

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

Факультет економіки та менеджменту

(повна назва факультету)

Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

(повна назва кафедри)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття освітнього ступеня

«Бакалавр»

(назва освітнього ступеня)

на тему: Інноваційні напрями забезпечення розвитку підприємства
індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний
комплекс «Дністер»)

Виконав(ла): студент(ка) IV курсу, групи БРзс-41
спеціальності 241

«Готельно-ресторанна справа»

(шифр і назва спеціальності)

Савчук К.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник Андрушків Б.М.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Нормоконтроль Стойко І.І.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Завідувач кафедри Шерстюк Р.П.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Рецензент Галушак О.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль
2023

Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя
Факультет економіки та менеджменту
Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та
сферою послуг

_____ Роман Шерстюк
< ___ > _____ 2023 року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

на здобуття освітнього ступеня БАКАЛАВР
за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»
студенту Савчук Катерині Сергіївні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Інноваційні напрями забезпечення розвитку підприємства
індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс
«Дністер»)

Керівник роботи д.е.н., професор Андрушків Богдан Миколайович
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затвержені наказом ректора від 07.03.2023 № 4\7-272

2. Строк подання студентом проекту (роботи) 01.06.2023

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали господарської та фінансової
діяльності ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____

Анотація. Вступ. Теоретичний розділ. Аналітичний розділ. Рекомендаційно-
розрахунковий розділ. Охорона праці і безпека в надзвичайних ситуаціях.
Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи бакалавра в кількості
14 од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Основи охорони праці, безпека життєдіяльності			

7. Дата видачі завдання 25.01.2023

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Теоретичний розділ	20.02.2023	
2	Аналітичний розділ	20.04.2023	
3	Рекомендаційно-розрахунковий розділ	20.05.2023	
4	Основи охорони праці та безпека життєдіяльності	25.05.2023	
5	Висновки	01.06.2023	
6	Бібліографія	01.06.2023	
	Анотації, вступ, зміст	05.06.2023	
	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.06.2023	

Студент _____ Савчук К.С.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Андрушків Б.М.

АНОТАЦІЯ

Савчук К.С. Інноваційні напрями забезпечення розвитку підприємства індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»).

Кваліфікаційна робота бакалавра: 85 сторінок, 8 рисунків, 27 таблиць, 59 літературних джерел.

Предмет дослідження – інноваційні процеси для забезпечення розвитку підприємства індустрії гостинності.

Об'єкт дослідження – підприємство у сфері готельного бізнесу ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Метою роботи є пошук і обґрунтування інноваційних напрямів забезпечення розвитку досліджуваного підприємства.

Методи дослідження – спостереження, порівняння, групування, аналіз і синтез, табличний.

У роботі досліджено теоретичні основи розвитку та впровадження інновацій підприємствами індустрії гостинності, інноваційні технології купівлі й продажу продукції та послуг в індустрії гостинності; проведено дослідження динаміки туристичного потоку Львівського регіону та міста Львова й визначено місце туристично-готельного комплексу «Дністер» на ринку надання готельних послуг, проаналізовано його доходи і витрати, конкурентне середовище та фактори впливу на ведення бізнесу; запропоновано інноваційні напрями забезпечення розвитку підприємства, проведено процедуру планування його доходів і витрат за рахунок оптимізації організаційної структури та ефективного використання конференц-залів; обґрунтовано впровадження інтернет-технологій для забезпечення зростання он-лайн продажів послуг ПрАТ ТРК «Дністер».

Результати дослідження рекомендовано до впровадження в діяльність досліджуваного підприємства – ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер».

Ключові слова: індустрія гостинності, інновації, інвестиції, маркетинг.

ANNOTATION

Savchuk K.S. Innovative directions of a hospitality industry establishment development assurance (PJSC "Tourist-hotel complex "Dniester" as a case study)

Bachelor's thesis: 85 pages, 8 figures, 27 tables, 8 appendices, 59 references.

Subject of research – innovative processes to ensure the development of the hospitality industry enterprise.

Object of research – enterprise in the field of hotel business, PJSC "Tourist and Hotel Complex "Dniester".

The purpose of the work is to find and justify innovative ways of ensuring the development of the enterprise under study.

Research methods – observation, comparison, grouping, analysis and synthesis, tabular.

The theoretical foundations of the development and implementation of innovations by enterprises of the hospitality industry, innovative technologies of buying and selling products and services in the hospitality industry are explored in the work; the study of the dynamics of the tourist flow of the Lviv region and the city of Lviv was carried out and the place of the tourist and hotel complex "Dniester" in the hotel services market was determined, its income and expenses, competitive environment and factors influencing business were analyzed; innovative directions for ensuring the development of the enterprise were proposed, the procedure for planning its income and expenses was carried out due to the optimization of the organizational structure and effective use of conference halls; the implementation of Internet technologies to ensure the growth of online sales of hotel services PJSC TRK "Dniester" is substantiated.

The results of the study are recommended for implementation in the activities of the company – PJSC "Tourist and Hotel Complex "Dniester".

Key words: hospitality industry, innovation, investment, marketing.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	
1.1. Теоретичні основи розвитку та впровадження інновацій підприємствами індустрії гостинності.....	11
1.2. Інноваційні технології купівлі й продажу продукції та послуг в індустрії гостинності.....	18
1.3. Дослідження динаміки туристичного потоку та тенденцій розвитку галузі індустрії гостинності Львівського регіону та м. Львова.....	23
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР» У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ	
2.1. Загальна характеристика туристично-готельного комплексу «Дністер» на ринку надання послуг індустрії гостинності у Львівському регіоні.....	29
2.2. Аналізування доходів та витрат досліджуваного підприємства.....	34
2.3. Аналізування конкурентного середовища та факторів впливу на ведення бізнесу ПрАТ «ТГК «Дністер».....	41
РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПрАТ «ТГК «ДНІСТЕР»	
3.1. Планування доходів підприємства від оптимізації організаційної структури та ефективного використання конференц-залів ПрАТ «ТГК «Дністер».....	53
3.2. Інтернет-технології як інноваційний напрям розвитку підприємств індустрії гостинності.....	59
3.3. Забезпечення зростання он-лайн продажів готельних послуг ПрАТ ТРК «Дністер» на основі упровадження інноваційного додатку.....	62

РОЗДІЛ 4 БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ, ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ.....	
4.1. Організація та управління охороною праці досліджуваного підприємства.....	69
4.2. Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер».....	71
ВИСНОВКИ.....	78
БІБЛІОГРАФІЯ.....	81

ВСТУП

Актуальність теми. Жодне підприємство не може досягти переваги над конкурентами за певними конкурентними характеристиками продукції чи послуг, які пропонуються споживачеві, якщо не вдосконалюється та не обирає інноваційні напрями та шляхи свого розвитку. У даному контексті необхідними та важливими є вибір пріоритетів та розробка стратегії, що найбільшою мірою відповідає тенденціям розвитку ринкової ситуації і найкращим способом використовує можливості діяльності та сильні сторони підприємства.

Будь-яка стратегія бізнесу, щоб бути успішною, повинна опиратися на досягнуті фірмою конкурентні переваги та інноваційний вектор розвитку підприємства. Сформована стратегія повинна дозволити організації пристосувати свою продукцію та послуги до змін на ринку, але зберегти оптимальні витрати при цьому, щоб це суттєво не відобразилось на прибутку та рентабельності фірми. В умовах росту конкуренції підприємству слід організовувати виробництво чи надання послуг та пристосуватись до нововведень, активно впроваджувати інновації та використовувати на практиці сучасні інноваційні технології.

Зазначена проблематика щодо формування інноваційних напрямів забезпечення розвитку підприємства, у т. ч. й у сфері індустрії гостинності, яка обрана об'єктом нашого дослідження, вивчається багатьма вітчизняними науковцями, зокрема знаходить й відображення у працях викладачів ТНТУ ім. І. Пулюя, зокрема: Б. Андрушківа, Т. Кузь, Л. Малюти, Л. Мельник, Г. Нагорняк, Г. Островської, В. Ратинського, І. Стойка, І. Федішин, Р. Шерстюка та інших [10-20].

Створення більш гнучкої і комплексної системи управління інноваційними процесами, що орієнтована на розробку нової продукції чи надання послуг, упровадження нових технологій, удосконалення організаційних структур і функцій управління повинно стати пріоритетом в діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Створення необхідних і достатніх умов для ефективної організації та управління інноваційними процесами на підприємствах індустрії гостинності дозволить оптимізувати антикризові заходи в умовах пандемії і військових подій, свідками яких ми є сьогодні, і підвищити на майбутнє конкурентоспроможність та рентабельність підприємств досліджуваної галузі.

Актуальність теми, її теоретичне та практичне значення зумовили вибір теми дослідження, його мету та зміст.

Метою написання бакалаврської роботи є дослідження теоретичних та методичних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо формування інноваційних напрямів розвитку сучасних підприємств індустрії гостинності.

Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання:**

- досліджено зміст категорії “інновація” вітчизняними та закордонними вченими, та згруповано їх спільними підходами у визначенні досліджуваного поняття;

- обґрунтовано інноваційні напрями розвитку підприємств на основі використання інтернет-технологій та мобільних додатків для обслуговування клієнтів;

- проведено аналіз стану ринку та обсягів туристичних потоків досліджуваної галузі у Львівському регіоні, де знаходиться об’єкт дослідження;

- визначено основні техніко-економічні показники роботи досліджуваного підприємства, проаналізовано структуру його доходів і витрат;

- проаналізовано конкурентне середовище та фактори впливу на ведення бізнесу ПрАТ «ТГК «Дністер»;

- досліджено особливості здійснення інноваційних заходів на підприємстві, у т. ч. оптимізації організаційної структури та ефективного використання конференц-залів;

- обґрунтовано впровадження інтернет-технологій для забезпечення розвитку підприємства та зростання он-лайн продажів готельних послуг на

ринку.

Об'єктом дослідження є господарсько-фінансова діяльність ПрАТ «ТГК «Дністер».

Предметом дослідження є інноваційні процеси та інноваційні технології, які відіграють важливу роль у забезпеченні розвитку підприємства.

Емпіричною і фактологічною основою роботи стали праці вітчизняних і зарубіжних учених з реалізації інноваційних процесів та упровадження нових технологій із ефективного надання послуг та продажу продукції підприємств індустрії гостинності.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в тому, що в роботі узагальнено й проаналізовано основну наукову літературу, статистичні дані, аналітику з обраної теми дослідження, обґрунтовано інноваційні шляхи розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер».

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані заходи можуть бути використані в господарській діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» для покращення його виробничо-господарської діяльності та фінансового стану.

РОЗДІЛ 1

ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

1.1. Теоретичні основи розвитку та впровадження інновацій підприємствами індустрії гостинності

В умовах ринкової трансформації вітчизняної економіки підприємства різних галузей національної економіки зіштовхнулися з високим ступенем невизначеності розвитку подій, зі значними змінами зовнішнього середовища. Прикладом цього за останні роки є пандемія коронавірусної інфекції, яка несподівано сколихнула весь світ й Україну зокрема і завдала збитків багатьом галузям та сферам бізнесу, а також несподівана війна, яку розв'язала росія, що знову ж таки зруйнувала чимало закладів індустрії гостинності, інфраструктуру готельно-ресторанної сфери. За таких умов сучасним підприємствам необхідно своєчасно виявити кризові явища, збитки від завданих подій та ідентифікувати тенденції й напрями забезпечення їх відновлення і розвитку на майбутнє, розробити і реалізувати систему заходів з ліквідації або зменшення негативних наслідків впливу цих кризових, а інколи й катастрофічних подій.

Слід зазначити, що розвиток підприємств індустрії гостинності базується на теоретичних та методологічних основах економіки та менеджменту, а також на специфічних особливостях галузі готельно-ресторанного бізнесу, які можна простежити вивчаючи науковий доробок Л. Малюти, Н. Нагорняк, Г. Островської, Л. Нечаюк, М. Мальської, І. Панадяка та ін.[11;12; 21; 22].

Однією з головних теоретичних основ розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу є концепція управління якістю. Застосування цієї концепції передбачає використання системного підходу до управління підприємством з орієнтацією на задоволення потреб потенційних клієнтів. Також важливо

враховувати й інші теоретичні підходи до управління підприємством, такі як теорії мотивації, лідерства, стратегічного управління, теорії інновацій та ін.

Методологічні основи розвитку будь-якого підприємства, у т. ч. й індустрії гостинності, включають в себе розробку стратегії розвитку, планування та контроль виконання планів, управління персоналом, фінансове планування та аналіз.

Визначаючи вектори розвитку підприємства індустрії гостинності важливо враховувати специфічні особливості галузі готельно-ресторанного бізнесу [21-22] та вітчизняне законодавство у даній сфері [1-9]. Наприклад, необхідно бути готовим до роботи в умовах змінного попиту, вміти швидко реагувати на зміни ринкової ситуації, ефективно використовувати ресурси та інфраструктуру готелю.

Для розвитку підприємства харчування при готелі необхідно також враховувати тенденції розвитку галузі, такі як зростання попиту на здорове харчування, розвиток технологій у галузі харчування, яка повинна відображати потреби та очікування клієнтів, а також ринкові тенденції у галузі готельно-ресторанного бізнесу. Стратегія повинна визначати цілі та завдання підприємства, а також способи їх досягнення, включаючи підбір персоналу, розвиток нових продуктів та послуг, покращення процесів та технологій виробництва, аналіз ринку та конкурентів.

Окрім розробки стратегії, важливим етапом розвитку підприємства харчування при готелі є планування та контроль виконання планів. Планування повинно включати плани на короткий, середній та довгостроковий періоди, враховуючи ринкові тенденції, фінансові та людські ресурси підприємства. Контроль виконання планів повинен забезпечити вчасну реакцію на зміни в ринковій ситуації та забезпечити досягнення запланованих цілей.

Управління персоналом є ще однією важливою складовою розвитку підприємства харчування при готелі. Персонал повинен бути відповідно підібраним, навченим та мотивованим. Важливо забезпечити зручні умови праці, відповідну заробітну плату та можливості кар'єрного зростання.

Фінансове планування та аналіз також є важливими етапами розвитку підприємства індустрії гостинності. Фінансовий план повинен відобразити доходи та витрати підприємства на короткий та середній терміни, а також визначити можливості для інвестування в розвиток підприємства. Аналіз фінансових показників, проведений на даному етапі, допоможе зрозуміти, як ефективно використовуються ресурси, які напрямки можуть бути покращені та на що варто інвестувати фінансові ресурси для забезпечення розвитку підприємства.

Розвиток підприємств готельно-ресторанної сфери пов'язаний також з постійним покращенням якості продукції та послуг. У сфері харчування важливо забезпечити використання свіжих та якісних інгредієнтів, враховувати дієві вимоги з безпеки харчових продуктів, у сфері обслуговування дотримуватися стандартів якості обслуговування клієнтів.

Окрім того, розвиток підприємств досліджуваної сфери повинен відбуватися з урахуванням екологічних проблем та вимог збереження природних ресурсів. Важливо використовувати енергоефективні технології та матеріали, зменшувати кількість відходів та впроваджувати систему сортування відходів.

Загалом, слід зазначити, що розвиток підприємств індустрії гостинності може бути пов'язаний з використанням інноваційних технологій та рішень, таких як автоматизація процесів, використання мобільних додатків для замовлення страв та послуг, використання розумних систем управління запасами та процесами виробництва тощо.

Отже, інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності повинен здійснюватися комплексно, з урахуванням різних аспектів, таких як стратегічне планування, управління персоналом, фінансове планування та аналіз, покращення якості продукції та послуг, використання інноваційних рішень та збереження природних ресурсів. Виконання цих завдань у комплексі допоможе підвищити конкурентний статус та конкурентоспроможність підприємства в сучасному ринковому просторі, залучати нових клієнтів та зберігати вже наявну клієнтську базу.

Щодо забезпечення інноваційної діяльності сучасних підприємств, то слід зазначити, що вона формується в умовах постійної зміни кон'юнктури ринку, попиту на товари (послуги) як з боку реальних, так і потенційних споживачів. Кожне підприємство повинно будувати свою інноваційну стратегію, виходячи з необхідності адаптуватися до цих змін – розробляти чи використовувати певні підходи до виготовлення нової продукції, надання послуг чи виконання певного спектру робіт та впровадження їх на ринок.

Як свідчить досвід зарубіжних країн, найбільших успіхів в економічному розвитку досягають ті підприємства, де створені сприятливі умови для реалізації творчих здібностей працівників та впроваджуються передові інноваційні технології.

Сьогодні спостерігається надзвичайна швидкість соціальних змін, багато з яких мають радикальний характер, впливають на усі сфери суспільного та індивідуального життя, збагачують їх новими формами людського досвіду, стають однією з соціокультурних передумов розвитку суспільної практики [23, с. 7].

Аналіз літературних джерел дозволяє стверджувати, що поняття «інновація» вперше з'явилося в наукових розвідках культурологів ще у ХІХ ст. і означало проникнення деяких елементів однієї культури в іншу.

Пізніше в 30-их роках ХХ ст. Й. Шумпетер вже використовував поняття «інновація», розуміючи під цим зміни з метою впровадження і використання споживчих товарів, нових виробничих і транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості [59].

Як зазначає Л. Малюта [16] на сьогоднішній день існує понад сто визначень поняття «інновація», але для наших розробок важливі саме соціальні інновації, наукові основи та розвиток яких були закладені ще в 60-х роках ХХ століття у працях відомих зарубіжних економістів-класиків П. Друкера та соціолога М. Янга [58] і знаходять відображення й сьогодні у сучасних дослідженнях проблем інноваційного менеджменту [57].

Аналіз наукових джерел показав, що існує два основних підходи щодо визначення сутності інновацій, це динамічний та статичний. Динамічний підхід розглядає інновацію як зміну, або як процес.

Для більш глибокого розуміння даного поняття, на нашу думку, необхідно вивчити його етимологію. Innovation (англ.) - утворено з двох слів - латинського «новація» (новизна) й англійського префікса «ін», що означає «в», «введення». Тому, у перекладі з англійського «інновація» означає: введення нового, відновлення.

Отже, інновація, як введення чогось нового, передбачає відновлення основних фондів та впровадження нових технологій, удосконалення управління діяльністю підприємства, освоєння та виробництво нових видів продукції. Інновація є необхідною умовою розвитку підприємства, підвищення якості продукції та послуг, конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Ряд науковців трактують також інновацію як процес, серед них, зокрема, такі: О. Лапко, досліджуючи інноваційну діяльність у системі державного регулювання розглядає інновації як «комплексний процес, що передбачає створення, розробку, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу» [24, с. 28].

П. Микитюк пропонує розглядати «інновації як суспільний, технічний, економічний процес, що зумовлює створення за своїми властивостями кращих товарів чи послуг, упровадження нових...» [25, с. 53].

Існує також чимало прибічників статичного підходу, які розглядають інновації як результат. Аналіз проведених досліджень свідчить про те, що серед науковців та управлінців практиків більш поширеним є визначення інновацій як кінцевого результату інноваційної діяльності [16; 20].

В Законі України «Про інноваційну діяльність» визначено таке трактування даного поняття: «Новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого

характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» [5].

Розкриття сутності інновацій з позиції мікросередовища повністю відповідає та має зв'язок із сутністю та змістом категорії "підприємство", що закладено у вітчизняному законодавстві [7;8]. При визначенні категорії "інновація" (макроекономічний рівень) буде домінувати соціальна та економічна складові, а "інновації підприємства" (мікроекономічний рівень) – економічна складова (отримання прибутку). Інноваційні складові макрорівня будуть мати вплив на інноваційні складові мікрорівня, а від якості механізмів такого впливу будуть залежати результати інноваційного та економічного розвитку підприємства, які в свою чергу вплинуть на результати інноваційного та економічного розвитку країни.

Доречним у даному контексті буде побудова піраміди цінностей підприємства, яку представлено у науковій публікації О. Корнух, з урахуванням мотивів для забезпечення його інноваційного розвитку (рис. 1.1).

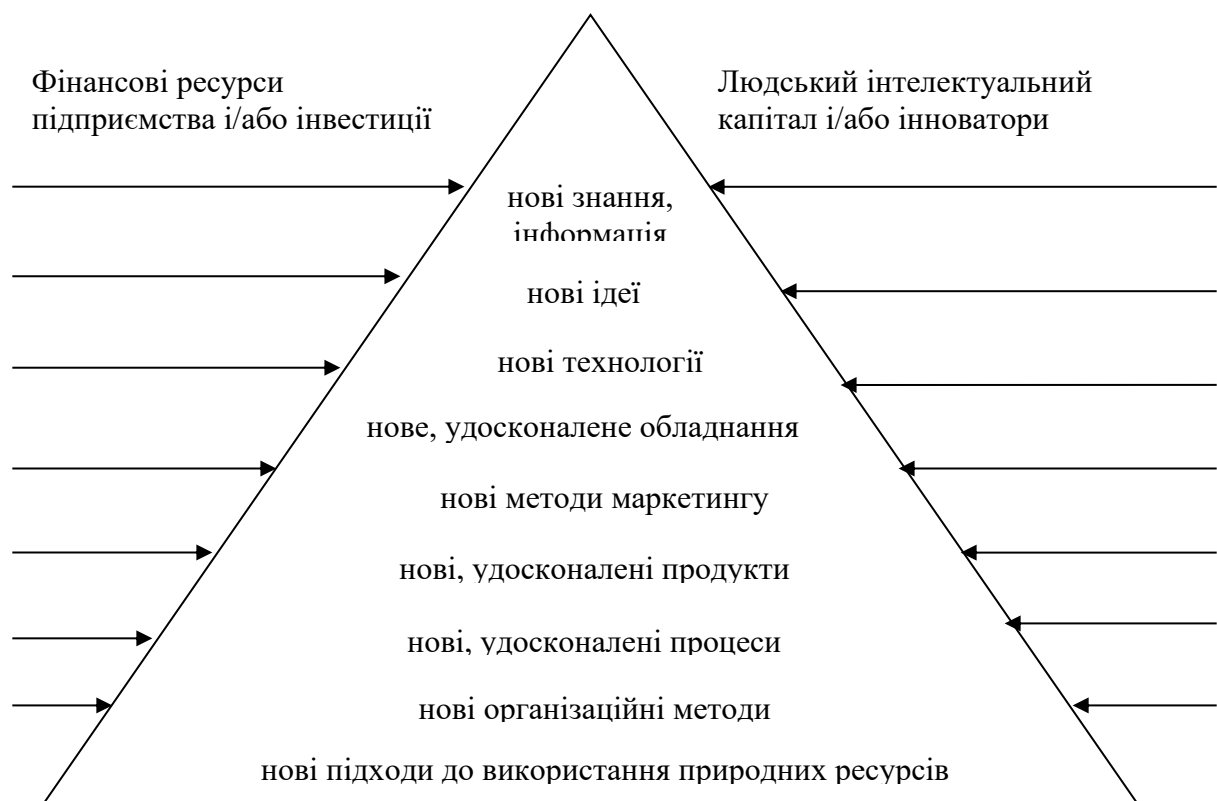


Рисунок 1.1. Піраміда цінностей підприємства з урахуванням його інноваційного розвитку [26, с. 34]

Як бачимо з рисунка, очолюють піраміду нові знання та інформація, які є основними джерелами формування економіки знань, що приходить на зміну постіндустріальної економіки. Чим вищий рівень піраміди, тим більше знадобиться фінансових ресурсів та ефективно використаного людського інтелектуального капіталу підприємства. Своєю чергою, людський інтелектуальний капітал підприємства досліджено автором більш детально у науковій праці щодо даної проблеми [27].

Отже, саме людський інтелектуальний капітал підприємства стає його ключовим ресурсом для забезпечення інноваційної діяльності.

І.І. Стойко зазначає, «що інновації – кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг (Положення Фраскати ОЕСР)» [20, с. 16].

Слід зазначити, що в процесі здійснення інноваційної діяльності, як зазначає Л. Малюта, на неї впливає цілий ряд різноманітних чинників, які як сприяють так і перешкоджають її розвитку (табл. 1.1) [16].

Таблиця 1.1

Чинники, що впливають на інноваційну діяльність підприємства

Система чинників	Чинники, що перешкоджають інноваційній діяльності	Чинники, що сприяють інноваційній діяльності
1	2	3
Техніко-економічні	Відсутність джерел фінансування, слабкість матеріально-технічної та наукової бази, високий економічний ризик, відсутність попиту на продукцію, застаріла техніка та технологія, низький науково-технічний потенціал	Наявність необхідного наукового потенціалу, технічної бази, фінансових ресурсів, розвиток конкуренції та скорочення тривалості життєвого циклу наукоємних товарів, державна підтримка інноваційної діяльності
Організаційно-управлінські	Сталі організаційні структури, надмірна централізація, відсутність інноваційної стратегії, байдужість менеджерів до нововведень, установка замкненість, орієнтація на усталені ринки, недостатність міжнародного співробітництва	Гнучкість організаційних структур, демократичний стиль управління, формування творчих цільових груп, децентралізація, кваліфікований маркетинг, міжнародна науково-технічна кооперація, створення інноваційної інфраструктури

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
Соціально-психологічні	Опір змінам, зміна стереотипів, страх невизначеності, низький професійний статус інноватора, відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці, вплив наукових кадрів	Сприйнятливість до змін, нововведень, моральна та матеріальна винагорода, можливість самореалізації, сприятливий психологічний клімат в колективі, розвиток умов творчої праці
Інформаційно-комунікативні	Недостатня інформація про інновації, джерела їх розроблення та розповсюдження, недостатній обмін інформацією для управління інноваціями, замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків, відсутність достатнього захисту всіх видів власності на інформаційні ресурси	Можливість швидко одержувати необхідну інформацію, правильний вибір інформаційних каналів, придбання ліцензій, патентів, ноу-хау, постійне поповнення інформаційного фонду підприємства, розширення горизонтальних потоків інформації
Правові	Недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної діяльності, охорони інтелектуальної власності	Законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що стимулюють інноваційну діяльність

Таким чином, вибір інноваційного напрямку розвитку будь-якого підприємства підкреслюється готовністю ним створювати та упроваджувати інновації у вигляді інноваційних технологій, процесів, нових видів устаткування, продукції, послуг. А визначення методів, форм та особливостей процесу реалізації цих напрямів залежать від існуючого інноваційного потенціалу підприємства, його маркетингової стратегії й організаційної структури управління.

1.2. Інноваційні технології купівлі й продажу продукції та послуг в індустрії гостинності

В сучасних умовах господарювання, у світі масштабної цифровізації, в умовах поєднання попиту та пропозиції під призмою діджиталізації інноваційними напрями забезпечення розвитку будь-якого підприємства, у т. ч. й індустрії гостинності є упровадження сучасних інноваційних технологій

купівлі-продажу продукції та послуг з використанням системи онлайн-сервісу, різних додатків, якими можна скористатися, маючи просто телефонний пристрій та CRM- та ERP-систем управління, які призначаються для удосконалення адміністративних процесів готельних підприємств.

Купівля-продаж будь-яких продуктів онлайн, у тому числі й готельних послуг, є вимогою сучасного суспільства, оскільки сформовано окремий сегмент споживачів, який здійснює покупки виключно в Інтернеті. Особливо це стає актуально в сучасних умовах: кризи, пандемії чи воєнного стану [15].

Розглядаючи таке поняття як «мистецтво інтернет покупок», слід зазначити, що для цієї фрази у кожної людини виникає власне ставлення, пояснення та розуміння. Для когось це вміння купувати красиві речі, незалежно від їхньої вартості, для інших – вміння знайти найоптимальніший варіант поєднання категорій ціна-якість або й взагалі певний вид емоційного розвантаження. Виходячи із особистісного трактування вищенаведеної фрази, кожним потенційним користувачем послуг, можна виокремити 5 базових типів інтернет-покупців, знаючи, які споживач зможе визначити свої слабкі сторони та враховувати це при подальших покупках та побудові так званих тактик онлайн купівлі.

До першого базового типу відносять покупців для яких при купівлі значну роль відіграє розумне співвідношення ціни та якості. Покупець даної категорії має ряд переваг перед іншими типами. Він уміє чітко визначити товар, який йому необхідний, провівши аналіз товарів-аналогів на ринку, здебільшого даний вид покупців не прив'язується до одного інтернет-магазину чи інтернет-платформи, що дозволяє йому провести глибокий моніторинг цін. Даний тип покупця нечасто здійснює покупки, також його можна назвати «ідеальним стратегом» в сфері онлайн покупок.

До другого типу інтернет-покупців належать, ті хто орієнтуються на найкращу ціну. Єдиним фільтром, який завжди обраний на інтернет-платформах, є сортування за найнижчою ціною. Дана категорія покупців допускає недоліки в якості, перекриваючи їх ціною товару. Слабкі сторони при такому типі покупок:

неповний функціонал товарів та послуг, порушення співвідношення очікування-реальність. Окремим різновидом інтернет-покупців «найкращої ціни» є покупці пакетних пропозицій. Такі покупці скуповують інколи не потрібні речі, переплачуючи за необхідний їм товар, користуючись пропозиціями «1+1=3», «разом дешевше». Дана категорія найбільш вразлива до прийомів продавців щодо збільшення середнього чеку покупки.

Третій тип інтернет-покупців – любителі новинок. Вони віддають перевагу ексклюзивним та трендовим товарам на ринку. Між хорошим, надійним товаром без вагань оберуть новинку. Даний тип покупців залежний від e-mail-маркетинг, а також від вкладки онлайн магазинів «нова колекція», «новинки». Здебільшого дана категорія споживачів обирає магазин, який пропонує швидке оновлення асортименту товарів та користуються їхньою розсилкою, не беручи до уваги інші онлайн платформи продаж і не переходячи до інших вкладок, окрім новинок.

Четвертий тип – «термінові» покупці. Для цього типу споживачів пріоритетом є швидкість оформлення замовлення, відсутність реєстрації в онлайн-магазинах. Слабкою стороною даного типу є поспіх та відсутність зваженої оцінки продукту, порівняння цін, пропонованого асортименту товарів. Здебільшого здійснюють покупки у перших пропонованих результатах за пошуком в Інтернеті.

Заключним типом інтернет-покупців – є представники емоційних покупок. Вони переважно купують престижні товари та бажають отримати найвищий рівень обслуговування. Вони хочуть відчувати емоції унікального та виняткового покупця, а не стати «черговим» покупцем в інтернет-магазині. Їхні покупки орієнтовані на здобуття певного статусу або ж долучення до світових брендів. Дана категорія споживачів завжди проходить реєстрацію в інтернет-магазинах сегменту VIP-товарів та брендів.

Визначившись до якої категорії відносить себе покупець, це дозволить надалі спрогнозувати власну тактику онлайн покупок, враховуючи притаманні переваги та недоліки. До прикладу, для категорії покупців любителів новинок слід вивчати пропоновані товари за допомогою неупереджених відео оглядів та

шукати омріяні ексклюзивні товари не лише у вкладці «новинки». Для «емоційних» покупців доцільним може стати розгляд сторінки онлайн аутлетів з категорією VIP-обслуговування.

Окрім, слабкостей, які залежать від категорій інтернет-покупців, існують також загальні методи маніпуляцій у середовищі онлайн покупок.

Найбільш поширеними методами маніпуляцій є обмеження кількості товарів, а також обмежений час дії акційних пропозицій, що спонукає до імпульсивних покупок. Покупка в поспіху і з певними обмеженнями асортименту чи часу спонукає до негайної дії – купівлі, обмежує можливість моніторингу цін на подібні товари та роздуми на практичну значущість обраного товару. Аналогічні методи зустрічаються в інтернет-магазинках «Rozetka» та «ModnaKasta».

Транзакція в один крок – з однієї сторони зручність у здійсненні покупок, з іншої певний підвид маніпуляцій. Оскільки статистично, кожен третій покупець відмовляється купувати обраний товар на 2-3 етапі при транзакції в 4-5 кроків, зумовлено тим, що за цей час покупець має найбільшу концентрацію уваги та обдумує остаточну доцільність покупки товару чи послуги. Також хитрістю будь-якого онлайн магазину є оформлення вікна транзакцій у сині та зелені кольори, щоб заспокоїти покупця та опосередковано вплинути на легкість оплати покупцем обраних товарів та послуг.

Соціальна складова методу маніпуляції працює через відображення на веб-сторінці інтернет-магазину кількості переглядів в даний момент товару, який зацікавив того чи іншого покупця, а також скільки у даний момент куплено товарів або ж скільки заброньованих послуг. Вищезгаданий метод застосовуються на «Booking.com», «Hotels24» та «AliExpress».

Приховані платежі – найбільш поширений метод маніпуляції, коли комісію, збір чи повну вартість доставки зазначається на останніх етапах оплати покупки. Покупець у даному випадку, через ілюзію найвигіднішого варіанту покупки, може не замітити додаткових платежів.

Примусові реєстрації, хитрощі із відмітками в чек-листах – все це також відносять до методів маніпуляції покупцями в онлайн продажах. До прикладу, коли для відмови від електронної розсилки потрібно поставити галочку в чек-листі, що суперечить звичній відмові від розсилки, не дочитавши усіх деталей, покупець автоматично отримує підписку на розсилку від інтернет-магазину.

«Мистецтво цінної пропозиції» або ж крос-продажі – поширене явище у майже кожному інтернет-магазині, його можна розпізнати за вкладкою «разом із цим товаром купують», тобто супутні товари чи послуги до основної покупки. Інтернет-магазини використовують крос-продажі для збільшення середньої вартості чеку. Під певною призмою розгляду даний вид продаж, можна вважати певним способом маніпуляції. Як свідчить статистика, четверта частина покупців, стверджують, що купуючи супутні товари за рекомендацією, згодом не знайшли практичного використання або ж були не задоволені покупкою з інших причин.

На сьогодні, є першочерговим уважність до онлайн покупок в супермаркетах, що особливо актуально в умовах пандемії коронавірусу. Так, коли покупець відкриває сайт супермаркету, для заохочення та пробудження апетиту використовують спливаючі вікна із зображенням блискучих овочів та фруктів із краплями води, що викликає асоціацію свіжості продуктів. А також відео приготування страв, що спонукає до купівлі більшої кількості продуктів, а ніж є потреба. Тож не заважаючи на онлайн покупку продуктів потрібно скласти список та слідувати йому.

Твердження, що усі інструменти та стратегії інтернет-магазинів є негативними та націленими лише на здобуття якомога більше коштів – буде дещо помилковим. Вміле використання вищезгаданих інструментаріїв дають змогу, обізнаному покупцю, здійснити вигідну онлайн покупку.

1.3. Дослідження динаміки туристичного потоку та тенденцій розвитку галузі індустрії гостинності Львівського регіону та м. Львова

Як відомо, важливим об'єктом туристичної галузі України є готельне господарство, яке відіграє важливу роль у економіці держави, у розвитку її туристичного потенціалу, а також є привабливим для потенційних інвесторів з точки зору вкладання капіталовкладень та впровадження інновацій.

Місто Львів, відоме як місто Лева, це колоритна місцина, де поєднується багата історія, культура та відмітки різних часів. Це стосується як настрою людей, так і архітектури, стилів тощо. Слід зазначити, що левову частку надходжень до бюджету тут становлять кошти власне від готельно-ресторанного бізнесу.

Варто відзначити й те, що готельно-ресторанний бізнес – це надзвичайно перспективна сфера вкладання коштів. Ця сфера в Україні завжди має свій впевнений рівень популярності. Нині споживачі стають все вибагливішими. Їхні потреби не зупиняються. Якщо розглянути для прикладу ресторанне господарство, то тут смаки і запити не зупиняються лише на смачній їжі за доступною ціною, аналогічно й для готельного господарства, споживач прагне розширення різноманітних додаткових послуг, окрім місця перебування чи ночівлі. Сьогодні потенційний клієнт потребує чогось більшого: креативності, нових ідей, свіжого погляду на традиційні страви, на перелік нових послуг, а також споживачі чекають чогось нового і цікавого. Галузь готельно-ресторанного господарства й у м. Львові також має свої, ще не зайняті ніші та перспективи розвитку, саме тому, ми вважаємо доцільним втілення інноваційних ідей у контексті забезпечення розвитку підприємства індустрії гостинності, зокрема готельного бізнесу, на даному ринку.

Сучасний готельний бізнес України, так і Львівської області і міста Львова, які обрано предметом даного дослідження, оскільки тут знаходиться заклад ПрАТ ТРК «Дністер», упродовж останніх десяти років активно розвивався.

Так, як бачимо, протягом аналізованого періоду, 2016-2020 р.р., за які оприлюднено власне останні статистичні показники динаміки розвитку галузі регіону, спостерігаємо позитивні тенденції покращення основних результатів діяльності підприємств індустрії гостинності. Потенціал готельного господарства Львівської області і міста Львова доволі високий. Підприємства галузі, як бачимо, володіють достатньою кількістю якісних засобів розміщення та належним кадровим забезпеченням. Однак поряд з позитивними моментами, упродовж останніх десяти років спостерігаємо й певні негативні тенденції: так у період 2014-2019 рр. визнаки давались певні проблеми політичного та економічного характеру, пов'язані певним чином з анексією АР Крим, окупацією окремих територій на Сході, що супроводжувались втратою багатьох відомих туристичних комплексів, руйнуванням інфраструктури їх підтримки тощо. У 2019 році країну і світ сколихнула нова масштабна проблема – пандемія COVID-19, яка знову ж таки негативно вплинула на всі сфери життя та діяльності людей, і найбільше вразила власне готельно-ресторанну сферу бізнесу, а далі лютий 2022 року – повномасштабне вторгнення росії і знову ж таки суттєві і певною мірою непоправимі втрати для досліджуваної галузі.

Використовуючи статистичні дані проаналізуємо у таблиці 1.2 динаміку туристичних потоків та обсягів наданих туристичних послуг у м. Львові за 2016-2020 р.р.

Таблиця 1.2

Динаміка туристичних потоків та обсягів наданих туристичних послуг у Львові за 2016-2020 р.р.

Показники	Одиниці виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
1	2	3	4	5	6	7
1. Загальний обсяг туристичного потоку	осіб	861250	987866	572159	533878	229963
1.1. Кількість внутрішніх туристів	осіб	754420	849077	442628	415674	209022
1.2. Кількість іноземних туристів	осіб	106830	138789	129531	118204	20941
2. Загальний час перебування приїжджих	людино-днів	3217165	3401146	1401561	1334232	489903

Продовження таблиці 1.2.

1	2	3	4	5	6	7
3. Середній час перебування гостя	людино-діб	3,60	3,36	2,08	2,39	2,02
4. Обсяг наданих туристичних послуг	тис. грн.	818198,4	1044736	1138159	1216961	1375427
5. Середні витрати туриста	грн.	872,13	1013,28	1254,94	1577,02	1623,31

Примітка: сформовано на основі з даних Державної служби статистики України, Львівської міської адміністрації та інших відкритих джерел [29-31].

Аналізуючи загальний обсяг туристичного потоку міста Львова, де розміщений наш заклад індустрії гостинності, бачимо, що за період 2015-2020р.р. відбувалися суттєві зміни в галузі: так у 2017 році спостерігаємо деяке зростання туристичного потоку до 987 866 осіб, однак у наступні роки відбувається його спад. І починаючи з 2019 року, в який значні корективи внесла пандемія коронавірусу, кількість туристів взагалі різко зменшилася, для прикладу у 2020 році більш як в 4 рази порівняно з 2017роком, становлячи 229 963 осіб.

Щодо внутрішніх туристів, слід зазначити, що їх кількість також зросла з 754 420 у 2016 році до 849 077 у 2017 році, але також різко зменшилася у 2020 році до 209 022 осіб, що знову ж таки пов'язано з COVID-19 та обмеженнями на подорожі внутрішніх туристів.

Кількість іноземних туристів відповідно поступово збільшувалася до 138789 осіб у 2017 році, але через пандемію коронавірусної інфекції, їх кількість у 2020 році зменшилася до 20 941 осіб.

Загальний час перебування приїжджих зріс з 3401146 людино-діб у 2016 році до 3401146 людино-діб у 2017 році. Однак, через COVID-19, цей показник у 2020 році скоротився до 489 903 людино-діб.

Середній час перебування гостя знизився: з 3,06 людино-діб у 2016 році до 2,02 людино-діб у 2020 році знову ж таки причиною був COVID-19 та обмеження на подорожі.

З врахуванням інфляційних процесів та зміни цінової політики на ринку надання послуг індустрії гостинності, їх обсяг упродовж 2026-2020 років зростає:

від 818198,4 тис. грн. у 2016 році до 1375427 тис. грн. в 2020 році, що свідчить про зростання інфраструктури туризму та послуг, що надаються в туристичних місцях. Проте, можна сказати, що цей ріст є нестабільним, оскільки ситуація з COVID-19 призвела до зменшення туристичного потоку та обмеження надання послуг.

Розглядаючи показник середніх витрат туриста, слід зазначити, що вони у даному регіоні також постійно зростають: від 872,13 грн. в 2016 році до 1623,31 грн. в 2020 році, тобто вдвічі. Це може свідчити про те, що туристи стали витратити більше грошей на туристичні послуги, або ж про зростання цін на такі ж послуги упродовж п'яти років.

Слід зазначити також, що ситуація з COVID-19 та повномасштабне вторгнення росії на наші землі й постійні атаки усіх регіонів України, можуть призвести до зменшення витрат туристів, оскільки більшість людей мають на сьогоднішній день обмежені фінансові можливості та перебувають у нестабільній економічній ситуації, хочуть отримати захист та, в першу чергу, задовольнити свої первинні потреби.

Загалом слід зазначити, що зазначені вище факти можуть внести певні, непередбачувані корективи в аналізовані показники щодо формування туристичних потоків та обсягів наданих туристичних послуг у м. Львові та інших містах й регіонах України на майбутні періоди, які ми, на жаль, на сьогодні спрогнозувати не можемо з огляду на ці події. З іншої сторони – зростання туризму, може стати стимулом для подальшого розвитку інфраструктури та обсягу й якості надання послуг у цій галузі.

Проаналізуємо також у таблиці 1.3 динаміку розвитку готельних підприємств в місті Львові за аналогічний період.

Аналізування динаміки розвитку готельних підприємств в м. Львові
за 2016-2020 рр.

Показник	Од. виміру	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Кількість підприємств готельного типу	од.	91	99	110	120	135
Загальна житлова площа	м ²	94 392	101 227	116 344	125 230	144 557
Загальна кількість номерів	од.	5 204	5 507	6 254	6 622	7 548
Одноразова місткість	місць	10 164	11 051	12 333	13 108	14 761
Середній показник загальної житлової площі на 1 номер	м ²	18,13	18,41	18,59	18,89	19,15
Середній обсяг туристичного потоку за добу	осіб	4 541	4 926	5 904	6 544	7 395
Середній рівень використання проектної потужності готельних підприємств	%	38,1	39,7	45,2	47,2	52,7

Примітка: сформовано на основі з даних Державної служби статистики України, Львівської міської адміністрації та інших відкритих джерел [29-31].

Аналізуючи дані таблиці, можна зробити кілька висновків щодо динаміки розвитку готельних підприємств у Львові за період з 2016-2020 рр.:

- кількість готельних підприємств у Львові збільшувалась від 91 закладу у 2016 році до 135 готелей у 2020 році;
- загальна житлова площа готелів в Львові також збільшувалась протягом цього періоду: від 94 392 до 144 557 м²;
- загальна кількість номерів та одноразова місткість у готелях також зростали: від 5204 до 7548 упродовж п'яти років;
- одноразова місткість номерів коливається за даний період в межах від 10164 до 14761 місць;
- у той же час, середній показник загальної житлової площі на 1 номер не зазнавав значних змін, і знаходиться в діапазоні 18,13–19,15 м²;

- обсяг туристичного потоку в готелях Львова збільшувався протягом цього періоду, а середній обсяг туристичного потоку за добу зріс від 4541 осіб у 2016 році до 7395 осіб у 2020 році;

- середній рівень використання потужностей готельних підприємств за даний період також зрос більш як у 1,5 рази: від 38,1% у 2016 році до 52,7% 2020 році, що свідчить про більш ефективне використання наявних ресурсів.

Таким чином, після пікових 2019-2020 рр. пандемії коронавірусної інфекції, туристична галузь та сфера готельно-ресторанного бізнесу починаючи з 2021 року почали поступово ставати на ноги і розвивати свої потужності, збільшуючи при цьому туристичний потік та надходження, у т. ч. й до бюджету, у даному секторі економіки.

Загалом, слід зазначити, що місто Львів є цікавим місцем для відвідування для різних категорій туристів, включаючи любителів історії, мистецтва та культури, а також тих, хто шукає відпочинок та розваги. Це може забезпечити успіх для досліджуваного закладу в даному місці.

Таким чином, можна стверджувати, що розташування будь-якого закладу громадського харчування чи надання послуг із розміщення є важливою складовою успіху готельно-ресторанного бізнесу. При цьому необхідно враховувати різні фактори, такі як: наявність конкурентів у районі, потенційну кількість клієнтів залежно від категорій осіб, які можуть створювати попит на послуги закладу, зручність його розташування в контексті транспортної доступності та наявності пішохідного трафіку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ ТГК «ДНІСТЕР» У КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика туристично-готельного комплексу «Дністер» на ринку надання послуг індустрії гостинності у Львівському регіоні

Як відомо, досліджуване підприємство ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» розташований на мальовничому пагорбі в історичній частині міста Львова біля старовинного парку. Тут наприкінці ХІХ ст. знаходились павільйони, у яких художники малювали фрагменти до відомого полотна «Рацлавицька панорама», яка згодом експонувалася в спеціальній ротонді у Стрийському парку і була однією з найголовніших атракцій довоєнного міста Лева.

Представимо коротку інформаційну довідку щодо діяльності досліджуваного закладу.

Назва готелю – ПрАТ ТГК «Дністер».

Бренд готелю – «Premier Hotel Dnister».

Адреса: вул. Матейка,4, м. Львів, 46021 Україна.

Контактний телефон, факс – +38(032)2974305.

Електронна пошта: reservation@dnister.lviv.ua.

Форма власності: акціонерне товариство.

Тип – готельне підприємство.

Зірковість – чотирьохзірковий.

Дата побудови та відкриття готелю – 1983 р.

Дата реєстрації – 05.06.1997р.

Організаційна структура: лінійно-функціональна.

Керівник підприємства – Балагура Андрій Володимирович.

Отже, як бачимо із представленої вище інформаційної довідки, туристично-готельний комплекс «Дністер» побудовано й відкрито у 1983 році. Слід відмітити, що у радянські часи готель був флагманом готельної індустрії міста Львова і належав до системи «Інтурист». У 1999 році проведена часткова реконструкція і європейський ремонт закладу, а у травні готель став місцем зустрічі Президентів 9 країн-учасників Саміту глав держав Центральної Європи, у вересні цього ж року він отримав категорію «4 зірки». На сьогоднішній день брендова назва готелю – «Premier Hotel Dnister», яку ми також будемо неодноразово використовувати у нашому дослідженні.

Історичні події підтверджують той факт, що в листопаді 1997 року під час свого візиту в Україну в готелі зупинялася Перша Леді Америки Хіларі Клінтон, а в 1999 році у складі польської делегації в готелі проживала Іоланта Кваснєвська, в лютому 2000 року – прем'єр-міністр Угорщини. Таким чином, бачимо, що готель «Дністер» став місцем зустрічі бізнесменів та місцем проведення міжнародних симпозіумів, конференцій, семінарів, тощо. Полюбляють зупинятися в готелі й звичайні туристи, яких приваблює вдале місце розташування, високий рівень послуг та повна безпека.

Розглянемо туристичний потік та місце розташування готелю відносно основних місць прибування та перебування туристів у даному регіоні.

Таблиця 2.1

Аналізування локації закладу та туристичного потоку даного району м. Львова

№ п/п	Назва об'єкту	Адреса	Відстань до даного закладу, км	Туристичний потік (основний)
1	Автовокзал	вул. Стрийська, 109	6	Високий
2	Міжнародний аеропорт «Львів» імені Данила Галицького	вул. Любінська, 168, Львів, 79040	6	Високий
3	Виставковий центр	вул. Хуторівка, 35, Львів, 02000	4	Високий
4	Залізничний вокзал	вул. Докучаєвих, 1, Львів, 79000	3	Високий
5	Центр міста – Площа Ринок	площа Ринок, 1 Львів, 79000	0,4	Високий

Отже, як бачимо, відстань від аеропорту до закладу всього – 6 км, від залізничного вокзалу – 3 км, від автовокзалу №1 (вул. Стрийська, 109) – 8 км, від Виставкового центру – 4 км, а до Площі Ринок – історичного центру міста, зовсім недалеко, менше 1 км, її можна пройти за 10-15 хв звичайної ходи пішки. Таким чином, можна зробити висновок, що даний заклад має вигідне географічне розташування з точки зору туристичного потоку. Усі чотири об'єкти – виставковий центр, міжнародний аеропорт, залізничний вокзал та центр міста – є дуже популярними серед туристів, а тому завжди є великий шанс того, що ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» є зручним для відвідувачів, привертає до себе достатньо уваги і буде обраним потенційними клієнтами для місця їх перебування з певним цільовим візитом. Відстань до даного закладу від зазначених об'єктів також є досить невеликою, що є ще однією перевагою для забезпечення розвитку бізнесу в цьому районі та успішної діяльності досліджуваного готелю.

Щодо номерного фонду готелю, то слід зазначити, що він складає 140 номерів, з яких 12 – апартаменти (типу прем'єр люкс), 33 – люкси, 57 – покращені напівлюкси, 38 – звичайні класичні. Всі номери закладу умебльовані в сучасному стилі та забезпечують комфорт і затишок відвідувачам, в кожному є ванна кімната, цілодобово холодна й гаряча вода, кабельне телебачення, телефон, безпроводний Інтернет (Wi-Fi). На кожному поверсі розміщені комфортні та затишні холи, де можна чудово відпочити та помилуватися із панорамних вікон чудовою природою, ландшафтом та історичними пам'ятками околиці.

У готелі цілодобово працює служба прийому та служба безпеки, для зручності доставки та транспортування використовуються чотири ліфти фірми “KONE”, з них два – швидкісні.

До послуг гостей: бізнес-центр, ресторан, бар, кафе-бар, 2 конференцзали, перукарня, косметичний кабінет, солярій, банк, газетно-сувенірний кіоск, продаж авіа та залізничних квитків, автопарк з 4-х машин (в тому числі мікроавтобус на 15 місць), паркінг, який цілодобово охороняється.

Туристично-готельний комплекс «Дністер» є членом багатьох міжнародних туристичних асоціацій та клубів, серед яких найбільшвідомими є «ASTA» (США), “Trade Leader's Club” (Іспанія) та «Deutsche Reiseburo Verband» (Німеччина).

Особливою гордістю готелю «Дністер» є отримана нещодавно міжнародна відзнака «Green Key», яка у формі сертифікату підтверджує відповідність закладу міжнародним екологічним стандартам щодо захисту навколишнього середовища. Зокрема, як зазначено у даному контексті, туристично-готельний комплекс «Дністер» використовує у своїй діяльності технологію із розділення відходів, енергозберігаючі технології та систему з оптимізації витрат води.

Слід зазначити, що у діяльності будь-якого закладу готельно-ресторанного бізнесу повинна бути чітко визначена мета – цільове спрямування, яке задає основні координати, вектори руху підприємства. Такою загальною стратегічною метою, як відомо, є місія підприємства. Власне вона й обумовлює сенс існування, загальновизнане призначення організації, її роль, імідж та ділову репутацію у суспільстві.

Сформуємо основні вимоги до місії нашого досліджуваного закладу:

- забезпечення формування поглядів на довгострокові плани закладу щодо забезпечення його подальшого розвитку;
- створення основи для усвідомлення працівниками напрямків розвитку організації;
- визначення єдиних принципів роботи, що встановлюють характер взаємозв'язків із співробітниками, клієнтами, постачальниками і партнерами, державними і громадськими інституціями та іншими зацікавленими групами;
- мотивація працівників на досягнення поставлених цілей;
- спрямованість на майбутнє: інноваційний розвиток, креативність ідей та успіх й хороша ділова репутація на ринку надання готельно-туристичних послуг;
- орієнтація на зовнішнє середовище організації, що формує ключові вектори та пріоритети у забезпеченні його розвитку.

Місією даного готелю є «Надання якісних готельно-туристичних послуг та втілення креативних ідей для забезпечення комфортних умов для потенційних споживачів закладу».

Основні тактичні завдання, які продиктовані місією готельно-туристичного закладу представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Цілі ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер»

Рівень ціле визначення	Змістовне наповнення
1. Ринкові	Забезпечити в поточному календарному році приріст середньомісячного обсягу надання послуг та реалізації продукції, залучення нових клієнтів
2. Виробничі	Скоротити тривалість обслуговування відвідувачів; забезпечити використання сировини та обладнання підприємств-виробників, що сертифіковані за міжнародними стандартами якості
3. Фінансово-економічні	Забезпечити підвищення продуктивності праці виробничого та обслуговуючого персоналу на 10%. Збільшити розмір відрахувань на технічне переоснащення та подальшу реконструкцію закладу.

Також слід зазначити, що з метою забезпечення розвитку та упорядкування загальної системи роботи досліджуваного закладу готельного господарства, необхідно наділити кожен рівень його управління конкретними функціональними обов'язками, що забезпечує власне й ефективність системи управління підприємством.

Досліджуючи організаційну структуру управління ПрАТ ТГК «Дністер» слід відмітити, що для закладу затверджена та діє лінійно-функціональна структура управління. Згідно з якою, у прямому підпорядкуванні директора знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду. Також йому підпорядковуються фінансовий та технічний директор.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер, менеджер кадрової служби.

Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ: йому підпорядковуються інженер з охорони праці, головний технік, старший майстер,

який очолює групу з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо.

Проблемами кадрового менеджменту в ТГК «Дністер» піклується відділ персоналу, керівник якого займається добором кадрів, їх розташуванням, переміщенням, навчанням, перепідготовкою та веденням особових справ.

В коло обов'язків керівника даного підрозділу входить також: планування ресурсів; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтація і адаптація; оцінка трудової діяльності; підвищення, зниження, переведення на іншу посаду або звільнення працівника; підготовка адміністраторів готелю, просування по службі.

Менеджер з підбору персоналу займається створенням необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого відбираються спеціалісти, які за професійною підготовкою максимально відповідають вимогам, що висуваються до працівників, які відповідають тій чи іншій посаді.

2.2. Аналізування доходів та витрат досліджуваного підприємства

У контексті аналізування основних показників доходів і витрат досліджуваного підприємства ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» проведемо першочергово аналіз його витрат за звітний – 2022 рік та базовий – 2021 рік.

Таблиця 2.3

Аналіз динаміки витрат ПрАТ «ТГК «Дністер»

№ з/п	Показники тис. грн.	2021 рік	2022 рік	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35 328	56 087	20 759	58,8
2	Адміністративні витрати	8 518	14 207	5 689	66,8
3	Витрати на збут	2 710	1 449	-1 261	-46,5
4	Інші операційні витрати	56	3 070	3 014	382,1
5	Фінансові витрати	2 621	10 603	7 982	304,5
6	Інші витрати	7	12 436	12 429	177 55

Аналізуючи дані щодо різних носіїв витрат досліджуваного підприємства, бачимо, що всі види витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у звітному періоді зросли. Таким чином, собівартість реалізованої продукції та послуг на 20 759 тис. грн, що становить 58,8%, адміністративні витрати на 5 689 тис. грн. (66,8%), інші операційні витрати на 3 0145 тис. грн. (382,1%), фінансові витрати на 7 982 тис. грн. (304,5%) та інші витрати на 12 429 тис. грн. Лише витрати на збут зменшились на 1 261 тис. грн., тобто скоротились на 46,5%.

Для наглядності динаміку витрат за 2021-2022рр. представлено на рис.2.1.

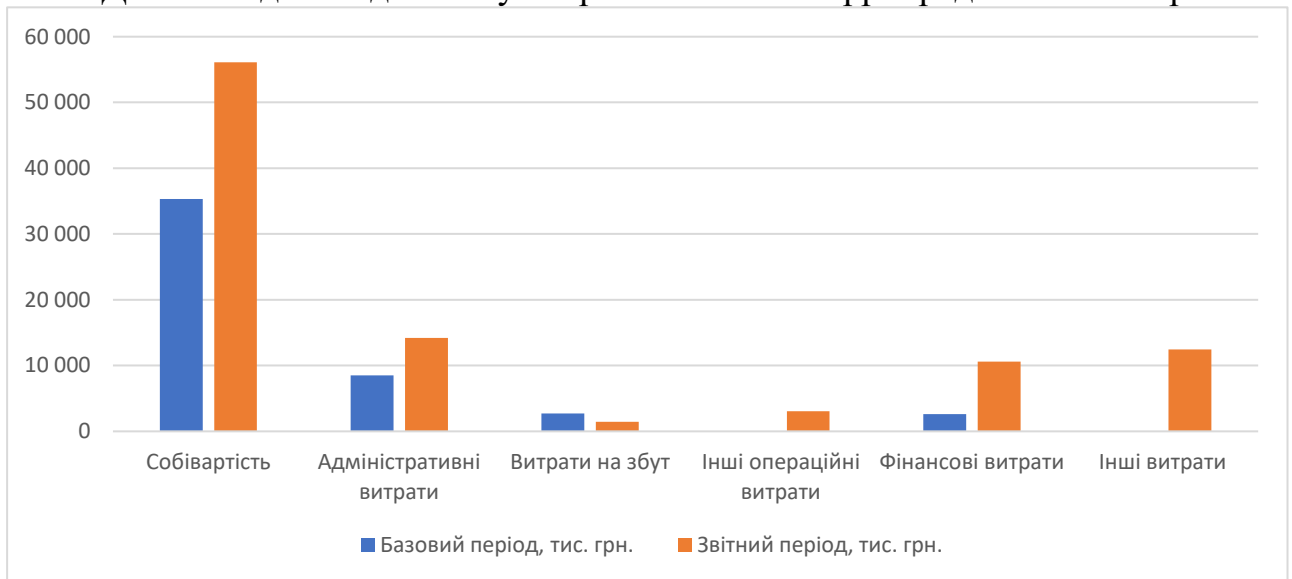


Рисунок 2.1. Динаміка витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022рр.

Проаналізуємо також структуру операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022рр.

Таблиця 2.4

Аналіз структури операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022рр.

Показники	За базовий 2021 рік		За звітний 2022 рік	
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Операційні витрати, у т.ч.:	47 026	100	74 704,00	100
Матеріальні затрати	8 604	18,3	13 359	17,9
Витрати на оплату праці	13 159	28	25 203	33,7
Відрахування на соціальні заходи	2 957	6,3	5 444	7,3
Амортизація	4 947	10,5	5 823	7,8
Інші операційні витрати	17 359	36,9	24 875	33,3

Таким чином, із даних табл. 2.4 бачимо, що основну частку у структурі операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» базового періоду займають витрати на оплату праці: 28% за 2021 рік та 33,7% за 2022 рік, інші операційні витрати відповідно за роками – 36,9% та 33,3%, матеріальні витрати 18,3% та 17,9%. Амортизація складає 10,5 % у 2021 році та 7,8% у 2022 році від загальної суми витрат підприємства, а найменшу питому вагу у структурі операційних витрат підприємства займають відрахування на соціальні заходи і становлять відповідно за базовий рік – 6,3%, за звітний – 7,3%.

На рис.2.2 та 2.3 відображено структуру операційних витрат базового та звітнього періоду досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер».



Рисунок 2.2. Структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у базовому 2021 році



Рисунок 2.3. Структура операційних витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» у звітному 2022 році

Проведемо також аналіз основних показників ефективності формування витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р. відповідно до їх диференціації.

Таблиця 2.5

Аналіз показників ефективності формування витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

№ з/п	Показники	За базовий 2021 рік тис. грн.	За звітний 2022 рік тис. грн.	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	Витратоємність виробництва та надання послуг	0,86	0,88	0,02	2,3
2	Матеріалоємність виробництва та надання послуг	0,16	0,16	-	-
3	Рівень зарплатоємності виробництва та надання послуг	0,24	0,3	0,06	25

Як бачимо із даних таблиці загальна витратоємність досліджуваного підприємства у звітному періоді дещо зросла, що є негативною тенденцією, проте цей показник є меншим від 1, що є ознакою ефективності управління витратами. Матеріалоємність виробництва залишилась без змін. Рівень зарплатоємності у звітному періоді зріс на 25% в порівнянні із базовим 2021 роком.

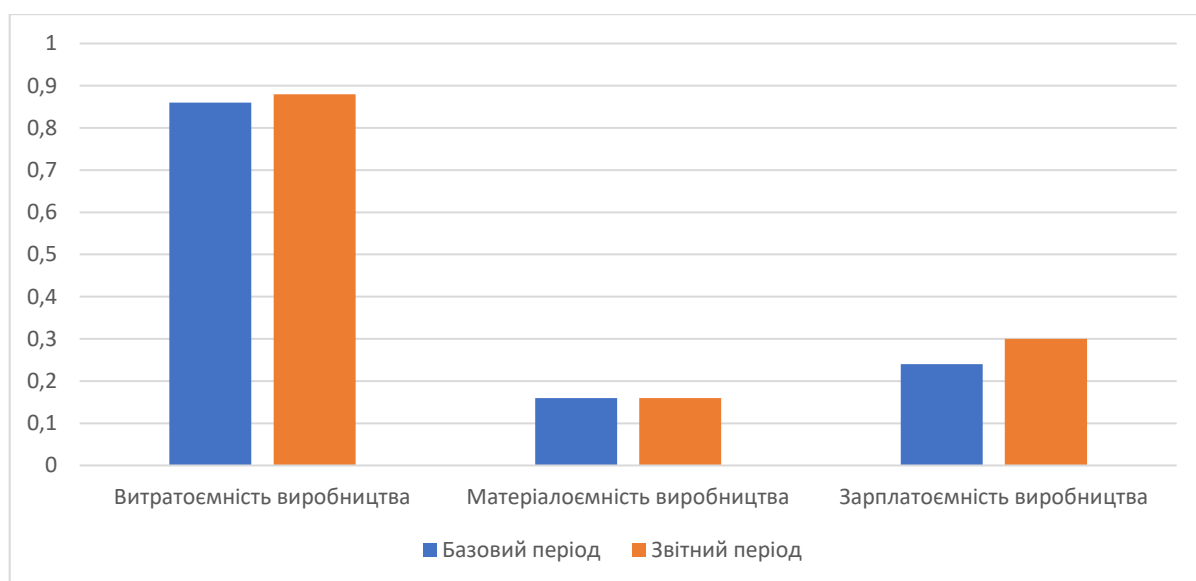


Рисунок 2.4. Динаміка показників ефективності формування витрат ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

Проаналізуємо також показники прибутковості досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р.

Таблиця 2.6

Аналізування показників прибутку та рентабельності діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

№ з/п	Показники	За базовий 2021 рік тис. грн.	За звітний 2022 рік тис. грн.	Відхилення	
				тис. грн.	%
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	54 486	84 781	30 295	35,7
2	Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	35 328	56 087	20 759	58,8
3	Валовий прибуток	19 158	28 694	9 536	33,2
4	Рівень рентабельності продукції, робіт послуг %	54,2	51,1	-3,1	-5,7
5	Прибуток до оподаткування	5 864	900	-4 964	-84,6
6	Чистий прибуток	6153	840	-5 313	-86,3

Рівень рентабельності продукції, робіт послуг становить:

- базовий період: $19\ 158/35\ 328*100\% = 54,2\%$.
- звітний період: $28\ 694/56\ 087*100\% = 51,1\%$.

Отже, виходячи із даних табл. бачимо, що валовий прибуток у звітному періоді зріс на 9 536 тис. грн., що становило 33,2%, проте рівень рентабельності продукції впав на 5,7%.

Прибуток до оподаткування за аналізований період порівняно із базовим зменшився на 4964 тис. грн., тобто скоротився на 84,6%. Аналогічним чином зменшилась величина чистого прибутку на 5313 тис. грн., що становить 86,3%. Ці факти зумовлені приростом витрат підприємства за звітний період (окрім витрат на збут).

Динаміку основних показників прибутку досліджуваного підприємства представлено на рис.2.5.

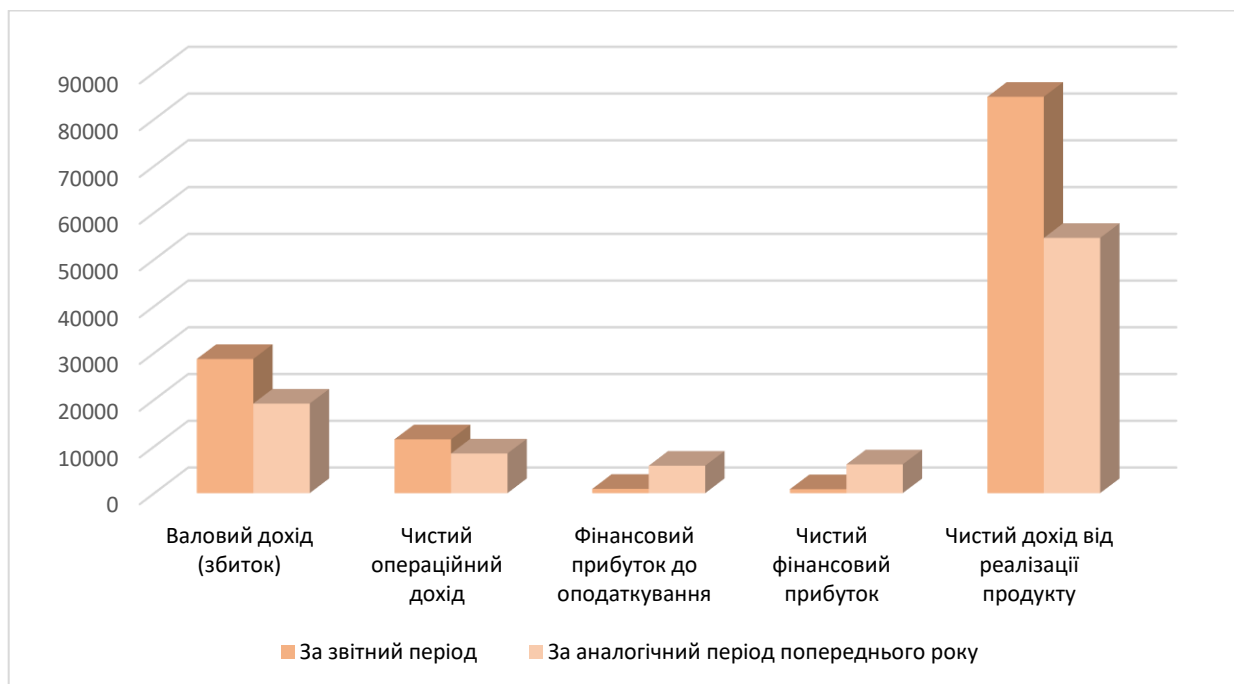


Рисунок 2.5. Динаміка показників прибутку ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р.

Результати аналізу оборотних та необоротних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р. та розрахунок рівня рентабельності основних виробничих фондів та нематеріальних активів, сукупних активів та власного капіталу досліджуваного підприємства представлено в таблицях 2.7 і 2.8.

Таблиця 2.7

Аналізування оборотних та необоротних активів, власного капіталу, довгострокових та поточних зобов'язань ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022р.

№ з/п	Показники	За базовий 2021 рік	За звітний 2022 рік	Відхилення	
				%	
1	Необоротні активи	148165	180584	32419	21,9
2	Оборотні активи	42229	19431	-22795	-54
3	Власний капітал	43797	46217	2420	5,5
4	Довгострокові зобов'язання	79522	66582	12940	16,3

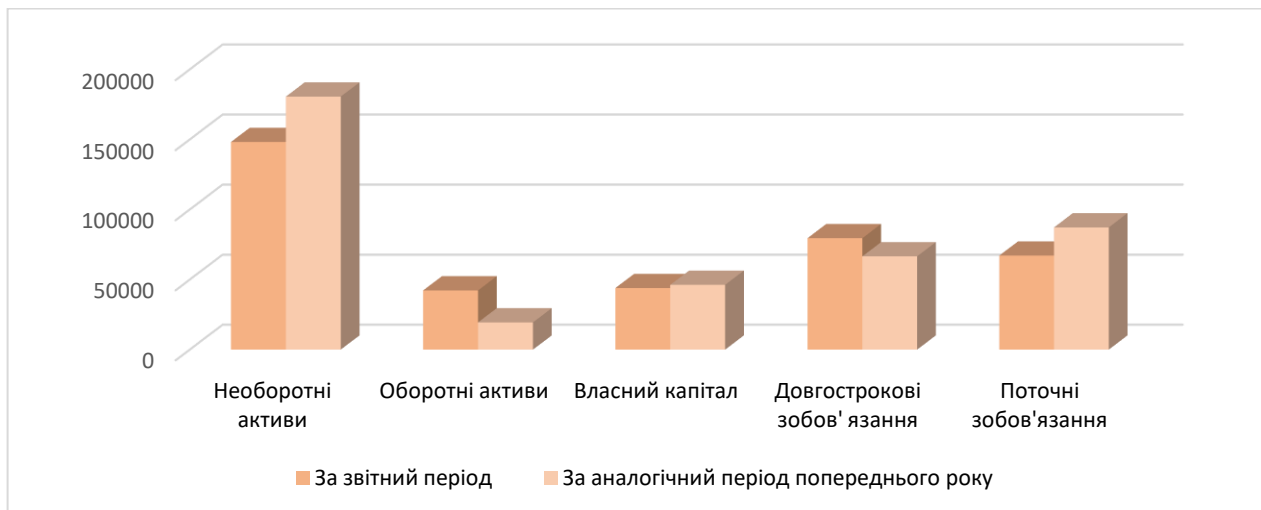


Рисунок 2.6. Динаміка основних показників стану капіталу та джерел надходжень ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

Таблиця 2.8

Аналізування основних показників рентабельності ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

№ з/п	Показники	За базовий 2021 рік	За звітний 2022 рік	Відхилення	
				%	
1	Рентабельність основних виробничих фондів та нематеріальних активів, %	13,1	16	2,9	22,1
2	Рентабельність сукупних активів, %	10,1	14,3	4,2	29,4
3	Рентабельність власного капіталу, %	14	1,8	-12,2	-87,1

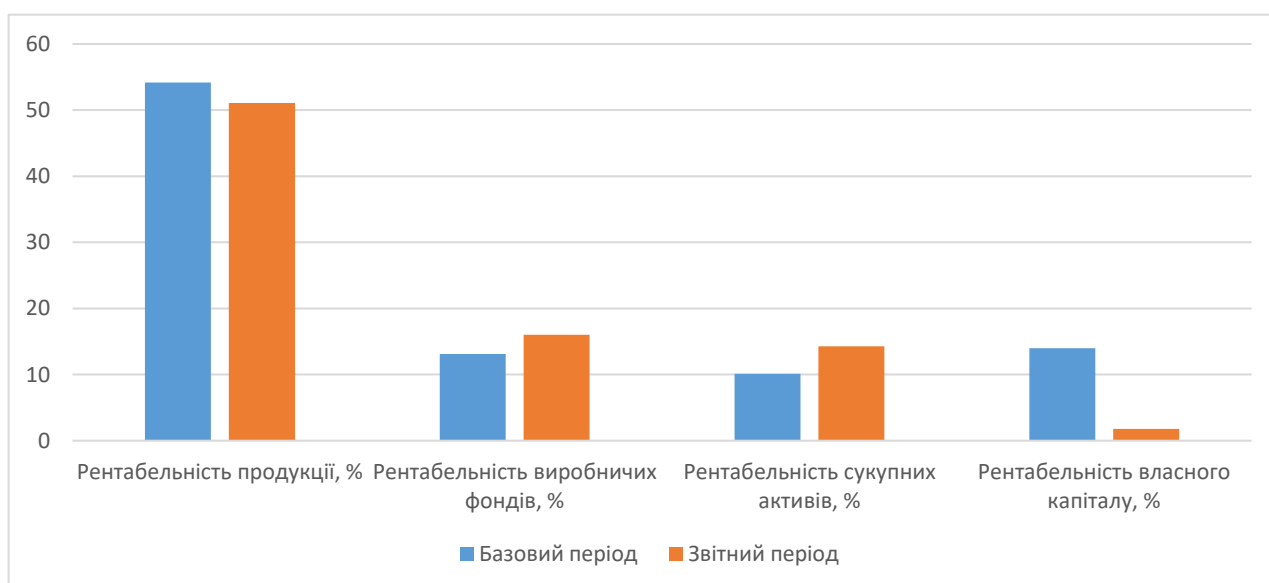


Рисунок 2.7. Динаміка основних показників рентабельності ПрАТ «ТГК «Дністер» за 2021-2022 р.р

Таким чином, як бачимо із даних проведених розрахунків, рівень рентабельності продукції та власного капіталу звітного періоду в порівнянні з базовим скоротився на 5,7% і 87,1% відповідно. Проте рівень рентабельності виробничих фондів та сукупних активів зріс на 22,1% і 29,4% відповідно.

В загальному, фінансовий стан підприємства у звітному періоді дещо стабілізувався з врахуванням збільшення туристичного потоку та обсягу надання послуг готелем у зв'язку із збільшенням тимчасово переміщених осіб у Львівському регіоні внаслідок військових дій в центральній, східній та південних областях України та активній міграції населення у зв'язку із цим.

2.3. Аналізування конкурентного середовища та факторів впливу на ведення бізнесу ПрАТ «ТГК «Дністер»

Для оцінювання конкурентного середовища ведення бізнесу досліджуваним підприємством ПрАТ «ТГК «Дністер» проаналізуємо діяльність основних його конкурентів, готелів, що знаходяться неподалік один від одного у центральній частині міста Львова (таблиця 2.9).

Для характеристики конкурентів готелю Дністер необхідно зазначити, що конкурентність може залежати від багатьох факторів, включаючи розташування, рівень комфорту та послуг, ціну, репутацію та бренд готелю, технічне оснащення, маркетингові зусилля тощо. Однак, якщо взяти до уваги загальні характеристики, то можна виділити два основних конкурента готелю Дністер у Львові: готель «Bankhotel» та «Леополіс Готель».

Таким чином, аналізуючи діяльність обох конкурентів готелю «Дністер» у місті Львові бачимо, що:

1. Готель «Bankhotel» – розташований в 7 хвилинах від центру міста, має високий рівень комфорту та послуг, зокрема, фітнес-центр, спа-центр, конференц-зали, ресторани високої кухні. Ціни в середньому вищі, ніж у готелю Дністер. Має гарну репутацію та бренд, що приваблює високо платоспроможних клієнтів.

Характеристика основних конкурентів ПрАТ «ТГК «Дністер»

№ п/п	Характеристика	Назва готельного підприємства		
		Готель «Premier Hotel Dnister»	Готель «Bankhotel»	Готель «Леополіс Готель»
1	2	3	4	5
1.	Форма власності	ПрАТ	ТОВ	ТОВ
2.	Місце розташування	вул. Матейка, 6	вул. Листопадового Чину, 8	вул. Театральна, 16
3.	Категорія готелю	4 зірок	5 зірок	5 зірок
4.	Кількість номерів	140	101	72
5.	Кількість місць	210	186	158
6.	Кількість поверхів	9	7	6
7.	Цільовий сегмент споживачів	Бізнес та туризм	Бізнес та туризм	Бізнес та туризм
8.	Характеристика номерного фонду:			
8.1	Стандартні класичні номери	+	+	+
8.2	Номери «напівлюкс»	+	+	+
8.3	Номери «люкс»	+	+	+
8.4	Номери «апартаменти»	+	+	+
9.	Інфраструктура з надання послуг	Безкоштовні парковка, Wi-Fi; послуги трансферу; бар; ресторан; фітнес-центр; камера для зберігання багажу, хімчистка, пральня, СПА-центр.	Безкоштовні парковка, Wi-Fi; послуги трансферу; бар; ресторан; фітнес-центр; камера для багажу, хімчистка, пральня, послуги консьержа, СПА-центр.	Безкоштовні парковка, Wi-Fi; послуги трансферу; бар; ресторан; фітнес-центр; камера для зберігання багажу, хімчистка, пральня, СПА-центр.
10.	Дизайн інтер'єру номерного фонду	Європейський	Сучасний авторський	Скандинавський інтер'єр
11.	Рівень цін	Можуть коливатися від бюджетного до високого рівня	Високі	Високі
12.	Рівень сервісу	Високий	Високий	Високий

Примітка: готель «Леополіс Готель» тут і надалі при порівнянні готелю Дністер з двома конкурентами у м. Львові взято як еталон надання готельних послуг та управління готелем

2. Готель «Леополіс Готель» – розташований в центрі міста за 100 метрів від площі Ринок, має великий вибір розкішних номерів та номерів підвищеного комфорту, конференц-зали, СПА-центр та висококласний ресторан. Ціни також вищі, ніж у готелю Дністер. Готель має відмінну репутацію та високий бренд, що приваблює клієнтів з вищим рівнем доходів.

Серед зазначених факторів цінова політика досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер» є найбільш прийнятною і доступною для різних категорій відвідувачів, оскільки ціни тут можуть коливатися від бюджетного до високого рівня.

Слід зазначити, що оскільки всі три готелі розташовані в історичному центрі міста та мають високий рівень комфорту, послуг та цін, головними конкурентними перевагами можуть бути бренд та репутація, маркетингові зусилля та рівень обслуговування.

Вихідні дані для оцінки конкурентів готелю «Дністер» представлені у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Вихідні дані для оцінки конкурентів ПрАТ «ТГК «Дністер»

Показники	Готельні підприємства		
	«Premier Hotel Dnister»	«Bankhotel»	«Леополіс Готель»
Середня ціна номеру, грн.	2 750	5 300	4 900
Категорія засобу розміщення (1-5 балів)	4	5	5
Розташування (1-5 балів)	5	5	5
Наявність додаткових послуг (1-5 балів)	4	5	5
Якість обслуговування (1-5 балів)	5	5	5
Імідж (1-5 балів)	4	4	5

Таким чином, бачимо що за даними критеріями, «Леополіс Готель» має найвищі бали, оскільки він обраний за еталон і має найвищі: категорію як засіб

розміщення, оцінку розташування, кількість додаткових послуг, якість обслуговування та імідж серед трьох готелів.

Готель «Bankhotel» також має високі бали за категорію засобу розміщення, розташування, наявність додаткових послуг, якість обслуговування.

Готель «Дністер» як уже зазначалось, має найнижчу середню цінову категорію номеру, але він має високу оцінку розташування та якість обслуговування.

В основному, кожен з готелів має свої переваги та хтось із них – недоліки, і вибір будь-якого з них залежатиме від потреб та бюджету клієнтів, які обиратимуть той чи інший заклад індустрії гостинності в залежності від власних смаків, уподобань, зручності, комфорту та цінової політики на ринку готельних послуг міста Львова.

Розглянемо основні конкурентні переваги цих готельних підприємств на ринку міста Львова (таблиця 2.11).

Таблиця 2.11

Конкурентні переваги готельних підприємств на ринку м. Львова

Показники конкурентних переваг	Оцінка (бал) готельних підприємств			Коефіцієнт вагомості
	«Premier Hotel Dnister»	«Bankhotel»	«Леополіс Готель»	
1	2	3	4	5
1. Стан матеріально-технічної бази	4,71	0.12	4,85	0,12
1.1. Територія, на якій розташовано готельне підприємство	5	5	5	
1.2. Оснащення номерів	5	5	5	
1.3. Інтер'єр номерів	4	5	5	
1.4. Оснащення приміщень для споживачів у закладах ресторанного господарства	5	5	5	
1.5. Інтер'єр закладів ресторанного господарства	4	5	4	

1.6. Оснащення та інтер'єр вестибюльної групи приміщень	5	4	5	
1.7. Екстер'єр підприємства:	5	5	5	
- будівельно-архітектурні особливості	4	5	5	
- вивіска	5	4	5	
2. Обслуговування:	5	5	5	0,16
2.1. В номерах	5	5	5	
2.2. В закладах ресторанного господарства	5	5	5	
3. Задоволення потреб споживачів в організації харчування	5	5	5	0,16
3.1. Асортимент продукції в закладах ресторанного господарства	5	5	5	
1	2	3	4	
3.2. Якість продукції	5	5	5	
4. Задоволення потреб споживачів у додаткових послугах	4	5	5	0,14
5. Персонал	5	5	5	0,12
5.1. Зовнішній вигляд	5	5	5	
5.2. Гостинність, компетентність	5	5	5	
6. Можливість отримання цінкових знижок	3	3	3	0,06
7. Використання сучасних інформаційних технологій	4	4	4	0,08
8. Імідж підприємства	4	4	5	0,085
9. Розташування підприємства	5	5	5	0,075
Разом	39,71	40,85	41,85	1,0

Із даних таблиці бачимо, що всі три готелі мають високий рівень конкурентних переваг. Найбільшу кількість балів згідно проведених досліджень набрав «Леополіс Готель». Він має переваги у таких показниках, як інтер'єр номерів, оснащення та інтер'єр вестибюльної групи приміщень, якість продукції в закладах ресторанного господарства, задоволення потреб споживачів у додаткових послугах та імідж підприємства.

Готель «Bankhotel» має високі бали у всіх показниках, крім інтер'єру закладів ресторанного господарства та зовнішнього вигляду персоналу, де він трохи поступається «Леополіс Готель».

Готель «Дністер» отримав найнижчий бал, але все одно він має достатні конкурентні переваги у таких показниках, як стан матеріально-технічної бази, обслуговування, задоволення потреб споживачів в організації харчування та персонал.

Окрім конкурентного середовища ведення бізнесу ПрАТ «ТГК «Дністер» проаналізуємо також ключові фактори для забезпечення розвитку даного підприємства та сформуємо матриці PEST- та SWOT-аналізу (таблиці 2.12, 2.13, 2.14).

Проведення PEST-аналізу в розрізі основних його чинників: політичних, економічних, соціокультурних та технологічних допомагає готельному та ресторанному бізнесу зрозуміти й оцінити зовнішнє середовище, з яким він взаємодіє.

Отже, із даних таблиці 2.12 бачимо, що фактори, які позитивно впливають на діяльність досліджуваного підприємства в сучасних умовах домінують (19 балів проти 14). Серед них в повній мірі позитивно впливають на розвиток готельного закладу – демографічні та соціальні фактори та частково економічні, а негативно – політичні та певною мірою економічні чинники.

Оцінювання ключових факторів для забезпечення розвитку ПрАТ «ТГК
«Дністер» у контексті PEST-аналізу

Назва групи факторів	Фактори впливу	Характер впливу	Оцінка впливу бал	Загрози	Можливості
Політичні	Законодавча політика та політика уряду	Негативний	3	Недосконала державна політика в області інвестування, недостатня увага зі сторони держави до готельних підприємств	Проведення реформ, покращення інвестиційного клімату
	Інвестиційна політика	Позитивний	3	Митні бар'єри, обмеження в пересуванні між країнами	Прийняття програми з розвитку інфраструктури між країнами/регіонами
	Корупція	Негативний	4	Бюрократичні процедури отримання дозволів та ліцензій та інші аспекти діяльності	Прозорість та відкритість у співпраці з відповідними органами, формування відповідальності та належної етичної поведінки
Економічні	Посилення конкуренції	Позитивний	3	Тенденції ВВП, нерівномірний запит на готельні послуги, низька платоспроможність туристів	Пошук нових ринків, тенденції росту готельних послуг
	Податкова політика	Негативний	4	Зростання податкового тиску	Податкові пільги та податкові канікули на деокупованих територіях
	Цінова політика	Нейтральний	0	Закриття або ліквідація окремих закладів галузі	Розширення сегментів ринку та збільшення потенційних клієнтів

	Інфляція	Негативний	3	Збільшення витрат готелю на закупівлю ресурсів, що зможе призвести до збільшення вартості послуг готелю	Застосування стратегії ціноутворення, що враховують інфляцію, щоб компенсувати зростання витрат
Соціальні	Демографічний стан	Позитивний	2	Скорочення чисельності персоналу, вимогливість туристів до стандартів обслуговування	Використання системи стимулювання в роботі персоналу, професійна підготовка кадрів
	Етнічний та культурний склад населення	Позитивний	5		Розвиток етно- та зеленого туризму
	Міграція і виїзд за кордон населення через військові події	Позитивний	2	Нерівномірний попит на готельні послуги у різних регіонах	Розширення мережі готельних закладів на заході та в центрі України
Технологічні	Розвиток комунікацій між клієнтом та закладом індустрії гостинності	Позитивний	4	Використання застарілих технологій у функціонуванні готельних підприємств	Інноваційний розвиток, пошук джерел інвестування на розвиток технологій
	Інноваційний розвиток	Позитивний	5		Розвиток послуги бронювання готелю на основі створення інтернет-додатку, упровадження CRM-систем

Примітка: оцінка впливу здійснюється за 5-ти бальною системою оцінювання, де 5 – найбільший вплив, 3 – помірний вплив, 1 – найменший вплив.

В таблиці також представлено загрози та можливості для розвитку готельного підприємства для зазначеного фактора впливу чи групи чинників: політичних, економічних, соціальних та технологічних, в розрізі яких сформуємо наступну таблицю узагальненого PEST-аналізу досліджуваного закладу індустрії гостинності.

PEST-аналіз ПрАТ «ТГК «Дністер»

Р- ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	Е - ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> -політична ситуація в державі - законодавство у сфері туризму та готельного бізнесу - ефективна політика уряду - регулювання діяльності державними органами -рівень бюрократії та корупції -стабільність уряду 	<ul style="list-style-type: none"> -економічна ситуація в державі -зміна валютного курсу -рівень інфляції -фінансова стабільність інвестицій -рівень наявного доходу населення
S- СОЦІАЛЬНІ ФАКТОРИ	T- ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> -розмір та склад населення -етнічний та культурний склад населення -рівень народжуваності та смертності -міграційні тенденції та процеси 	<ul style="list-style-type: none"> -використання новітніх технологій у готельному сервісі та управлінні готелем -розвиток систем автоматизації та цифровізації -розвиток нових технологій в будівництві та експлуатації готелів

Таким чином, бачимо, що інструментарій представлено у таблиці 2.13 PEST-аналізу дозволяє визначити ключові зовнішні фактори, які можуть впливати на успішність ведення готельно-ресторанного бізнесу в Львівській області та місті Львові, а також які можуть створювати перешкоди на шляху досягнення мети – розвитку індустрії гостинності та збільшення туристичного потоку даного регіону.

Слід зазначити також, що PEST-аналіз певним чином може допомогти сучасному готельно-ресторанному бізнесу, зокрема у контексті проаналізованої групи чинників:

1) Політичні чинники: PEST-аналіз може допомогти оцінити вплив політичних рішень і законодавства на діяльність індустрії гостинності. Наприклад, зміни в галузі безпеки харчових продуктів, ліцензування, оподаткування та інших нормативних актів можуть вплинути на операційні витрати і стратегію ведення бізнесу.

2) Економічні фактори: аналіз економічних факторів дає змогу готелям і ресторонам оцінити стан ринку, платоспроможність клієнтів та економічні

тенденції. Наприклад, збільшення або зменшення доходів споживачів може вплинути на витрати клієнтів і вибір продуктів та послуг у закладах індустрії гостинності.

3) Соціально-культурні чинники: аналіз соціально-культурних чинників може допомогти зрозуміти мінливі смакові переваги, демографічні тенденції та мінливу поведінку споживачів. Ресторани можуть адаптувати свої меню, концепції та маркетингові стратегії з урахуванням цих факторів, готельєри, своєю чергою, розширити набір основних та додаткових послуг, що пропонуються потенційним клієнтам.

4) Технологічні фактори: оператори надання готельно-ресторанних можуть використовувати PEST-аналіз для оцінки технологічних тенденцій, які можуть вплинути на їхній бізнес. Наприклад, використання онлайн-замовлення, платіжних систем і програм віртуальної реальності може поліпшити враження клієнтів і оптимізувати процеси виготовлення продукції та надання послуг.

Таким чином, у контексті проведення PEST-аналізу ми визначили певні загрози та можливості у межах зазначеного чинника та групи факторів, які позитивно чи негативно впливають на бізнес, що дозволяє на наступному етапі розробити стратегію розвитку підприємства на майбутній період, що допоможе використовувати ці можливості та запобігати негативним наслідкам змін в зовнішньому середовищі ведення бізнесу.

Загалом PEST-аналіз допомагає готельно-ресторанному бізнесу виявляти потенційні можливості та загрози в зовнішньому середовищі й ухвалювати обґрунтовані рішення зі стратегічного розвитку та адаптації до змін.

Проведемо також SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер». Він дає змогу визначити внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на заклад індустрії гостинності, виявити його конкурентні переваги та потенційні ризики у середовищі ведення бізнесу.

SWOT-аналіз ПрАТ «ТГК «Дністер»

СИЛЬНІ СТОРОНИ – S (Strengths)	СЛАБКІ СТОРОНИ - W (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none"> -розташування у центральній частині міста - унікальна концепція, - комфортабельні номери з усіма зручностями -досвідчений та кваліфікований персонал -різноманітність додаткових послуг -наявність парковки з охороною -власний трансфер -хороше співвідношення ціни та якості -наявність високого рівня безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> -матеріально-технічна база потребує оновлення -відсутність єдиної стилістики у всіх номерах -відсутність фітнес-центру, що є у основних конкурентів -не залучаються лідери думок до реклами -не пристосованість для відвідувачів з обмеженими фізичними можливостями - брак місця або недостатня організація внутрішніх процесів.
МОЖЛИВОСТІ – O (Opportunities)	ЗАГРОЗИ – T (Threats)
<ul style="list-style-type: none"> -упровадження інтернет-технологій для розвитку бізнесу -введення інноваційних систем менеджменту та обслуговування - розвиток внутрішнього туризму -встановлення партнерських відносини з іншими компаніями -здійснення реконструкції та реновації готелю 	<ul style="list-style-type: none"> -конкуренція з боку інших готелів -політична та економічна нестабільність в країні, що може призвести до зменшення потоку туристів -зміна очікувань та вимог туристів щодо надання послуг -ризик поширення захворюваності на населення -низька платоспроможність потенційних клієнтів

Таким чином, провівши SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства, готель Дністер бачимо, що заклад має значний потенціал для забезпечення розвитку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг, проте для цього необхідно звернути увагу на певні слабкі сторони та виклики, які можуть вплинути на його успіх у майбутньому.

Зазначимо деякі аспекти, за допомогою яких SWOT-аналіз може допомогти готельно-ресторанному бізнесу розвиватись:

1) Сильні сторони: до них належать такі фактори, як висока якість продукції та послуг, унікальна концепція, досвідчений персонал і лояльна клієнтська база, власний трансфер, забезпечення належного рівня безпеки

Розуміючи сильні сторони, готель й ресторани у структурі ПрАТ «ТГК «Дністер» можуть зосередитися на них і використовувати їх для залучення нових клієнтів й утримання клієнтської бази.

2) Слабкі сторони: SWOT-аналіз також може допомогти готелю й ресторанам виявити слабкі сторони, як-от відсутність реклами, брак місця або недостатня організація внутрішніх процесів. Розуміючи ці слабкі сторони, заклад може розробити стратегічний набір для подолання проблем і підвищення ефективності роботи на майбутнє.

3) Можливості: SWOT-аналіз допомагає ПрАТ «ТГК «Дністер» виявити потенційні можливості для росту та розширення. Це можуть бути збільшення попиту на певний вид кухні, розвиток нового сегменту ринку, надання інноваційних послуг щодо можливостей бронювання, обслуговування, управління або збільшення туристичного потоку в регіоні. Розуміння цих можливостей дозволяє закладу розробити стратегії для привертання нових клієнтів та збільшення доходів.

4) Загрози: SWOT-аналіз також може допомогти визначити потенційні загрози, які можуть вплинути на діяльність закладу. Вони включають у себе: зростання конкуренції, зміни в правилах і нормах, низька платоспроможність потенційних клієнтів, ризик поширення захворюваності населення, а також інші економічні та соціально-культурні зміни. Розуміння цих загроз може допомогти ПрАТ «ТГК «Дністер» розробити заходи щодо їх запобігання або адаптації до них.

Враховуючи рекомендації SWOT-аналізу при розробці стратегії розвитку ПрАТ «ТГК «Дністер» на майбутнє, заклад має можливість сформулювати наступні інноваційні напрями для забезпечення його успіху, позитивного іміджу, хорошої ділової репутації та стійкої лідируючої позиції на ринку готельних послуг Львівського регіону.

РОЗДІЛ 3
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ
ПрАТ «ТГК «ДНІСТЕР»

3.1. Планування доходів підприємства від оптимізації організаційної структури та ефективного використання конференц-залів ПрАТ «ТГК «Дністер»

У контексті забезпечення інноваційних напрямів розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер» одним із інноваційних рішень є удосконалення організаційної структури управління готельним господарством, котра матиме лінійно-функціональний тип і передбачатиме відміну та суміщення деяких посад,:

- зокрема адміністративно-управлінського персоналу у кількості 16 осіб: генеральний директор, заступник директора, менеджер служби закладів ресторанного господарства, менеджер служби приймання та розміщення, менеджер служби обслуговування номерів, менеджер служби прибирання, конференц-менеджер, менеджер SPA, менеджер банкетної служби, головний інженер, інспектор з кадрів, головний бухгалтер, заступник головного бухгалтера, бухгалтер-касир, секретар-референт;

- обслуговуючого персоналу готелю у кількості 32 осіб: старший адміністратор (2), адміністратори (3), портьє (3), завідувачі секціями (2), покоївки (17 осіб), кастелянша (1), прибиральники (3), підношувач багажу (2); інженерно-технічний і допоміжний персонал (12 осіб) - бригадир ремонтної служби (2), електрик (2), сантехнік (2), двірник (2), водій-експедитор (4).

Ще одним актуальним рішенням для готелю «Дністер» може стати оренда його конференц-залів. Загалом у даному закладі є спеціалізовані та універсальні конференц-зали, котрі використовуються для різноманітних подій, що можуть відбуватися тут. Усі вони мають широкі можливості для проведення заходів будь-якого формату у центрі Львова, забезпечені усіма сервісами, що

забезпечують бездоганну організацію будь-якого івенту. У даному контексті готель пропонує індивідуальний супровід, набір звукового та відеопроєкційного обладнання, виділену лінію швидкісного Wi-Fi, меню кава-пауз та кейтеринг, зручний паркінг перед готелем та спеціальні умови для перебування та проживання.

Для планування доходів ПрАТ «ТГК «Дністер» з врахуванням рішення щодо удосконалення організаційної структури готельного підприємства визначимо річну пропускну здатність готелю, враховуючи кількість номерів у готелі (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Річна пропусчна спроможність готелю ПрАТ «ТГК «Дністер»

Категорії і місткість номерів готелю	Кількість номерів у готелі	Кількість місць у готелі	Термін експлуатації номерів, діб	Річна пропусчна спроможність готелю, номеро-днів
Апартаменти	12	24	365	4380
Люкс	33	66	365	12045
Напівлюкс	57	57	365	20805
Стандарт класичний двомісний	25	50	365	9125
Стандарт класичний одномісний	13	13	365	4745
Всього	140	210	*	51100

Отже, річна пропусчна спроможність готелю «Дністер» становить 51100 номеро-днів. Наявна ефективність використання номерів даного закладу складає 70% від номерного фонду, відповідно важливим є повна заповненість номерного фонду готелю.

Проаналізуємо цінову категорію на номери в готелях-конкурентів, які знаходяться неподалік від досліджуваного закладу у місті Львові та визначимо найбільш оптимальні ціни в досліджуваному готелі «Дністер» (таблиця 3.2).

Із даних таблиці бачимо, що найдорожчі ціни на номери в місті Львові у п'ятизірковому готелі «Bankhotel» – це заклад із хорошою репутацією, сервісом та зручним розташуванням у центрі міста. Проте негативним моментом є наявність тільки 10 номерів різноманітних категорій. Практично ідентичні

проблеми і у готельному комплексі «Леополіс Готель».

Таблиця 3.2

Ціни на номери готелів район Площа Ринок міста Львова, грн. / добу

Категорії і місткість номерів готелю	«Premier Hotel Dnister»	«Bankhotel»	«Леополіс Готель»
Апартаменти	6030	10000	9000
Люкс	3600	6500	6200
Напівлюкс	2925	5900	5200
Класичний стандарт двомісний	2750	5300	4900
Класичний стандарт одномісний	2100	4700	4700

Досліджуваний готель «Premier Hotel Dnister» відрізняється значною кількістю номерів та можливістю формування низьких цін для залучення значного контингенту клієнтів різного достатку. Розрахуємо плановий річний дохід готелю «Дністер» – готель» у перспективному періоді із врахуванням пропонуванних цін (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Плановий річний дохід від реалізації послуг ПрАТ «ТГК «Дністер»

Категорії і місткість номерів готелю	Річна пропускна спроможність готелю, номеро-днів	Плановий коефіцієнт завантаження готелю	Плановий річний обсяг реалізації послуг готелю, номеро-днів	Ціна за добу, грн.	Виручка від реалізації послуг готелю, тис. грн.
Апартаменти	4380	0,7	3066	6030	18487,9
Люкс	12045	0,7	8431,5	3600	30353,4
Напівлюкс	20805	0,7	14563,5	2925	42598,2
Класичний стандарт двомісний	9125	0,7	6387,5	2750	17565,6
Класичний стандарт одномісний	4745	0,7	3321,5	2100	6975,2
Всього	51100	*	*	*	115980,3

Отже, з врахуванням інноваційних напрямів розвитку очікуваний дохід від

реалізації послуг готелю «Premier Hotel Dnister» складе 115980,3 тис. грн.

Також планується отримувати дохід від використання конференц-залів даного готельного підприємства протягом року (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Дохід від оренди конференц-залів ПрАТ «ТГК «Дністер»

Назва	Призначення	Площа (м ²)	Вартість оренди залу, грн./год	Кількість годин для оренди залу протягом року	Вартість оренди залу протягом року, тис. грн.
Grand Hall Dnister	якнайкраще підійде для безпечних подій та заходів до 400 осіб	437	3000	5220	15660
Зал «Панорама»	розрахований на проведення грандіозних заходів	294	2500	5220	13050
Зал «Львівський»	підійде як для конференції, так і для урочистих заходів	199	2300	5100	11730
Зал «Лоббі»	зручний для проведення конференцій і нарад	101	2100	4380	9198
Зал «Олександр»	чудово підходить для семінарів і лекцій	89	2000	4380	8760
Кімната для переговорів «Дністер»	затишна кімната для бізнес-зустрічей	41	1200	4380	5256
Всього	*		*	*	54456

Таким чином, із даних таблиці бачимо, що в готелі «Дністер» розташовано шість конференц-залів різної площі та різного призначення. Вони знаходяться на першому, другому, шостому та дев'ятому поверхах споруди. Найновішим і найсучаснішим залом є Grand Hall Dnister, який було відкрито цієї осені. Зал

розташований на першому поверсі і якнайкраще підходить для безпечних подій та заходів, приміщення вміщує до 400 осіб.

Отже, дохід від оренди усіх запропонованих конференц-залів готелю «Premier Hotel Dnister» протягом року становитиме 54456 тис. грн.

В цілому, дохід від реалізації послуг готелю (проживання та оренда конференц-залів) складатиме: $D = 115980,3 + 54456 = 170\,436,3$ тис. грн.

Поряд із доходами розрахуємо також витрати готелю «Дністер», серед яких основними стануть заробітна плата, відрахування на соціальні заходи, комунальні платежі, витрати пов'язані із оновленням основного капіталу, витрати пов'язані із закупівлею матеріалів та приладів для якісного функціонування готелю в перспективному періоді, бюджет маркетингових заходів на перспективний період.

Спершу здійснимо розрахунок витрат на заробітну плату та відрахування на соціальні заходи працівників готелю «Дністер», дані у таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Заробітна плата з відрахуваннями ПрАТ «ТГК «Дністер»

Посада	Кількість осіб	Заробітна плата за місяць	Відрахування на соціальні заходи	Фонд оплати праці за рік
1	2	3	4	5
Генеральний директор	1	23000	5060	336720
Заступник директора	1	18500	4070	270840
Менеджер з фінансів	1	13000	2860	190320
Менеджер служби приймання та розміщення	1	10000	2200	146400
Менеджер служби обслуговування номерів	1	10000	2200	146400
Менеджер служби прибирання	1	10000	2200	146400
Конференц-менеджер	1	10000	2200	146400
Менеджер SPA	1	11500	2530	168360
Менеджер банкетної служби	1	11000	2420	161040
Менеджер банкетної служби	1	11000	2420	161040
Головний інженер	1	9500	2090	139080
Інспектор з кадрів	1	9000	1980	131760
Головний бухгалтер	1	12500	2750	183000
Заступник головного бухгалтера	1	10200	2244	149328

Продовження таблиці 3.5

1	2	3	4	5
Бухгалтер-касир	1	8800	1936	128832
Секретар-референт	1	9000	1980	131760
Адміністративний персонал	16	*	*	2576640
Старший адміністратор	2	10500	2310	307440
Адміністратори	3	8000	1760	351360
Порт'є	3	9500	2090	417240
Завідуючі секціями	2	9000	1980	263520
Покоївки	17	8500	1870	2115480
Кастелянша	1	6900	1518	101016
Прибиральники	3	6500	1430	285480
Підношувач багажу	2	7500	1650	219600
Персонал готелю	32	*	*	4061136
Бригадир ремонтної служби	2	7500	1650	219600
Електрик	2	8000	1760	234240
Сантехнік	2	8000	1760	234240
Двірник	2	6500	1430	190320
Водій-експедитор	4	10500	2310	614880
Інженерно-технічний і допоміжний персонал	12	*	*	1493280
Всього	60	*		18131056

Таким чином, розмір заробітної плати та різноманітних відрахувань на оплату праці персоналу підприємства становить 18131,1 тис. грн. на рік.

Розрахуємо амортизаційні відрахування готелю «Дністер» і представимо дані у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Амортизаційні відрахування ПрАТ «ТГК «Дністер»

Група основних засобів	Термін корисного використання	Первісна вартість	Ліквідаційна вартість	Річна амортизація, тис.грн.
Будівлі	30	1500000000	400000000	106667
Обладнання та меблі	5	65000000	12000000	10600
Всього				102667

Таким чином, розмір амортизаційних відрахувань готелю становить 102667 тис. грн.

Планові комунальні витрати на утримання готелю «Дністер»

становитимуть 32000 тис. грн, із них витрати на опалення та гаряче водопостачання становили 29000 тис. грн., витрати на електрику – 1500 тис. грн., витрати на воду – 1400 тис. грн., витрати на обслуговування території комунальними службами – 100 тис. грн.

Інші витрати на закупівлю матеріалів та різноманітного приладдя становили 3000 тис. грн.

Таким чином, загальна сума витрат складе: $V = 18131,1 + 102667 + 32000 + 3000 = 155\,798,1$ тис. грн.

Зведемо усі доходи й витрати від запропонованих інноваційних напрямів забезпечення розвитку підприємства на майбутній період у таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

Фінансові результати діяльності підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер»

Показники	Значення, тис. грн.
Разом, доходи	170 436,3
Поточні витрати	155 798,1
Прибуток від операційної діяльності	14 638,2
Податок на прибуток (18%)	2 634,88
Чистий прибуток	12 003,32

Таким чином, у майбутньому, реалізувавши зазначені інноваційні напрями для забезпечення розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер» планується зростання доходів від реалізації готельних послуг до 170 436,3 тис. грн., зростатиме розмір поточних витрат діяльності до 155 798,1 тис. грн. Сформований прибуток від операційної діяльності становить 14 638,2 тис. грн., а розмір чистого прибутку становитиме 12 003,32 тис. грн.

3.2. Інтернет-технології як інноваційний напрям розвитку підприємств індустрії гостинності

Протягом останніх років, всесвітня мережа Інтернет кардинально змінила основні підходи та уявлення про реалізацію готельних послуг. На сьогоднішній день вибір готельного підприємства, найкраща цінова позиція та бронювання номерного фонду, здійснення оплати за резерв та отримання підтвердження

оплати можна реалізувати через мережу Інтернет та он-лайн сервіси не виходячи із дому.

З огляду на це будь-якому підприємству готельного бізнесу необхідно своєчасно оновлювати інформацію про вільні місця та ціни на різноманітних інтернет-ресурсах, що дасть можливість залучити значну кількість клієнтів.

Як бачимо, онлайн реалізація усіх продуктів та послуг, в тому числі і готельних, виступає вимогою сучасного споживача, оскільки, в більшості сформовано такий сегмент споживачів, який реалізує покупки здійснюючи їх через відомі платформи у мережі Інтернет. Даний аспект реалізації готельних послуг є досить актуальним і в період кризових явищ, військових подій та пандемії, тому досліджуваному готельному підприємству «Дністер» важливим є звертати на стратегії розвитку акцентовані на он-лайн продажу продуктів та послуг.

Зараз, практично не можливо уявити готельне підприємство, що працює без використання єдиної бази даних усіх клієнтів та реалізованих ним послуг. Зазначений факт забезпечує готель не тільки високими конкурентними можливостями на ринку, але й стимулює подальший сталий розвиток закладу. Адже мова йде про швидке та якісне обслуговування клієнтів та доступне використання послуг готелю в якому усі дані про продукт та послуг безпечно зберігаються та ефективно використовуються. Відповідно, найбільшого поширення в контексті використання інноваційних онлайн технологій є бронювання через Інтернет-мережу із використанням мобільних додатків.

Гість ПрАТ «ТГК «Дністер», зайшовши на спеціально створений мобільний додаток готелю, здатний за короткий період часу та мінімальну кількість кліків знайти необхідну йому інформацію про готель і забронювати у ньому вільний номер певної категорії. Також, в он-лайн режимі можливо дізнатися про наявний фонд готелю, вільні номери на даний час, цінову позицію, а також вибрати необхідну для заїзду дату, отримати визначення вартості номеру у відповідності до обраного періоду проживання.

Зазначений інноваційний аспект дозволяє уникати зайвих витрат часу на здійснення телефонних розмов та телефонного бронювання, а також уникає бюрократичних процедур пов'язаних із пересиланням різноманітної

документації між готелем та клієнтом закладу. Поряд із цим, робота із даними системи бронювання дозволяє контролювати процес проходження бронювання номерного фонду на усіх його етапах та виключає неприємні моменти пов'язані із даною процедурою для клієнта ПрАТ «ТГК «Дністер».

Аналізуючи сучасний ринок України на предмет активізації використання прогресивних систем автоматизованого управління для підприємств туристично-готельного типу слід відмітити доволі велику кількість різноманітних інформаційних системних продуктів із певними характеристиками, особливостями та специфікацією, які представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Системи автоматизованого управління готелем на українському ринку

Продукт	Виробник	Інсталювальники та дистриб'ютори в Україні	Основні споживачі	Частка ринку, %
Fidelio	MICROCOS-Fidelio(США)	HRS	Готелі від трьох до п'яти зірок	14
OPERA		HRS	Мережеві готелі	5
EpitomePMS	SoftBrand(США)	Ligra Hospitality	Від трьох до п'яти зірок, мережеві готелі	11
«ОТЕЛЬ-2.3»	«Інтеротель»	«Інтерготель»	Від двох до чотирьох зірок	18
«Едельвейс»	«Рексофт»	UCL	Від двох до чотирьох зірок	7
«B52ОТЕЛЬ»	«Студія побс (Україна)»	«Альт-Таб Груп (Київ)», «Ректа (Мукачево)»	Від двох до чотирьох зірок	11
ServioHMS	«НЛЕ»	«Експерт Солюшен»	Від двох до чотирьох зірок	5
ProHotel, SimpleHotel	Топ ПоинтАйти (Україна)»	«Топ Поинг Айти» і партнери-інтегратори	Від двох до чотирьох зірок	16
Shelter	USC	UCS	Від двох до чотирьох зірок	4
SuperHotel	«Альтинет (Україна)»	«Альтинет»	Від двох до чотирьох зірок	3
«GS: Управління готелем»	«Глобал Софт»	«Глобал Софт»	Від двох до чотирьох зірок	1
SmartHotel	«Смарт Лаб»	«Смарт Лаб»	Від двох до чотирьох зірок	5

Примітка: складено автором на основі джерел [54; 56].

Поряд із цим, у господарській діяльності заклади готельного типу можуть застосовувати або деякі із них уже використовують їх поєднання та комбінування, що значно підвищує ефективність реалізації системи управління сучасним туристично-готельним закладом.

Слід відімітити, що найбільшу популярність серед палітри альтернатив отримали наступні системи автоматизованого управління готелем - ProHotel, Отель 2.3., SimpleHotel та «B52Отель» (українська розробка), MICROCOS-Fidelio (С MICROCOS-Fidelio (США), EpitomePMS та інші. Кожна із представлених системи має універсальний характер та здатна швидко адаптуватися під вимоги та запити споживачів готельного ринку.

3.3. Забезпечення зростання он-лайн продажів готельних послуг ПрАТ ТРК «Дністер» на основі упровадження інноваційного додатку

На етапі розвитку сучасних інноваційних технологій, в. ч. інтернет-технологій, туристично-готельному комплексу «Дністер» потрібно постійно удосконалюватись та бути в тренді, задовольняти потреби й вимоги своїх потенційних клієнтів та залишатися успішним на ринку надання готельних послуг у Львівському регіоні.

Сьогодні, у контексті зазначеного вище, широкої популярності й використання набувають мобільні додатки, які створюються під конкретне готельне підприємство і у своєму меню дозволяють отримувати всю необхідну інформацію щодо діяльності конкретного готельного комплексу, зокрема: побачити розміщення, під'їзні шляхи й загальний вигляд готелю, отримати необхідну інформацію про стан номерного фонду та його заповненість на конкретну дату, дані щодо переліку основних та додаткових послуг закладу, дізнатися прейскурант цін, акційні пропозиції, оцінити дизайн номерного фонду, а головне – вирішити питання он-лайн бронювання конкретного номера у готелі.

Зважаючи на сучасні тенденції активного використання смартфонів виникає питання й щодо створення такого мобільного додатку «Add Hotel Dnister» для нашого досліджуваного підприємства туристично-готельного

комплексу «Дністер» з метою інформування про його діяльність, бронювання номерного фонду та отримання всього спектру корисної та необхідної для споживача інформації. Проєкт розрахований на реалізацію його упродовж 3,5 років. Метою створення зазначеного мобільного додатку є стимулювання зростання кількості активних клієнтів готелю, забезпечення зростання завантаженості номерного фонду готелю, а, як наслідок, зростання реалізації готельної продукції та послуг, приріст грошових потоків діяльності підприємства.

Планування використання маркетингового інструментарію для мобільного додатку Add Hotel Dnister передбачатиме реалізацію ряду послідовних етапів його просування, зокрема:

Перший етап, котрий реалізовуватиметься протягом 6 місяців (етап розробки мобільного додатку Add Hotel Dnister та виведення на ринок) – дане впровадження важливо реалізовувати паралельно із оновленням та модифікацією сайту готелю, оновленням Fb – рекламної сторінки, Instagram сторінки, Telegram–сторінки, Yt–каналу додатку, де буде відображатися особливості впровадження та зміни у додатку, а також різноманітні рекламні звернення менеджерів (розробників, маркетологів).

Використання різного роду платформ та сайтів каунтерів, таких як <https://online.seranking.com/> забезпечуватимуть дослідження цільової аудиторії та визначають особливості просування мобільного додатку. На даному етапі також слід здійснити презентування виходу мобільного додатку (основні витрати орендування залу презентації, організація банкету на честь події, а також медійне забезпечення заходу). Здійснити рекламу виходу мобільного додатку у місцевих засобах масової інформації, телебаченні та радіоканалах.

Другий етап – I рік (етап впровадження мобільного додатку Add Hotel Dnister) – на даному етапі найбільш важливим є виведення мобільного додатку у ТОП-рейтинги AppleApp Store та GooglePlay формування позитивного враження від мобільного додатку (коментарі, рейтинги, позитивні відгуки, публікація матеріалів про додаток у різноманітних спеціалізованих статтях). Важливими напрямками є активна робота над вдосконаленням роботи офіційного сайту та синхронізація роботи із використанням мобільного додатку, активна реклама у

соціальних мережах Fb, Instagram, Telegram, Yt-каналу. Постійне оновлення контенту та активна маркетингова позиція із використання сучасного інструментарію просування додатку.

Третій етап – акцентування уваги на контекстній рекламі у GoogleAdWords. Подальша активна позиція, щодо рекламування мобільного додатку у соціальних мережах Fb, Yt, Instagram, Telegram. Просування мобільного додатку із використанням реклами блогерів (соціальні мережі, спеціалізовані сайти-блогерів, Ytмедіа-контент). Для удосконалення роботи додатку слід реалізовувати заходи, які зміни відбуваються у основних інструментах додатку, а також як їх ефективно використовувати, щорічне презентування даних змін. Використання банерної реклами у спеціалізованих додатках, а також розміщення інформації про додаток та можливості його купівлі на платформах KickStarter, Indiegogo.

Четвертий етап – II рік (етап впровадження додатку) – подальша діяльність маркетингового відділу, щодо рекламування додатку та просування його у ТОП-рейтинги AppleAppSore та GooglePlay.

Забезпечення зростання позитивного іміджу додатку (рейтинги, позитивні відгуки, коментарі). Важливими напрямками є активна робота над вдосконаленням роботи офіційного сайту та синхронізація роботи із використанням мобільного додатку, активна реклама у соціальних мережах Fb, Instagram, Telegram, Yt-каналу. Постійне оновлення контенту та активна маркетингова позиція із використання сучасного інструментарію просування додатку.

П'ятий етап – просування мобільного додатку із використанням реклами блогерів (соціальні мережі, спеціалізовані сайти-блогерів, Ytмедіа-контент). Для удосконалення роботи додатку слід реалізовувати заходи, які зміни відбуваються у основних інструментах додатку, а також як їх ефективно використовувати, щорічне презентування даних змін. Використання банерної реклами у спеціалізованих додатках, а також розміщення інформації про додаток та можливості його купівлі на платформах KickStarter, Indiegogo.

Шостий етап – III рік (етап впровадження додатку) – виведення додатку в ТОП GooglePlay або AppleAppSore створення позитивного іміджу додатку

(рейтинги, позитивні відгуки, коментарі).

Публікація матеріалів про додаток у спеціалізовані журнали, висвітлення інформації про додаток на спеціалізованих сайтах. Використання контекстної реклами GoogleAdWords.

Реклама у соціальних мережах Fb, Yt, Instagram, Telegram. Просування додатку із використанням ресурсу блогерів (соціальні мережі, спеціалізовані сайти-блогерів, Yt медіа-контент).

Сьомий етап – щорічна презентація змін у мобільному додатку (масштабні заходи, які зміни відбулися у інструментах мобільного додатку, як їх ефективно використовувати та здійснювати пошук необхідної інформації). На даному етапі також застосовуватиметься банерна реклама на спеціалізованих сайтах та платформах, а також розміщення важливої інформації про функціонування мобільного додатку та можливості його використання на платформах KickStarter, Indiegogo.

Слід зазначити, що на етапі розробки та виведення мобільного додатку на ринок слід здійснити комплекс наступних робіт по проєкту:

- створення сайту та рекламної сторінки;
- маркетингове дослідження ринку;
- рекламування виходу додатку;
- презентація прототипу та функціоналу додатку.

Здійснення усіх цих видів робіт згідно маркетингового плану передбачає витрачання коштів на суму 7100 грн. із бюджету досліджуваного підприємства.

Для реалізації механізму просування представленого додатку Add Hotel Dnister досить важливим є використання наступного інструментарію, зокрема:

- контекстна реклама (GoogleAdWords і ін.) – розміщення текстових і графічних оголошень на сторінках мобільного пошуку і сайтів-партнерів GoogleAdWords;

- реклама в соціальних мережах (Facebook, Youtube, Instagram і ін.);
- оптимізація додатку для AppStore, PlayMarket;
- публікація матеріалів в ЗМІ;
- реклама в інших додатках.

Для реалізації запропонованого інноваційного проєкту рекомендуємо

наступну його організаційну структуру (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Організаційна структура проєкту створення та впровадження мобільного додатку Add Hotel Dnister для підприємства ПрАТ ТРК «Дністер»

Джерело: самостійна розробка автора

Згідно запропонованої організаційної структури очолить даний проєкт-керівник, якому будуть підпорядковуватись проєкт-менеджер в особі розробника додатку (для цього слід звернутись до працівника ІТ-компанії на правах аутсорсингу), PR-менеджер, який займатиметься просуванням продукту у соціальних мережах та фінансовий менеджер, який відповідатиме за фінансування проєкту та займатиметься обліковою політикою.

Таким чином, загальний розмір витрат на формування організаційної структури управління даним інноваційним проєктом становитиме 2453,7 тис. грн. протягом року і приблизно 4890 тис. грн. протягом життєвого циклу реалізації даного проєкту.

Здійснюючи дослідження організаційної структури проєкту, необхідно відмітити, що залучення розробників додатку матиме місце на інвестиційній фазі проєкту (протягом 6 місяців), а подальше адміністрування та розвиток додатку орієнтований на 3 роки.

РОЗДІЛ 4

ОСНОВИ ОХОРОНИ ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Організація та управління охороною праці досліджуваного підприємства

Об'єктом управління охороною праці досліджуваного підприємства є діяльність його функціональних служб та структурних підрозділів щодо забезпечення безпечних та здорових умов праці на відповідних робочих місцях.

Для забезпечення належного виконання правил з техніки безпеки та охорони праці для працівників ПрАТ «ТГК «Дністер» найпершою умовою є проведення різних інструктажів. За характером і часом проведення інструктажі з питань охорони праці поділяються на вступний; первинний, повторний, позаплановий та цільовий.

Вступний інструктаж проводиться:

- з усіма працівниками, які приймаються на постійну або тимчасову роботу, незалежно від їх освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство і беруть безпосередню участь у виробничому процесі чи наданні певних послуг або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження певного виду практики;
- у разі екскурсії на підприємство;
- з усіма вихованцями, учнями, студентами та іншими особами, які навчаються.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником:

- новоприйнятим (постійно чи тимчасово) на підприємство;
- який переводиться з одного підрозділу до іншого, з однієї посади на іншу;
- який буде виконувати нову для нього роботу;

- відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Повторний інструктаж проводиться з працівниками на робочому місці в терміни, визначені відповідними чинними галузевими нормативними актами або керівником підприємства з урахуванням конкретних умов праці, але не рідше:

- на роботах з підвищеною небезпекою - 1 раз на 3 місяці;
- для решти робіт - 1 раз на 6 місяців.

Позаплановий інструктаж проводиться з:

- працівниками на робочому місці або в кабінеті охорони праці;

- при введенні в дію нових або переглянутих нормативних актів про охорону праці, а також при внесенні змін та доповнень до них;

- при зміні технологічного процесу, заміні або модернізації устаткування, приладів та інструментів, вихідної сировини, матеріалів та інших факторів, що впливають на стан охорони праці;

- при порушеннях працівниками вимог нормативних актів про охорону праці, що можуть призвести або призвели до травм, аварій, пожеж тощо.

Цільовий інструктаж проводиться з працівниками:

- при виконанні разових робіт, не передбачених трудовою угодою;
- при ліквідації аварії, стихійного лиха;
- при проведенні робіт, на які оформлюються наряд-допуск, розпорядження або інші документи.

Проводиться з вихованцями, учнями, студентами ВНЗ в разі організації масових заходів (екскурсії, походи, спортивні заходи тощо).

Запис про проведення вступного інструктажу робиться в журналі реєстрації вступного інструктажу, який зберігається в службі охорони праці, або в працівника, що відповідає за проведення вступного інструктажу, а також у документі про прийняття працівника на роботу.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі проводить безпосередній керівник підрозділу, у якому працює певний працівник.

Первинний, повторний, позаплановий і цільовий інструктажі завершуються перевіркою знань у вигляді усного опитування або за допомогою технічних засобів, а також перевіркою набутих навичок безпечних методів праці. Знання та навички перевіряє особа, яка проводила інструктаж.

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь і навичок, щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів для працівника протягом 10 днів додатково проводяться навчання, після чого працевлаштування працівника вирішується згідно з чинним законодавством.

При незадовільних результатах перевірки знань після цільового інструктажу допуск до виконання робіт не надається. Повторна перевірка знань при цьому не дозволяється.

Працівники, які суміщають професії, проходять інструктажі як з їх основних професій за сумісництвом.

Про проведення первинного, повторного, позапланового та цільового інструктажу та про допуск до роботи особою, якою проводився інструктаж, вноситься запис до журналу реєстрації інструктажів з питань охорони праці. При цьому обов'язкові підписи як того, кого інструктували, так і того, хто інструктував. Сторінки журналу реєстрації інструктажів повинні бути пронумеровані, журнали прошнуровані і скріплені печаткою.

4.2. Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер»

Для ефективної діяльності ПрАТ «ТГК «Дністер» необхідні цілеспрямоване визначення повноважень і системна організація охорони праці. Інтеграція цих питань в організацію управління підприємством має вирішальне значення для підвищення рівня продуктивності праці.

Простої та зниження ефективності праці, викликані аваріями, нещасними випадками на виробництві, професійними захворюваннями, не тільки

уповільнюють виробничі процеси, а й стають причиною високих додаткових витрат для підприємства. Окрім того, ці явища значною мірою негативно впливають на безпеку виробництва, якість продукції та ставлення до роботи працівників.

Удосконалення системи охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер» має не тільки соціальне, а й безпосередньо економічне значення. Ключовим завданням повинна стати організація охорони праці, щоб вона була інтегрована у виробничі процеси кожного підприємства і сприяла вдосконаленню загальної продуктивності.

Із введенням Системи управління охороною праці (СУОП) кількість недоліків охорони праці знижують ризик нещасних випадків і можливостей заподіяння шкоди здоров'ю забезпечують усунення зупинень у виробничому процесі і пов'язаних із цим виробничих витрат.

Положення про управління охороною праці описує загальну структуру системи, основні цілі і завдання, докладно пояснює процеси і заходи, необхідні для досягнення поставлених завдань у сфері охорони праці, опираючись при цьому на міжгалузеві та галузеві нормативно-правові акти з питань охорони праці, а також на нормативні акти з охорони праці, що діють в межах підприємства.

Нормативні акти з охорони праці ПрАТ «ТГК «Дністер» визначають порядок безпечного виконання робіт на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на робочих місцях відповідно до вимог міжгалузевих і галузевих нормативних актів про охорону праці. Нормативні акти з охорони праці, що діють в межах підприємства, розробляються на підприємстві з урахуванням вимог Порядку опрацювання та затвердження власником нормативних актів про охорону праці, що діють на підприємстві.

Положення про систему управління охороною праці визначаються відповідальність і пов'язані з нею обов'язки посадових осіб, керівників підрозділів та працівників, політика охорони праці, функції та структура системи управління охороною праці

Документація СУОП - це сукупність нормативних актів, що діють на підприємстві, визначають перелік документації, яку необхідно вести та порядок ведення обліку та стану виконання приписів наглядових органів.

Основними завданнями СУОП ПрАТ «ТГК «Дністер» та шляхами їх вирішення у сфері охорони праці для досліджуваного підприємства є:

- питання професійного відбору і навчання;
- організації та управління персоналом;
- заходи з охорони праці при плануванні та постачанні, введенні в експлуатацію, поточній експлуатації, виведенні з експлуатації засобів виробництва;
- проведення контролю та порядок стимулювання.

Кожний структурний підрозділ Положення будується за такою стандартною схемою:

- мета і завдання;
- сфера діяльності;
- повноваження персоналу.

Система управління охороною праці має суттєві завдання залежно від існуючої ситуації на підприємстві:

- створення власної системи управління охороною праці;
- інтеграція системи управління охороною праці в загальну систему управління виробництвом;
- призначення уповноваженого з системи управління охороною праці, який організовує проведення необхідних заходів щодо запровадження системи управління на підприємстві;
- надання уповноваженому певних прав, необхідних для втілення в життя системи управління;
- ознайомлення керівників і трудового колективу з СУОП;
- визначення функцій та завдань управління;
- визначення системи внутрішнього контролю функціонування системи.

Положення містить такі розділи: перевірка документів, які є на підприємстві (наприклад, інструкції з охорони праці, з безпечної експлуатації, положення про навчання з питань охорони праці тощо) на їх прийнятність та відповідність системі управління; вивчення існуючих стандартних процедур у сфері охорони праці (наприклад, акти реєстрації нещасних випадків на виробництві) і осіб, які беруть в них участь, з метою перевірки і вдосконалення цих процесів та приведення їх у відповідність.

Разом з уповноваженим із системи управління охороною праці відповідальні за окремі виробничі функції розробляють порядок функціонування системи для окремих сфер діяльності У ньому представляють розподіл обов'язків і графіки виконання окремих завдань. Уповноважений із системи управління об'єднує їх в один документ.

Розробка в порядку, визначеному роботодавцем, інструкцій, інших нормативних актів відповідно до вищезгаданої загальної процедури. Перевірка дотримання графіка виконання поставлених завдань уповноваженим із системи охорони праці.

Впровадження даного "Положення..." уповноваженим із системи управління охороною праці проводиться паралельно з розробкою інструкцій, інших нормативних актів. Ознайомлення відповідних працівників залежно від сфери їх діяльності з документами із системи управління є обов'язковою умовою. Введення цих документів у дію виконується послідовно.

Важливим аспектом є забезпечення системи внутрішньої перевірки функціонування уповноваженим з управління охороною праці за участі керівництва підприємством, представників трудового колективу, уповноважених з охорони праці.

Система управління охороною праці (далі СУОП) ПрАТ «ТГК «Дністер» складається з розробки і виконання організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних і лікувально-профілактичних заходів, спрямованих на забезпечення безпеки, збереження здоров'я і працездатності працюючих у процесі роботи.

Метою СУОП є забезпечення безпеки виробничих процесів, охорони праці, запобігання та профілактика виробничого травматизму, професійних захворювань, аварій на основі наближення якісних і кількісних факторів умов праці до рівня вимог Законодавства з охорони праці, підвищення кваліфікації працівників, забезпечення навчання працівників з питань охорони праці.

СУОП здійснюється шляхом реалізації таких питань:

- організація і координація робіт з охорони праці між посадовими особами, працівниками, одержання інформації про фактичний стан охорони праці в окремих структурних підрозділах і на підприємстві в цілому;
- планування заходів по підвищенню рівня охорони праці в структурних підрозділах;
- реалізація заходів, спрямованих на покращання умов праці, підвищення їх безпеки;
- виконання приписів інспектуючих органів, служби охорони праці;
- застосування заходів морального і матеріального стимулювання за кращі показники з охорони праці.

Основними завданнями, рішення яких забезпечує досягнення мети СУОП ПрАТ «ТГК «Дністер» є:

- забезпечення безпеки виробничого обладнання; забезпечення безпеки електрообладнання;
- забезпечення безпеки виробничих процесів;
- забезпечення належного технічного стану будівель і споруд;
- забезпечення оптимальних режимів праці і відпочинку; приведення до норм санітарно-гігієнічних умов праці;
- санітарно-побутове і лікувально-профілактичне обслуговування працюючих;
- навчання працівників безпечному виконанню робочих прийомів;
- професійний відбір працюючих по спеціальностях, пов'язаних з важкими та шкідливими умовами праці та роботами з підвищеною небезпекою;
- проведення інструктажів та перевірок знань з питань охорони праці;

- організація робіт по впровадженню на підприємстві нормативних актів з охорони праці.

СУОП будується на основі загальних принципів багаторівневих систем. На підприємстві виділяються такі 2 рівні: підприємство і робоче місце.

Управлінський процес СУОП забезпечує керівник підприємства та відповідальні особи, які організують виробничу діяльність і приймають рішення, спрямовані на підвищення рівня охорони праці.

Зміст інформації про стан охорони праці повинен будуватись на виконанні таких завдань:

- своєчасне і якісне розслідування нещасних випадків, профзахворювань, аварій, якщо такі мають місце;
- збір і аналіз даних про аварії та виробничі неполадки;
- виявлення небезпечних та шкідливих виробничих факторів;
- аналіз результатів перевірок стану охорони праці органами державного нагляду, вищими органами управління, оперативного контролю;
- аналіз результатів атестації робочих місць.

Підсумком виконання вище вказаних завдань є аргументований перелік небезпечних та шкідливих факторів, які підлягають усуненню з метою покращання умов праці на підприємстві,

Вирішення цих завдань повинно проводитись при взаємодії всіх підрозділів у відповідності з структурною схемою управління підприємством.

Керівники структурних підрозділів організують свою роботу у відповідності з їхніми посадовими інструкціями.

Загалом слід зазначити, що оцінка діяльності працівників із покращання умов праці та вирішення окремих питань з охорони праці здійснюється шляхом обліку та контролю наступних форм та видів контролю за станом охорони праці:

- двоступеневий оперативний контроль;
- паспортизація санітарно-гігієнічного стану структурних підрозділів і наявність засобів охорони праці;
- контроль за виконанням заходів з охорони праці;

- атестація робочих місць на предмет їх готовності до роботи;
- нагляд з боку відповідального за станом охорони праці по підприємству;
- нагляд з боку органів державного нагляду.

ВИСНОВКИ

Розглядаючи у даній бакалаврській роботі проблему формування інноваційних напрямів забезпечення розвитку підприємства індустрії гостинності ми дійшли до наступних висновків:

1. Інноваційний розвиток підприємств індустрії гостинності повинен здійснюватися комплексно, з урахуванням різних аспектів, таких як стратегічне планування, управління персоналом, фінансове планування та аналіз, покращення якості продукції та послуг, використання інноваційних рішень та збереження природних ресурсів. Виконання цих завдань у комплексі допоможе підвищити конкурентний статус та конкурентоспроможність підприємства в сучасному ринковому просторі, залучати нових клієнтів та зберігати вже наявну клієнтську базу.

2. Вибір інноваційного напрямку розвитку будь-якого підприємства підкреслюється готовністю ним створювати та упроваджувати інновації у вигляді інноваційних технологій, процесів, нових видів устаткування, продукції, послуг. А визначення методів, форм та особливостей процесу реалізації цих напрямів залежать від існуючого інноваційного потенціалу підприємства, його маркетингової стратегії й організаційної структури управління.

3. Розглядаючи у роботі індустрію гостинності, варто відмітити те, що готельно-ресторанний бізнес – це надзвичайно перспективна сфера вкладання коштів. Ця сфера в Україні завжди має свій впевнений рівень популярності. Нині споживачі стають все вибагливішими. Їхні потреби не зупиняються. Сьогодні потенційний клієнт потребує чогось більшого: креативності, нових ідей, свіжого погляду на традиційні страви, на перелік нових послуг, а також споживачі чекають чогось нового і цікавого. Об'єктом дослідження було обрано заклад ПрАТ ТРК «Дністер», який знаходиться у місті Львові і впродовж останніх десяти років активно розвивається.

Даний готельний комплекс є дуже популярними серед туристів, зручним для відвідувачів, привертає до себе достатньо уваги і обирається зазвичай потенційними клієнтами для місця їх перебування з певним цільовим візитом.

4. Проаналізувавши структуру доходів і витрат досліджуваного підприємства ПрАТ «ТГК «Дністер», бачимо, що основну частку у структурі операційних витрат базового періоду займають витрати на оплату праці: 28% за 2021 рік та 33,7% за 2022 рік, інші операційні витрати відповідно за роками – 36,9% та 33,3%, матеріальні витрати 18,3% та 17,9%. Амортизація складає 10,5% у 2021 році та 7,8% у 2022 році від загальної суми витрат підприємства, а найменшу питому вагу у структурі операційних витрат підприємства займають відрахування на соціальні заходи і становлять відповідно за базовий рік – 6,3%, за звітний – 7,3%.

Валовий прибуток підприємства у звітному періоді зріс на 9 536 тис. грн., що становило 33,2%, проте рівень рентабельності продукції впав на 5,7%.

Прибуток до оподаткування за аналізований період порівняно із базовим зменшився на 4964 тис. грн., тобто скоротився на 84,6%. Аналогічним чином зменшилась величина чистого прибутку на 5313 тис. грн., що становить 86,3%. Ці факти зумовлені приростом витрат підприємства за звітний період (окрім витрат на збут).

5. Провівши PEST та SWOT-аналіз для досліджуваного підприємства, бачимо, що заклад має значний потенціал для забезпечення розвитку та підвищення його конкурентоспроможності на ринку готельних послуг, проте для цього необхідно звернути увагу на певні слабкі сторони та виклики, які можуть вплинути на його успіх у майбутньому.

6. Для підвищення прибутковості підприємства на майбутній період запропоновано удосконалення організаційної структури управління готельним господарством, котра матиме лінійно-функціональний тип і передбачатиме відміну та суміщення деяких посад, зокрема адміністративно-управлінського персоналу у кількості 16 осіб та обслуговуючого персоналу готелю у кількості 32 осіб, запропоновано також здавати в оренду наявні конференц-зали. За

попередніми розрахунками даний проєкт дасть змогу підприємству отримати прибуток в розмірі 12 003,32 тис. грн.

6. Для забезпечення ефективності маркетингової комунікаційної політики та стимулювання зростання он-лайн продажів ПрАТ ТРК «Дністер», у роботі запропоновано реалізувати проєкт заходів розробки та просування мобільного додатку Add Hotel Dnister.

Мета даного проєкт – стимулювати зростання кількості бронювання номерного фонду готельного підприємства, що у стратегічній перспективі забезпечить збільшення розміру реалізації послуг, зростання прибутковості даного закладу. Реалізація даного проєкту також орієнтована на підвищення іміджу закладу, як реалізатора та провайдера інноваційних технологій у господарський процес готельного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Закон України “Про безпечність та якість харчових продуктів” від 23 грудня 1997 р. № 771/97-ВР // Відомості Верховної Ради України, 1998. № 19. Ст. 98.
2. Закон України “Про власність” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991. № 20. Ст. 249.
3. Закон України “Про конкуренцію” // Відомості Верховної Ради України, 1997. № 36. Ст. 167.
4. Закон України «Про інвестиційну діяльність в Україні» // Відомості Верховної Ради. 1991. № 47.
5. Закон України “Про інноваційну діяльність” // Відомості Верховної Ради України, 2002. № 36. Ст. 266 (поточна редакція від 05.12.2012).
6. Закон України “Про охорону навколишнього середовища” // Відомості Верховної Ради України, 1991. № 41. Ст. 546.
7. Закон України “Про підприємництво” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 14. Ст. 168 (втратив чинність, окрім ст. 4).
8. Закон України “Про підприємства” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 1991, № 24. Ст. 272.
9. Закон України “Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності” // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2004. № 9. Ст. 79.
10. Андрушків Б., Кирич Н., Погайдак О., Ратинський В., Шерстюк Р. Діджитал-інструментарій відродження сервісної інфраструктури в умовах об’єднання територіальних громад у повоєнний період наблизить економіку України до європейських стандартів // МММТЕС, 22-23 листопада 2022 року. Т.: ФОП Паляниця В. А., 2022. С. 151–156.
11. Кузь Т.І., Малюта Л.Я., Нагорняк Г.С., Островська Г.Й. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. Галицький економічний вісник. 2021. Вип. 4 (71). С. 85-91.

12. Малюта Л.Я., Островська Г.Й., Шерстюк Р.П. Event-менеджмент в індустрії гостинності. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2021. Вип. 6(39). С. 114-127.

13. Малюта Л., Федішин І. Вплив криз на розвиток туристичного бізнесу. Електронне наукове фахове видання "Соціально-економічні проблеми і держава". 2020. Вип.1 (22). С. 36-47.

14. Малюта Л.Я., Ратинський В., Шерстюк Р. Застосування комплексу маркетингу в сфері туризму. Інструментально-методичний апарат дослідження Електронне наукове фахове видання «Соціально-економічні проблеми і держава». 2020. Вип.2 (23). С. 57-65.

15. Малюта Л., Сорокопуд Г. Онлайн продажі продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі // Збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (м.Тернопіль, 23–24 листопада 2022 р.). Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. 217с. С. 56-58.

16. Малюта Л. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навч. посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

17. Малюта Л.Я., Мельник Л.М., Погайдак О.Б. Концептуальна модель управління інноваціями: орієнтація на ринок // «Вісник ЖДТУ»: Економіка, управління та адміністрування. 2015. Випуск 2 (72). С.139-145

18. Мельник Л.М., Паляниця В.А. До програми розвитку туризму в післякризовий період // Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах». Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2022. С.30-32.

19. Стойко І.І. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення та оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу // Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 221-233. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf>

20. Стойко І.І. Управління інноваціями: навч.-метод. посіб. Тернопіль, ТНТУ імені Івана Пулюя, 2016. 220с.
21. Готельно-ресторанний бізнес: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / Лідія Нечаюк, Наталія Нечаюк. – 3-тє вид. К. : Центр учбової літератури, 2009. 343с.
22. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник / Марта Мальська, Ігор Пандяк ; М-во освіти і науки України, Львівський нац. ун-т ім. І. Франка. К. : Центр учбової літератури, 2012. 470 с.
23. Лібанова Е.М. Людський розвиток в Україні: інноваційний вимір : колективна монографія. К. : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2018. 316 с.
24. Лапко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія. К. : Ін-т економ, прогнозування НАН України, 1999. 254 с.
25. Микитюк П. Інноваційний розвиток промислового підприємства // Економічний аналіз. 2013. Вип. 12, ч. 3. С. 339-343.
26. Корнух О. В. Необхідність розмежування категорій "інновація" та "інновація підприємства" // Інвестиції : практика та досвід. 2013. №24. С. 31-37.
27. Корнух О. В., Турило А.М. Інтелектуальний капітал – основа інноватизації, ефективності і корпоративної стратегії підприємства : монографія. Кривий Ріг: Видавничий дім, 2012. 228 с.
28. Довбенко В.І., Мельник В.М. Потенціал і розвиток підприємства: навчальний посібник . 2-е вид., випр. і доп. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 232 с.
29. Статистичний щорічник України за 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 р.р. URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u
30. Статистичний Львівської області за 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021 р.р. // Головне управління статистики у Львівській області, 2021. URL: <https://www.lv.ukrstat.gov.ua/ukr/publ/2022/2021.pdf>
31. Львівська міська рада інформує: URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/290625-yak-zminyvsia-turystychnyi-lviv-v-2021-rotsi-u->

tsyfrakh

32. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Туристично-готельний комплекс «Дністер» (Premier Hotel Dnister) URL: <https://dnister-hotel.phnr.com/>

33. Фінансова звітність приватного акціонерного товариства туристично-готельний комплекс "Дністер". URL: https://clarity-project.info/edr/13828634/finances?current_year=2021

34. Сkochиляс С.М. Економічні механізми планування інноваційної діяльності підприємств. *Економіка і суспільство*. 2018. №15. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/15_ukr/70.pdf

35. Владимир О. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали Х Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНАДУ, 2016. Том 1. С. 179-180. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/39074>

36. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119/234764>

37. Писаренко Т. В., Кваша Т. К., Карлюк Г. В., Лях Л. В. Інноваційна діяльність та її вплив на економічний розвиток в Україні : монографія. Київ : УкрІНТЕІ, 2015. 116 с.

38. Кравець О. Інноваційні впровадження та їх вплив на підприємства готельного господарства. *Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства*: збірник виступів учасників XIII науково-практичної конференції студентів вищих навчальних закладів Укоопспілки. Київ: НМЦ «Укоопосвіта», 2016. Частина 1. 184 с. С.140-143. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm

39. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. *Науковий простір Європи – 2010*: матеріали конференції. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm

40. Борисова О.В. Тенденції інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
41. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник. М. : Книжковий світ, 2003. 165 с.
42. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2021. № 5. С. 107-112.
43. Головка О.М., Камнов Н.С., Махлинець С.С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.
44. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2(2). С. 261-264.
45. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 23. Частина 2. 2019. С.8-12.
46. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2018-ukr>
47. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.
48. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2020. Вип.30. Т.2. С.181-190.
50. Савченко О.В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5557/1/31.pdf>

51. Устаткування закладів ресторанного господарства: навч. посіб. для студ. вищих навч. закл., які навчаються за спеціальністю “Технологія харчування”. К.: КНТЕУ, 2005. 256 с.

52. Черевко О.І., Малюк Л.П., Дейниченко Г.В. Збірник нормативних документів державного регулювання у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Харків: ПКФ “Фавор ЛТД”, 2013. 402 с.

53. Яремко З.М., Тимошук С.В., Третяк О.І. Охорона праці: навч. посіб. Львів: Видавничий центр ЛНУ імені Івана Франка, 2010. 234с.

54. CRM – это стратегия вашего бизнеса. URL: <https://www.education.ua/blog/5775/>

55. CRM системи: рейтинг найпопулярніших рішень в Україні. URL: <https://lightspider.net/top-5-crm-dlya-biznesa-v-ukraine/>

56. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>

57. Drucker P. Management Challenges for the 21st Century. KM-Books", 2020. 240 p.

58. Yang M. Innovation and research in education. London: Routledge and Kegan Paul, 1965.184 p.

59. Schumpeter Y. Theorie de Involution Economique, Recherches sur le Profil, le Credit, l'Interet et le Cycle de la Conjoncture. Librairie Dailoz. Paris, 1985. 82 p.