер» - 11,4%, готель «Bankhotel» - 8,1%, готель «Nota Vene» - 7,3%, готель «!FEST Hotel» - 6,8%, готель «Атлас Делюкс» - 3,7%, інші – 32,3% [44] (рис. 2.4).

Розрахуємо індекс ринкової концентрації Херфіндаля-Хіршмана (ІНН):  

$$ІНН = \sum(14,1^2 + 16,3^2 + 11,4^2 + 8,1^2 + 7,3^2 + 6,8^2 + 3,7^2 + 32,3^2) = 1816,58.$$
 Згідно з

результатами розрахунків індекс Херфіндаля становить 1816,58 - ринок функціонування готелю «Дністер» високонцентрований.

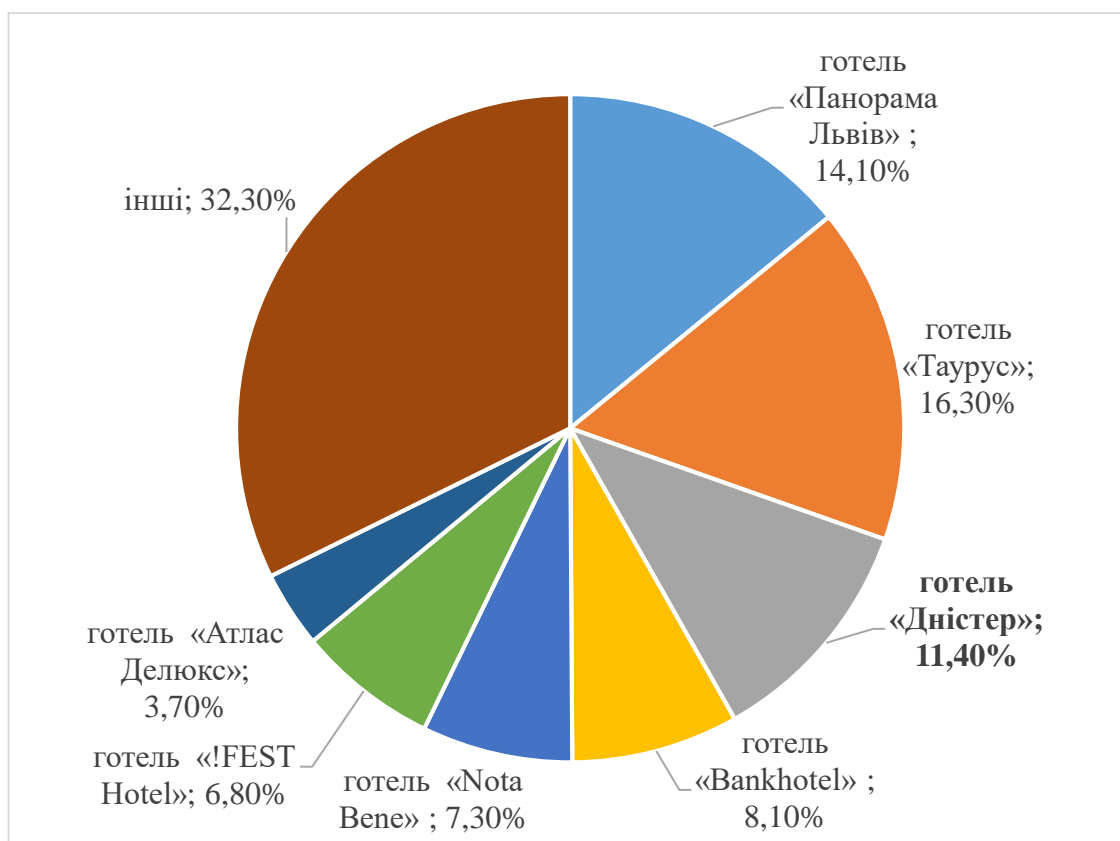


Рис. 2.4. Частка ринку готелю «Дністер» та його основних конкурентів, станом на 01.08.2022 р. [44]

Проведемо порівняльну оцінку конкурентних переваг готелю «Дністер» та його основних конкурентів, використовуючи методику ключові фактори успіху. В анкетуванні (за допомогою соціальних мереж) брали участь 115 респондентів. В якості критеріїв були обрано асортимент послуг, ціну, бренд, якість обслуговування, атмосферу закладу, рекламу і маркетинг (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентних переваг готелю «Дністер»

Показники конкурентоспроможності	Вага фактору, $K_i$	Готель «Дністер»		Готель «Таурус»		Готель «Панорама Львів»		Готель «Bankhotel»	
		$P_i$	$K_i * P_i$	$P_{ai}$	$K_i * P_i$	$P_i$	$K_i * P_i$	$P_{ai}$	$K_i * P_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Рівень цін	0,1	5	0,5	5	0,5	2	0,2	4	0,4
2. Якість обслуговування	0,2	5	1	5	1	4	0,8	3	0,6



## Продовження табл.2.6

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Асортимент послуг	0,15	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
4. Бренд	0,15	3	0,45	4	0,6	5	0,75	3	0,45
5. Атмосфера закладу	0,2	5	1	4	0,8	4	0,8	2	0,4
6. Маркетинг і реклама	0,2	2	0,4	4	0,8	4	0,8	3	0,6
Всього	1	23	<b>4,1</b>	27	<b>4,45</b>	23	<b>3,95</b>	20	<b>3,05</b>

Примітка:  $K_i$  – вага фактору;  $P_i$  – оцінка фактору;  $K_i * P_i$  – зважена оцінка фактору  
Джерело: складено автором

За результатами аналізу побудуємо багатокутник конкурентоспроможності (рис.2.5).

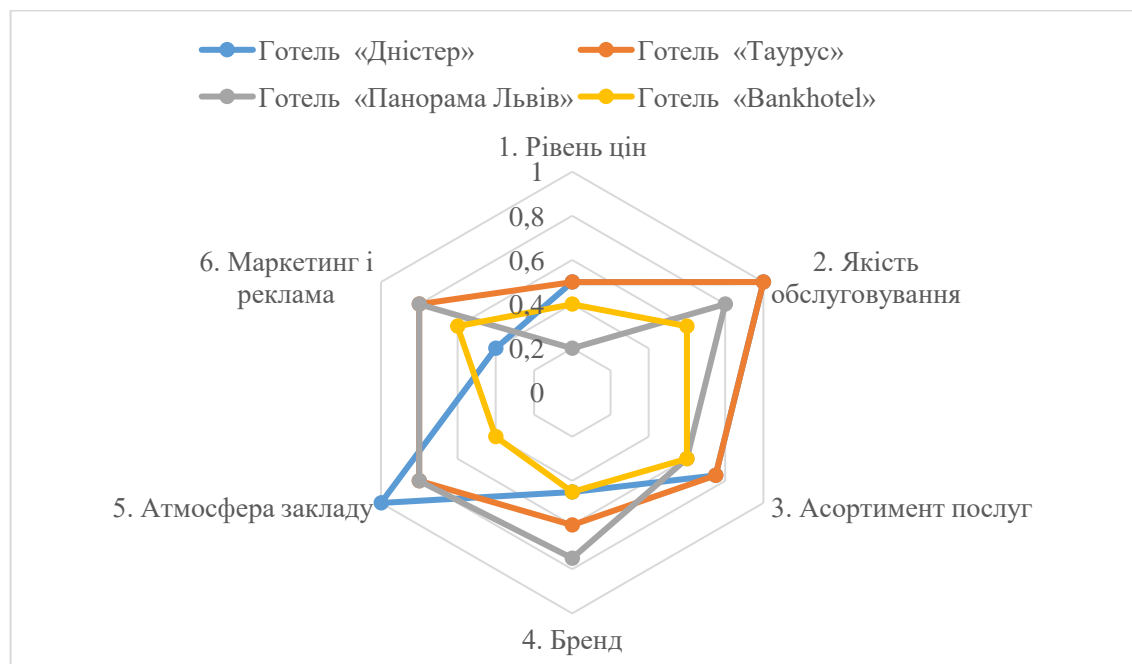


Рис.2.5. Багатокутник конкурентоспроможності готелю «Дністер»

Джерело: складено автором на основі інформації табл. 2.6

За результатами проведеної оцінки конкурентоспроможності готелю «Дністер» і його основних конкурентів можна відзначити, що мінімальний рівень цін на пропоновані послуги сприяє підвищенню конкурентоспроможності готелю «Дністер» та готелю «Таурус» і є слабкою стороною готелю «Панорама Львів».

Висока якість обслуговування характерна для готелю «Дністер» та готелю «Таурус», тоді як низьке бальне значення цього чинника характеризує діяльність готелю «Bankhotel», тим самим, надаючи негативний вплив на його конкурентні позиції.

Бренд для готелю «Дністер» є не найсильнішою стороною. Впізнаваними конкурентами є готель «Таурус» та готель «Bankhotel».

Визначимо сильні та слабкі сторони готелю «Дністер» та виявимо можливості та потенційні загрози для його діяльності, використовуючи SWOT - аналіз підприємства. В табл.2.7 здійснено аналіз можливостей і загроз для готелю «Дністер».

Таблиця 2.7

## Аналіз можливостей і загроз для готелю «Дністер»

Фактори	Важливість балів, Ві	Сприятлива зміна (можливість)		Несприятлива зміна (загроза)	
		Імовірність, $P_m$	$P_i * V_i$	Імовірність, $P_z$	$P_z * V_i$
1. Розширення комплексу послуг	6	0,6	3,6	0,4	2,4
2. Використання інформаційних технологій в діяльності готелю	8	0,7	5,6	0,3	2,4
3. Використання Інтернет ресурсів	8	0,8	6,4	0,2	1,6
4. Розширення рекламної діяльності, ПР-кампаній	8	0,9	7,2	0,1	0,8
5. Зростання числа в'їзних туристів	10	0,6	6	0,4	4
6. Розвиток інфраструктури поблизу готелю	7	0,6	4,2	0,4	2,8
7. Збільшення фінансування	8	0,8	6,4	0,2	1,6
8. Здача приміщень в оренду	7	0,8	5,6	0,2	1,4
9. Можливість появи нового готелю в безпосередній близькості	7	0,3	2,1	0,7	4,9
10. Несприятлива політика уряду;	8	0,2	1,6	0,8	6,4
11. Зростаючий конкурентний тиск	6	0,3	1,8	0,7	4,2
12. Зміна потреб і смаку споживачів	5	0,4	2	0,6	3
13. Скорочення фінансування;	9	0,2	1,8	0,8	7,2

14. Несприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища	5	0,4	2	0,6	3
Всього			56,3		45,7

Джерело: складено автором

Порівнюючи результати аналізу, можна визначити, що у досліджуваного готельного підприємства значно більше можливостей, аніж загроз ( $56,3 > 45,7$ ).

Аналіз сил та слабкостей готелю «Дністер» здійснено у табл.2.8.

Таблиця 2.8

Аналіз сил та слабкостей готелю «Дністер»

Фактори	Вага фактору $P_i$	Готель «Таурус»		Готель «Панорама Львів»		Готель «Дністер»			
		$A_{i1}$	$A_{i1} * P_i$	$A_{i2}$	$A_{i2} * P_i$	Звичайна $A_i$	$A_i * P_i$	Абсолютна $A_i$	$A_{i1} * P_i$
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Адекватні фінансові ресурси	0,1	7	0,7	7	0,7	8	0,8	1	0,1
2. Висока кваліфікація персоналу готелю	0,15	6	0,9	5	0,75	7	1,05	1	0,15
3. Хороша репутація у споживачів	0,15	6	0,9	6	0,9	8	1,2	2	0,3
4. Невисока орендна плата	0,05	4	0,2	5	0,25	9	0,45	4	0,2
5. Низькі ціни	0,15	5	0,75	5	0,75	8	1,2	3	0,45
6. Готельні послуги відповідають європейським стандартам	0,2	6	1,2	7	1,4	8	1,6	1	0,2
7. Інноваційне технологічне обладнання	0,1	7	0,7	8	0,8	4	0,4	-4	-0,4
8. Рекламна діяльність	0,05	8	0,4	9	0,45	4	0,2	-5	-0,25
9. Швидкість обслуговування клієнтів.	0,05	7	0,35	7	0,35	4	0,2	-3	-0,15
Всього	1		6,1		6,35		7,1		0,6

Джерело: складено автором

У готелю «Дністер», абсолютна конкурентна сила додатна ( $+0,6 > 0$ ),

тобто воно має більше сильних сторін, ніж слабких.

В таблиці 2.9 наведена підсумкова матриця SWOT-аналізу для готелю «Дністер»

Таблиця 2.9

## Матриця SWOT-аналізу для готелю «Дністер»

Матриця SWOT	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення комплексу послуг (3,6);</li> <li>2. Використання інформаційних технологій в діяльності готелю (5,6);</li> <li>3. Використання Інтернет ресурсів (6,4);</li> <li>4. Розширення рекламної діяльності, PR-кампаній (7,2);</li> <li>5. Зростання числа в'їзних туристів (6);</li> <li>6. Розвиток інфраструктури поблизу готелю (4,2);</li> <li>7. Збільшення фінансування (6,4);</li> <li>8. Здача приміщень в оренду (5,6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Можливість появи нового готелю в безпосередній близькості (- 4,9);</li> <li>2. Несприятлива політика уряду(-6,4);</li> <li>3. Зростаючий конкурентний тиск (- 4,2);</li> <li>4. Зміна потреб і смаку споживачів (-3);</li> <li>5. Скорочення фінансування (-7,2);</li> <li>6. Несприятливі демографічні зміни; зростання забруднення середовища (-3)</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Адекватні фінансові ресурси (0,1);</li> <li>2. Висока кваліфікація персоналу готелю (0,15);</li> <li>3. Хороша репутація у споживачів (0,3);</li> <li>4. Невисока орендна плата (0,2);</li> <li>5. Низькі ціни (0,45);</li> <li>6. Готельні послуги відповідають європейським стандартам (0,2)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле стратегій SO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадити нові види готельних послуг, використовуючи висококваліфікований персонал</li> <li>2. Розвивати клієнтську базу, за допомогою наявності великого досвіду та широкого асортименту готельних послуг</li> <li>3. Використовувати додаткові та супутні послуги для підтримки задоволеності клієнтів</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле стратегій WO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширити асортимент додаткових готельних послуг</li> <li>2. Розробити заходи щодо покращення номерного фонду</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відсутність інноваційного технологічного обладнання (- 0,4);</li> <li>2. Відсутність реклами (- 0,25);</li> <li>3. Низька швидкість обслуговування клієнтів (- 0,15)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле стратегій ST</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Впровадження у діяльність готелю нових сервісних інновацій</li> <li>2. Вдосконалення рекламної діяльності шляхом використання можливостей мережі Інтернет</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Поле стратегій WT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Конкуренти можуть запропонувати додаткові послуги, яких немає у нас</li> <li>2. Створення стабілізаційного фонду зниження втрат від зростання курсів валют, політичної обстановки, посилення законодавства</li> </ol>

		3. Відсутність рекламної стратегії несе у собі поступове зниження прибутку
--	--	--

Джерело: складено автором

Отже, за результатами проведеного дослідження можна зробити висновки, що рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готелю «Дністер» можна порекомендувати проведення активної рекламної діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів.

Для отримання додаткового доходу готелю «Дністер» може здавати деякі номери в оренду. Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, оскільки, в даний час готельне підприємство, яке не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми з автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджу готелю.

Таким чином, через те, що готельна діяльність є клієнтоорієнтованою, то в умовах помірного зростання галузі основним драйвером зростання даного виду бізнесу є підвищення конкурентоспроможності за рахунок розвитку послуг та підвищення якості обслуговування для того, щоб задовольняти запити клієнтів.

### **2.3. Характеристика сучасних трендів готельно-ресторанного підприємства**

Актуальність інноваційного розвитку готелю «Дністер» визначається тим, що в сучасних умовах інноваційна діяльність – основна позиція

організації на ринку в умовах жорсткої конкуренції, яка має забезпечувати сталий економічний розвиток, підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції та послуг.

Вибір інноваційної дії залежить від багатьох факторів, в числі яких – ринкове позиціонування підприємства, динаміка змін; виробничо-технологічний потенціал; зовнішні фактори; вигляд виробленого товару. При цьому є кілька основних підходів вироблення стратегії інноваційного розвитку та стратегічного управління інновацією. З погляду офіційної звітності, готель «Дністер» є інноваційно-активним, оскільки займається впровадженням інновацій усіх видів щороку.

З продуктових інновацій підприємство здійснило впровадження нових видів послуг:

готельних:

- ✓ надання в оренду конференц-залу та обладнання;
- ✓ організація заходів, конференцій, банкетів;
- ✓ послуги перекладача;

ресторанних:

✓ кейтеринг. Кейтеринг – це вид діяльності, при якому банкет, фуршет, корпоративні свята організуються рестораном в зручному місці для замовника. Це різновид доставки їжі, але у великих обсягах.

Серед процесних інновацій, запроваджених готелем «Дністер» за аналізований період можна виділити:

готель:

- ✓ всі номери оснащені електронними замками TESA – якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами якості. Замки TESA мають сертифікат LICOF на 60-хвилинну стійкість до вогню (RF 60);
- ✓ встановлення власної автономної газової котельні;
- ✓ встановлення припливно-витяжної вентиляції (погодозалежної, автоматичної системи з диспетчеризацією);
- ✓ встановлено систему центрального кондиціонування;

- ✓ впроваджено комплекс охоронно-пожежної сигналізації (одні з перших у місті встановили систему пожежогасіння з використанням вогнестійких поліпропіленових труб);
- ✓ реалізована мережа WI-FI з повним покриттям;
- ✓ здійснено повну телефонізацію номерного фонду;
- ✓ впроваджено систему автоматичного введення резерву (АВР), що відповідає другій категорії надійності електропостачання;
- ✓ впроваджено біометричний контроль співробітників – дозволяє враховувати відпрацьований час за допомогою відбитка пальця. Система фіксує запізнення та ранні відходи з роботи;
- ✓ впроваджено систему контролю доступу ліфтів – дозволяє позбавити сторонніх осіб доступу до номерного фонду готелю.

ресторан готелю:

- ✓ Впровадження системи «Кнопка виклику офіціанта» - система виклику, розроблена для якісного, швидкого, дистанційного, безперервного радіовиклику обслуговуючого заклад персоналу. Головна перевага даної системи – вона дає можливість обслуговувати гостей на самому високому рівні. Немає необхідності шукати офіціанта поглядом, викликати його через увесь зал, потрібно лише натиснути кнопку виклику офіціанта і сигнал негайно буде прийнято і опрацьовано обслуговуючим персоналом.
- ✓ з 2020 року використовується інформаційна технологія радіочастотної ідентифікації. Радіочастотна ідентифікація столиків значно спрощує роботу офіціантам і прискорює доставку страв гостям ресторану при готелі «Дністер». Радіочастотна ідентифікація столиків значно спрощує роботу офіціантам і прискорює доставку страв гостям ресторану «Суаре». Дана інформаційна технологія ґрунтується на зчитуванні спеціальних міток, які прикріплюють до внутрішньої сторони столиків, а також настільних пристроїв відстеження. Останні зчитують мітки і запам'ятовують місцезнаходження столиків. Настільні пристрої також ведуть облік часу від моменту замовлення до подачі блюд на стіл, відслідковують найбільш

популярні столики.

✓ У ресторані готелю «Дністер» встановлено комп'ютери на яких крім операційної системи встановлена ще й програма «Microinvest Склад Pro Light», причому істотно перероблена під завдання компанії. «Microinvest Склад Pro Light -Ресторан» призначений для автоматизації робочого місця касира (офіціанта) і потрапляє в категорію «Front Office», тобто продукт для обслуговування конкретного клієнта. Облік роботи ресторану готелю «Дністер», реалізований у програмі «Microinvest Склад Pro Light - Ресторан», підтримує всі операції, пов'язані із закупівлею, зберіганням і продажем товару, закупівлею і переробкою напівфабрикатів, приготуванням і реалізацією страв і, пов'язаними з цими операціями, взаєморозрахунками з покупцями і постачальниками.

✓ використовується у ресторані сучасна технологія приготування кави «друк на каві». Надання послуги друку на каві полягає у креативній ідеї приготування цього напою з відтворенням власного зображення відвідувача лише за декілька хвилин. З цією метою, завантажуються необхідне фото на спеціальний пристрій і система відтворює бажаний результат. Запровадження такої послуги у 2020 році мало значну популярність.

Також готелем «Дністер» було здійснено низку маркетингових інновацій:

готель:

✓ «Динамічне ціноутворення» - це гнучкість ціноутворення, яка дозволяє готелю швидко реагувати на мінливі ринкові умови та встановлювати свою ціну на послуги проживання, коли попит збільшується або знижується;

✓ «Меню подушок» - дозволяє гостям вибрати відповідну подушку для комфортного сну. Меню включає шість видів подушок з різними наповнювачами. Послуга надається безкоштовно;

✓ модуль бронювання для сайту готелю «Дністер» - це ефективний інструмент прямого продажу.



ресторан готелю:

✓ проведено заходи у 2020 році щодо переходу на екологічну упаковку для готової продукції (рис.2.8).



Рис.2.6. Екологічні пакувальні матеріали готової продукції ресторану «Суаре»

Екологічна упаковка виготовлена з нешкідливого для природи картону, основою якого є натуральні волокна деревини. Немає складнощів і з транспортуванням, зберіганням сировини, оскільки вона має дуже легку вагу, а заготовки коробок компактно складаються до плоского стану.

✓ у 2021 році перейшли на бічне маркування готової продукції, цей спосіб маркування значно покращив візуалізацію продукції ресторану.

також, у своїй діяльності, ресторан при готелі «Дністер» використовує таку маркетингову інновацію як QR-код. В маленькому квадратику двомірного штрих-коду міститься докладна інформація про ресторан, меню і акції. Відвідувачі також можуть познайомитися з сайтом даного закладу, запросити приєднатися до груп в соціальних мережах і підписатися на інформаційну розсилку. QR-код розміщений на вході в ресторан, у ресторані на столиках, а також на чеках, які вручають кожному відвідувачу. QR-код легко відсканується мобільним телефоном, камерою планшета або ноутбука і зберігається в закладках гаджета відвідувачів. Прочитавши код, користувач може зайти на сайт ресторану, переглянути меню, переглянути відгуки користувачів про ресторан на Google Reviews.

Серед організаційних інновацій - передано непрофільні функції підприємства (доставка гостей, проведення екскурсій) на аутсорсинг.

До екологічних інновацій, здійснених підприємством відносяться

скорочення енерговитрат, скорочення обсягу утилізації відходів.

Отже, готель «Дністер» використовує сучасні інноваційні технології для просування своїх послуг на ринку готельно-ресторанних послуг м. Львова, але, на сьогоднішній день, із зростаючою конкуренцією на ринку, цього не достатньо і підприємство потребує впровадження додаткових інноваційних технологій.

Проведемо аналіз показників інноваційної активності готелю «Дністер» за 2019-2021 рр. в табл.2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників інноваційної активності готелю «Дністер» за 2019-2020 рр.

Показники	Рік			Абсолютний приріст		Відповідність стратегії
	2019	2020	2021	2020 / 2019	2021 / 2020	
Коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю	0	0	0	0	0	Кіс $\geq 0,10-0,15$ – стратегія лідера Кіс $\leq 0,09-0,05$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт персоналу, зайнятого в НДР та ДКР	0	0	0	0	0	Кпр $\geq 0,20-0,25$ – стратегія лідера Кпр $\leq 0,19-0,15$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт майна, призначеного для НДР та ДКР	0	0	0	0	0	Кнв $\geq 0,25 -0,30$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,24-0,20$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової техніки	0,11	0,08	0,05	-0,03	-0,03	Кот $\geq 0,35-0,40$ – стратегія лідера Кот $\leq 0,34-0,30$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт освоєння нової продукції	0,20	0,20	0,21	0,00	0,01	Квп $\geq 0,45-0,50$ – стратегія лідера Квп $\leq 0,44-0,40$ – стратегія послідовника
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,27	0	0	-0,27	0,00	Кнв $\geq 0,50-0,60$ – стратегія лідера Кнв $\leq 0,44-0,50$ – стратегія послідовника

Джерело: розраховано автором на основі даних підприємства

Згідно даних табл.2.10, коефіцієнт забезпеченості інтелектуальною власністю підприємства демонструє відсутність інтелектуальної власності у

складі активів підприємства. Нормативним значенням даного коефіцієнта є значення, що у межах 0,05 – 0,15. При значенні цього показника, що має в межах 0,05 – 0,1, підприємство має стратегію послідовника, а межі 0,1 – 0,15 характеризують стратегію підприємству, як лідерську. Розглянуте підприємство немає жодної з перелічених вище стратегій.

Протягом усього періоду, що розглядається, значення коефіцієнта забезпеченості інтелектуальною власністю дорівнювало 0. Таке значення даного коефіцієнта обумовлено відсутністю інших необоротних активів підприємства.

Коефіцієнт освоєння нової техніки не має стабільної динаміки розвитку, досягаючи найбільшого значення у 2019 році (0,11) при нормативному значенні даного показника, що розташовується в межах 0,3-0,35 для підприємств, що мають стратегію послідовника та значення 0,35-0,4 для підприємств із стратегією лідера. Значення даного коефіцієнта на аналізованому підприємстві дуже низьке через значну вартість основних виробничих фондів для підприємства, а вартість об'єктів інтелектуальної власності, що купуються підприємством, враховуються у складі основних фондів дуже низька. Це може бути пов'язано з відсутністю необхідності модернізації всіх виробничих фондів, зважаючи на їх якісні характеристики та достатню виробничу потужність. Проте, підприємство щорічно здійснює впровадження нового інноваційного обладнання для оптимізації виробничого процесу.

Коефіцієнт впровадження нової продукції на підприємстві, що розглядається, так само не має стабільної динаміки і досягає найбільшого значення (0,21) у 2021 році, проте, не розташовуючись у межах нормативного значення. Проаналізувавши дані щодо обсягів реалізованих підприємством послуг, а також дані щодо реалізованих інноваційних послуг ми можемо помітити, що порівняно з 2021 роком, обсяг відвантажених інноваційних товарів, робіт і послуг зменшився на 54 тис. грн, а обсяг реалізованої продукції, свою чергу, зменшився на 494 тис. грн, через що значення даного

коефіцієнта низьке.

Зважаючи на те, що обсяг інноваційних товарів у загальній структурі реалізованих товарів зменшився, за зменшеними обсягами загальної реалізації підприємства, ми можемо зробити висновок про неефективність його інноваційної діяльності, оскільки дуже малу частку в інноваційних витратах підприємства займають витрати на придбання обладнання, пов'язаних із технологічними інноваціями для здійснення процесних інновацій.

Розглянемо фактори, що перешкоджають інноваціям готелю «Дністер» (табл.2.11).

Таблиця 2.11

Фактори, що перешкоджають інноваціям готелі «Дністер» протягом 2019-2021 рр.

Фактори	Оціночні бали, 2019	Оціночні бали, 2020	Оціночні бали, 2021
1	2	3	4
Загальноекономічні фактори			
Нестача власних коштів	3	3	3
Нестача фінансової підтримки з боку держави	1	1	1
Низький попит на нові товари, роботи, послуги	1	1	1
Висока вартість нововведень	2	2	2
Високий економічний ризик	2	2	2
Внутрішні фактори			
Низький інноваційний потенціал організації	5	5	5
Нестача кваліфікованого персоналу	1	1	1
Нестача інформації про нові технології	1	1	1
Нестача інформації про ринки збуту	1	1	1
Нерозвиненість коопераційних зв'язків	1	1	1
Інші фактори			
Нерозвиненість інноваційної інфраструктури (посередницькі, інформаційні, юридичні, банківські та інші послуги)	1	1	1
Невизначеність економічної вигоди від використання інтелектуальної власності	1	1	1
Регуляторні ризики, пов'язані із забезпеченням сталості якості послуг	5	5	5
Недостатність законодавчих та нормативно-правових документів, що регулюють та стимулюють інноваційну діяльність, недосконалість діючих технічних регламентів, правил, стандартів щодо обліку передових виробничих технологій.	1	1	1

Продовження табл.2.11

1	2	3	4
Природно-кліматичні, біологічні ризики, пов'язані з системами, що використовуються у виробництві продуктів харчування та надані послуг	5	5	5
Налагодженість ефектів науково-технічних нововведень у готельно-ресторанній сфері	5	5	5
Оцінка проводилася за наступною шкалою: 1 – незначний або малоістотний; 2 – значний; 3 – основний чи вирішальний; 4 - важко з відповіддю; 5 – даний фактор відсутній			

Джерело: складено автором

Як можна помітити з табл.2.11, оціночні бали перелічених факторів ідентичні на аналізованому підприємстві протягом 2019-2021 рр..

Серед значних факторів, що заважають готелю «Дністер» здійснювати інноваційну діяльність, відносяться:

1. Нестача власних коштів.
2. Висока вартість нововведень.
3. Високий економічний ризик.

З огляду на те, що найбільша частина джерел фінансування підприємства це власні кошти, можна дійти висновку, що це не є основним фактором, що гальмує інноваційну діяльність організації. До значних факторів здійснення інновацій, підприємство також відносить високу вартість нововведень та високий рівень економічного ризику, що виправдано, через те, що при вкладення коштів у реалізацію інноваційної діяльності, підприємство не може бути впевнено в її успішності та подальшій реалізації, що може принести підприємству дохід, а у разі негативного ефекту від цього вкладення, підприємству може загрожувати погіршення позицій ефективності його функціонування, зниження рівня платоспроможності, фінансової незалежності та багато іншого.

Найімовірніше, керівництво готелю «Дністер» просто не ставить перед собою основною стратегічною метою здійснення інновацій, здійснюючи лише необхідні інноваційні застосування для оптимізації ефективності своєї діяльності або на даний момент не вважає за доцільне вкладення коштів у

більш глибокий інноваційний розвиток.

Провівши аналіз коефіцієнтів інноваційної активності підприємства, ми можемо зробити висновок про те, що підприємство не має інноваційної стратегії послідовника або лідера, оскільки здійснює інновації поступово і з урахуванням виникаючих для нього потреб, не маючи здійснення інновацій головним стратегічним завданням, а лише механізмом оптимізації та покращення роботи підприємства. Проведений аналіз свідчить про недостатню ефективність впроваджених на підприємство процесних інновацій.

Отже, більшість впроваджених новітніх технологій готелю «Дністер» були спрямовані на покращення процесу надання готельних послуг для постояльців готелю. Іншими словами відбувається процес спрощення надання готельних послуг. Можна зробити висновок, щоб утримати лідируючі позиції на ринку туристичного бізнесу, керівництву готелю необхідно стежити за тенденціями технологічних інновацій та використовувати у роботі комплексу. Враховуючи сьогоденішню складну економічну ситуацію, необхідно чітко розставити акценти та визначити план заходів щодо їх впровадження.

### **РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТРЕНДІВ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «ДНІСТЕР»**

#### **3.1. Світовий досвід використання сучасних інноваційних трендів в готельно-ресторанному сервісі**

Інновації – невід'ємна та дуже важлива частина життя сучасного суспільства. Вони є рушійною силою як економічного, так і соціального прогресу.

У сучасних реаліях готельно-ресторанний бізнес відноситься до найбільш динамічного у розвитку і прибуткових видів економічної діяльності, що зумовлює високий рівень залучення даного сектора у сучасну світову економіку. Близько 5% світового валового внутрішнього продукту становить економіка туризму, що забезпечує приблизно 8% повної зайнятості. Після паливної енергетики, хімічної та автомобільної галузей, міжнародний туризм займає четверте місце, забезпечуючи 30% світового експорту комерційних послуг, що становить 6% всього обсягу експорту. Міжнародний готельний бізнес є найважливішим елементом у вирішенні проблем інтегрування економіки країни у світову економіку та залучення інвестицій у реальний сектор економіки.

Готельно-ресторанний бізнес на сьогоднішній день є вкрай привабливим, і інновації стають обов'язковим елементом для залучення та утримання споживачів, чия вибірковість та вимогливість постійно і неухильно зростає. Нові та унікальні технології неминуче привертають увагу громадськості: виробників з погляду можливості підвищення організаційної та виробничої ефективності, споживачів – для максимізації корисності та задоволення своїх потреб. Саме тому застосування інновацій на рівні зі смачною кухнею, сервісом та атмосферою є сьогодні ключовим фактором успіху.

Як мотивацію підприємств готельно-ресторанного господарства до розробки та впровадження інновацій виступають такі цілі: залучення клієнтури; зменшення витрат на виготовлення продукції з використанням досконаліших технологій виробництва та збуту; підвищення якості продукції та різноманітність послуг. Підприємницький підхід, новаторські рішення та реалізація інновацій можуть забезпечити успіх та конкурентоспроможність підприємств готельно-ресторанного бізнесу [21].

Кожен власник готельно-ресторанного підприємства повинен знати, що 20% постійних гостей можуть забезпечити підприємству 80% прибутку. А щоб утримати постійних відвідувачів та залучити нових, на сьогоднішній день в умовах жорсткої конкуренції між готельно-ресторанними підприємствами, багатого та привабливого інтер'єру, а також якісної смачної їжі може бути замало. І в інформаційному суспільстві приходять на допомогу інновації в готельно-ресторанному бізнесі - це цікаві маркетингові кроки, які залучають все більше відвідувачів і вмовляють їх користуватися послугами готельного підприємства знову і знову.

Загалом інновації в перекладі з латинської позначають спрямовані зміни. Вони вводяться з метою підвищення ефективності діючої системи та отримання найбільшого прибутку. У готельно-ресторанному бізнесі існує тенденція переходу до нових технологій обслуговування, починаючи від отримання замовлення і закінчуючи розрахунком з офіціантом. Усі вони пов'язані з використанням нових інформаційних технологій.

Застосовувати інноваційні технології у бізнесі – це означає використовувати нові технології у розвитку виробництва чи управлінні виробництвом, які можуть значно підвищити його ефективність за рахунок застосування передових технологій, методів управління чи наукових знань.

Отже, умови жорсткої конкуренції серед функціонуючих готельних підприємств породжують необхідність застосування інноваційних технологій з метою створення та підтримки конкурентних переваг готелю. У зв'язку з цим, на сучасному етапі розвитку туристичної індустрії як основні інструменти



формування ефективної системи управління готельним комплексом є застосування передових технологій, що забезпечують адаптацію до попиту користувачів, регулювання операційних витрат, соціальну та екологічну відповідальність.

Світовий досвід у галузі інновацій у готельному бізнесі зайшов далеко вперед. У цьому секторі індустрії гостинності слід виділити напрямки, які порівняно недавно з'явилися у світовій практиці: готельні ланцюги, міні-готелі, готелі капсульного типу, готелі типу low-cost (easyHotel, Yotel), плавучі готелі «Ботелі» - від boat (човен, корабель) і hotel (готель), мікробутіки, конгрес-готелі [26].

У зарубіжних країнах приділяють велику увагу зовнішньому оформленню готелю. Наведемо кілька прикладів таких інновацій:

1. Capsule Inn, Японія. Капсульний готель у Токіо пропонує гарні капсули замість кімнат, які обладнані всіма необхідними зручностями: телевізором, радіо, світлом та будильником.

2. Проект «Airship Traveling» – п'ятизірковий готель, що літає, який має форму дирижабля. Готель знаходиться у повітрі завдяки використанню гелію. Серія сонячних панелей, встановлених на даху судна дозволяє використовувати сонячну енергію для харчування готелю.

3. Готель «Parador de Canadas del Teide» побудований в кратері згаслого вулкана Тейде (Тенеріфе).

Що стосується інноваційного оснащення номерів, то світовий досвід також набагато багатший і унікальніший:

1. Використання нового виду послуги для мандрівників, яка полягає в тому, що пройти реєстрацію на рейс та отримати посадкові талони можна, не виходячи з лобі готелю. Використовується в готелях Хілтон, Хайят та Марріотт.

2. Використання оздоровчих центрів, spa-послуг прямо в готелі (Aldemar Hotels&Spa, Tombolo Talasso Resort, Hyatt International та ін.).

3. Для номерів Peninsula Hotels розроблено індикатори вуличної температури та вологості та три рівня освітлення.

4. Радіо-частотна ідентифікація (Radio-frequency identification – RFID) використовується в Plaza Hotel. Двері відкриваються після зчитування з чіпа карти інформації про номер кімнати та тривалість перебування.

5. Французька готельна компанія Assog нещодавно розпочала випробування нової замкової системи. Нові замки дозволяють гостям з просунутими моделями мобільних телефонів або комунікаторами «навчити» свої пристрої відкривати двері.

6. Nine Zero Hotel у Бостоні, мережа Kimpton, встановив у пентхаусі замки з технологією сканування райдужної оболонки ока.

7. The SoHo Loft Hotel на сім номерів у Нью-Йорку встановив замки, які використовують як ключ відбиток пальця, у п'яти своїх номерах.

8. «Розумні номери» у готелях. Номер «знає», коли тепло, а коли потрібно збільшити температуру приміщенні. Він вітає гостя повідомленням на його телебаченні, може завантажувати його часто набираються номери телефону.

9. У готелі Crowne Plaza London The City у Лондоні проходить випробування «антихрапового» номера, розробленого компанією InterContinental Hotels Group.

10. Глобальна мережа готелів Ibis запровадила роботів у спальні. Цей робот створює картини з фрагментів рухів сплячої людини. Такі роботи вже були виставлені у Лондоні, Парижі та Берліні [26].

Слід зазначити, що інноваційні впровадження у готельному бізнесі слід розглядати у двох аспектах. По-перше, впровадження інновацій в управлінський процес та виробничу діяльність. По-друге, реалізація інноваційного продукту від виникнення ідеї до її розробки та впровадження, при цьому цей процес не переривається після впровадженнь, оскільки інноваційний продукт у міру використання удосконалюється та набуває нових споживчих властивостей.

Серед інновацій найважливішого значення набувають процесні інновації, що сприяють найбільш ефективному наданню послуг клієнту. Серед них найбільш поширеними є оплата відбитком пальця, поширена в Японії (інновація, що дозволяє знизити рівень злочинності в країні) та застосування iPhone як ключ. Так, готельною мережею Starwood Hotels&Resorts World wide» було оголошено про запуск SPG Keyless, що дозволяє використовувати свій смартфон як ключ, що дозволить обходити стороною стійку реєстрації, зберігши тим самим час клієнта [23, с.59].

Також одним із прикладів інновацій, спрямованих на індивідуальне обслуговування гостя можуть бути голосовим помічником для готелів у місті Alexa for Hospitality. Компанія Amazon презентувала спеціальну версію голосового помічника для готелів – Alexa for Hospitality, який впровадили у мережу готелів Marriott. Сервіс реалізований на базі «розумних колонок» Echo, які встановлюються в кожному номері та налаштовуються безпосередньо під специфіку та потреби конкретного готельного об'єкта. Це дасть можливість готелям полегшити процеси обслуговування, а у гостей з'явиться можливість отримувати все потрібні відомості про готель та вибирати обслуговування безпосередньо з номери. Наприклад, з'ясувати розташування найближчого фітнесцентру, час роботи ресторану, замовити обід у номер, а також зв'язатися з ресепшн. Для цього потрібно буде попросити «Alexa, замов вино» або «Alexa, зарезервуй місце в SPA». Це завдання потрапить працівнику відповідного департаменту готелю [26, с.142].

Одним із прикладів гарної готельної практики з погляду технологічних інновацій є Blow Up Hall, Познань, Польща. Blow Up Hall зване «готелем електронного мистецтва». Відомий художник Рафаель ЛозаноХеммер (Rafael Lozano-Hemmer) створив захоплюючу відеоінсталяцію навколо якої збудований дизайн готелю. Як тільки ви входите до приміщення, стаєте одним з персонажів відео, що транслюється у вестибюлі та з'єднує кадри з 2400 встановлених у готелі камер. Тут немає ключів та номерів на дверях, тільки iPhone.

Кожному гостю видається телефон від Apple з технологією розпізнавання, за допомогою якого постоялець може потрапити у свій номер, а також можна зателефонувати консьєржу, вийти в Інтернет і переглянути попередньо завантажену туристичну інформацію.

Також прикладом процесної категорії інновацій можна виділити інтерактивні столи у лобі готелів [23, с.609]. У постояльців готельної мережі Sheraton, є можливість, перебуваючи в лобі готелю, використовувати подібну технологію для отримання доступу до цікавої інформації. Дане рішення, яке реалізовано на основі Microsoft Surface, забезпечує миттєвий доступ до місцевих туристичних пам'яток та розваг, а також надає гостям можливість детального дослідження інфраструктури самого готелю. Завдяки 30-дюймовому екрану, розташованому на столі та інтуїтивному інтерфейсу користувача, який працює без традиційної миші або клавіатури, навіть кілька гостей зможуть одночасно використовувати дане рішення та взаємодіяти з інформацією природним способом, а саме руками та жестами [23].

Sheraton – перша готельна мережа, яка почала застосовувати Microsoft Surface у лобі готелю. Це свідчить про те, що в перспективі лобі готелів сприяють формуванню інтерактивного середовища для спілкування, а також отримання інформації, і це саме стане зацікавлювати і залучати споживача у цю середу [26, с.142].

Як приклад інноваційної технології у готельній сфері є Смарт-годинник. Мережа готелів Viceroy Hotel Group використовує у себе на підприємстві Samsung Gear S3. Усіх своїх співробітників мережа готелів забезпечила TIZEN-пристроями. Персонал використовує Смарт-годинник не для отримання особистих повідомлень, а для оперативної комунікації, щоб надавати готельні послуги швидше та якісніше [36, с.50].

Viceroy стала першою мережею готелів, яка задіяла комбінацію смарт годинник Gear S3 та платформи управління готелем Alice як способу інформування персоналу про прохання гостей. Ця інновація більш зручна, тиха і функціональна система, ніж звичні рації, з якими багато працівників

готелів проводять весь день. Ця технологія покликана полегшити роботу персоналу, щоб не виникало збоїв у роботі співробітників, і з метою більш швидкої та якісної комунікації між службами готелю [26, с.143].

У 2016 році в готелях Таїланду був розроблений проект, спрямований на забезпечення безпеки туристів - спеціальні ID-браслети, на яких мало бути вказано ім'я гостя, його індивідуальний номер та адресу готелю. Мета нововведення – допомога мандрівникам, які заблукали або з інших причин не можуть самостійно дістатися готелю. Проект був розроблений з ініціативи Міністерства туризму та спорту Таїланду. Однак ставлення до нього було висловлено дуже неоднозначне, немає ніякої інформації, що підтверджує, що проект був затверджений урядом Таїланду і впроваджений в готелях Таїланду.

Готель Montcalm London Marble Arch став першим підприємством у готельному секторі Великобританії, співробітники якого використовують Google Glass для покращення обслуговування гостей. Цей гаджет передбачає окуляри з операційною системою. У пристрої використовують дисплей, камеру, мікрофон та датчик GPS. Окулярами, можливо, регулювати голосом, рухом голови або натисканням на дужку [36, с.51].

Ця технологія збільшила вдвічі обсяг продажів додаткових послуг готелю та покращила, на думку, співробітників, взаємодія між персоналом на стійці реєстрації та у спілкуванні з гостями. Співробітники готелю використовують пристрій для консультування гостей про місцеві ресторани, розваги, магазини та допомагають планувати поїздки та екскурсії.

Яскравий приклад інновації економії коштів, впровадив готель Crowne Plaza у Нью-Йорку. Готель встановив у 795 номерах розумні термостати та сенсори присутності. Коли гість залишає кімнату, опалення вимикається. Коли гість повертається, система максимально швидко нагріває номер до комфортної температури. В результаті споживання енергії знизилося на 24%, що дозволяє готелі економити 112 182 \$ щорічно [39].

Як приклад інноватизації у сфері готельного бізнесу необхідно відзначити готелі з унікальним дизайном і концепцією, серед яких особливе

місце займають французькі Bubble готелі, що нагадують мильний міхур, оболонка якого виготовлена з перероблених пластикових матеріалів, що мають UV-захист і мають антизаймисті властивості. Основу проекту нового готелю-міхура, розташованого в мальовничому лісі на околиці Франції, складають принципи мінімізації енергії та матеріалу при максимізації комфорту та дбайливого ставлення до природі, що дозволяє відносити дані готелю до категорії екологічного готелю. Таким чином, подібні готелі відображають поступальний рух світового готельного бізнесу принципам екологічної відповідальності, ресурсо- та енергозбереження на основі застосування екотехнологій [39].

Готель Чикаго Virgin Hotels скористався ще однією з найпопулярніших сучасних ринкових тенденцій – розвитком інтернет-магазинів. Спеціально для готелю було розроблено мобільний додаток Lusc для покупки модного одягу бренду Gap прямо з номера готелю. Всі замовлення інтернет-магазин зобов'язується доставити гостям у найкоротші терміни. Зайва, на перший погляд, послуга задовольняє одну серйозну потребу мандрівників: складання гардеробу, що підходить під погодні умови місця перебування та для відвідування різних заходів, заміна зіпсованих предметів гардеробу тощо. До того ж, багато мандрівників і туристів люблять купувати нові речі «під настрій», у зв'язку зі зміною звичної обстановки. За допомогою цього нововведення Virgin Hotels зможе не тільки зробити перебування гостей більш комфортним, але і, за допомогою співпраці з відомим магазином одягу, отримати додатковий канал просування, а також, якщо це передбачає угоду з маркою Gap - додатковий дохід від комісійної винагороди [39].

Інформаційні технології, що перетворили наше життя, внесли нові інновації і в ресторанний бізнес. Ще кілька років тому вдалою інновацією в ресторані вважалися виклик таксі з ресторану або бронювання столиків по телефону, а також Wi-Fi. Потім найприбутковішими ставали ресторани, які дозволяли зробити замовлення з доставкою додому.

Ресторани в Японії та США активно почали використовувати QR-код

для залучення гостей вже досить давно. На вході в ресторан розміщують плакат із нанесеним кодом. Вважаючи QR-код, користувач може зайти на сайт ресторану, переглянути меню, відгуки користувачів про ресторан, забронювати столик або здійснити замовлення їжі додому.

У Сан-Франциско відкрилася мережа ресторанів швидкого харчування The Melt, в яких подають різні гарячі бутерброди, а замовлення можна зробити з мобільного телефону. Після формування замовлення сайт надсилає QR-код на телефон. Також, завдяки можливості визначення місцезнаходження телефону система впізнаватиме відвідувачів, що знаходяться поблизу одного з ресторанів The Melt, і надсилатиме їм повідомлення з питанням, чи не потрібно почати готувати сендвіч [20].

Інновації в ресторані не минули і системи контролю за персоналом. Тепер у деяких місцях роботи у ресторані співробітникам видають ідентифікаційні картки, які передають радіочастоти. Вони відстежують переміщення людини, що суттєво збільшує шанси, що під час роботи працівник чітко виконуватиме свою роботу на підприємстві. Вже зараз кухні ресторану і не лише обладнають веб-камерами, які фіксують порушення санітарних норм, техніки безпеки, зовнішнього вигляду та інших порушень.

Система ресторанного обслуговування в найближчі роки може зазнати серйозних змін під впливом розповсюдження інтернету речей (Internet of Things, IoT) та зростання кількості підключених до нього пристроїв.

Використання IoT у ресторанах, що має великі перспективи в майбутньому, полягає у створенні «розумних кухонь». Воно передбачає підключення до мережі великої кількості спеціалізованих пристроїв, починаючи від духовок та плит та закінчуючи холодильним обладнанням. Це дозволить контролювати технологічні процеси приготування страв, продуктові залишки та стежити за свіжістю інгредієнтів. Сенсори, встановлені в приладах, допоможуть контролювати температуру приготування та заморожування. Рішення такого плану вже з'являються, багато новинок було представлено на виставці споживчої електроніки CES2016 у Лас-Вегасі, де

компанія Samsung презентувала розумний холодильник HUB. Він вміє замовляти у службі доставки продукти, надсилати повідомлення на смартфон про залишки продуктів, показувати розклад, фотографії та навіть програвати музику [20].

Така система, використовуючи штучний інтелект та аналіз великих даних, може вивчати день тижня, аналітику продажів минулих періодів та автоматично формувати замовлення постачальнику на постачання необхідних продуктів. При цьому шеф-кухареві необхідно лише узгодити обсяг.

По всьому світу готелі докладають величезних зусиль, щоб стати більш екологічними та мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Наприклад, по всьому Карибському басейну багато готелів перейшли на відновлювані джерела енергії як на форму більш надійної та чистої енергії. Star Island Eleuthera на Багамах - це один з готелів, який використовує чисту енергію на усі 100%. Тропічна довкілля пропонує гостям захоплюючі розваги, як дайвінг та вітрильний спорт. У готелі встановлені сонячні панелі, які збирають рядне сонячне світло та забезпечують енергією будівлі готелю цілодобово.

Готель Chewton Glen знаходиться за дві години їзди поїздом від Лондона. Садиба, яка займає 130 акрів лісу, садів та парків, тепер має 14 екологічно чистих апартаменти. Номери пропонують чудовий краєвид на Національний парк і включають тепловий насос, що використовує теплоту повітря, сонячні батареї, енергозберігаюче освітлення, а також збір дощової води. Також готель піклується про бджола, на території є 50 бджолиних вуликів.

Приклад інноваційного процесу – вирощування овочів у теплиці готелю. Це нововведення було вперше реалізовано в готелі Atlanta Marriott Alpharetta в США у 2011 року. Таким чином, готель надав своїм гостям можливість вживати свіжі продукти. Ініціативу підхопили й інші готелі, оскільки гості часто вимагають свіжі сезонні продукти місцевого виробництва та органічні сертифікати. Зараз можна зустріти готелі з садом на даху: у готелі Westin New York Grand Central шеф кухар Браян Вілер віддав на даху висотки город для



овочів та трав.

Знаменитий готель For Seasons у Парижі володіє органічним садом та надає своїм гостям захоплюючий досвід – послугу власноручного вибору овочів та фруктів для приготування страв у ресторанах готелю.

Прикладом інноваційного сервісу є інноваційна концепція готелю Mamaison у Празі, який повністю організований відповідно до принципів феншуй для гармонізації енергії, що сприяє підвищеному інтересу гостей.

Також добрим прикладом інноваційних послуг є програма Sleep Advantage. Ця інноваційна програма доступна тільки в мережі готелів Crowne Plaza, які усвідомили важливість гарного сну та відпочинку для своїх гостей. Програма включає наступні переваги: антиалергічна постільна білизна преміум класу, різноманітний вибір подушок, спеціальний ергономічний матрац та ароматерапію, що включає спрей лаванди, який розпорошується на руку гостя та допомагає швидше заснути. У програмі також передбачена зона спокою, тобто час, коли співробітники не турбуватимуть гостя, а це з 21:00 до 10:00, з неділі до Четвер. Додатковою перевагою є пробудження гостя у період +/- 5 хвилин від часу пробудження. Це нововведення доступне всім гостям готелю.

Наприкінці важливо відзначити, що крім зручностей, які надають новітні технології гостям готельно-ресторанних підприємств, вони здатні суттєво економити витрати на персонал та інші витрати, а також сприяти покращенню їх роботи.

Отже, впровадження інновації в готельний бізнес на сьогодні є невід'ємною частиною. У зарубіжних країнах все частіше і частіше готелі вдаються до використання нововведень, у перспективі орієнтуючись на прибуток у майбутньому. В Україні ситуація виглядає складніше через низку причин, які необхідно змінювати для підняття готельного бізнесу на новий рівень. І тут готелям допоможуть інновації, оскільки, орієнтуючись на закордонний досвід, ми можемо побачити, що інновації, як правило, приносять збільшення доходу підприємства та завантаженість готелю новими клієнтами

Застосування ефективних інноваційних стратегій розвитку, відповідних потребам ринку одна із найважливіших чинників, які впливають на конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств. Яскраві підприємницькі ідеї, розробка та запровадження оригінальних продуктів та послуг, сучасні форми організації та управління підприємствами готельно-ресторанного господарства, створюють новий імідж цих підприємств, надають широкі можливості для інноваційного розвитку.

Інновації в готельно-ресторанному бізнесі в першу чергу спрямовані на:

- мінімізація ручної праці;
- залучення нових клієнтів;
- збільшення прибутку готелю;
- підвищення якості готельних послуг;
- здійснення постійного контролю за роботою персоналу готелю;
- будівництво сильного бренду;
- довгострокові перспективи;
- стимулювання конкуренції та підвищення конкурентоспроможності закладів та галузі в цілому;
- підвищення рівня життя населення.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельно-ресторанного господарства дозволяє знизити витрати енергетичних, сировинних та трудових ресурсів, раціональніше використовувати виробничі приміщення, регулювати годинник максимального та мінімального завантаження робочого часу.

Інновації дозволяють готельному бізнесу створювати платформи та канали для співпраці зі своїми клієнтами, що призводить до кращого розуміння їх смаків та вимог. У нинішніх умовах, повних невизначеності, прибуток багатьох компаній знизилася, і навіть стійкість їхнього бізнесу опинилася під загрозою через напад РФ на Україну. У такому середовищі ще більше необхідно враховувати думку клієнта щодо отриманої послуги,

оскільки, як тільки клієнт скористається послугами готелю, він рекомендує готель третім особам, якщо буде задоволений якістю. Таким чином, завдяки задоволеності клієнтів та наступним рекомендаціям, готель приваблює нових клієнтів та зберігає старих. Цей зворотний зв'язок від клієнта дозволяє зрозуміти його пріоритети, щоби спільно розробити індивідуальний сервіс. Коротше кажучи, клієнт є ключовим джерелом інновацій у готельному секторі.

### **3.2. Пропозиції щодо впровадження сучасних трендів в діяльність готелю «Дністер»**

Сфера гостинності в Україні та світі розвивається неухильно, і чи не щодня в цій галузі активно впроваджуються інновації. Всі вони спрямовані не тільки на залучення якомога більшої кількості клієнтів, але і на те, щоб кожного постояльця зробити постійним гостем і забезпечити готелям приплив стабільного прибутку.

За підсумками проведеного аналізу використання сучасних інноваційних трендів у готелі «Дністер» можна зробити висновок, що для готельного підприємства необхідне впровадження комплексу заходів, який дозволить підвищити якість наданих послуг, збільшити завантаження номерного фонду і підвищити доходи готелю.

Для успішного інноваційного розвитку готелю «Дністер» необхідно дотримання наступних умов, таких як:

1. Забезпечення матеріально-технічних умов та нових інноваційно-технологічних засобів для постачання послуг клієнтам;
2. Розширення асортименту супутніх і, що важливіше, додаткових послуг.

Одним з найважливіших складових успіху є вміння прислухатися до своїх гостей і йти на компроміс. Необхідно добре їх розуміти, а потім, як

наслідок, навчитися підтримувати сервіс на пристойному рівні та працювати над лояльністю.

Впровадження сучасних трендів у діяльність готелю «Дністер» вестиметься за трьома напрямками:

1. Продукти нові для цього готелю, але не для ринку;
2. Оновлені продукти - побудовані на новому способі використання вже існуючих продуктів;
3. Справжні новинки, тобто, унікальні продукти.

Сьогодні, кожен споживач має мобільний пристрій. Багато користувачів спілкуються в соціальних мережах, та й загалом, без девайсу вони, як без рук. Тому особливу увагу варто приділити інноваційним технологіям у роботі з мобільними пристроями, а саме:

- можливість безкоштовно зарядити гаджет у місцях громадського користування (у лобі-барі та ресторани);
- телебачення, що дозволяє гостям переглядати улюблені передачі з облікових записів різних онлайн сервісів.

Сучасні пристрої – це вже більше, ніж мобільний телефон та інтернет. Наприклад, існують апарати для замовлення їжі, кави, навіть для купівлі квітів, а також багато інших. Такі пристрої застосовуються повсюдно для автоматизації всіх процесів.

Інформаційні термінали, кіоски, столи відкривають перед підприємством готельного бізнесу абсолютно нові можливості. Введення таких нововведень дає забезпечити самообслуговування гостям, які віддають перевагу онлайн-управлінню. Такий підхід робить готель популярним, особливо серед молодого покоління. З кожним роком ця тенденція буде розвиватися.

Також необхідно звернути увагу на встановлення у готелі «Дністер» інтерактивного обладнання, яке дозволяє гостям дати докладну інформацію:

- про повний перелік додаткових послуг у готелі;
- про інфраструктуру готелю;

- про готельні номери - описи, фотографії;
- про спеціальні пропозиції та акції;
- віртуальний тур готелем у вигляді інтерактивної карти.

Інтерактивне обладнання вирішує навіть найскладніші мультимедійні завдання. Його установка надає наступні переваги:

- підвищення швидкості обслуговування і, як наслідок, скорочення черг на стійці ресепшен;
- допомога в організації дозвілля для гостей;
- швидке орієнтування гостей;
- полегшення роботи персоналу;
- спрощення процесу вибору гостями готельного номера;
- цілодобове інформування гостей;
- новий незвичайний рекламний майданчик.

Отже, одним з найважливіших завдань, яке необхідно вирішити готелю «Дністер», є забезпечення гостей довідковою інформацією. Всі необхідні відомості складно передати в усній формі, а тому потрібні універсальні рішення, що дозволяють усунути таку проблему.

Приємним бонусом буде те, що наявність інтерактивного обладнання суттєво підвищить лояльність гостей та сприятиме покращенню іміджу готелю. Крім того, така техніка дозволить отримувати додатковий дохід. Важливо розуміти, що мова йде не тільки про непрямий прибуток: інформаційний кіоск можна використовувати, як майданчик для розміщення платних рекламних матеріалів (від ресторанів, служб таксі), які будуть корисними для гостей.

Інфокіоск, термінал або стіл від компанії «Омнітек» (українська компанія-представник іспанського підприємства «Omnitec Systems SL», що працює при найбільшому заводі BTV в Іспанії. «OMNITEC Systems» - провідний європейський виробник обладнання для готелів, яке випускається під маркою «Omnitec») є універсальним та простим у використанні обладнанням. Зручне та зрозуміле програмне забезпечення Windows 10

дозволяє підтримувати актуальність усієї інформації, швидко та легко її змінювати.

Пропонована компанією «Омнітек» конструкція інформаційного кіоску відрізняється універсальністю та практичністю. Її можна розташувати як у вертикальному, так і горизонтальному положенні. Завдяки інтуїтивно зрозумілому дружньому інтерфейсу гості з легкістю зможуть отримувати ту інформацію, яка їм необхідна.

Ще один спосіб покращити обслуговування власного закладу – регулярні опитування. Найкращий порадник – це гість. Досить просто спитати, що сподобалося, а що не сподобалося. Запевняємо, кожен клієнт розповість вам щось цікаве. Відмінним помічником у проведенні опитувань стане те саме інтерактивне обладнання, про яке говорилося раніше. Воно відразу ж приверне увагу гостя, який з радістю відповість на важливі питання про готель.

Нові технології в готельній індустрії з'являються з приголомшливою швидкістю.

У рамках інноваційно-технологічного розвитку керівництву готелю «Дністер» необхідно розглянути впровадження унікальних продуктів, а саме:

1. Вхід без ключа за допомогою смартфона. Минули часи, коли ви могли втратити ключ-карту і залишитися замкненим у номері. Карти замінять на смартфон. Продукт, який дає гостям можливість за допомогою телефону відкрити готельний номер через програму SPG.

2. ТБ-дзеркало. Під час свого перебування у ванній ви дивитесь телевизор у дзеркалі. Гості можуть дивитися телебачення у HD-якості у ванній кімнаті, сауні або басейні.

3. Консьєрж з SMS. Гість може по смартфоні повідомити персонал готелю про свої потреби. Гість зможе попросити нові рушники, не встаючи з ліжка, замовити таксі, квіти або доставку їжі.

4. Розумні термостати. Технологія термостата, яка дозволяє гостям регулювати температуру в своїх номерах за допомогою мобільного пристрою, навіть якщо вони ще не увійшли в номер.

5. Потокове відео та аудіо. Можливість для гостей готелю підключити свої комп'ютери, телефони або планшети до HD-телевізорів. Це дозволяє дивитися і слухати поточкові канали, такі як Hulu, Spotify або Netflix.

6. Розумне освітлення. Освітленням, як і термостатом, можна керувати зі свого смартфона.

7. Док-станції. Це одна з найпоширеніших технологій у нашому списку, але саме наявність док-станцій гості розглядають як стандарт якості. Док-станції дозволяють гостям включити свої мобільні пристрої в годинник або динаміки, щоб одночасно слухати музику і заряджатися.

8. Світлочутливі сенсори. Сенсори включають світло, коли гість заходить у номер, та вимикають, коли в номері протягом якогось часу не спостерігається жодного руху.

9. Self Check-In Kiosk. Терміналам самообслуговування, за допомогою якого гість може попередньо забронювати номер через сайт та отримати ключ на кіоску самопоселення Self check-in. Також, якщо гість хоче забронювати номер прямо у кіоску, то вся інформація буде у нього перед очима: фотографії номера, інформація про площу, кількість спальних місць, наявність послуг та будь-яку іншу інформацію.

В рамках впровадження сучасних трендів у діяльність готелю «Дністер» докладно зупинимося на впровадженні нової готельної технології – кіоску самообслуговування для реєстрації та виселення гостей - проекту «Self Check-In Kiosk». Проведемо порівняльний аналіз переваг нової технології самообслуговування для готелів зі звичайною реєстраційною стійкою, а також розглянемо особливості встановлення та експлуатації обладнання в холі готелю «Дністер».

Дане рішення - Кіоск Мура Stand розроблено в Україні командою Омнітек (рис.3.1).

Це спеціалізований термінал самостійної реєстрації для готелів із встановленим програмним забезпеченням. Рішення включає інтеграцію з готельною PMS/HMS системою, інтеграцію із замковою системою в номерах.

Кіоск виконує сканування паспорта, розпізнавання фото гостя HD камерою, функцію оплати (готівкова та безготівкова оплата) і видачу диспенсером ключ-карти. Технологічне рішення дозволяє реєструвати заїзд і виїзд з готелю, за допомогою терміналу проводити оплату і отримувати ключі від номера, минаючи стійку приймання.



Рис.3.1. Пропоноване обладнання для готелю «Дністер» - Кіоск Myra Stand

Проект Кіоск Myra Stand - це відмінне вирішення проблеми з піковим навантаженням на адміністраторів служби прийому та розміщення при великому потоці гостей, що дає можливість скоротити чергу з гостей, скоротити надалі витрати на персонал, а також скоротити час на реєстрацію або виселення гостей з готелю.

У рамках впровадження Кіоск Myra Stand необхідне удосконалення існуючих технічних засобів готелю «Дністер». У першу чергу готелю потрібно оптимізувати завдання, пов'язані з роботою персоналу, із заселенням гостей і введенням їх даних, а вже наступним кроком буде організація check-in. Якщо готель хоче зробити самостійну реєстрацію, але використовує в роботі звичайні старі замки, то встановити кіоск самостійної реєстрації не вийде. Готель повинен мати якийсь напрацювання та ІТ-інфраструктуру.

Так як у готелі «Дністер» вже вдосконалена система доступу в номер,



тому технічні рішення щодо заміни замків не потрібні. Проект Кіоск Myra Stand - це не зміна бізнес-процесів у готелі, а це впровадження інноваційно-технологічного процесу в поточну інфраструктуру готелю, що дозволяє замінити класичний процес check-in і check-out, яким займається порт'є.

Переваги впровадження кіоску – це:

- скорочення бюджету на персонал;
- збільшення швидкості операції та автоматизація бізнес процесів;
- підвищення задоволеності гостей;
- підвищення іміджу готелю.

Цей проект розрахований для готелів «3-4 зірки» від 100 номерів, тому IT-рішення відмінно підійде для впровадження в роботу готелю «Дністер». Це IT-рішення дозволить створити якісніший сервіс, зробити більш досконалий готель.

Головні переваги self check-in kiosk перед звичайною стійкою реєстрації полягають у наступному (рис.3.2).

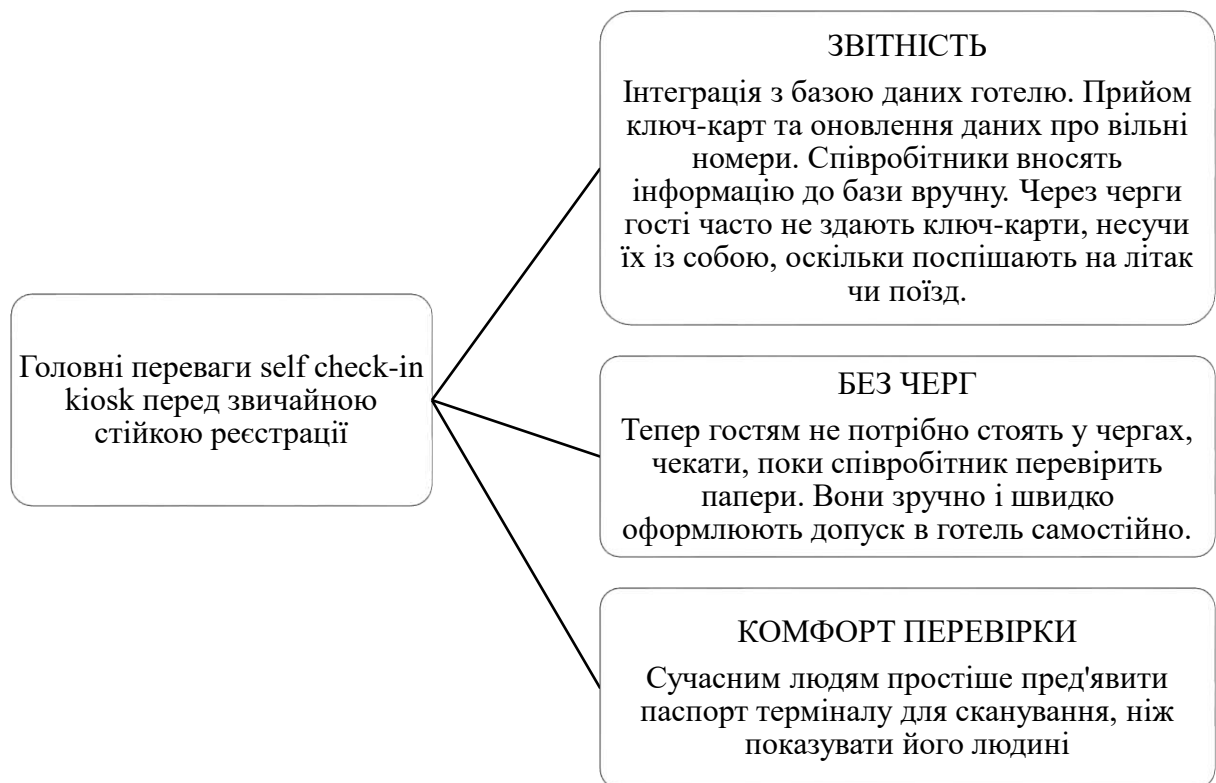


Рис.3.2. Головні переваги self check-in kiosk перед звичайною стійкою реєстрації

Джерело: складено автором

Насамперед, це розподіл потоку гостей. У будь-якому випадку гості в годину пік - це потік людей, яким потрібно вміти грамотно керувати. Погано, коли потік «іде через одну вузьку шийку». Завдання кіоску - прибрати цю «вузьку шийку» і направляти гостей до кіоску самостійної реєстрації і інформувати їх про те, що вони можуть не стояти в черзі, а зробити реєстрацію / виїзд швидше за допомогою кіоску і без черг.

З нестандартними випадками, з питаннями, які вимагають пильної уваги, працюють портьє. Це інша група гостей. І це насамперед сервіс для готелю. Впровадження self check-in kiosk – це покращення сервісу для гостей, тому що готель знижує черги та час очікування check-in у годину пік. Впровадження самостійної реєстрації - це звичайний процес, як зараз, - забронювати через сайт готель.

Перевага кіоску в тому, що їх можна поставити необмежену кількість - навіть 4 або 8, зробити окрему стійку для того, щоб знизити ризик виникнення черг до кіосків при реєстрації гостей. Час перебування гостя при реєстрації у check-in kiosk менший, ніж у традиційної стійки реєстрації. В середньому на людину може йти до 1,5 хвилин.

Однією головною перевагою установки Кіоск Myra Stand - це простота використання та обслуговування терміналу, тільки знадобиться заміна касової стрічки та завантаження ключ-карт. Ми від цього поки що не можемо втекти, тому що в готелі використовується система електронних ключів.

Програмну частину продукту постійно допрацьовує компанія проекту Омнітек і технічна підтримка може оперативно підключитися для усунення будь-яких помилок, для допомоги. Що стосується поломок, то при укладанні договору компанія виїжджає протягом 24 годин для їх усунення. На кіоску при бронюванні показуються послуги, які користувач може додати до своєї броні, особливо якщо вона поки не оплачена. Особливу увагу приділено безпеці під час реєстрації гостей за допомогою кіоску. Система верифікує паспорт, перевіряє його на справжність, гість закладу не можна заселитися з копією чи

підробленим паспортом. Система звіряє обличчя з паспорта з реальною людиною, яка в даний момент робить check-in через кіоск.

Дане технічне рішення щодо встановлення терміналу самостійної реєстрації дозволяє вирішити такі проблеми:

- скорочує крадіжку виторгу з 10% до 0%;
- працює без перерв та перебоїв 24/7 та мінімізує помилки співробітників, а також скорочує швидкість заселення в готель;
- економія на фонді заробітної плати.

Система дозволяє зробити більш безпечну реєстрацію гостей: виймає дані, звіряє їх з особистістю. Надалі верифікацію потрібно буде проходити лише один раз. І це буде робити check-in ще більш простим і зручним для гостей готелю. При цьому готельєр знатиме, що всі гості верифіковані, а не заселилися за чужим паспортом.

### **3.3. Обґрунтування ефективності впровадження запропонованих заходів**

Ефективність – це характеристика з погляду співвідношення витрат та результатів функціонування системи. До основних показників економічної ефективності відносяться: економічний ефект, коефіцієнт економічної ефективності капітальних вкладень, термін окупності капітальних вкладень.

Економічний ефект – результат впровадження будь-якого заходу.

Проведемо розрахунок необхідних інвестиційних витрат і складемо прогноз прибутку від реалізації інноваційних технологій у діяльність готелю «Дністр».

У таблиці 3.1. представлений розрахунок інвестиційних витрат на встановлення та налаштування кіоску Кіоск Мура Stand у готелі «Дністр».

Таблиця 3.1

Розрахунок інвестиційних витрат на встановлення та налаштування  
кіоску Kiosk Myra Stand у готелі «Дністр», грн

Найменування	Функціональні можливості		
	Видає ключ	Видає ключ та приймає банківські картки	Видає ключ, приймає банківські картки та готівку
Термінал	360 000	550 000	945 000
Щомісячна передплата на хмарний софт	8 500	10 000	12 000
Річне технічне обслуговування	18 000	24 000	36 000
Встановлення, налаштування та інтеграція	30 000	50 000	75 000
Ліцензія на розпізнавання даних	18 000	18 000	18 000
Перевірка справжності паспорта	48 000	48 000	48 000
Розпізнавання осіб	20 000	20 000	20 000
Всього	502 500	720 000	1 154 000

Джерело: складено автором на основі відкритих джерел інформації

З таблиці 3.1 видно, що компанія «Омнітек» пропонує термінал з різним функціоналом.

Перший варіант - це встановлення терміналу з мінімальним функціоналом, який дозволяє зробити класичний процес check-in і check-out, але без можливості зробити оплату. Можна зробити висновок, що перший варіант не доцільний для установки у готелі «Дністер», так як не має повний функціонал і, як і раніше, є необхідність взаємодії з адміністратором, що не зручно для гостя. З боку готелю цей функціонал не рентабельний, тому що не дозволяє скоротити штат адміністраторів служби прийому та розміщення і в подальшому окупити проект.

Другий варіант - відкривається додаткова можливість для гостей у тому, щоб самостійно здійснити оплату послуг за допомогою банківської картки, але

діють обмеження щодо оплати готівкою. Вважаємо, що цей варіант також не доцільний, оскільки не дозволяє гостю без допомоги співробітників провести оплату готівкою і, як і раніше, немає можливості обійтися без підтримки адміністратора.

Третій варіант - термінал має повний функціонал, який видає ключ, приймає банківські картки та готівку, а найголовніша перевага в порівнянні з попередніми варіантами полягає в тому, що немає необхідності мати додаткових співробітників СПР і гості можуть самостійно забронювати номер або виселитися з готелю. Тому, вважаємо, що доцільно купівля терміналу з повним функціоналом, оскільки цей проект буде інвестиційно-привабливим з економічної точки зору, так і з боку підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку готельних послуг м.Львова.

Кошти на придбання обладнання планується покрити із засобів нерозподіленого прибутку готелю «Дністер».

Виходячи з невеликих масштабів готелю «Дністер», припустимо, що після впровадження запропонованої інноваційної технології очікується скорочення кількості відмов від замовлення, а також за рахунок раціоналізації використання ресурсів виробництва будуть скорочені витрати і дохід зросте на 4% поточного показника. На 2021 рік чистий дохід готелю «Дністер» склав 33084 тис.грн., відповідно, передбачуваний прибуток, отриманий за рахунок впровадження запропонованої інноваційної технології на перший рік після застосування, складе 1323,36 тис.грн. Експлуатація проекту розрахована на 5 років. Щороку ця сума буде зменшуватись на коефіцієнт дисконтування.

Розрахунок показників. В результаті проведення розрахунків показників можна з'ясувати доцільність ухвалення запропонованого рішення.

NPV (чистий дисконтований дохід) – це реальна вартість майбутніх грошових надходжень, дисконтована за ринковою процентною ставкою за мінусом вартості інвестицій. Він відповідає на одне із головних питань – наскільки майбутні надходження виправдають сьогоднішні витрати на впровадження запропонованих інноваційних технологій. Критерієм ухвалення

проєкту є позитивне значення NPV. Нульове чи негативне значення NPV не свідчить про збитковість проєкту, а лише про його збитковість під час використання даної ставки дисконтування. NPV розраховується за формулою (3.1)

$$NPV = \sum_{k=0}^{k=N} \frac{CF_k}{(1+R)^k} \quad (3.1)$$

де N, k – число років;

R – ставка рефінансування;

CF<sub>k</sub> - грошовий потік через k років, тис.грн.

Розрахуємо коефіцієнт дисконтування на 5 років

$$D1 = 1/(1+0,25)^1 = 0,8000;$$

$$D2 = 1/(1+0,25)^2 = 0,6400;$$

$$D3 = 1/(1+0,25)^3 = 0,5120;$$

$$D4 = 1/(1+0,25)^4 = 0,4096;$$

$$D5 = 1/(1+0,25)^5 = 0,3277.$$

Дані розрахунку показників NPV та терміну окупності при ставці рефінансування 25 % наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Розрахунок показників NPV та терміну окупності проєкту

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Чистий дисконтований дохід, тис.грн	Чистий грошовий потік, тис.грн
0	-1154,0	1	-1154,00	-1154
1	1323,36	0,8000	1058,69	-95,31
2	1323,36	0,6400	846,95	751,64
3	1323,36	0,5120	677,56	1429,20
4	1323,36	0,4096	542,05	1971,25
5	1323,36	0,3277	433,67	2404,91
Всього	5462,8		2404,91	5307,68

Джерело: розраховано автором

На другому році чистий грошовий потік вийшов позитивний. Відтак термін окупності даного проєкту близько року.

Для розрахунку терміну окупності використовують таку формулу:

$$PBP = n + \frac{|CFna|}{|CFna| + CF_{n+1}} \quad (3.2)$$

де  $n$  - число цілих років при отриманні позитивного грошового потоку, що обчислюється за табл. 3.2;

$CFna$  – останній негативний грошовий потік;

$CF_{n+1}$  – перший позитивний грошовий потік.

Обчислимо терміном окупності за формулою 3.2:

$$PBP = 1 + \frac{|-95,31|}{|-95,31| + 751,64} = 0,85$$

$PBP = 0,85$  року = 10 місяців.

Отже, термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 10 місяців. Це дуже непоганий показник, який підтверджує економічну привабливість впровадження запропонованих інноваційних технологій.

Розрахунок рентабельності інвестицій. У табл.3.3 наведено розрахунок обсягу позитивного грошового потоку від проекту впровадження запропонованої інноваційної технології.

Таблиця 3.3

Розрахунок суми позитивного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
1	1323,36	0,8000	1058,69
2	1323,36	0,6400	846,95
3	1323,36	0,5120	677,56
4	1323,36	0,4096	542,05
5	1323,36	0,3277	433,67
Всього			+3558,91

Джерело: розраховано автором

У табл.3.4 наведено розрахунок суми негативного грошового потоку.

З отриманих даних здійснимо розрахунок рентабельності інвестицій (PI).

$$PI = 3558,91 / 1249,31 = 2,84 = 284\%.$$

Рентабельність інвестицій дорівнює 284%. Це означає, що готель «Дністер», інвестуючи в проєкт 1154,0 тис.грн, за 5 років експлуатації даних

інноваційних технологій повністю окупить зроблені інвестиції та отримає прибуток за них 284%.

Таблиця 3.4

## Розрахунок суми негативного грошового потоку на 5 років

Рік	Грошовий потік, тис.грн.	Коефіцієнт дисконтування	Результат, тис.грн
0	-1154	1	-1154
1	1323,36	0,8000	-95,31
Всього			1249,31

Джерело: розраховано автором

Якщо NPV – це відносний показник, то другий фінансовий показник – це IRR (внутрішня норма доходності чи внутрішня норма рентабельності) абсолютний показник. Іноді її називають внутрішньою ставкою повернення інвестицій або ставкою доходності проєкту. Це значення коефіцієнта дисконтування, у якому NPV проєкту дорівнює нулю. Якщо NPV це наведений на даний момент прибуток від проєкту, який ми отримуємо, то внутрішня ставка доходності - це та ставка банківського відсотка, за якої ми не отримуємо жодного прибутку. Значення IRR розраховується за формулою:

Формула розрахунку внутрішньої ставки прибутковості (IRR) [47]:

$$IRR = \sqrt[n]{\frac{ЧГП}{ІВ} - 1} \quad (3.3).$$

Розрахуємо IRR за формулою (3.3)

$$IRR = \sqrt[5]{\frac{0,105869 + 0,84695 + 0,67756 + 0,54205 + 0,43367}{0,1154}} - 1 = 21,58 = 215,8\%$$

Внутрішній коефіцієнт окупності – 215,8 %. Проєкт залишається вигідний протягом часу поки ставка рефінансування не досягне 215,8%.

Показники ефективності впровадження запропонованої інноваційної технології у діяльність готелю «Дністер» наведено в табл.3.5.

Соціальний ефект від запровадження проєкту. Запропоновані інноваційні технології дозволить готелю «Дністер» підвищити якість роботи співробітників, а також скоротити час, необхідний для обробки інформації



ЩОДО ЗАМОВЛЕНЬ.

Таблиця 3.5

Показники ефективності впровадження запропонованої інноваційної технології у діяльність готелю «Дністер»

Показник	Значення
Чиста теперішня вартість проекту (NPV), тис.грн	5307,68
Індекс прибутковості (PI),%	284
Термін окупності інвестицій (PBP), років	0,10
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	215,8

Джерело: складено автором

Таким чином, можна зробити висновок, що впровадження інноваційних технологій у діяльність готелю «Дністер» матиме позитивний ефект і підвищить ефективність його діяльності, збільшивши прибуток. Цей проект забезпечить підприємству більший рівень обсягу реалізації, більший рівень прибутку, вищий рівень ефективності господарської діяльності, а отже і більш стабільний фінансовий стан та рівень його конкурентоспроможності.

Розглянемо ризики, які виникають при реалізації проєктів, і можливі способи захисту від них. Місце управління проєктними ризиками можуть і повинні стати засобом ефективного реалізації проєкту на всіх рівнях управління.

У ході передінвестиційного аналізу і проєктування були виявлені ризики та визначені заходи їх попередження, представлені в таблиці 3.6.

У процесі оцінки ризиків для проєктів використовуються три показники:

1. Імовірність виникнення ризику - це ймовірність того, що в результаті реалізації проєкту відбудуться втрати для підприємства, тобто ймовірність небажаного результату (шкала: 0-1);

2. Ступінь впливу ризику - сила можливих втрат для підприємства в результаті настання ризику (шкала: 1-10);

3. Ранг ризику - значимість даного ризику для діяльності підприємства

(шкала: 1-5).

Таблиця 3.6

Види ризиків та їх значущість для проекту щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність готелю «Дністер»

Види ризиків	Імовірність виникнення ризику (Pi)	Ступінь впливу ризику (Ci)	Інтегральна оцінка (I)(1*2*3)	Ранг ризику (Ri)
Неефективне використання коштів	0,3	6	1,8	5
Неефективність проекту	0,3	5	4,5	3
Низька кваліфікація персоналу	0,5	6	6	2
Виникнення бізнес-ризиків, тобто здатність підприємства підтримати рівень доходу на вкладений капітал	0,3	2	3	4
Інвестиційний ризик	0,5	4	8	1

Джерело: складено автором

Як видно з розрахунків, представлених в таблиці 3.6, основними ризиками для готелю «Дністер» при реалізації запропонованого проекту інвестиційний ризик і ризик низької кваліфікації кадрів.

У процесі управління проектними ризиками, після ранжирування і визначення їх значимості для підприємства доцільно розробити комплекс заходів, спрямованих на нейтралізацію їх впливу (табл. 3.7).

Таблиця 3.7

Заходи щодо нейтралізації ризиків, пов'язаних з реалізацією запропонованого проекту

Види ризиків	Способи захисту від ризиків
Неефективне використання коштів	Грамотне формування кошторису, тобто докладного розрахунку грошових коштів.
Досвідчені конкуренти на ринку	Надання більш якісних послуг ніж у конкурентів та охопту нових сегментів ринку
Неефективність проекту	Розрахунок всіх витрат і фінансової ефективності для запобігання неефективності проекту
Неокупність інвестицій	Паралельна розробка додаткових проектів, в результаті неефективності проекту можлива переорієнтація на інший проект, що найбільш ефективно вирішує проблеми підприємства
Виникнення бізнес-ризиків, тобто здатність підприємства підтримати рівень доходу на вкладений капітал	Підтримання комерційної та господарської діяльності компанії на достатньому рівні

Інвестиційний ризик	Страхування ризику, зниження капітальних витрат і ризику проєкту за рахунок оптимізації структури інвестицій та податкового планування
Низька кваліфікація персоналу	Підбір кваліфікованих, компетентних кадрів з досвідом роботи на подібних підприємствах та забезпечити постійний контроль діяльності учасників проєкту

Джерело: складено автором

Як видно з таблиці 3.7 при реалізації запропоновано проєкту керівництву готелю «Дністер» необхідно здійснити заходи щодо зниження інвестиційного ризику шляхом страхування ризику, або зниженням капітальних витрат.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретико - методологічних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження та використання інноваційних технологій на підприємстві ресторанного бізнесу.

Встановлено, що під інноваційними технологіями слід розуміти набори засобів та методів, що підтримують основні етапи реалізації нововведень, що забезпечують інноваційну діяльність підприємства. Певною мірою інноваційні технології можна порівняти з самими інноваціями і є однією з форм їхнього прояву. Інноваційні технології, їх розробка та використання відіграють найважливішу роль у діяльності сучасних підприємств. Їх застосування дозволяє вдосконалювати виробничі процеси, оновлювати асортименти та номенклатуру продукції, знижувати собівартість її виробництва, використовувати нові прогресивні принципи управління. Все це, у свою чергу, сприяє формуванню конкурентних переваг суб'єкта господарювання і підвищує його конкурентоспроможність на ринку серед інших гравців. Розвиток інноваційних технологій підприємства забезпечується у вигляді активізації та розвитку інноваційної діяльності господарюючого суб'єкта. У її основі лежить інноваційний потенціал організації.

Виявлено, що сучасні умови бізнесу потребують застосування ефективних інноваційних стратегій, що відповідають запитам ринку та сприяють розвитку організацій готельно-ресторанного сектора, які змінили всю індустрію гостинності. Без застосування інноваційних технологій неможливо досягти високого рівня обслуговування в готельно-ресторанному комплексі. Інноваційні технології передбачають автоматизацію багатьох процесів, що сприяють покращенню якості обслуговування за одночасного скорочення персоналу. Таким чином, вже сьогодні українські підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть за допомогою інноваційних застосування технологій зробити свою роботу більш динамічною та

прибутковою.

Визначено, що оцінювання ефективності використання інноваційних технологій сервісного підприємства доцільно здійснювати на основі системного підходу, який розглядає організацію як відкриту систему, тобто, з одного боку організація розглядається як система, що складається з цілого ряду взаємодіючих складних підсистем, а з іншого боку, як єдине ціле по відношенню до її зовнішнього середовища. Системний аналіз дозволяє забезпечити керівництво підприємства інформацією для інтеграції прийнятих рішень не тільки у часі, що обумовлює безперервність рішень, але і в просторі, що передбачає узгодження різних рішень як за напрямками (виробничі, фінансові, маркетингові та ін.), так і за рівнем (стратегічні, тактичні, оперативні). Існує ціла низка методів оцінки економічної ефективності впровадження інновацій, їх можна поділити на дві основні групи: 1. Статистичні методи оцінки ефективності (не включають дисконтування). 2. Методи оцінки ефективності інвестицій у впровадженні інновації з урахуванням коефіцієнта дисконтування. Методи оцінки ефективності використання інноваційних технологій повинні давати об'єктивну оцінку реального стану інноваційної діяльності досліджуваного підприємства Крім цього, обрані методи повинні враховувати галузеві особливості інноваційних процесів, характеристики виробничої системи, тип виробництва, а також містити показники, що відображають наявність та якість основних стратегічно важливих для підприємства ресурсів та показників, що прямо або побічно вказують на результативність їх використання

Встановлено, що готель «Дністер» – незалежний готель з індивідуальним стилем, неординарним характером та висококласним сервісом, що був відзначений численними нагородами. Мета готелю «Дністер» – є здійснення господарської діяльності та іншої діяльності, спрямованої на одержання прибутку на вкладений капітал, шляхом задоволення потреби в наданні готельно-ресторанних послуг. Номерний фонд готелю «Дністер» налічує 166 номерів різної категорії, які обладнані всім

необхідним для комфортного перебування. У готелі пропонується шість категорій номерів, така пропозиція може задовольнити потреби різних сегментів споживачів і орієнтована на споживачів різного соціального статусу та рівня платоспроможності. Цінова політика готелю «Дністер» орієнтована на залучення до довгострокової співпраці різних сегментів споживачів, через пропонування різних цінових пропозицій. Наявність різних цінових пропозицій сприяє залученню споживачів шляхом пропонування різних бонусів та сприятливих цінових пропозицій. Також така політика ціноутворення є досить конкурентоспроможною. Чистий прибуток готелю «Дністер» становив в 2020 р. 1827,78 тис. грн. У 2021 році відбувається його зростання на 465,76 тис.грн. (або на 25,48%). Позитивна динаміка даного показника протягом досліджуваного періоду говорить про підвищення здатності готельного підприємства нарощувати обсяги залученого капіталу і стійко функціонувати на ринку готельних послуг України. Проведений аналіз внутрішнього середовища показав, що готель «Дністер» є достатньо перспективним готельним підприємством, яке розвивається, має високий рівень управління, організаційну структуру, яка адекватно відповідає потребам в управлінні, професійний персонал з низьким рівнем плинності та високим рівнем вмотивованості, середньою маркетинговою активністю.

Зроблено висновки, що найбільш позитивно на діяльність готелю впливають технологічні та соціальні фактори, найбільш негативно – політичні фактори. Для аналізу мікрооточення готелю «Дністер» використано методіку п'яти сил М. Портера, де кожна з сил оцінена експертним шляхом. Зроблено висновки про наявність високого рівня конкуренції на готельному ринку м.Львова. До основних факторів, що знижують рівень конкуренції, можна віднести те, що послуги даної компанії не є унікальними, тому є загроза появи і зміцнення позицій аналогічних послуг, вироблених конкурентами, а також висока ймовірність загострення конкурентної боротьби всередині галузі. Рівень популярності на ринку готельних послуг недостатньо високий, тому готелю «Дністер» можна порекомендувати проведення активної рекламної

діяльності (наприклад, розміщення реклами в ЗМІ та Інтернеті), підвищити стимулювання споживачів введенням знижок для постійних клієнтів. Для отримання додаткового доходу готелю «Дністер» може здавати деякі номери в оренду. Для поліпшення рівня обслуговування клієнтів необхідно впровадження інформаційних технологій, оскільки, в даний час готельне підприємство, яке не використовує в своїй діяльності ІТ не зможе довго залишатися конкурентоспроможним. Впровадження ІТ дозволить використовувати в своїй діяльності Інтернет, і як наслідок, систему бронювання. За допомогою Інтернет клієнти зможуть заздалегідь бронювати номери в готелі. Впровадження програми з автоматизації дозволить прискорити процес обслуговування клієнтів, що сприятливо відіб'ється на іміджу готелю.

Встановлено, що з погляду офіційної звітності, готель «Дністер» є інноваційно-активним, оскільки займається впровадженням інновацій усіх видів щороку. Готель «Дністер» використовує сучасні інноваційні технології для просування своїх послуг на ринку готельно-ресторанних послуг м. Львова, але, на сьогоднішній день, із зростаючою конкуренцією на ринку, цього не достатньо і підприємство потребує впровадження додаткових інноваційних технологій. керівництво готелю «Дністер» просто не ставить перед собою основною стратегічною метою здійснення інновацій, здійснюючи лише необхідні інноваційні застосування для оптимізації ефективності своєї діяльності або на даний момент не вважає за доцільне вкладення коштів у більш глибокий інноваційний розвиток. Провівши аналіз коефіцієнтів інноваційної активності підприємства, зроблено висновок про те, що підприємство не має інноваційної стратегії послідовника або лідера, оскільки здійснює інновації поступово і з урахуванням виникаючих для нього потреб, не маючи здійснення інновацій головним стратегічним завданням, а лише механізмом оптимізації та покращення роботи підприємства. Проведений аналіз свідчить про не достатню ефективність впроваджених на підприємство процесних інновацій. Більшість впроваджених новітніх технологій готелю

«Дністер» були спрямовані на покращення процесу надання готельних послуг для постояльців готелю. Іншими словами відбувається процес спрощення надання готельних послуг. Можна зробити висновок, щоб утримати лідируючі позиції на ринку туристичного бізнесу, керівництву готелю необхідно стежити за тенденціями технологічних інновацій та використовувати у роботі комплексу. Враховуючи сьогоденну складну економічну ситуацію, необхідно чітко розставити акценти та визначити план заходів щодо їх впровадження.

Визначено, що впровадження інновації в готельний бізнес на сьогодні є невід'ємною частиною. У зарубіжних країнах все частіше і частіше готелі вдаються до використання нововведень, у перспективі орієнтуючись на прибуток у майбутньому. В Україні ситуація виглядає складніше через низку причин, які потрібно міняти для підняття готельного бізнесу на новий рівень. Тут готелям допоможуть інновації, оскільки, орієнтуючись на закордонний досвід, ми можемо побачити, що інновації, як правило, приносять збільшення доходу підприємства та завантаженість готелю новими клієнтами.

В рамках впровадження сучасних трендів у діяльність готелю «Дністер» запропоновано до впровадження нової готельної технології – кіоску самообслуговування для реєстрації та виселення гостей - проекту «Self Check-In Kiosk». Проведено порівняльний аналіз переваг нової технології самообслуговування для готелів зі звичайною реєстраційною стійкою, а також розглянуто особливості встановлення та експлуатації обладнання в холі готелю «Дністер». Система дозволяє зробити більш безпечну реєстрацію гостей: виймає дані, звіряє їх з особистістю. Надалі верифікацію потрібно буде проходити лише один раз. І це буде робити check-in ще більш простим і зручним для гостей готелю. При цьому готельєр знатиме, що всі гості верифіковані, а не заселилися за чужим паспортом. Дане технічне рішення щодо встановлення терміналу самостійної реєстрації дозволяє вирішити такі проблеми: скорочує крадіжку виторгу з 10% до 0%; працює без перерв та перебоїв 24/7 та мінімізує помилки співробітників, а також скорочує



швидкість заселення в готель; економія на фонді заробітної плати. Кошти на придбання обладнання планується покрити із засобів нерозподіленого прибутку готелю «Дністер».

Виявлено, що компанія «Омнітек» пропонує термінал з різним функціоналом. Вважаємо, що доцільно купівля терміналу з повним функціоналом, вартістю 1154 тис.грн, оскільки цей проект буде інвестиційно-привабливим з економічної точки зору, так і з боку підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку готельних послуг м.Львова. Впровадження інноваційних технологій у діяльність готелю «Дністер» матиме позитивний ефект і підвищить ефективність його діяльності, збільшивши прибуток. Термін окупності початкових інвестицій становить приблизно 10 місяців. Це дуже непоганий показник, який підтверджує економічну привабливість впровадження запропонованих інноваційних технологій. Рентабельність інвестицій дорівнює 284%. Це означає, що готель «Дністер», інвестуючи в проект 1154,0 тис.грн, за 5 років експлуатації даних інноваційних технологій повністю окупить зроблені інвестиції та отримає прибуток за них 284%. Цей проект забезпечить підприємству більший рівень обсягу реалізації, більший рівень прибутку, вищий рівень ефективності господарської діяльності, а отже і більш стабільний фінансовий стан та рівень його конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Актуальні питання комплексного оцінювання інноваційної діяльності промислових підприємств : [колект. монографія] / Орлов О. О. [та ін.]. Хмельницький : ХНУ, 2017. 552 с.
2. Актуальні проблеми інноваційної діяльності та трансферу технологій : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 18 трав. 2018 р., м. Київ / Держ. наук. установа «Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації». Київ : УкрІНТЕІ, 2018. 191 с.
3. Антонюк А. А. Актуальні проблеми розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво*. 2017. № 2. С. 45-50.
4. Беспалов А. Управлінські інновації, як важіль забезпечення стратегічного розвитку. *Наук. вісн. Одес. нац. екон. ун-т*. 2018. № 1. С. 59-70.
5. Біловодська О. А. Формування і реалізація інвестиційних стратегій інноваційного розвитку підприємств: сутність, основні складові та оцінка. *Бізнес Інформ*. 2016. № 11. С. 204-210.
6. Богуцька О. А. Пріоритети та оптимальна структура фінансування інноваційних витрат промислових підприємств в Україні / О. А. Богуцька, Я.С. Брюховецький // *Бізнес Інформ*. 2018. № 4. С. 62-67.
7. Бондар І. С. Формування державної політики в сфері інноваційної діяльності : навч. посіб.; Київ : Ліра-К, 2016. 278 с.
8. Горяча О. Л. Концепція формування системи стратегічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах. *Вісн. Бердян. ун-ту менеджменту і бізнесу*. 2018. № 2. С. 28-31.
9. Гук О.В. Порядок та особливості формування інноваційної політики підприємства. Київ: НТУУ «КПІ», 2015. 258 с.
10. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал та активізація емерджентних властивостей для цілей розвитку промислового підприємства. *Соціальна економіка*. 2020. № 60 (1). С. 87-96.
11. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств

готельноресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. – Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с

12. Домінська О.Я., Батьковець Н.О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип.52. С.39-41..

13. Економетричний аналіз інноваційної діяльності підприємств : навч. посіб. / Єлейко В. І. [та ін.] ; Цетр. спілка спожив. т-в України, Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : Вид-во Львів. торг.-екон. ун-ту, 2016. 219 с.

14. Ємець О. І. Концептуальні підходи до організації розвитку інвестиційної діяльності підприємств на засадах парадигми економічної безпеки. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 215-221.

15. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємства готельного господарства. URL: <http://infotour.in.ua/zhuravljova.htm>

16. Завадунська О. 2. Інноваційні технології господарювання в ресторанному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018, С. 93–102.

17. Захаркін О. О. Вартісно-орієнтоване управління інноваційною діяльністю підприємств: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід : монографія; Суми : Сум. держ. ун-т, 2015. 399 с.

18. Земліна Ю. Тенденції розвитку готельного бізнесу України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2019. Т. 2, № 1. С. 121-131. .

19. Інновації у ресторанному світі. URL: <http://reston.com.ua/topics/8>

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

21. Ковальчук С.В. Сучасні тренди маркетингу гостинності. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. URL: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6725/1/7.pdf>

22. Ковчуга Л. І. Про взаємообумовленість конкуренції, інновацій та

конкурентоспроможності підприємств . *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 124-133.

23. Кругляк Г.О. Дослідження ролі інноваційних технологій в управлінні підприємствами готельно-ресторанного господарства. *Economic and Food Security of Ukraine*, 2019. № 6 (3-4), С.58-64.

24. Кухта П. В. Алгоритм оцінювання перспектив реалізації інноваційних проектів на металургійних підприємствах України. *Ефективна економіка*. 2018. № 12.

25. Лисюк Т. В., Терещук О.С., Байцим І. В. Інноваційна діяльність готельно-ресторанних підприємств в умовах стратегії інноваційного росту. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Миколаїв, 2017. № 20. С.409-413.

26. Лисюк Т.В. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі. *Карпатський край*. Наукові студії з історії, культури, туризму. 2016. № 1(8). С. 141–149.

27. Мазнев Г. Є. Інноваційні технології як фактор підвищення ефективності виробництва. *Актуал. Проблеми інновац. економіки*. 2016. № 2. С. 36-47.

28. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

29. Маркіна І.А., Вороніна В.Л., Хорошко Д.Р. Управління інноваційним потенціалом як фактор стратегічного розвитку та конкурентних переваг підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. № 3 (26). С. 76–81.

30. Матвій І. Є. Деякі аспекти управління інноваційними проектами. . *Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 229-234.

31. Молодоженя М. С. Стан та проблеми економічного управління інноваційною діяльністю на підприємствах . *Бізнес Інформ*. 2015. № 6. С. 97-101.

32. Морозова С. А. Досвід Європейського Союзу щодо стимулювання

інноваційної діяльності. *Економіка і регіон*. 2017. № 5. С. 54-58.

33. Офіційний сайт готелю «Дністер»

34. Офіційний сайт Маркетингово-аналітичної компанія «Semantrum» - <https://promo.semantrum.net/uk/golovna/>

35. Перепеліцина В.Л. Світові тенденції розвитку інновацій на підприємствах готельного господарств : матеріали круглого столу та студентської науково-практичної конференції «Розвиток сталого туризму: виклики і можливості для туристичного та готельно-ресторанного бізнесу / Одеський національний економічний університет. Одеса: ОНЕУ, 2017. 500 с

36. Петрик І.В., Семчук Ж.В., Кошовий Б.-П.О. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*. № 22, 2019, С.48-52.

37. Пілявоз Т.М. Інноваційний розвиток підприємства як важливий аспект розвитку економіки . *Інноваційна економіка: Всеукр. наук.-вироб. журнал*. 2018. № 4. С. 185-190.

38. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 14. С. 63-67.

39. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги URL:: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/sanenko.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm)..

40. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. URL: <https://www.otelms.com/ua/hotel-business-innovation/>.

41. Терехух А. А., Чорненька Н. В. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2018. №7. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039>.

42. Фінансові механізми інноваційного економічного розвитку України в умовах євроінтеграції : колект. монографія / [Б. В. Буркінський та ін. ; за ред. проф. В. В. Лойко, А. Ю. Рамського] . Київ : Київ. ун-т ім. Бориса

Грінченка, 2019. 252 с.

43. Фінансово-управлінські аспекти інноваційно-інвестиційного розвитку підприємництва в національній економіці : [колект.] монографія / [В. П. Синчак та ін.] ; наук. ред. д-р екон. наук, проф. Синчак В. П. - Хмельницький : Хмельниц. ун-т упр. та права, 2017. 372 с.

44. Хмизова О.В., Сисан О.М. Напрями розвитку інноваційного потенціалу підприємства. *Наукові праці. Економіка*. 2016. № 273. С. 83–88.

45. Чабан В. Г. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств / *Екон. вісн. ун-ту Переяслав-Хмельниц. держ. пед. ун-т ім. Г. Сковороди*. 2018. Вип. 37/1. С. 139-143.

46. Черноіванова Г. С. Формування підходу до оцінювання макросередовища інноваційної сфери підприємств . *Бізнес Інформ*. 2018. № 6. С. 145-152.

47. Чмир О. С. Огляд наукових підходів до визначення суті та моделей інноваційної діяльності; Держ. наук. установа Укр. ін-т наук.-техн. експертизи та інформації (УкрІНТЕІ). Київ : УкрІНТЕІ, 2016. 119 с.

48. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. № 16. С. 224-228.

49. Швиданенко Г. О. Інноваційний розвиток підприємств у контексті ціннісних орієнтацій. *Вісн. Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2017. № 875. С. 254-261.

50. Шевченко Н. Ю. Управління інноваційною діяльністю підприємства: концепція та методи прийняття рішень . *Екон. вісн. Донбасу*. 2018. № 2. С. 151-154.

51. Шкарлет С. М. Інноваційна політика та фінансове забезпечення : навч. посіб. Чернігів : Брагинець О. В. [вид.], 2018. 477 с.

## ДОДАТКИ

## Додаток А



## Додаток Б

## Консолідована фінансова звітність підприємства за 2019-2021 рр.

Баланс підприємства (звіт про фінансовий стан) за 2019-2021 рр.

Актив	2019	2020	2021
<b>I. Необоротні активи</b>			
Нематеріальні активи			
Первісна вартість			
Накопичена амортизація	( )	( )	
Незавершені капітальні інвестиції			
Основні засоби:	438,8	355,1	684,4
первісна вартість	729,5	803,9	13,279
Знос	( 290,7 )	( 448,8 )	( 643,5 )
Довгострокові біологічні активи			
Довгострокові фінансові інвестиції			
Інші необоротні активи			
<b>Усього за розділом I</b>	438,8	355,3	684,4
<b>II. Оборотні активи</b>			
Запаси:	2302,9	1692,2	2971,6
у тому числі готова продукція	2295,4	1681,8	2910,1
Поточні біологічні активи			
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	5640,7	1037,1	884,2
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	-	18,5	95,6
у тому числі з податку на прибуток		18,5	95,6
Інша поточна дебіторська заборгованість	1109,2	820,3	174,4
Поточні фінансові інвестиції			
Гроші та їх еквіваленти	659,5	1503,5	2237,3
Витрати майбутніх періодів	8,0	6,3	13,9
Інші оборотні активи	19,9	41,4	147,0
<b>Усього за розділом II</b>	9740,2	5123,3	6524,0
<b>III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	10179,0	5478,6	7208,4

Пасив	2019	2020	2021
<b>I. Власний капітал</b>			
Зареєстрований (пайовий) капітал	43,8	43,8	43,8
Додатковий капітал	786,3	786,3	786,3
Резервний капітал	7,5	7,5	7,5
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	2138,3	3593,7	4778,8
Неоплачений капітал	( )	( )	( )
<b>Усього за розділом I</b>	2975,9	4431,3	5616,4



<b>II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення</b>	139,6	103,7	248,6
<b>III. Поточні зобов'язання</b>			
Короткострокові кредити банків			
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями			
товари, роботи, послуги	4104,3	465,3	243,9
розрахунками з бюджетом	642,0	147,3	143,5
у тому числі з податку на прибуток	209,2	-	
розрахунками зі страхування	4,9	15,3	10,3
розрахунками з оплати праці	133,5	33,5	46,0
Доходи майбутніх періодів			
Інші поточні зобов'язання	2178,8	282,2	899,7
<b>Усього за розділом III</b>	<b>7063,5</b>	<b>943,6</b>	<b>1343,4</b>
<b>IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття</b>			
<b>Баланс</b>	<b>10179</b>	<b>5478,6</b>	<b>7208,4</b>

**Звіт про фінансові результати підприємства (Звіт про сукупний дохід) за 2019-2021 рр.**

Показники	2019	2020	2021
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис.грн.	23971	28203	33084
Інші операційні доходи, тис.грн.	1453	1757	2089
Інші доходи, тис.грн.	112	232	396
<b>РАЗОМ ДОХОДИ</b>	<b>25536</b>	<b>30192</b>	<b>35569</b>
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	21120	24844	27882
Інші витрати, тис.грн.	66	54	0
Інші операційні витрати, тис.грн.	2985	3065	4890
<b>РАЗОМ ВИТРАТИ</b>	<b>24171</b>	<b>27963</b>	<b>32772</b>
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування, тис.грн.	1365	2229	2797
Податок на прибуток від звичайної діяльності, тис.грн.	245,7	401,22	503,46
<b>Чистий прибуток, тис.грн.</b>	<b>1119,3</b>	<b>1827,78</b>	<b>2293,54</b>