

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	10
1.1. Сутність і особливості розвитку підприємств в сучасному інноваційному економічному середовищі.....	10
1.2. Організаційне та економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства.....	16
1.3. Критерії оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств.....	24
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «PALLADA».....	31
2.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств.....	31
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada».....	37
2.3. Оцінка ефективності управління готельно-ресторанного комплексу «Pallada».....	45
Висновки до розділу 2.....	52
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ.....	54
3.1. Розробка системи забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств.....	54
3.2. Впровадження та застосування новітніх інформаційних технологій в контексті забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.....	64
3.3. Удосконалення маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada».....	71
Висновки до розділу 3.....	80
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ.....	82
4.1. Охорона праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства.....	82
4.2. Запровадження безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві.....	85
Висновки до розділу 4.....	88
ВИСНОВКИ.....	90
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	95

ВСТУП

Актуальність дослідження. Сектор гостинності відіграє важливу роль у процесі інноваційного розвитку, оскільки він сприяє посиленню економічної диверсифікації прибутків країн. Конкурентоспроможність готельного підприємства – це його здатність та можливість надавати готельні послуги в умовах ринкової економіки, мати певні переваги щодо конкурентів і в результаті цього отримувати додатковий прибуток, що витрачається як на власний розвиток, так і на забезпечення якісного обслуговування гостей. Є всі підстави вважати, що епідемія стала каталізатором значних структурних змін у готельній галузі, продемонструвала адаптивність до зовнішнього впливу, а гостра конкуренція за клієнта дала змогу отримати інформацію, необхідну для вирішення завдань зростання та підвищення завантаження, мотивуючи готельні підприємства до самовдосконалення та розвитку для більш повного задоволення потреб та бажань споживачів. Недостатня вивченість впливу інноваційного розвитку готельних підприємств на підвищення їх конкурентоспроможності в умовах невизначеності, а також адаптація готельних підприємств до умов появи пандемії COVID-19 послужили обґрунтуванням вибору теми роботи, визначили її цілі, завдання та вектор у напрямку дослідження.

Підґрунтям сучасних наукових уявлень щодо інноваційного розвитку готельних підприємств в контексті підвищення їх конкурентоспроможності стали праці зарубіжних вчених, таких як: Р. Акофф, М. Армстронг, Г. Бергер, П. Друкер, К. Камерон, Ф. Котлер, Р. Куїнн, У. Лафферті, М. Мескон, М. Портер, Ф. Харрис, А. Файоль, Е. Шейн, М. Шульц, Й. Шумпетер та ін. В Україні дослідження за цією проблематикою кристалізувалися в наукових працях Б. Андрушківа, С. Ілляшенка, А. Колота, Л. Ліпич, Л. Малюти, Л. Мельник, Г. Островської, М. Семикіної, М. Тарасевича, Л. Федулової, Р. Шерстюка та ін.

Незважаючи на численні розробки, проблеми розвитку інноваційного розвитку підприємств готельного господарства в контексті підвищення їх конкурентоспроможності недостатньо досліджені як у вітчизняній, так і в закордонній теорії та практиці.

Мета та завдання дослідження. Мета дослідження полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств в умовах невизначеності на основі підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Реалізація мети забезпечується в роботі вирішенням таких взаємопов'язаних завдань:

– розкрити сутність та особливості розвитку готельних підприємств в сучасному інноваційному економічному середовищі;

– охарактеризувати організаційне та економічне забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств;

– узагальнити критерії оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств;

– провести діагностування впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств;

– здійснити аналіз фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada»;

– провести оцінювання ефективності управління готельно-ресторанного комплексу «Pallada»;

– удосконалити систему забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі підвищення їх конкурентоспроможності;

– розвинути класифікацію видів інформаційно-комунікаційних технологій, які застосовуються в умовах інноваційного розвитку готельних підприємств;

– надати пропозиції щодо застосування інформаційних технологій в контексті забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств;

– розробити заходи щодо удосконалення маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada».

Об’єктом дослідження є процес формування та забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Pallada» на основі підвищення його конкурентоспроможності.

Методи дослідження. Для досягнення визначеної мети та поставлених завдань у кваліфікаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів аналізу, а саме: теоретичного узагальнення та системного підходу – для уточнення визначень економічних понять; порівняльного аналізу – для здійснення процесів інноваційного розвитку підприємства; економіко-порівняльного та статистичного аналізу – для здійснення оцінювання показників фінансово-економічної діяльності підприємства; системного підходу – для розроблення системи забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств; абстрактно-логічного – для формулювання висновків; графічного аналізу – для систематизації результатів у вигляді діаграм; табличного методу – для наочного відображення результатів.

Інформаційною базою дослідження слугували: законодавчі акти України, постанови Верховної Ради України та Кабінету Міністрів України, Інтернет-джерела, офіційні сайти підприємств готельно-ресторанної сфери, дані статистичної та фінансової звітності підприємства «Pallada Hotel», науково-періодична література в контексті проблем інноваційного розвитку індустрії гостинності за умов конкурентного середовища.

Наукова новизна. У процесі дослідження одержані такі наукові результати, які характеризують новизну кваліфікаційної роботи:

– удосконалено систему забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі підвищення їх конкурентоспроможності.;

– надано пропозиції щодо вдосконалення інформаційно-комунікаційних технологій задля забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств;

– розроблено заходи щодо удосконалення комплексу маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada».

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає в тому, що отримані результати можуть використовуватися в діяльності готельних підприємств задля підвищення їх конкурентних переваг на ринку послуг.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації. Семенов М. С., Островська Г. Й. Удосконалення інформаційних технологій для забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств. Матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН Миколи Григоровича Чумаченка: «Наука, інновації, бізнес:проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку» (Тернопіль, 26 травня 2023 року). Тернопіль : ФОП Паляниця В.А., 2023. С. 111–112.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, чотирьох розділів, висновків та списку використаних літературних джерел. Загальний обсяг роботи складає 97 сторінок основного тексту, у тому числі 15 таблиць, 12 рисунків, список використаних літературних джерел з 72 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність і особливості розвитку підприємств в сучасному інноваційному економічному середовищі

Привнесені в науково-технічний розвиток у другій половині ХХ століття основоположні правила, що включають новий стан людської цивілізації, були відзначені досягненням значних результатів у галузі комп'ютерних технологій і засобів зв'язку, а також низкою інших технічних досягнень, що заслужили на увагу багатьох фахівців. Водночас залишилися неврахованими проблеми, пов'язані із шансами виживання людства в умовах невизначеності [14].

В існуючих умовах циклічного розвитку світової економіки, для якого характерні зміни стану спаду (кризи) і підйому, для ефективного функціонування та сталого розвитку господарюючих суб'єктів виникають певні виклики (втрата конкурентоспроможності, займаної ніші на ринку, загроза банкрутства), що вимагають перегляду пріоритетів управління організацією на користь інноваційного розвитку її діяльності. Очевидним стимулом до прориву в економічному розвитку виступає кризовий період, за якого структура економіки та ринку піддається суттєвим змінам. Цей факт стимулює керівництво організації вдатися до низки дій, пов'язаних з оптимізацією організаційної структури, реалізацією стратегії розвитку, що дає змогу закріпити існуючі позиції та наростити конкурентний потенціал на ще не займаних нішах ринку, витіснивши своїх потенційних конкурентів пропозицією нового чи вдосконаленого виду продукції чи послуги, що формують споживчий попит.

У світі особливо актуальними вважаються питання інноваційного розвитку окремих суб'єктів господарювання, регіонів і країн загалом. Через нестачу фінансових ресурсів, що пояснюється скороченням обсягів

виробництва та податкових надходжень, а також зниженням активності інвесторів, виникає необхідність формування економічними структурами нових конкурентних переваг. Про інноваційний розвиток можна говорити, якщо вони мають здатність зберігати якісний рівень і можливість продовжувати розвиток незалежно від зовнішніх і внутрішніх умов і факторів, зокрема, незалежно від виникнення умов невизначеності.

Категорія «розвиток» підприємства має безліч визначень та передбачає формування якісних новоутворень, розглядається як процес спрямованої діяльності керівництва підприємства та її результат у мінливому економічному середовищі, а також характеризується як механізм ефективного перерозподілу ресурсів підприємства. Основні визначення, що використовуються вченими для категорії «розвиток» підприємства, є концептуальними підходами [15]: накопичення новоутворень якісного характеру; процес і результат цілеспрямованого управління; механізм ефективного перерозподілу ресурсів. У цьому контексті поняття «розвиток підприємства» ґрунтується на змінах якісного характеру, що формуються за допомогою вдосконалення управлінської діяльності за напрямом упорядкування процесів функціонування та його алгоритмів.

Поняття «інноваційний розвиток» дає можливість для оцінки та прогнозу впливу діяльності, пов'язаної з впровадженням інновацій та її результатів на функціональний, а також економічний рівень змін в організації [45].

Термін «інновація» (від латин. «innovatio») за дослівного перекладу означає «у напрямі змін» і вперше фігурує в наукових дослідженнях ХІХ ст., але в широкому значенні слова воно пов'язане з багатовіковою історією людства. Й. Шумпетер є першим економістом, який ще 1939 року запровадив поняття «інновація» та «нововведення» в економіку та обґрунтував їх зв'язок з темпом економічного розвитку [68]. При цьому світовий класик менеджменту П. Друкер підкреслював вплив ефективної інновації на галузеві стандарти та її стимулювання розвитку ринків чи технологій, а також формування вагомій переваги для відриву від конкурентів. П. Друкер рекомендував менеджменту

будь-якого підприємства дотримуватися трьох основних правил [10]: неперервність удосконалення та покращення діяльності (повна видозміна продукту або послуги за 2–3 роки); систематичність новаторського процесу діяльності (повна відмова від продукту / послуги та початок діяльності з нуля); перманентність розвитку поточних досягнень (накопичених знань) новими способами їх застосування. М. Портер наголошував на особливій ролі інновацій у життєдіяльності країн з розвиненою економікою для підтримки високих зарплат та життєвих стандартів, у тому числі збереження домінуючих позицій на світових ринках [67]. Також науковець акцентував увагу на факті превалюючого результату від маленьких змін над великими технологічними проривами. Як правило, інновації розглядаються в залежності від ознак та груп, поданих у таблиці 1.1.

До основних цілей інновацій належать: мінімізація витрат та собівартості продукції (робіт, послуг); удосконалення технології виробництва; підвищення якості продукції та посилення її конкурентоспроможності [38].

Різноманітна варіативність класифікації інновацій характеризує широкий спектр форм та видів інновацій, яких прагнуть підприємства, що претендують на лідируючі позиції в сфері своєї діяльності. Різні підходи до класифікації інновацій сприяють здійсненню об'єктивної та комплексної оцінки результативності їх впровадження та подальшого визначення шляхів розвитку інноваційного процесу з оптимальними методами керування. Таким чином, можна зробити такий висновок: сучасне суспільство існує в епоху інноваційної діяльності, яка формує інноваційне економічне середовище. Відмінною рисою цього середовища є створення інтелектуальних продуктів у результаті інноваційного розвитку господарюючих суб'єктів діяльності. Інноваційна діяльність, у свою чергу, характеризується діяльністю (наукова, технологічна, організаційна, фінансова та комерційна), спрямованою на реалізацію інноваційних проєктів, а також на створення інноваційної інфраструктури та забезпечення її діяльності, де основним фактором розвитку є науково-дослідна та дослідно-конструкторська робота.

Таблиця 1.1

Класифікація інновацій

Ознака	Види
Види об'єктів	1. Предметні (нові продукти, матеріальні ресурси, комплектуючі) 2. Процесні (нові послуги, процеси) 3. Організаційні (методи організації виробництва, системи управління)
Місце у системі підприємства	1. На вході (нова інформація, матеріальні ресурси чи сировина) 2. Усередині (ІТ-технології, процеси, організаційна структура) 3. На виході (нові послуги, продукти, інформація та технології)
Ступінь радикальності	Базисна, більш досконала, псевдо-інновація
Сфера застосування	Промислові, соціальні, управлінські, організаційні тощо
Етапи НТП	1. Науковий (результат науково-дослідних робіт) 2. Технологічний (результат застосування покращених / більш досконалих способів створення продукції) 3. Технічний (результат виробництва продуктів із новими / покращеними властивостями) 4. Виробничий (результат оптимізації виробничого процесу) 5. Конструкторський (результат дослідно-конструкторських робіт) 6. Інформаційний (результат раціоналізації інформаційних потоків у науково-технічній діяльності щодо якості та швидкості отримання інформації)
Рівень інтенсивності	Вибуховий, масовий, рівномірний, слабкий
Темп реалізації	Швидкий, наростаючий, рівномірний, уповільнений, загасаючий, стрибкоподібний
Масштабність	Трансконтинентальна, транснаціональна, регіональна, велика, середня, дрібна
Широта впливу	Глобальна, галузева, локальна
Ефективність	Інтегральна, економічна, соціальна, екологічна
Результативність	Висока, стабільна, низька
Джерело	Відкриття, винахід, раціональна пропозиція тощо
Різновид	Конструкція (пристрій), технологія, матеріал (живі організми)
Спосіб заміщення	Вільне або системне заміщення
Характер використання	1. Споживчі 2. Виробничі / інвестиційні інновації

Джерело: складено на основі [16; 38; 39; 47].

Слід зазначити, що бажання здійснювати інноваційну діяльність нерідко викликане у підприємців бажанням здобути перевагу над конкурентами. Крім того, для менеджменту підприємств очевидним орієнтиром здійснюваної інноваційної діяльності служить одержання економічного, науково-технічного, управлінського, а також екологічного та інших видів ефектів [41]. Згідно з

Законом України від 04.07.2002 року №40-IV «інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [40].

Інноваційний розвиток або інноваційний тип відтворення можна розглядати як один із аспектів структурних змін, як механізм створення та комерціалізації нововведень. Опис інноваційного розвитку підприємства припускає акцентування уваги на поняттях «продукт», «ресурс», «процес» та «середовище», які задають послідовність можливих станів підприємства (траєкторію розвитку), визначаючи тим самим модель інноваційного розвитку.

Інноваційний продукт є результатом інноваційної діяльності, який отримав втілення у вигляді нового продукту, технології, послуги. Цьому продукту притаманні якісні переваги в процесі використання в контексті проектування, виробництва, збуту, споживання та утилізації продуктів, що забезпечує додаткову порівняно з попереднім продуктом або організаційно-економічною формою економічну (економія витрат або додатковий прибуток) та / або суспільну вигоду [51]. Часто інноваційний продукт ототожнюють із інновацією.

Інноваційний ресурс є сукупністю фінансових, інтелектуальних і матеріальних засобів, які має система задля досягнення позитивних інноваційних результатів [46]. Як правило, це ресурси, які забезпечують можливість здійснення інноваційної діяльності.

Під інноваційним процесом розумітимемо закінчений цикл переходу наукових ідей, знань, відкриттів та винаходів в інновацію (нововведення), тобто процес створення, освоєння та поширення нововведень, інакше кажучи, процес матеріалізації знання у нововведення [46]. Як правило, складається з кількох етапів: фундаментальні дослідження, генерація ідей, прикладні дослідження, розробки, освоєння нововведення у виробництві, досвідчене виробництво, формування попиту, дифузія, споживання. Основні учасники – новатори, підприємці, інвестори, посередники, замовники, споживачі, держава.

Інноваційне середовище – сукупність відносин виробництва та менеджменту, заснована на соціальній організації, яка загалом розділяє культуру праці та інструментальні цілі, спрямовані на генерування нового знання, нових процесів та нових продуктів [12]. Специфіка інноваційного середовища полягає в тому, що воно здатне генерувати синергію, тобто додана вартість виходить не тільки з кумулятивного ефекту елементів, що присутні в середовищі, а й як результат їхньої взаємодії. Тому формування високоефективного інноваційного середовища є запорукою безперервності інноваційного процесу, генерації інновацій та створення доданої вартості у виробництві. Ще однією особливістю інноваційного середовища є взаємопов’язаність і взаємозумовленість застосування нових науково-технічних рішень та зміна форм і методів організації та ведення бізнесу [12].

Інноваційний розвиток підприємства в інтеграційній структурі є циклічною незворотною, спрямованою, закономірною зміною функціонування підприємства в межах «інноваційного ланцюжка»: інноваційне середовище – інноваційне поле – інноваційний процес – інноваційний ресурс – інноваційний продукт. Інститути знаходяться поза ланцюжком, але виступають «фоном» інноваційного розвитку, вони прискорюють та полегшують процес створення та поширення інновацій шляхом зниження трансакційних витрат, тобто створюють своє власне інституційне середовище та інституційне поле.

Відповідно до поданого ланцюжка основним елементом інноваційного розвитку підприємства є інноваційне середовище. Внаслідок цього інтеграційна структура має бути занурена в інноваційне середовище або його генерувати, здійснювати посильний внесок у його формування. Формування інноваційного середовища має йти паралельно зі створенням та розвитком відповідних інституцій, організацій та інститутів господарювання. Зрештою, інтеграційна структура накопичує необхідний трансакційний капітал (у тому числі й інституційний), який стає основним каталізатором інноваційної активності підприємства та джерелом генерації інноваційного середовища. Якщо розглядати інноваційний процес як хвильовий (тобто як передачу інформації в

просторі), то інтенсивність процесу залежить від інтенсивності джерел та їх взаємодії між собою [49]. З цього погляду інноваційний процес має тенденції до локалізації на конкретній території. Існує гіпотеза, що концентрація суб'єктів господарювання у межах конкретної географічної області сприяє стрімкому зростанню інноваційної активності підприємств [49].

Охарактеризувавши основні поняття дамо власну інтерпретацію інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, інноваційний розвиток підприємства можна визначити як процес, що призводить до створення кращих за властивостями товарів та технологій шляхом впровадження інновацій та передбачає сукупність заходів та перетворень, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства та його високої інноваційної активності. Водночас інноваційний розвиток підприємства може бути продуктовим (посилення збутового потенціалу), технологічним (посилення виробничого потенціалу) та соціальним (покращення у соціальній сфері), тобто має характерну спрямованість.

1.2. Організаційне та економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства

Розвиток готельного підприємства обумовлено необхідністю неперервного підвищення якісного характеру послуг та оперативності обслуговування їх споживачів. Одним із ключових та прогресивних факторів такого розвитку є інноваційний розвиток готельного підприємства.

Відповідно до термінології індустрії гостинності, дефініція інновації це: процес створення та впровадження нових або вдосконалених методів обслуговування за допомогою ІТ-технологій, що набуває економічного змісту; комплексний процес від ідеї до кінцевого готельного продукту (послуги), способу виробництва, що базується на результатах комплексного маркетингового аналізу; нові види дизайнерських рішень; нововведення на організаційному, управлінському та фінансовому рівнях; покращений спосіб

економії витрат; процес із формування та впровадження нових, відмінних від стандартних методів і методів обслуговування, розробка незвичайних турів, видів оформлення підприємствам готельного бізнесу, підвищення рівня комфорту проживання споживачів готельних послуг [14].

Інноваційна діяльність готельних підприємств є однією з центральних ланок розвитку сучасної індустрії гостинності. Базисом такої діяльності вважаються процеси, характерні для будь-яких підприємств більшості існуючих галузевих ринків, до яких належать планування, формування та реалізація готельних послуг. Водночас діяльність готельних підприємств характеризується високим рівнем інформаційної насиченості, що формує потребу використання інновацій для власної діяльності.

Інформація про рівень новизни дає можливість диференціації розробників інновацій та тих, хто такі інновації запозичує, адаптуючи їх до діяльності своїх підприємств. Такі адаптація чи «гібридизація» інноваційних розробок вважається найбільш характерною формою застосування інновацій у готельному підприємстві та на більшості інших підприємств сфери послуг.

У готельному бізнесі продуктом є цілісність товарів, робіт та послуг, які можна придбати, використовувати чи споживати клієнту. Як правило, готельний продукт складається з чотирьох блоків, які подані на рис. 1.1.

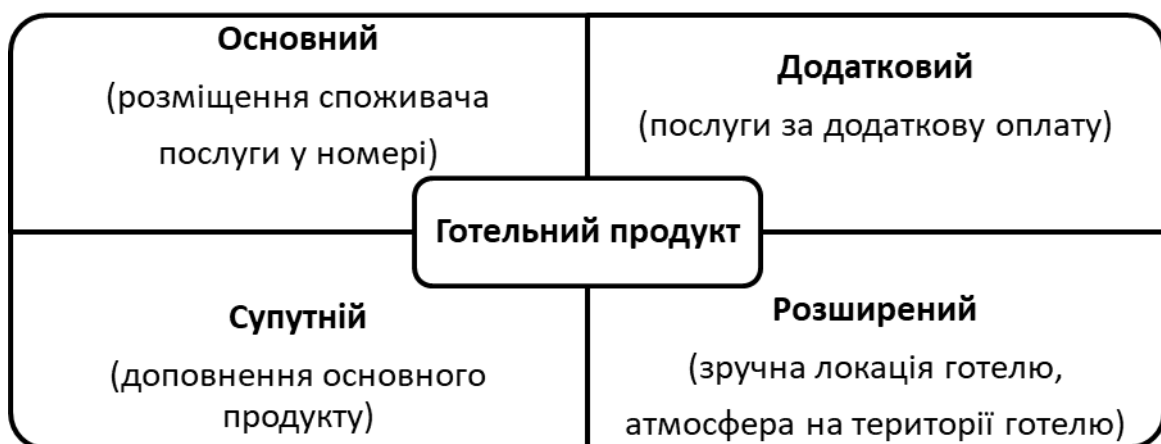


Рис. 1.1. Складові готельного продукту

Джерело: складено автором на основі джерела [6].

Отже, готельна послуга є комплексною пропозицією продуктів, послуг і об'єктів, що надаються підприємством готельного бізнесу потенційному клієнту. І на якість готельного продукту можна вплинути за допомогою будь-якого технологічного вдосконалення всередині складових блоків готельної послуги. Крім того, маючи тісний взаємозв'язок між сервісними підприємствами індустрії гостинності, доцільно відзначити мультиплікативний ефект, який викликаний тим, що попит на туристичні послуги прямо пропорційний попиту на готельні послуги, а також послуги харчування, транспорту тощо. Зазначимо, що інноваційний потенціал готельного підприємства на основі критерію масштабності управління інноваційною діяльністю можна розглядати за двома основними видами, характеристика яких подана у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Види інноваційного потенціалу готельного підприємства

Найменування критерію	Інноваційний потенціал готельного підприємства	
	Простий	Розширений
Вид		
Характеристика	Впровадження інноваційних технологій та сервісів для задоволення потреб клієнтів	Формування фундаменту для власної розробки інноваційних технологій та сервісів
Категорія	Імітатори	Піонери
Переваги	Розвиток «у ногу з часом»	Унікальні готельні сервіси та технології
Становище на ринку	Стійке	Домінуюче

Джерело: складено автором на основі [20; 30].

Як бачимо на табл. 1.2, домінуючу позицію в сфері готельного бізнесу займають «піонери» інноваційної діяльності, оскільки вони здатні запропонувати своїм клієнтам унікальні готельні сервіси та технології. З іншого боку, кількість готельних підприємств подібного типу вкрай мала, оскільки потребує достатньо істотної фінансової та організаційно-технічної бази.

Інноваційна діяльність «піонерів» може включати проведення науково-дослідних робіт, власні інноваційні розробки та їх впровадження, і навіть гібридизацію інновацій суміжних галузей. Створення власних розробок передбачає набуття нових споживчих якостей, визначальних для переважного рівня конкурентоспроможності на займаній ринковій ніші і завоювання нових ринків, і навіть набуття певної стабільності фінансово-економічних показників.

Інноваційна діяльність як «піонерів», так і «імітаторів» має деякий набір функцій, що підвищують організаційно-економічну ефективність інноваційного розвитку готельних підприємств (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3

Функції інноваційної діяльності готельного підприємства

Функції	Характеристика
Відтворювальна	Отриманий фінансовий результат за підсумками адаптації інновації спрямований на впровадження нових розробок тощо, тим самим створюється «каскадний» ефект
Інвестиційна	Реалізація інвестиційного проекту з метою отримання прибутку
Стимулююча	Удосконалення конкурентних переваг та підвищення стійкості діяльності готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [16].

Слід зазначити, що специфіка індустрії гостинності має відношення до споживчого архетипу [162], для якого важлива сутність інновації та її здатність швидко комерціалізуватися. Зокрема, відмінністю інноваційного розвитку готельних підприємств є їх схильність до «гібридизації» інноваційних рішень з інших галузей економіки. Готельна індустрія, як і будь-яка інша індустрія, розвивається циклічно і піддається впливу інновацій та змін, які притаманні ринковій економіці загалом. Таким чином, інноваційний розвиток готельного підприємства можна трактувати з погляду якісних змін управлінської діяльності та її результатів у вигляді впровадження інновацій, що сприяють розширенню ринкових можливостей.

Здійснення інноваційної діяльності будь-якого підприємства зумовлено прагненням до отримання відповідних результатів: підвищення прибутковості й конкурентоспроможності, а також якісного рівня управління підприємством. Отримання таких результатів керівництво готельних підприємств забезпечує у вигляді формування оптимального організаційно-економічного забезпечення, що, у свою чергу, є основою впровадження необхідних інноваційних рішень у діяльність готельних підприємств. Основні результати діяльності готельних підприємств за умов інноваційного розвитку подані на рис. 1.2.

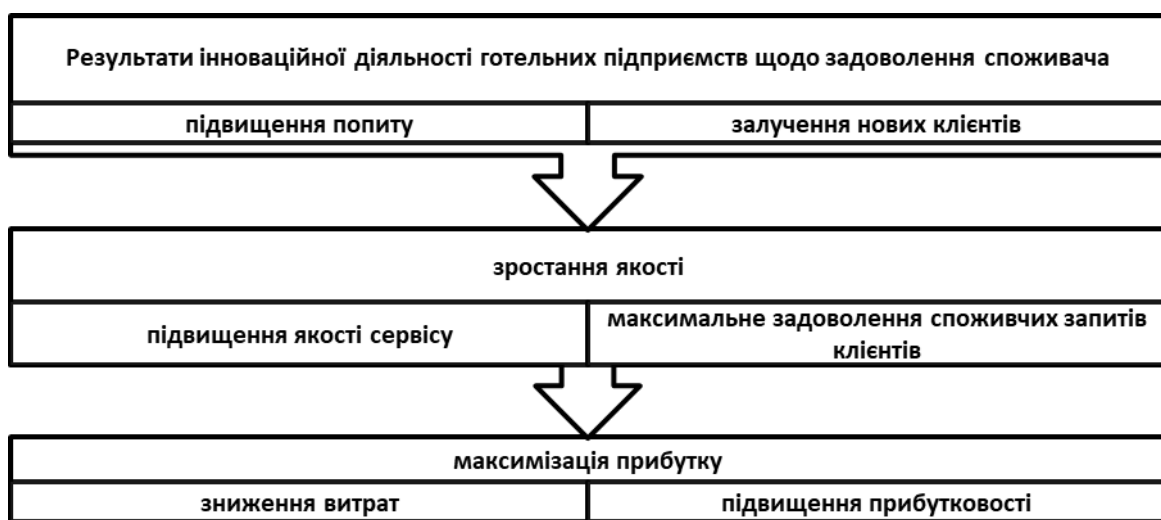


Рис. 1.2. Основні види результатів інноваційної діяльності готельних підприємств за умов інноваційного розвитку

Джерело: складено автором на основі джерел [15].

У матеріальному виробництві впровадження інновації може впливати на якість, оскільки, в першу чергу, спрямоване на вирішення таких завдань, як: зниження собівартості, збільшення продуктивності праці, і навіть умов його здійснення тощо.

На основі вищесказаного виділимо такі основні цільові орієнтири інноваційної діяльності готельних підприємств:

1. Підвищення ефективності діяльності, що здійснюється готельним підприємством та включає економічний, організаційний, сервісний, логістичний, а також комунікаційний критерії.

2. Наявність потреби в інноваціях.

Розглянуті нами функціонально-цільові орієнтири інноваційної діяльності готельного підприємства подано на рис. 1.3.

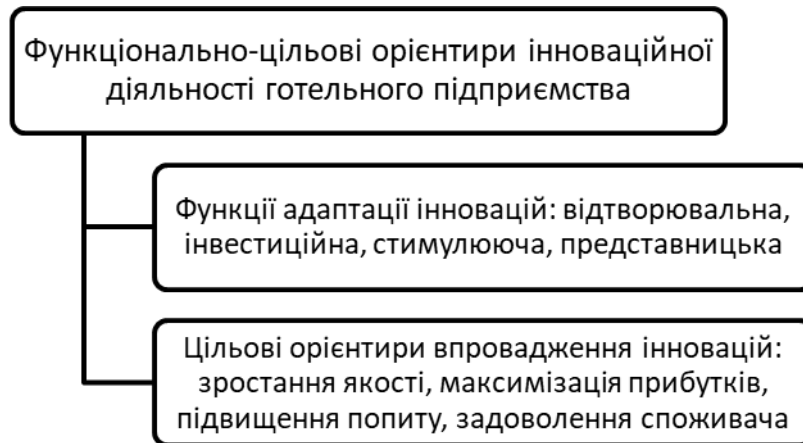


Рис. 1.3. Функціонально-цільові орієнтири інноваційної діяльності готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [15; 39].

Здійснення інноваційної діяльності готельними підприємствами має низку специфічних особливостей. Так, багатьма вченими виділяється сезонність, та підкреслюється її вплив на тривалість окупності впроваджених інноваційних рішень. Окупність підтверджується позитивною фінансовою величиною діяльності готельного підприємства. При цьому попит на готельні послуги має сезонний характер через кліматичні умови та певні періоди проведення подій, що свідчить про наявність фактору, який продовжує період окупності інвестицій в інновації. У зв'язку з цим, більшість готельних підприємств використовує дрібномасштабну інноваційну діяльність, що підтримує рівень попиту та позитивно впливає на його зростання.

Іншою особливістю інноваційного розвитку готельного підприємства є термін задоволення запиту споживача готельної послуги. У цьому контексті використання інновацій повинно набути закінченого характеру, щоб споживач отримав апробований результат інноваційної діяльності.

Важливою особливістю інноваційного розвитку готельного підприємства є наявність комерційних ризиків, пов'язаних зі специфікою реалізації готельних послуг. У цьому разі необхідно враховувати макроекономічні (коливання валютного курсу) та геополітичні фактори (нестійкість політичних відносин низки країн).

Специфіка здійснення інноваційної діяльності має враховувати підбір якісного персоналу, відсутність якого негативно впливає на якість і ефективність інноваційної діяльності та є перешкодою впровадження інновацій через низький рівень компетенцій та непорозуміння такої необхідності [25; 33–34; 58; 65; 66]. Резюмуючи, представимо основні особливості здійснення інноваційної діяльності готельними підприємствами рис. 1.4.

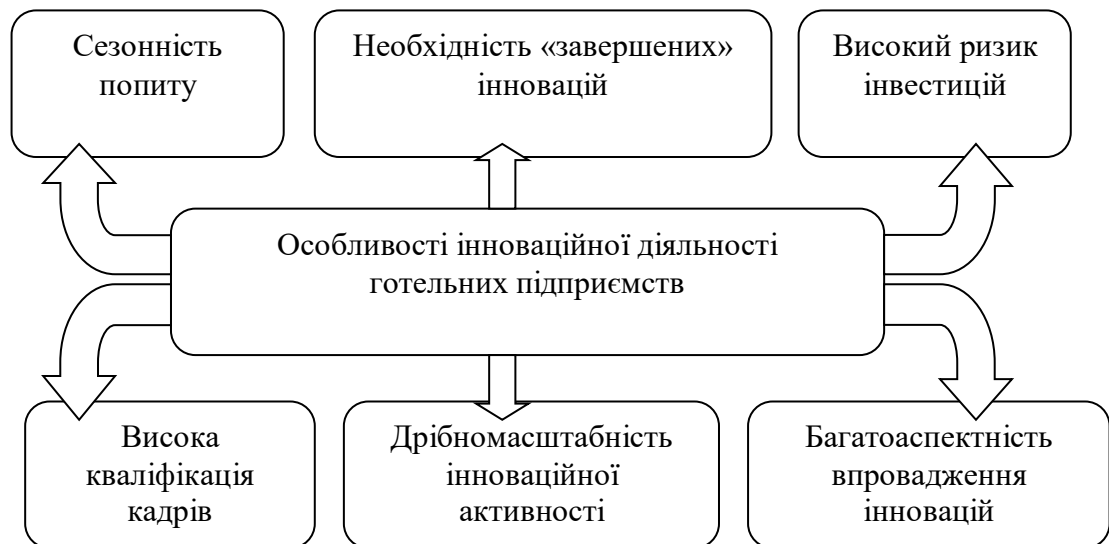


Рис. 1.4. Основні особливості інноваційної діяльності готельного підприємства

Джерело: складено автором на основі [25; 29; 31; 58].

Розглянувши функціонально-цільові орієнтири інноваційної діяльності готельного підприємства, перейдемо до основ її ефективної реалізації.

На думку низки дослідників [15; 38; 49], ефективність діяльності будь-якого господарюючого суб'єкта ринкової економіки та запорука його розвитку формуються на основі двох ключових складових: організаційної та економічної.

Організаційна складова включає правові, а також управлінські елементи взаємодії. Провідну роль структури в реалізації стратегії розвитку організації визначив А. Чандлер. Науковцю приписують те, що він ввів слово «стратегія» в діловий словник, замінивши досить застаріле «бізнес-політика», а також запропонував визначення цього терміну, яке витримало випробування часом [64]. В основі організаційної складової лежить поняття «організація». Існуючу модель організації П. Друкер характеризував як близьку до біологічної моделі за рахунок взаємозв'язків, які ґрунтуються на знаннях та функціонують навколо інформаційного каркасу – об'єднуючої системи та форми зв'язку [14]. Бізнес у сучасних умовах науковець визначав як організацію, що додає вартість та створює багатство. Вчений має на увазі під «організацією» об'єднання статистичних (структура) та динамічних (система) елементів взаємозв'язків окремих структурних елементів, де функціонування здійснюється в процесі їх взаємодії.

Децентралізоване управління та централізована координація є основними рушійними силами розвитку підприємства [9]. Організація будь-яких змін передбачає потребу у високому рівні децентралізації підприємства, а максимальна структурованість забезпечує можливість приймати будь-які рішення в оперативному форматі за допомогою нових видів корпоративних стратегій, управлінських методів на основі ІТ-технологій, організаційної структури, систем якості та логістики, організації праці тощо.

Підбиваючи підсумки, виділимо ключові функціонально-цільові орієнтири інноваційного розвитку готельного підприємства, до яких належать: підвищення якості послуг та споживчого попиту (включаючи його максимальне задоволення), отримання максимального прибутку і зміцнення позицій на

ринковій ніші, що займається. Організаційне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства є планування, формування, вдосконалення здійснюваної господарської діяльності з чітко сформульованими функціями, завданнями, обов'язками, правами та зоною відповідальності, взаємозв'язками між структурними підрозділами, дотримання встановлених поведінкових правил і прийняття рішень управлінського характеру.

Таким чином, розглянувши специфіку організаційного та економічного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, інноваційного розвитку діяльності готельного підприємства, сформулюємо власну позицію визначення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства: організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства – комплексна система, що включає сукупність взаємопов'язаних ресурсів та елементів, необхідних для підвищення ефективності здійснюваної діяльності готельного підприємства, цільовими якості, максимізація прибутку, задоволення споживача та підвищення попиту.

Розглянувши основні особливості інноваційної діяльності готельного підприємства, можна дійти висновку в тому, що елементи комплексної системи організаційно-економічного забезпечення повинні бути основою планування інноваційної діяльності готельного підприємства. Планування інноваційних рішень з метою підвищення економічної ефективності діяльності готельного підприємства здійснюється за допомогою таких інновацій, які дають змогу: отримати розширення асортименту послуг; зниження витрат на здійснення реалізації послуг; збільшення вартості послуги, що реалізується; збільшення обсягу пропонованих до реалізації послуг – і, як наслідок, зміцнення займаної позиції над ринком.

1.3. Критерії оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств

Розвиток готельних підприємств передбачає одночасне вирішення різнопланових та суперечливих проблем у сфері готельних підприємств за

умови збереження якості середовища проживання, що оцінюється відповідно до таких аспектів: соціального, економічного, екологічного, інституційного та аспекту інформаційних комунікаційних технологій [44] .

Класифікація критеріїв оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств взаємопов'язана з такими аспектами:

- збільшенням економічної вигоди як для готельних підприємств, так і для місцевого співтовариства;
- посиленням корпоративної соціальної відповідальності (далі – КСВ) готельних підприємств;
- планування діяльності готельних підприємств з умовою мінімізації негативних наслідків для навколишнього середовища;
- утворенням нових законодавчих актів на місцевому та державному рівні для забезпечення безпеки навколишнього середовища, суспільства та економіки;
- впровадженням ІКТ для ефективного контролю та управління готельними підприємствами.

Для досягнення мети інноваційного розвитку готельних підприємств автором сформовані завдання:

1. Збільшення економічної вигоди як готельних підприємств, так місцевого населення можливе з урахуванням реалізації таких напрямів, як:

- управління якістю та забезпечення розвитку сервісу готельних підприємств;
- управління фінансовою стійкістю готельних підприємств;
- збільшення інвестиційних можливостей у готельній індустрії, що сприяє збільшенню вкладу готельних підприємств у ВВП;
- збільшення вкладу готельних підприємств у ліквідацію безробіття за допомогою забезпечення місцевого населення робочими місцями.

2. Посилення корпоративної соціальної відповідальності готельних підприємств, яка є відображенням соціальної ролі в стратегіях розвитку підприємств готельної сфери, що приносить реальну користь спільноті,

покращуючи ментальний імідж готельної організації та створюючи позитивний вигляд для гостей готелю, співробітників та членів спільноти загалом.

Критерії інноваційного розвитку готельних підприємств із соціального аспекту включають:

- створення нових робочих місць на місцевому рівні та республіканському масштабі;

- залучення місцевого населення до розвитку готельних підприємств шляхом урахування його думки та пропозицій щодо якості послуг, рівня цін тощо. Зазначити, що соціальна відповідальність є ефективною відповіддю на зміни потреб суспільства.

Розглянемо деякі приклади з практики щодо забезпечення соціальної відповідальності міжнародним готельним ринком:

- Міжнародна мережа готелів Swissotel (понад 30 готелів по всьому світу) з 1999 року активно фінансує міжнародну організацію SOS Children's Villages, що займається підтримкою дітей [60].

- Міжнародна мережа готелів IHG Hotels and Resorts (понад 180 готелів по всьому світу) прагне допомогти спільнотам по всьому світу через підтримку постраждалим від стихійних лих [62];

3. Дотримання екологічних стандартів при наданні послуг готельних підприємств: вживаються заходи щодо мінімізації ризиків для території та навколишнього середовища, в якому знаходиться готельне підприємство [59].

Критерії інноваційного розвитку готельних підприємств з екологічного аспекту включають:

- виявлення готельними підприємствами існуючих загроз для навколишнього середовища та готовність протистояти цим загрозам;

- прийняття системи оцінки, контролю, мінімізації наслідків викидів парникових газів та ін.

Наприклад, міжнародна готельна компанія IHG Hotels and Resorts має власну систему управління стійкістю в мережі готелів Intercontinental Hotels

Group (IHG Green Engage), саме контроль над викидами вуглецю та водню та іншими відходами [62].

4. Створення правового середовища готельних підприємств, спрямованого на підтримку соціального, екологічного та культурного аспектів: закони та нормативні акти видаються державою або самими готельними підприємствами з метою формування законодавчого середовища, що забезпечує досягнення цілей сталого розвитку.

Критерії інноваційного розвитку готельних підприємств з інституційного аспекту включають:

- створення відділу управління інноваційним розвитком у межах організаційної структури;
- дотримання законодавчих актів, що дозволяють та регулюють виставлення артефактів у готельних підприємствах тощо.

5. Впровадження ІКТ для ефективного контролю та управління готельними підприємствами. Однією з найбільш важливих причин збільшення попиту на послуги готельних підприємств є прогрес у галузі інформаційних та комунікаційних технологій, які забезпечують стабільний зв'язок між країнами-експортерами та туристами, а також відіграють важливу роль у наданні туристських та готельних послуг. ІКТ є ключовими інструментами для здійснення партнерства на світовому ринку індустрії гостинності та забезпечення інноваційного розвитку у всіх його аспектах.

Критерії інноваційного розвитку готельних підприємств за аспектом ІКТ включають:

- використання готельними підприємствами техніки, що знижує енергоспоживання води та електрики;
- забезпечення наявності високотехнологічних розробок та різних пов'язаних з ними послуг та функцій;
- використання технологій та сучасних шифрувальних систем для забезпечення захисту персональних даних гостей та співробітників тощо.

6. Розробка стратегії антикризового управління готельними підприємствами. Визначення кризи у сфері гостинності має на увазі, що несподівана подія впливає на поведінку туристів, що вирушають у ту чи іншу туристичну дестинацію. Антикризове управління у сфері гостинності передбачає розробку стратегій для боротьби з кризами та умовами нестабільності, які необхідно розділити відповідно до кризових етапів та поширити також на посткризовий період. Антикризове управління в секторі готельних підприємств виступає як фактор безпеки для забезпечення досягнення мети інноваційного розвитку готельних підприємств [27].

7. Постійне підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств. З економічної точки зору конкуренцію можна визначити як змагання учасників ринку за отримання найвигідніших умов та підсумків господарської діяльності [18]. У зв'язку з цим вони борються один з одним за покупців (споживачів) і за частину ринку, бажаючи здійснювати збут найбільшого обсягу ринкових продуктів, що виробляються ними, тим самим роблячи максимальним власний дохід. На сьогодні конкуренція є дієвим механізмом регулювання кон'юнктури ринку.

Щодо поняття конкурентоспроможності серед вчених досі відсутня єдина позиція. Більшість з них вважає, що конкурентоспроможність – це співвідношення ціни та якості продукту чи послуги, що дозволяє підприємству вести конкурентну боротьбу на ринках товарів та послуг. Маючи ідентичну якість продукції (послуг) та хорошу репутацію виробників постачальники конкурентоспроможні лише за умови, що вартість їхньої продукції (послуг) не вища за ціни конкурентів.

Вважаємо, що підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств є одним із завдань їх інноваційного розвитку, оскільки з погляду економіки головна мета кожного готельного підприємства полягає у досягненні перемоги у конкурентній боротьбі та завоюванні певної частки на ринку. Вирішити це завдання дозволяє підвищення як загальної конкурентоспроможності готельного підприємства, і окремих його послуг.

Конкуентоспроможність у сфері готельних підприємств є динамічною категорією, вона обумовлена різними факторами зовнішнього та внутрішнього середовища і схильна до змін; на неї впливають макро- та мезоекономічні тенденції, що відбуваються як на рівні галузі гостинності, так і на загальносвітовому та регіональному рівнях та обумовлені такими проявами, як політичний клімат у країні та світі, тенденції демократизації, рівень розвитку промисловості, інвестиційні тенденції, податкова політика держави, рівень життя населення, візові формальності тощо.

Під конкурентоспроможністю готельних підприємств розуміємо можливість надавати готельні послуги у нестабільних умовах ринкової економіки, мати певні переваги щодо конкурентів, пов'язаних з наданням послуг у необхідних умовах сталого розвитку та в результаті цього отримувати додатковий прибуток, що витрачається як на власний розвиток, так і на підвищення якості життя населення відповідно до вимог сталого розвитку незалежно від зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища.

Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств має сприяти підтримці всіх аспектів інноваційного розвитку, оскільки вказаний розвиток є сильною конкурентною перевагою. З цього випливає важливість наявності системи категоризації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку, що створить механізм та спосіб регулювання конкуренції у секторі готельних підприємств з урахуванням вимог забезпечення інноваційного розвитку. Вважаємо, що мета впровадження інноваційного розвитку готельних підприємств полягає у захисті сектору гостинності, туризму та сфери послуг загалом, а також національної економіки від ризиків, які можуть виникнути через умови невизначеності. Реалізація інноваційного розвитку національної економіки пов'язана з реалізацією інноваційного розвитку індустрії туризму та готельних підприємств. Таким чином, на думку автора, інноваційний розвиток національної економіки буде здійснено завдяки реалізації вказаного розвитку, зокрема, в секторі готельних підприємств, туризму та інших супутніх секторах економіки [24].

Висновки до розділу 1

1. На основі дослідження теоретичних засад забезпечення інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, сформульовано власне бачення дефініції категорій «інноваційний розвиток підприємства», «організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства» та «конкурентоспроможність готельних підприємств», а також визначено завдання та критерії конкурентоспроможності готельних підприємств.

2. Розглянувши основні особливості інноваційної діяльності готельного підприємства зазначено, що елементи комплексної системи організаційно-економічного забезпечення повинні бути основою планування інноваційної діяльності готельного підприємства. Планування інноваційних рішень з метою підвищення економічної ефективності діяльності готельного підприємства здійснюється за допомогою таких інновацій, які дають змогу: отримати розширення асортименту послуг; зниження витрат на здійснення реалізації послуг; збільшення вартості послуги, що реалізується; збільшення обсягу пропонуваних до реалізації послуг – і, як наслідок, зміцнення займаної позиції над ринком.

3. Узагальнено критерії оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств. У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств має сприяти підтримці всіх аспектів інноваційного розвитку. З цього випливає важливість наявності категоризації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку, що створить механізм та спосіб регулювання конкуренції у секторі готельних підприємств з урахуванням вимог інноваційного розвитку.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «PALLADA»

2.1. Дослідження впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на рівень конкурентоспроможності готельних підприємств

У сучасних економічних умовах діяльність будь-яких готельних підприємств пов'язана з невизначеністю її стану через вплив різноспрямованих факторів економіки, що також впливає на траєкторії розвитку. Індустрія гостинності включає сферу туризму як невід'ємну частину. Слід розглянути та проаналізувати всі рівні інтегрованої моделі туризму та гостинності для визначення факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на розвиток готельних підприємств беручи до уваги те, що інноваційний розвиток підприємств готельного господарства здійснюється завдяки розвитку туризму.

Внутрішнє середовище готельних підприємств є сукупністю характеристик підприємств та його внутрішніх суб'єктів (сильних і слабких сторін, елементів, що входять до нього, та зв'язків між ними). Аналіз внутрішнього середовища готельних підприємств визначається їхньою методичною оцінкою, призначеною для виявлення їх стратегічно сильних і слабких сторін [55].

Зовнішнє середовище готельних підприємств та зовнішні фактори впливають на всі процеси, що відбуваються всередині підприємств. Ці фактори можна розділити на дві групи: загального зовнішнього оточення (макрофактори) та безпосереднього (ділового) оточення готельних підприємств. Складність зовнішнього середовища готельних підприємств визначається кількістю факторів, які впливають на функціонування організації, та їх схожістю між собою. У зв'язку з цим розглянемо ключові рівні інтегрованої

моделі впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на розвиток готельного підприємства. Аналізуючи цю модель, можна зробити висновок, що туристські потоки та готельні підприємства зацікавлені у взаємодії один з одним і реагують на зміни факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, починаючи з рівня підприємств готельного господарства та закінчуючи рівнем національної економіки (включаючи сферу послуг).

Перший рівень – внутрішнє середовище готельного підприємства. Фактори внутрішнього середовища перебувають під контролем готельних підприємств, до них можна віднести такі:

– вдосконалення та розвиток якості готельних послуг. Від того, в якому стані перебувають зовнішнє середовище та інфраструктура, безпосередньо залежить якість готельного продукту [11]. Тут велику роль відіграють туристські організації, здатні поєднати свої зусилля з метою створення гостинної атмосфери та залучення необхідних коштів [44];

– підвищення кваліфікації людських ресурсів готельних підприємств. Персонал у готельних підприємствах є одним із найважливіших компонентів внутрішнього середовища, тут враховується рівень компетенції та професійної кваліфікації керівництва та рядових співробітників [57];

– фінансовий стан готельних підприємств. Для успішного розвитку будь-яке підприємство повинно постійно знаходитися в пошуку наявних та потенційних можливостей для найбільш успішного використання своїх ресурсів (трудових, інформаційних, фінансових, матеріальних, інтелектуальних та ін.) [27]. З метою ефективного управління готельним підприємством доцільно використати автоматизовану систему збору та подання відомостей, а також новітні інформаційні технології. В процесі управління фінансовою стійкістю готельного підприємства початковим етапом прийняття грамотних управлінських рішень є її аналіз;

– розробка організаційної структури готельних підприємств. Слід наголосити на важливості змін в організаційній структурі готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку;

– розвиток систем дистрибуції. Роль таких систем полягає в тому, щоб звести в єдиний ланцюг покупців, продавців і постачальників готельного продукту. За допомогою нових інформаційних технологій системи дистрибуції у готельній сфері були значно спрощені, що дало змогу підвищити їхню ефективність та інформативність для всіх учасників [14];

– вдосконалення маркетингової діяльності готельних підприємств – основний елемент функціонування будь-якого готельного підприємства, метою якого є надання гостям якісних та конкурентоспроможних готельних послуг. Якісно розроблена маркетингова стратегія готелю є запорукою успіху розвитку підприємства в умовах високої конкуренції.

До другого рівня відносимо зовнішнє середовище, фактори безпосереднього (ділового) оточення підприємств гостинності, до яких можна зарахувати такі:

- мандрівники та гості сфери гостинності;
- постачальники готельних та туристських послуг – особливо важливий фактор. Від їхньої якості, що виражається в комплексному показнику, безпосередньо залежить життєздатність готельних підприємств;
- промоутери індустрії гостинності. Даний пункт включає організації, пов'язані з туризмом і гостинністю, компанії, що займаються прямим маркетингом, турагентів, туроператорів тощо;
- конкуренти сфери гостинності. Аналіз та оцінка всіх конкурентів певного готелю – комплексна процедура, яка ускладнюється наявністю безлічі конкуруючих готелів. Аналіз конкурентів готельного підприємства здійснюється згідно з багатьма критеріями, такими як: види, якість, ціна послуг, рівень сервісу, організаційний та технічний рівні виробництва головних конкурентів, імідж, реклама тощо. Тому вважаємо за потрібне аналізувати готелі, схожі за певними параметрами. Існування схожих параметрів свідчить про те, що робота готелів спрямована на однакові сегменти споживачів. У зв'язку з цим будь-яке готельне підприємство повинно володіти унікальними для гостей якостями, тобто унікальними конкурентними перевагами [26; 32].

На ринку готельних послуг м. Тернополя низка підприємств готельного бізнесу конкурують з готельно-ресторанним комплексом «Pallada». Здійснено дослідження конкурентоспроможності аналізованого підприємства (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналіз конкурентів готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Найменування показників	«Pallada Hotel»	«Avalon Palace»	«Глобус»	«Камелот»
Наявність парковки	+	+/-	+	+
Вайфай	+	+	+	+
Жива музика	+	+	-	+
Години роботи	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово	Цілодобово
Сучасні технології	+	+	+	+/-
Зручна локація	-	+	-	+
Наявність ресторану	+	+	+	+
Кількість позицій в меню	48	96	84	88
Середній чек	900	1100	1200	1000
Можливість б/г розрахунку	+	+	+	+
Літня тераса	+	+	+	+
Бонусна система	+	+	+	+
Сніданок	+	+	-	-
Відпочинкова зона	+	+	+	+
Обслуговування	+	+	+	+/-
Сторінка в соц. мережі	+	+	+	+

Джерело: узагальнено автором на основі [42]

Розрахунок показників у табл. 2.1 підтверджує, що готельно-ресторанний комплекс «Pallada» посідає одну з найвищих сходинок, враховуючи заклади розміщення міста Тернополя.

Доцільно зазначити, що оцінка конкурентоспроможності готелю сприяє визначенню його фактичної ситуації та стану, виробленню інструментів, що дають змогу збільшити ефективність функціонування готельного підприємства, підвищити якість його послуг та виробити управлінські рішення щодо зняття існуючих проблем.

Третій рівень відображає зовнішнє середовище, фактори загального зовнішнього оточення (макрофактори); всіх учасників сфери гостинності, які

безперервно реагують на різні демографічні / соціальні, правові, політичні, екологічні, економічні, технологічні та інші фактори. Зазначені фактори визначають рівень взаємодії даних учасників:

– *політико-правові фактори*. Якщо держава зацікавлена в розвитку сфери туризму, вона ставить розвиток готельної в пріоритет. І тут держава приймає різні нормативно-правові акти у цій галузі, які б сприяли розвитку готельного господарства;

– *технологічні фактори*. В індустрії гостинності активно використовуються наукові та технічні досягнення. Особливо вони актуальні та затребувані у транспортній галузі, системах дистрибуції та споживчої інформації;

– *економічні фактори*. До них відносяться характеристики та елементи економічної системи, в якій працюють готельні підприємства: доходи, попит та пропозиція, темпи інфляції, відсоткові ставки, фінансова та грошово-кредитна політика держави тощо;

– *культурні фактори*. У більшості випадків саме культурне середовище є метою, яку переслідують туристи, вирушаючи в конкретну дестинацію. Готельні підприємства часто організують програми, спрямовані на те, щоб ознайомити туристів із побутом та культурою місцевих жителів [28]. Зазначимо, що наша країна має багатий історико-культурний, природний, творчий потенціал для розвитку такого виду дозвілля, як івенти [30];

– *екологічні фактори*. До них відносяться елементи навколишнього середовища – природного походження: клімат, ландшафт, ґрунти та доступні природні ресурси. Ці фактори можуть зруйнувати сприятливу та спокійну атмосферу місця призначення, яка необхідна туристам;

– *інші фактори*. Світова індустрія подорожей та туризму швидко розширюється. За оцінкою експертів Всесвітньої туристської організації до 2030 р. число туристів по всьому світі складатиме 1,36 млрд. осіб [71]. Така зростаюча кількість може створити величезні проблеми для світового співтовариства щодо забезпечення готовності до боротьби з епідеміями.

Зростаюча частота міжнародних поїздок відкриває шлях для локальних спалахів інфекційних захворювань, що переростають у глобальні пандемії.

У цьому контексті детальніше охарактеризуємо фактори зовнішнього середовища (макросередовища), які сприяють розвитку гостинності, або ж створюють негативний вплив (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Фактори впливу зовнішнього середовища на розвиток готельного підприємства

Фактори	Вплив
Економічні фактори	І макроекономічні, і мікроекономічні фактори мають значний вплив на діяльність готельних підприємств. Наприклад, якщо в країні спостерігається макроекономічна нестабільність, інфляція та безробіття, які сильно турбують суспільство, то в такий час населення намагається утримуватись від подорожей. Крім того, валютний курс, простота та доступність валютного обміну є важливими для фінансового регулювання індустрії гостинності. Дія економічних факторів характеризує стан економіки країни, що впливає формування попиту готельні послуги, і навіть купівельну спроможність населення. У разі, коли економіка країни знаходиться на стадії спаду, готельним організаціям доводиться скорочувати кількість персоналу і тимчасово обмежувати або навіть зовсім припиняти розширення бізнесу, оскільки це вимагає додаткових фінансів, якими організації в період спаду не володіють [2].
Технологічні фактори	Технологія є одночасно і внутрішнім і зовнішнім фактором, який набуває важливого значення. В ролі зовнішнього фактору вона відбиває ступінь наукового та технічного розвитку, що впливає на підприємства готельної промисловості. Використання досягнень науково-технічного прогресу є неминучим, якщо готельні підприємства хочуть залишатися конкурентоспроможними [55].
Екологічні фактори	Сучасні тенденції розвитку глобальної індустрії гостинності вказують на те, що екологічні засоби розміщення стають все популярнішими. Дослідниками було встановлено, що туристи все частіше роблять вибір на користь таких засобів розміщення та готові платити більше, якщо йдеться про екологічно чисті товари та послуги. Таким чином, інтенсивний розвиток екологічного спрямування в індустрії гостинності має великий попит і здатний запропонувати туристам різні еко-офerti, екологічну технологічність і великий вибір еко-послуг [61].
Інші фактори	Пандемія коронавірусу впливає на туристичний бізнес в Україні та світі: Всесвітня Рада Подорожей і Туризму (WTTC) заявила, що еквівалент втрати глобальних поїздок може призвести до відповідного скорочення робочих місць в секторі подорожей і туризму у всьому світі на 12–14 %, а також закликала уряди скасовувати чи спрощувати візи скрізь, де це необхідно [72].

Джерело: складено автором на основі [2; 55; 61; 72].

До факторів зовнішнього середовища, які серйозно вплинули на розвиток готельного бізнесу, не можна не віднести пандемію, яка накрила світ на початок 2020 р. [56] та російсько-українську війну, яка триває з 2014 року і яка у 2022 р. переросла в повномасштабну. Для багатьох закладів цей вплив виявився катастрофічним і призвів до того, що вони були змушені припинити свою роботу. Основними проблемами, які створила війна підприємствам сфери гостинності є: фізичне знищення закладів, порушення логістичних ланцюгів, падіння купівельної спроможності населення, зростання собівартості продукції, відтік кваліфікованих працівників за кордон. За цих умов основним чинником економічного виживання закладів сфери гостинності є поєднання двох принципів: системності (розуміння стратегічних цілей, система контролю, прозорі внутрішні процеси та аналітика) і гнучкості (швидкість прийняття креативних, нестандартних рішень) [7].

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

«Pallada» є комфортабельним та затишним готельно-ресторанним комплексом, який розміщується за адресою: м. Тернопіль, вулиця Степана Будного, 1. Заклад діє у відповідності до принципу високої якості ресторанної продукції та готельних послуг, забезпеченням високого сервісу обслуговування. «Pallada» – це атмосферне проживання, створене не лише для того щоб відпочити від усіх буденних турбот, а й весело відсвяткувати урочисту подію в розкішному бенкетному залі ресторану.

Основною метою функціонування готельно-ресторанного комплексу «Pallada» є максимізація задоволення потреби щодо якості послугспоживачів та оптимізації ціни на продукцію (послуги).

Досліджуючи особливості цього закладу необхідно зазначити наявність готелю, ресторану, лобі-бару та аквапарку.

У готелі «Pallada» комфортабельні сучасні номери з світлим дизайном створюють атмосферу затишку. Номерний фонд готелю подано у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Номерний фонд та ціни на номери готелю «Pallada»

Тип номеру	Кількість номерів у готелі	Ціна проживання/день, грн
«Стандарт»	14	700
«Стандарт плюс»	5	900
«Делюкс»	2	1100
«Люкс»	2	1350

Джерело: складено автором на основі [35].

Ресторан «Pallada» відзначається українською гостинністю та пропонує страви української та європейської кухонь [37]. При цьому пропозиції ресторану полягають в такому: декорування зони відпочинку; оформлення бенкетних столів; проведення святкових подій. У ресторані «Pallada» проводяться весілля, хрестини, дні народження, корпоративи, презентації, випускні тощо. Ресторан розрахований на прийом 120 гостей, має два великі зали для проведення різноманітних заходів. Додає комфорту літня тераса.

Персонал ресторану «Pallada» визначає його успіх. Кваліфіковані, досвідчені, відповідальні, доброзичливі співробітники, які вміють працювати в команді та готові розвиватися, створюють у закладі «правильну» атмосферу.

Лоббі-бар призначений як для офіційної розмови, так і для незабутнього відпочинку в дружньому колі. Тут усе налаштовує гостей на незабутні спогади та приємні емоції від спілкування – бездоганне обслуговування та невимушена атмосфера.

У відпочинковому комплексі «Аквапарк Pallada» кожен гість, відпочиваючи, почуватиметься комфортно. Для зручності відвідувачів готель оснащений сауною, великим прохолодним басейном з імітацією водоспаду, турецьким хамамом, парною лазнею на дровах, джакузі з підігрівом [37].

Досліджуючи організаційну структуру готельно-ресторанного комплексу (ГРК) «Pallada» необхідно відзначити лінійний тип структури (рис. 2.1).

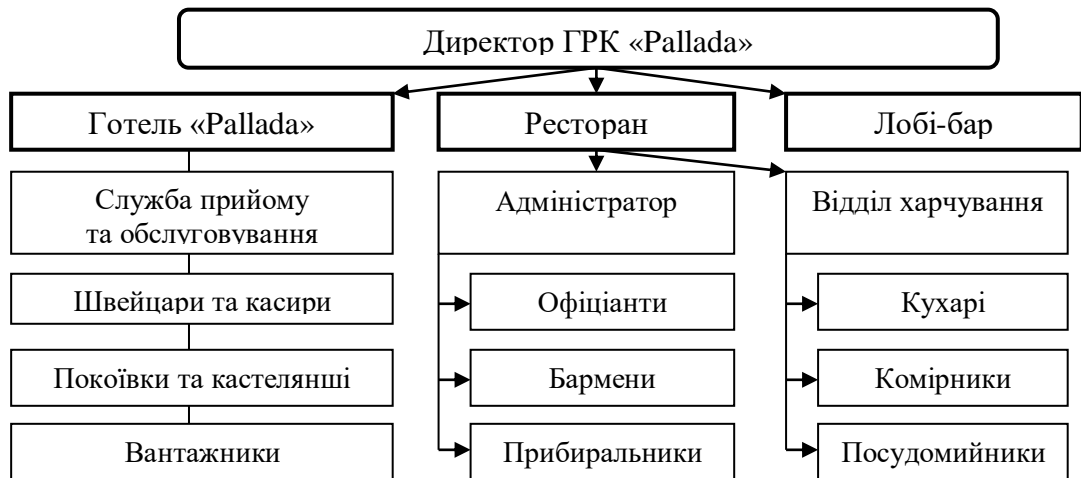


Рис. 2.1. Організаційна структура готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Джерело: складено автором на основі [42].

Динаміка працівників закладу за період 2019–2021 рр. подана в табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка працівників готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення 2021/2019 (+/-)	
	2019	2020	2021	Δ	%
Кількість персоналу підприємства	28	25	23	-5	-17,86
Адміністративний персонал	4	4	4	0	0
Обслуговуючий персонал	24	21	19	-5	-20,83
Зайняті обслуговування в готелі	10	8	7	-3	-30
Зайняті обслуговуванням у ресторані	11	10	9	-2	-18,18
Зайняті обслуговуванням у лобі-барі	3	3	3	0	0

Джерело: складено автором на основі [42].

Питома вага адміністративного персоналу в структурі апарату готельно-ресторанного комплексу «Pallada» складала 14,28% у 2019 р., 16% у 2020 р. та

17,39% у 2021 р., що є досить високим показником.

У процесі дослідження обчислимо основні показники, що відображають фінансово-господарську діяльність аналізованого підприємства (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Фінансово-економічні показники діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Показники	Од. виміру	Роки			Відхилення	
		2019	2020	2021	Δ	%
Чистий дохід від реалізації продукції (послуг)	тис. грн	45428,0	50847,0	39248,0	-6180	-13,6
Собівартість реалізованих послуг	тис. грн	39326,0	43706,0	33009,0	-6317,0	-16,06
Валовий прибуток	тис. грн	6102,0	7141,0	6239,0	137,0	2,25
Прибуток від основної діяльності	тис. грн	338,0	365,0	684,0	346,0	102,37
Чистий прибуток	тис. грн	248,0	228,0	523,0	275,0	110,89
Кількість персоналу підприємства	осіб.	28	25	23	-5	-17,86
Фонд оплати праці	тис. грн	3354,0	3838,0	3005,0	-349	-10,41
Продуктивність праці на одного працівника	тис. грн/особу	1622,4	2033,8	1706,4	84	5,18
Середньомісячна оплата праці	грн/особу	9,98	12,79	10,89	0,91	9,07
Залишкова вартість основних засобів	тис. грн	3023,0	2643,0	2944,0	-79	-2,61
Фондовіддача	грн/грн.	19,78	25,33	17,56	-2,22	-11,23
Середньорічні залишки обігових коштів	тис. грн	3911,0	4965,0	2340,0	-1571	-40,17
Коефіцієнт оборотності обігових коштів	частки	11,62	10,24	16,77	5,16	44,4
Загальна вартість активів	тис. грн	6986,0	7657,0	5420,0	-1566	-22,42
Власний капітал	тис. грн	1895,0	2125,0	2662,0	767,0	40,47

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Аналізуючи фінансово-економічні показники комерційної діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada», подані у таблиці 2.5. необхідно відзначити суттєве зниження розміру чистого доходу від реалізації готельних послуг, ресторанної продукції та додаткових послуг, що представлені

підприємством. Зазначимо, що в 2019 р. показник реалізації склав 45427 тис. грн, у 2020 р становив 50847 тис. грн, а у звітному 2021 р. спостерігалось найнижче значення вказаного показника, яке склало 39248 тис. грн. Водночас абсолютне відхилення склало 6180,0 тис. грн, темп спадання показника склав 13,6 %, що є дотичним до негативних тенденцій соціально-економічних аспектів споживачів продукції та послуг (пандемія COVID-19, зниження платоспроможності клієнтів готельного закладу, зростання цін на асортимент продукції та послуг), що призвело до зниження попиту. Водночас спостерігаємо зниження динаміки собівартості реалізації продукції та послуг закладу. Необхідно зазначити зниження вказаного показника на 6317 тис. грн. Якщо у 2019 р. значення показника становило 39326 тис. грн, то у звітному році показник знизився на 33009 тис. грн, при цьому відповідний темп зниження показника склав 16,06 %.

Валовий прибуток готельно-ресторанного комплексу «Pallada» зростав протягом 2019–2020 рр. із значення 6102 тис. грн до рівня 7141 тис. грн. Водночас приріст показника за період 2020–2021 рр. спостерігається до рівня 6239 тис. грн. Відповідне значення показника збільшується на 137 тис. грн (2,25%). Сума чистого прибутку аналізованого підприємства у 2019 р. склала 248 тис. грн., у 2020 р. –228 тис. грн, у 2021 р. – 523 тис. грн. За цих умов відхилення показника становило 275 тис. грн., а темп зростання – 110,89%. Динаміка зміни чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Pallada» відображена на рис. 2.2.

Як вказувалося вище, у закладі відбулося вивільнення обслуговуючого персоналу. У цьому контексті знижується фонд оплати праці комплексу «Pallada». Зокрема у 2019 р. значення показника становить 3354 тис. грн, у 2020 р. – 3838 тис. грн., у 2021 р. – 3005 тис. грн. Загалом, за період 2019–2021 рр. вказаний показник знижується на 349 тис. грн (10,41 %). Водночас зростає продуктивність праці на одного працівника – із 1622,4 тис. грн / працівника у 2019 р. до рівня 1706,4 тис. грн / працівника у 2021 р. Зростання значення показника склало 84 тис. грн / працівника, темп зростання – 5,18 %.

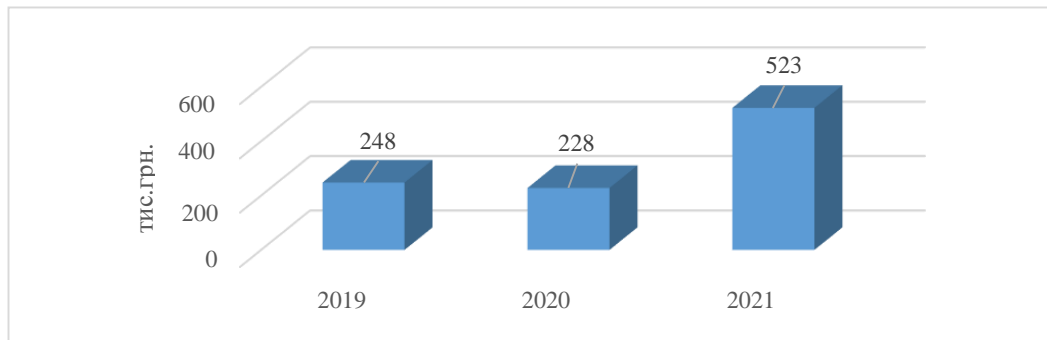


Рис. 2.2. Динаміка зміни чистого прибутку готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Зростання продуктивності праці на даному підприємстві відбулося на основі зростання доходів від реалізації продукції та послуг, а також зниження кількості працівників закладу. Приріст продуктивності праці засвідчує позитивні тенденції зростання ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства готельно-ресторанного бізнесу. Динаміку продуктивності праці аналізованого підприємства за період 2019–2021 рр. подано на рис. 2.3.

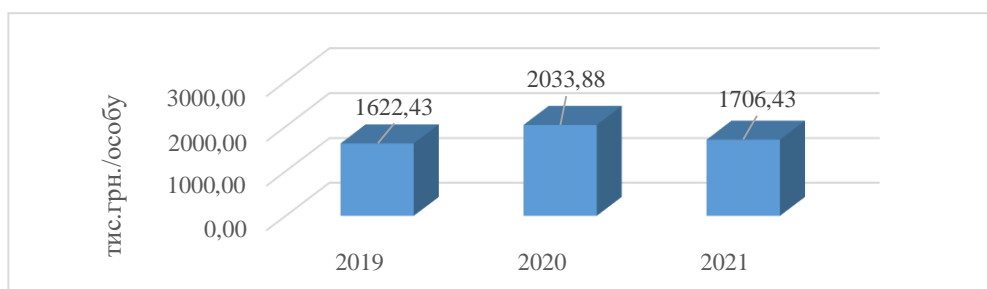


Рис. 2.3. Динаміка зміни продуктивності праці у готельно-ресторанному комплексі «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Розмір оплати праці зростає із 9,98 тис. грн / працівника у 2019 р., збільшуючись до рівня 10,89 тис. грн / працівника у 2021 р. Водночас зростання показника становило 0,91 тис. грн / працівника, а темп зростання – 9,07%.

Знижується залишкова вартість основних засобів: 2019 р. – 3023 тис. грн, 2020 р. – 2643 тис. грн, 2021 р. – 2944 тис. грн, відповідно на 79 тис. грн (2,61 %).

Зниження виробничого потенціалу підприємства обумовило зниження показника фондівдачі: 19,78 грн/грн – у 2019 р., 25,33 грн/грн – у 2020 р., 17,56 грн/грн. – у 2021 р. Розмір фондівдачі основного капіталу закладу за період 2019–2021 рр. подано на рис. 2.4.

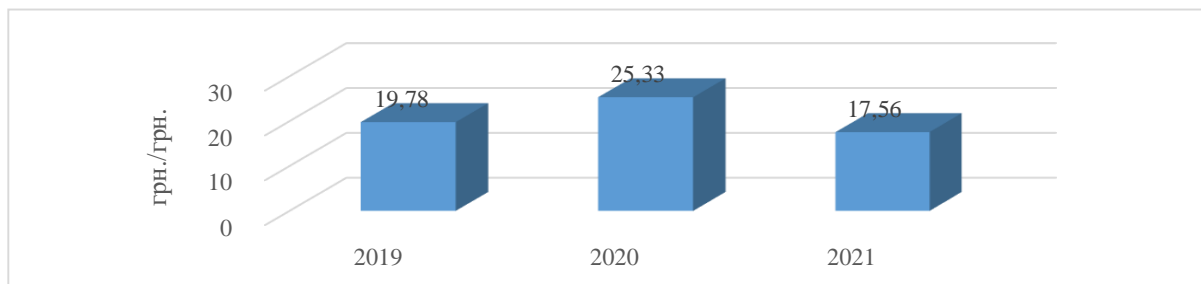


Рис. 2.4. Динаміка фондівдачі основного капіталу в готельно-ресторанному комплексі «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Вартість оборотного капіталу підприємства знижується. Отже, вказаний показник становив, відповідно: 3911 тис. грн у 2019р., 4965 тис. грн у 2020 р. та знизився до рівня 2340 тис. грн у 2021 р. Водночас зниження показника в абсолютному вираженні склало 1571 тис. грн, у відносному – 40,17 %. Також спостерігаємо зростання оборотності оборотного капіталу. Так, зростання показника підтвердило: 2019 р. – 11,62 п., 2020 р. – 10,24 п., 2021 р. – 16,77 п.

При цьому приріст вказаного показника становив 5,16 п. за досліджуваний період, темп приросту показника – 44,4%. Зростання оборотності оборотного капіталу засвідчує приріст ефективності його використання, динаміку подано на рис. 2.5.

Протягом аналізованого періоду спостерігаємо зниження загальної вартості активів, сума яких у 2019 р. склала 6986 тис. грн, у 2020 р. становила

7657 тис. грн, а у звітному – 2021 р. – 5420 тис. грн.. Також спостерігаємо зниження величини активів на 1566 тис. грн (22,42 %).

Структура пасивів підтверджує наявність власного капіталу, його розмір збільшується, відповідно: з 1895 тис. грн у 2019 р., 2125 тис. грн. у 2020 р. до 2662 тис. грн у 2021 р.

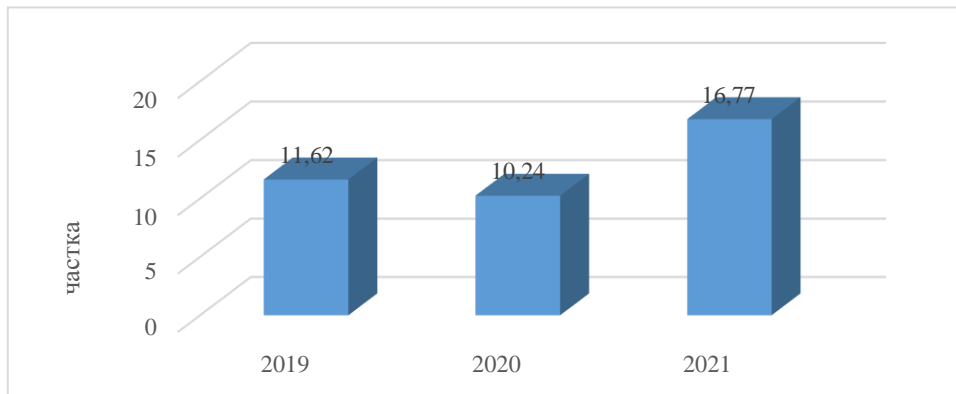


Рис. 2.5. Приріст оборотності оборотного капіталу в готельно-ресторанному комплексі «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Отже, показник власного капіталу зріс на 767 тис. грн (40,47 %), що свідчить про підсилення фінансової стійкості підприємства.

Загалом результати аналізу фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» засвідчують позитивні тенденції щодо зростання: чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, власного капіталу підприємства, що сприяє підсиленню його фінансової стійкості. Наряду з цим негативними тенденціями діяльності аналізованого підприємства вважається зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, загальної вартості активів, та показників рентабельності реалізації продукції, рентабельності та активів, що не відповідають нормативним значенням.

2.3. Оцінка ефективності управління готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Основним інструментом для оцінки ефективності управління діяльності суб'єкта господарювання є фінансовий аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні відносини аналізованого об'єкта, охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а за результатами оцінки прийняти обгрунтовані рішення.

Предметом фінансового аналізу як особливого напрямку комплексного економічного аналізу є розгляд поточного та майбутнього фінансового стану господарюючого суб'єкта, що змінюється під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища та управлінських рішень.

Для оцінки ефективності управління діяльності готельного підприємства здійсимо аналіз фінансового стану, що передбачає аналізування основних показників, зокрема показників фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, ділової активності та рентабельності діяльності підприємства.

Насамперед здійсимо аналіз основних показників ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada». В цьому контексті зазначимо, що, з одного боку, ліквідність відображає здатність швидкого обороту активів та отримання коштів для оплати зобов'язань, з іншого – платоспроможність є найбільш значимою характеристикою фінансової стійкості підприємства та обумовлює наявність коштів у підприємства для негайного погашення поточних та довгострокових зобов'язань на протязі певного періоду часу, а також забезпечення безперервного процесу виробництва й реалізації ресторанної продукції та готельних послуг.

Коефіцієнти ліквідності та платоспроможності аналізованого підприємства протягом 2019–2021 рр. подано в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз показників ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за 2019–2021 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+/-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт поточної ліквідності	> 1	0,77	0,899	0,850	0,129	-0,049
Коефіцієнт швидкої ліквідності	>0,7–0,8	0,36	0,49	0,82	0,13	0,33
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,25	0,072	0,174	0,004	0,100	-0,169
Коефіцієнт маневрування робочого капіталу		-0,320	-1,717	-0,024	-1,397	1,693
Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом		-0,026	-0,011	-0,011	0,015	0
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення першого ступеня	> 0,5–0,7	0,618	0,792	0,865	0,174	0,073
Коефіцієнт довгострокового фінансового забезпечення другого ступеня	> 1	0,618	0,792	0,865	0,174	0,073
Робочий капітал		-1169	-558	-414	611	144
Ефективна заборгованість		3279	2778	504	-501	-2274

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

На основі таблиці 2.6 спостерігаємо певне збільшення ключових індикаторів ліквідності та платоспроможності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Pallada». Отже, досліджуючи коефіцієнт поточної ліквідності, який віддзеркалює достатність оборотних активів у контексті оплати короткотермінових зобов'язань, зазначимо, що в базовому періоді спостерігається перевищення оборотних активів над поточними зобов'язаннями. Надалі показник становить менше одиниці (нормативного значення) та свідчить про зворотне перевищення зобов'язань над оборотними

активами.

Водночас, якщо в базовому періоді значення показника становило 0,77 п., то у звітному періоді спостерігається збільшення показника на 0,08 п. до рівня 0,85. Також спостерігаємо зростання швидкої ліквідності на 0,46 п., зниження показника абсолютної ліквідності на 0,068 п.

Ці обставини свідчать про збільшення (швидкої ліквідності) можливості розрахунку підприємства за власними зобов'язаннями, та характеризують (абсолютної ліквідності) зниження обсягу найбільш мобільніших активів (грошових коштів та їх еквівалентів).

Маневрування робочого капіталу, під яким розуміємо частку ліквідних активів у робочому капіталі, що сприяє свободі фінансового маневру, має від'ємне значення. Якщо в базовому періоді показник становив -0,32 п., то в звітному знижується до рівня -0,024 п. (внаслідок від'ємного значення робочого капіталу).

Коефіцієнт забезпеченості робочим капіталом свідчить про забезпеченість обсягу реалізації продукції наявним робочим капіталом у базовому періоді, де вказаний показник становив -0,026 п., у звітному значення показника збільшується до рівня -0,011 п. Сформований робочий капітал, тобто перевищення оборотних активів над короткотерміновими зобов'язаннями залишається від'ємним У базовому періоді його значення становило -1169 тис. грн, а в звітному – показник підвищується і становить -414 тис. грн – значення показника збільшується на 755 тис. грн.

Показник ефективної заборгованості аналізованого готельного закладу, характеризує частину поточних зобов'язань, які можна покрити за рахунок надходжень від поточної діяльності підприємства є додатнім. Водночас показник знижується на 2775 тис. грн, і якщо в базовому періоді показник ефективної заборгованості становив 3279 тис. грн, то у звітному – значення показника знижується до рівня 504 тис. грн.

Таким чином, узагальнюючи розрахункові результати хочемо відзначити приріст показників ліквідності та платоспроможності підприємства. Це

свідчить про збільшення оборотності оборотних активів та зростання можливостей аналізованого підприємства пришвидшити розрахунок за власними зобов'язаннями.

Аналіз ділової активності полягає у дослідженні рівнів та динаміки різноманітних фінансових коефіцієнтів. До показників ділової активності перш за все, відносяться показники оборотності капіталу та ефективності роботи підприємства. Здійснимо аналіз показників ділової активності досліджуваного підприємства за 2019–2021 рр. (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Аналіз показників ділової активності готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за 2019–2021 рр.

Показники	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт оборотності активів	7,780	7,948	8,670	0,168	0,722
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	37,797	33,866	20,940	-3,930	-12,927
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	13,430	12,796	25,762	-0,634	12,965
Тривалість оборотності дебіторської заборгованості	9,67	10,8	17,4	1,13	6,66
Тривалість оборотності кредиторської заборгованості	27,21	28,49	14,2	1,28	-14,29
Коефіцієнт оборотності матеріальних запасів	25,89	27,54	546,38	1,65	518,84
Коефіцієнт оборотності основних засобів	19,777	25,329	17,557	5,551	-7,772
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	28,682	28,639	17,652	-0,043	-10,987
Тривалість оборотності власного капіталу	12,73	12,74	20,68	0,019	7,933

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

До основних тенденцій ділової активності підприємства віднесемо такі. Відбулося зростання оборотності активів на 0,89 п. із показника 7,78 п. за 2019 р. до рівня 8,67 п. за 2021 р. За ті ж роки знижується оборотність власного

капіталу із показника 28,68 п. до рівня 17,65 п., що свідчить про зростання тривалості обороту власного капіталу із 12,7 днів до 20,7 дня. Збільшується оборотність кредиторської (на 12,33 п.) та знижується оборотність дебіторської (на 16,86 п.) заборгованостей. Знижується оборотність основних засобів підприємства із 19,78 п. до рівня 17,56 п. Загалом спостерігаємо приріст показників оборотності активів, матеріальних запасів, заборгованості кредиторів, наряду з цим знижується оборотність власного капіталу, дебіторської заборгованості, а також основних засобів.

Для визначення фінансової незалежності діяльності аналізованого закладу проведемо аналіз показників фінансової стійкості (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Аналіз показників фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр.

Показники	Нормативне значення	Роки			Відхилення (+/-)	
		2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,271	0,278	0,491	0,007	0,214
Коефіцієнт фінансової залежності	< 2	3,687	3,603	2,036	-0,083	-1,567
Коефіцієнт концентрації позикового капіталу		0,730	0,722	0,509	-0,008	-0,214
Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	2,687	2,603	1,036	-0,083	-1,567
Коефіцієнт фінансової стабільності		0,372	0,384	0,965	0,012	0,581
Коефіцієнт довготермінової заборгованості		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневрування власного капіталу	< 0,4–0,6	-0,617	-0,263	-0,156	0,354	0,107

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

В процесі аналізування індикаторів фінансової стійкості готельно-ресторанного комплексу «Pallada» зазначимо збільшення обсягу власного капіталу закладу протягом досліджуваного періоду. Це підтверджується розрахунком

показника автономії, який у 2019 р зріс на 0,27 п. (27,1 %). У подальшому необхідно відзначити орієнтування підприємства на використання власного капіталу та відповідне збільшення коефіцієнту автономії до рівня 0,28 п. у 2020 р. та до рівня 0,49 п. у 2021 р. Внаслідок переорієнтації закладу на власний капітал, зростає роль самофінансування діяльності підприємства. Оберненим показником, який вказує на концентрацію залученого капіталу вважається коефіцієнт фінансової залежності, розмір якого, в нашому випадку, знаходиться за межею нормативного значення, водночас вказаний показник знижується із 3,69 п. до рівня 2,04 п. Це свідчить про обґрунтовану доцільність залучення та використання позикового капіталу.

Щодо коефіцієнта концентрації позикового капіталу, то відмічається його зниження із значення 0,73 п. до рівня 0,51 п., при цьому за період 2019–2020 рр. спостерігається зниження показника на 0,01 п. та за період 2020–2021 рр. зниження показника на 0,21 пункти. Отже, у базовому періоді спостерігалось 72,9 % позикового капіталу в структурі активів, в 2020 р. цей показник становив 72,2 %, а в звітному 2021 р. коефіцієнта концентрації позикового капіталу знижується до 50,9 %. Досліджуючи співвідношення позикового та власного капіталу підприємства необхідно відзначити зниження коефіцієнта фінансового ризику із показника 2,69 п. до рівня 1,04 п., однак вказаний коефіцієнт не відповідає нормативу протягом усього аналізованого періоду.

Коефіцієнт фінансової стабільності характеризує покриття боргу власним капіталом готельного закладу. Водночас, протягом періоду 2019–2020 рр., відзначається незначна можливість покриття короткотермінових зобов'язань готельно-ресторанного комплексу власним капіталом, у звітному – 2021 р., значення показника виявилось критичним. Зокрема показник фінансової стабільності у базовому періоді становив 0,37 п. і збільшився в 2020 р. до рівня 0,38 п. та до 0,97 п. у 2021 р. В межах 2019–2020 рр. збільшення показника склало 0,012 п., а за період 2020–2021 рр. – 0,58 п. Наряду з цим необхідно відзначити відсутність довготермінових зобов'язань аналізованого підприємства за останні два роки.

За показником маневрування власного капіталу можемо визначити ту частину власного капіталу, яку підприємство використовує задля фінансування своєї

поточної діяльності. На аналізованому підприємстві значення цього показника за останні роки знаходиться нижче нормативних показників, зокрема показник базового періоду був від'ємний і становив -0,62 пункти і збільшується за період 2019–2020 рр. на 0,35п. до рівня -0,26 п. та за період 2020–2021 рр. збільшується на 0,107 п. до -0,16 п.

Зазначимо, що наявність та зростання чистого прибутку вплинуло на приріст показників рентабельності підприємства в межах 2019–2021 рр. (табл. 2.9).

Коефіцієнт рентабельності активів відображає ефективність використання активів підприємства для генерації виручки. Протягом досліджуваного періоду спостерігається приріст показника рентабельності активів із 3,55% до рівня 9,65%, відповідне зниження показника за період 2019–2020 рр. на 0,57 %, за період 2020–2021 рр. на 6,67.

Таблиця 2.9

Показники рентабельності діяльності готельно-ресторанного комплексу
«Pallada» за 2019–2021 рр.

Показник	Роки			Відхилення (+/-)	
	2019	2020	2021	2020/ 2019	2021/ 2020
Рентабельність реалізації продукції	0,55	0,45	1,33	-0,1	0,88
Рентабельність активів	3,55	2,98	9,65	-0,57	6,67
Рентабельність власного капіталу	13,09	10,73	19,65	-2,36	8,92
Рентабельність основної діяльності	0,63	0,52	1,58	-0,11	1,06

Джерело: узагальнено автором на основі [54].

Досліджуючи прибутковість використання власного капіталу необхідно відзначити зростання показника на 2,36%, якщо у базовому році показник становив 13,09%, то у звітному періоді значення показника зростає до рівня 19,65%. Збільшується і рентабельність основної діяльності, показник який відображає відношення чистого прибутку до сукупного рівня витрат підприємства. Рентабельність основної діяльності підприємства збільшується із показника 0,63% до рівня 1,58%, при цьому приріст показника становить 0,95%.

Спостерігається зростання прибутковості діяльності підприємства, що

обумовлено приростом чистого прибутку та зростанням ключових показників рентабельності. Проте показники ефективності діяльності підприємства є доволі таки низькими, що обумовлює необхідність підвищувати прибутковість та забезпечувати зростання ефективності використання наявних фінансових, трудових та матеріальних ресурсів в перспективному періоді.

Узагальнюючи результати дослідження фінансового стану готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр. необхідно відзначити зростання ключових показників, що характеризують фінансовий стан аналізованого підприємства, зокрема спостерігається:

– зростання ліквідності та платоспроможності готельно-ресторанного комплексу «Pallada», про що можемо судити на основі збільшення оборотності оборотних активів та прискорення можливостей підприємства швидше розраховуватися за власними зобов'язаннями;

– приріст показників оборотності активів, кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність власного капіталу, основних засобів та дебіторської заборгованості;

– приріст показників фінансової стійкості та надання переваг для функціонування підприємства власному капіталу, що обумовлює можливості для вчасного погашення короткотермінових зобов'язань, які мають місце в господарській діяльності підприємства.

Висновки до розділу 2

1. На підставі проведеного аналізу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що впливають на діяльність готельних підприємств, відзначимо, що конкурентоспроможність становить особливу значущість для функціонування готельних підприємств в умовах невизначеності, а під факторами конкурентоспроможності розуміють причини, що безпосередньо впливають на зміну критеріїв конкурентоспроможності, що призводить до

зміни загальної конкурентоспроможності. При цьому рушійною силою конкуренції у сфері готельного господарства є нововведення.

2. Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» функціонує у сфері надання готельних та ресторанних послуг. Результати фінансового аналізу закладу за період 2019–2021 рр. засвідчують позитивні тенденції зростання розміру чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, зростання продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, приріст власного капіталу та зростання показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Поряд із цим негативними моментами в діяльності закладу є зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, загальної вартості активів.

3. Здійснивши оцінку ефективності управління готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр. відзначено: зростання ліквідності та платоспроможності підприємства, що свідчить про збільшення оборотності оборотних активів та зростання можливостей підприємства пришвидшити розрахунки за короткотерміновими зобов'язаннями; приріст показників кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу. Також відбувається зростання показників фінансової стійкості. Негативним сигналом для підприємства вважаються низькі значення показників рентабельності реалізації продукції та рентабельності основної діяльності закладу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ОСНОВІ ПІДВИЩЕННЯ ЇХ КОНКУРЕНТОЗДАТНОСТІ

3.1. Розробка системи забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств

Сформульовані аспекти, завдання та критерії розвитку готельних підприємств дають змогу розробити систему практичного забезпечення їх інноваційного розвитку та конкурентоспроможності. Підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств має сприяти підтримці всіх аспектів інноваційного розвитку, тому метою запропонованої системи є ефективна реалізація інноваційного розвитку готельних підприємств і, як наслідок, підвищення їх конкурентоспроможності на рівні регіону, країни, а також на міжнародному рівні загалом. Пропонована система складається з двох рівнів. Перший рівень включає сукупність всіх елементів, що формують пропоновану систему та функціонуючих у ній: постачальників готельно-туристських послуг, державних органів управління готельно-туристською індустрією, міжнародних туристичних організацій, некомерційних організацій та освітніх організацій. Другий рівень включає пріоритетні напрями всіх учасників запропонованої системи, зокрема шляхи їхнього переходу до інноваційного розвитку. Систему забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств подано на рисунку 3.1.

Об'єднання зусиль та координація дій зазначених ключових гравців сприяють поглибленому з'ясуванню проблем галузі, впровадженню більш ефективних заходів для їх вирішення, у чому ключову роль відіграють аспекти інноваційного розвитку. Це передбачає створення системи, що забезпечує розвиток індустрії гостинності та туризму на основі розробки напряму переходу до інноваційного розвитку.

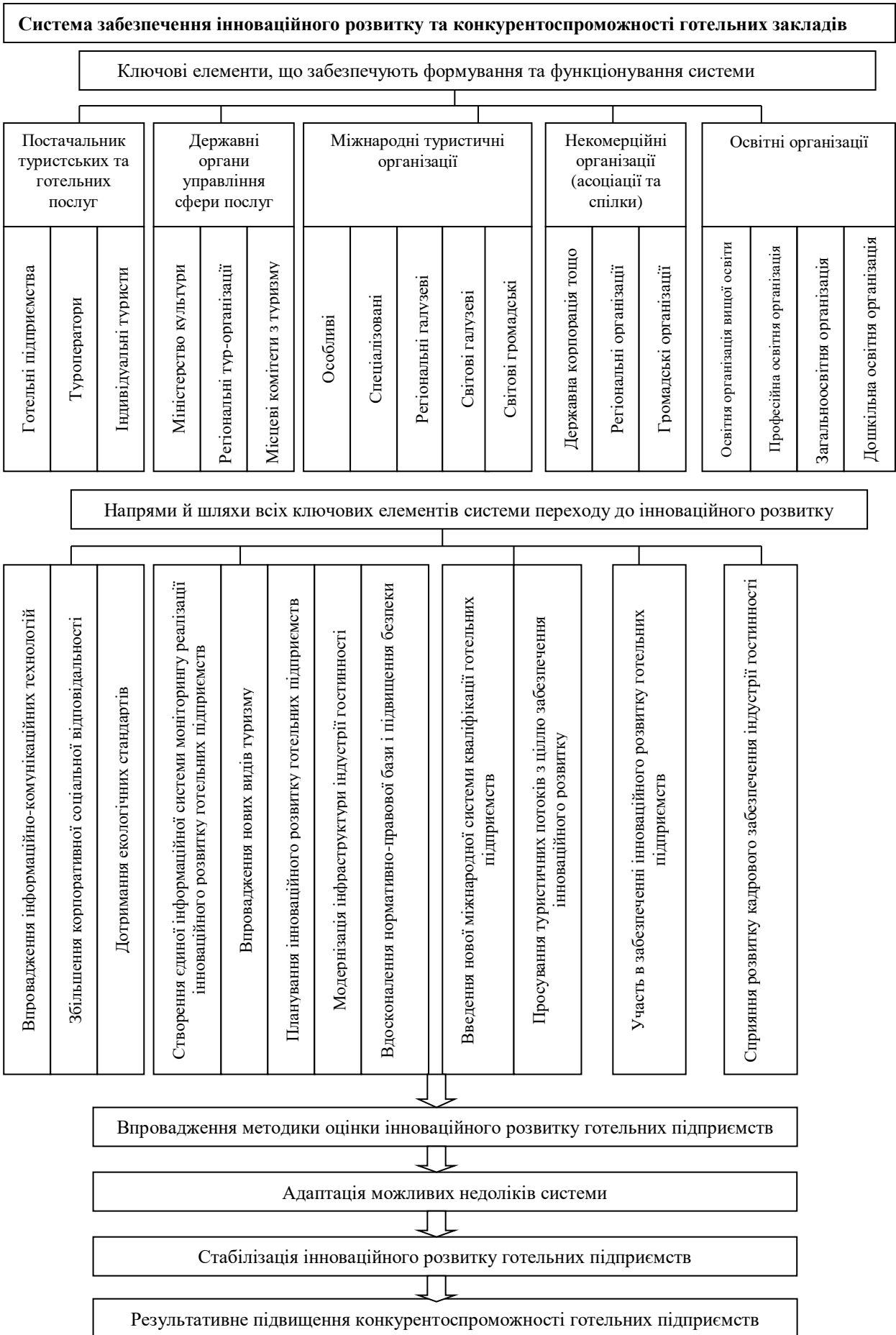


Рис. 3.1. Система забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств

До структурних елементів даної системи належать напрями та шляхи переходу до інноваційного розвитку відповідно за кожним ключовим елементом запропонованої системи.

I. Напрями постачальників туристських та готельних послуг та шляхи їх переходу до інноваційного розвитку.

1. Дотримання екологічних стандартів. За даними Всесвітньої туристичної організації ООН (UNWTO), туризм є однією з основних причин забруднення та виробництва вуглекислого газу в Європі [22]. Принцип роботи зелених готелів заснований на раціоналізації традиційного енергоспоживання в готелі та переході на альтернативну (чисту) енергію [69]. Відповідність готелів вимогам підтверджується сертифікацією та присвоєнням певних знаків. Міжнародна асоціація зі стандартизації (ISO) в 1991 створила стандарт управління природокористуванням ISO 14001 (EMS) [63]. Організація зобов'язана приймати спеціальну політику охорони навколишнього середовища. Системи екологічного менеджменту розробляються та впроваджуються такими компаніями, як: «Green Key», «Certification for Sustainable Tourism», «Green Globe» та іншими [70].

2. Посилення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у діяльності готельних підприємств. КСВ готельних підприємств, на наш погляд, повинна включати такі аспекти:

– розвиток і поліпшення соціальних умов персоналу (навчання і підвищення кваліфікації, надання соціальних пакетів, застосування мотиваційних схем оплати праці, створення умов для роботи та відпочинку тощо);

– охорону здоров'я та безпеку праці працівників (медичне обслуговування, профілактику професійних захворювань і підтримання санітарно-гігієнічних умов праці);

– розвиток місцевого співтовариства (фінансову підтримку соціально незахищених прошарків населення, об'єктів культурно-історичної спадщини, освітніх і спортивних об'єктів тощо).

3. Використання інформаційних комунікаційних технологій. Взаємодія елементів запропонованої системи створює сприятливий клімат для впровадження інновацій, їх спрямування на підвищення якості обслуговування в готельній індустрії та забезпечення реалізації всіх елементів інноваційного розвитку. Найважливішими з них є інформаційні комунікаційні технології (наприклад, цифрове обслуговування, глобальні системи бронювання, смарт-готелі, соціальні медіа, програми лояльності) [3], а також впровадження екологічних технологій (екологічного управління та системи енергопостачання, матеріалів для будівництва та обслуговування готелів тощо).

II. Напрями державних органів управління в забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності.

1. Удосконалення нормативно-правової бази. При переході до інноваційного розвитку потрібна відповідність новим умовам, стандартам та нормам, пов'язаним з проблемами енергопостачання та використання альтернативних та відновлюваних джерел енергії, будівництвом нових готельних та туристичних об'єктів з урахуванням дотримання місцевих традицій [21]. Також сюди належать створення сприятливого інвестиційного клімату, підтримка малого та середнього підприємництва, сприяння інноваційної діяльності та наукових досліджень, забезпечення безпеки регіону та права працівників та споживачів.

2. Модернізація інфраструктури індустрії гостинності [44]. Ефективний розвиток індустрії гостинності будь-якої країни багато в чому визначається рівнем та масштабами розвитку вказаного сектору та його ресурсного потенціалу [46]. Вважаємо, що основними напрямками концепції модернізації розвитку індустрії гостинності в будь-якому регіоні полягають у наступному:

– проведення науково-дослідних та проєктних робіт з питань розвитку рекреаційно-туристських об'єктів та використання природно-історичного та культурного потенціалу країни;

– вдосконалення нормативно-правової бази шляхом стимулювання державою внутрішнього і міжнародного туризму;

– покращення якості та умов обслуговування туристів як фактор конвертованості туристичних послуг.

3. Планування інноваційного розвитку готельних підприємств. Зазначимо, що планування інноваційного розвитку готельних підприємств визначається як практичний підхід, представлений державними органами управління в індустрії гостинності для досягнення інноваційного розвитку через забезпечення координації між різними секторами, пов'язаними з гостинністю, та знаходження необхідного балансу на основі наявних ресурсів для досягнення вказаного розвитку. На підставі вищевикладеного пропонується процес планування інноваційного розвитку готельних підприємств на основі державних органів управління, поданий на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Процес планування інноваційного розвитку готельних підприємств на основі державних органів управління

Джерело: складено автором самостійно.

Процес планування інноваційного розвитку готельних підприємств на основі державних органів управління включає певні процедури:

– відбір готельних підприємств, які будуть включені до національного плану інноваційного розвитку державними органами управління. Вказаний

відбір доцільно здійснювати відповідно з регіональними критеріями, або ж критеріями рівня класифікації готельних послуг;

– обговорення зацікавленими особами, які передбачають проведення консультацій та участі між представниками Міністерства культури та різними представниками державних органів управління країни, які пов'язані з сектором туризму та гостинності;

– аналіз стану готельних підприємств, відібраних для складання плану, за всіма аспектами інноваційного розвитку. Його проводить Комітет із планування інноваційного розвитку на національному рівні, що відноситься до Міністерства культури;

– формулювання цілей та розробка стратегії інноваційного розвитку відібраних готельних підприємств. На цьому етапі визначаються джерела фінансування розроблених стратегій інноваційного розвитку відібраних готельних підприємств. Необхідно також розробити альтернативні стратегії відповідно до цілей, враховуючи можливі зміни умов внутрішнього та зовнішнього середовища;

– здійснення реалізації проєктів та планів, розроблених у межах сформованої стратегії. В основі стратегії інноваційного розвитку закладена ідея балансу між зовнішнім середовищем готельного підприємства та його ресурсами, економікою та населенням. Метою стратегії інноваційного розвитку є розробка основних шляхів та способів сприйняття підприємством глобальних змін. У цьому контексті стратегія інноваційного розвитку готельних підприємств спрямована на те, щоб задовольнити не лише туристів та відвідувачів готельних підприємств, а й населення країни;

– контроль за виконанням планів, проєктів та стратегії з метою визначення ступеня їх реалізації;

– зворотний зв'язок та внесення необхідних виправлень та змін з метою вдосконалення плану та виправлення в ньому прорахунків на основі аналізу досягнутих результатів

На нашу думку, планування інноваційного розвитку готельних підприємств характеризується тим, що забезпечує баланс між економічними, соціальними та екологічними цілями, тому можна сказати, що воно володіє такими характеристиками (рис. 3.3):



Рис. 3.3. Характеристика планування інноваційного розвитку готельних підприємств

Джерело: складено автором самостійно.

– гнучке планування: передбачені будь-які екстрені модифікації внутрішнього та зовнішнього середовища, можливість виникнення яких виявлено шляхом постійного моніторингу та аналізу зворотного зв'язку;

– комплексне планування: план складений для всіх аспектів інноваційного розвитку готельних підприємств, будь то економічні, екологічні, соціальні, інституційні та інноваційні технології;

– інтегроване планування: передбачає розгляд планування інноваційного розвитку готельних підприємств як системи, має певну структуру та взаємопов'язану з плануванням інноваційного розвитку як індустрії гостинності, так і національної економіки;

– екологічне планування: запобігає руйнуванню природних та історичних пам'яток і сприяє їх постійному захисту;

– реалістичне планування: його цілі не виходять за межі наявних природних, фінансових та людських ресурсів.

4. Впровадження нових видів туризму, що відповідають визначним пам'яткам регіону чи країни загалом. Це, у свою чергу, створить механізм для забезпечення конкурентоспроможності в індустрії гостинності як на рівні країни, так і на міжнародному туристичному ринку.

5. Створення єдиної інформаційної системи моніторингу інноваційного розвитку готельних підприємств. Це дасть можливість державним органам управління проводити моніторинг готельної індустрії, а самим підприємствам враховувати основні тенденції та перспективи розвитку.

Запропонована система зумовить об'єктивне відстеження реального ситуаційного стану реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств та забезпечить більш високу ефективність управління та раціональні результати.

III. Напрями міжнародних організацій у забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності.

Класифікація міжнародних організацій залежно від сфери та спрямованості їх діяльності здійснюється за такими основними групами:

1. Світові загального характеру (Всесвітня туристська організація тощо).
2. Світові галузевого характеру (Міжнародна асоціація повітряного транспорту тощо).
3. Регіональні загального (Європейська туристична група тощо) та галузевого характеру (Асоціація європейських авіакомпаній тощо).
4. Спеціалізовані (Міжнародна федерація туроператорів тощо).
5. Особливі. Міжнародні структури, які створені для виконання специфічних функцій у сфері міжнародного туризму та подорожей. До них належить Глобальна рада зі сталого розвитку туризму та інші.

Напрями вищезгаданих міжнародних організацій у забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності полягають у такому:

1. Просування туристичних потоків з метою забезпечення інноваційного розвитку. Цей напрям передбачає здійснення роботи з просування турів у туристські дестинації за рахунок забезпечення інноваційного розвитку міжнародних організацій, зайнятих у сфері індустрії гостинності та інших міжнародних організацій, побічно пов'язаних із нею, через просування туристичного потоку в туристичні дестинації, що відповідають стандартам та аспектам інноваційного розвитку.

2. Введення нової міжнародної системи класифікації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку. Вважаємо, що пропонована система передбачає застосування єдиної системи класифікації готелів, які можуть бути прийняті міжнародними, регіональними та місцевими органами та асоціаціями. Система класифікації готельних підприємств, на нашу думку, дасть змогу готельним підприємствам самостійно оцінити ступінь реалізації ними аспектів інноваційного розвитку, оцінити відповідність законодавчим та нормативним вимогам, знайти шляхи покращення внутрішніх процесів управління та перейти до використання економічних технологій. Конкурентною перевагою буде наявність сертифікатів та інших документів, що свідчать про відповідність готелів національним та міжнародним стандартам. Передбачається, що наявність вказаної системи створить механізм підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств на рівні країни та на міжнародному рівні. Слід зазначити, що пропонована система класифікації готельних підприємств має ґрунтуватися на методиці оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств.

IV. Напрями некомерційних організацій у забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності. Некомерційні організації стали важливим механізмом активізації участі населення щодо інноваційного розвитку в секторі гостинності. Співпраця між національними інститутами та організаціями громадянського суспільства надає можливість для формування культури прав людини в кожній країні.

IV. Напрями освітніх організацій у забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності. Зважаючи на важливість освітніх організацій у забезпеченні інноваційного розвитку індустрії гостинності, вважаємо, що їх потрібно віднести до ключових гравців у системі забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств.

Одним із найважливіших факторів успішного розвитку готельного підприємства є його персонал. У цьому контексті зазначимо, що координація та взаємодія елементів, які функціонують у запропонованій системі, дасть змогу ефективно реагувати на вимоги готельно-туристичного ринку до кваліфікації фахівців різних категорій та продуктивно формувати програми кадрового забезпечення, у тому числі освітні програми в ВНЗ, а також курси та акредитацію працівників. Це підвищить рівень культури обслуговування та ефективність діяльності готелів, а також враховуватиме потреби співробітників та посилювати їх мотивацію відповідно до аспектів інноваційного розвитку.

Таким чином, впровадження системи забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств дасть змогу досягти конкурентних переваг за рахунок:

- більш раціонального використання ресурсів та економії грошових коштів;
- максимізації вигод соціальної та економічної діяльності готельних підприємств для місцевого співтовариства;
- зменшення негативного впливу діяльності готельних підприємств на довкілля;
- використання інформаційних технологій у забезпеченні розвитку готельних підприємств щодо створення єдиної інформаційної системи моніторингу всіх показників аспектів інноваційного розвитку;
- збільшення продажів готельних та туристичних послуг за рахунок залучення екологічно свідомих туристів та підвищення лояльності до зелених готелів;

– задоволення корпоративних клієнтів, які все частіше потребують інформації про соціальні та екологічні ініціативи своїх постачальників;

– впровадження системи класифікації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку, що дозволяє виявити реальні проблеми всіх учасників даної системи та врахувати їх інтереси у розробці конкретних шляхів досягнення цілей інноваційного розвитку. Слід зазначити, що впровадження запропонованої системи класифікації готельних підприємств створить механізм та спосіб регулювання та підвищення конкуренції у секторі готельних підприємств з урахуванням вимог забезпечення інноваційного розвитку.

Остаточним підсумком щодо успішного функціонування запропонованої системи забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств, стане підвищення їх конкурентоспроможності як усередині конкретного регіону чи країни, і на міжнародному рівні.

3.2. Впровадження та застосування новітніх інформаційних технологій в контексті забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств

Забезпечення інноваційного розвитку висуває нові вимоги до сучасних готельних підприємств. Використання технологій набуває повсюдного характеру, вони постійно відкривають нові можливості для підвищення рівня задоволеності клієнтів та внутрішньої ефективності. Найбільш важливим компонентом індустрії гостинності в даний час виступає інформація. Інформаційне забезпечення діяльності готельних підприємств є сукупністю інформаційної бази даних готельного підприємства та спеціалізованих інформаційних технологій, що обробляють інформацію та забезпечують ефективну роботу готелю на різних рівнях управління гостинності.

Основні функції застосування сучасних інформаційних технологій у забезпеченні розвитку підприємств готельного бізнесу полягають у такому:

забезпечення всіх видів, елементів і етапів обслуговування на підприємствах готельного господарства та зменшення негативного наслідку діяльності готельних підприємств в контексті зовнішнього середовища.

Інформаційна система (ІС) – система, призначена для зберігання, пошуку та обробки інформації та відповідних організаційних ресурсів (людських, технічних, фінансових тощо), які забезпечують та поширюють інформацію [43]. ІС призначена для своєчасного забезпечення людей необхідною інформацією у межах певної предметної галузі [19].

Незалежно від архітектури та сфери використання, інформаційні системи включають «функціональну частину», яка містить елементи системи, що визначають функції, призначення та особливості управління, та «частину забезпечення» [50].

Функціональна частина складається з підсистем, комплексів задач і автоматизованих робочих місць. Функціональні підсистеми – це самостійні частини системи, які виконують конкретні управлінські функції та завдання, при цьому характеризуються специфічними цілями, певною методикою розрахунку економічних показників, залежностями та технічними характеристиками функціонування. Перелік функцій конкретної інформаційної системи залежить від сфери її застосування, об'єкта управління. Частину забезпечення інформаційної системи формують підсистеми, які є інструментами для реалізації функціональної частини. Це організаційне, інформаційне, правове, програмне, лінгвістичне, технічне, математичне та ергономічне забезпечення.

Результатом роботи ІС є інформаційна продукція – документи, інформаційні масиви, бази даних та інформаційні послуги [4]. ІС готельного підприємства має на увазі загальну сукупність його баз даних, спеціальні інформаційні технології обробки таких баз даних, технічні засоби. ІС готельних підприємств складається з елементів, що подані на рис. 3.4.

Очевидно, що функціонування сучасних готельних підприємств потребує впровадження та застосування на практиці нових ІС з метою їх використання у забезпеченні інноваційного розвитку.

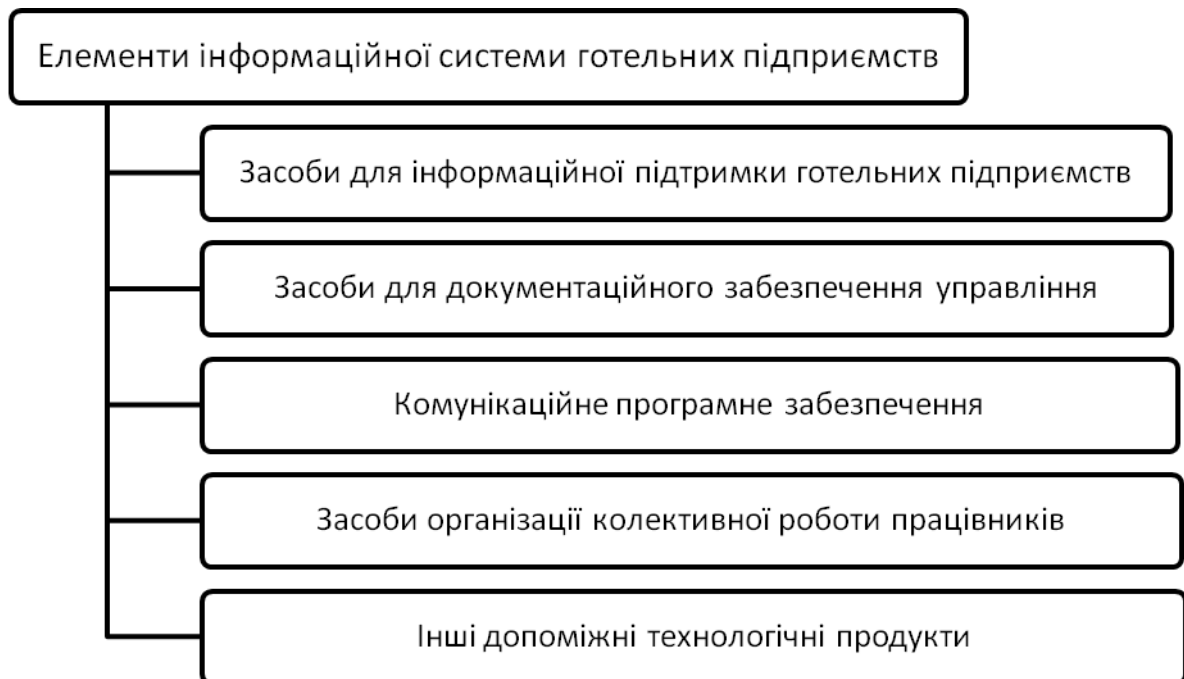


Рис. 3.4. Елементи інформаційної системи готельних підприємств
Джерело: складено автором самостійно.

Класифікацію видів інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) подано в таблиці 3.1.

Отже, упровадженню інноваційної технології, як перспективному напрямку інноваційного розвитку, що формує сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності має відводитися належна увага [13]. У цьому контексті перед готельними підприємствами стоїть завдання вдосконалення інформаційних технологій з метою підвищення якості обслуговування гостей, реалізації інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Розглянемо докладніше кожен пропозицію:

1. Удосконалення технологій у сфері онлайн-бронювання. Вдосконалення електронних аналітичних систем дасть змогу гостям вибирати готельні підприємства зі зручностями, які найкращим чином відповідають їх перевагам та інтересам.

Таблиця 3.1

Класифікація видів ІКТ, що використовуються для забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств

Види використання ІКТ	Опис	Приклади
Впровадження технологій для максимізації економічної вигоди готельних підприємств	підвищення якості послуг готельних підприємств (сюди входить, зокрема, технологія віртуальної реальності та безпечного електронного бронювання)	- системи безпечного електронного бронювання, що забезпечують конфіденційність інформації; - системи аналізу відгуків гостей; - Інтернет речей (IoT); - штучний інтелект тощо.
Використання зелених технологій з метою мінімізації негативних наслідків для довкілля	Підвищення ефективності використання інформаційно-комунікаційних систем та впровадження сучасних технологій, спрямованих на зниження енерговитрат з метою збереження природних ресурсів.	- зелені будівельні матеріали, що забезпечують теплоізоляцію та знижують енерговитрати на опалення або охолодження; - технології, що покладаються на альтернативну енергію, що знижують енергоспоживання води, електрики та наслідки викиду парникових газів; - екологічно чистий та ресурсо-ефективний зелений транспорт тощо.
Впровадження технологій з метою максимізації соціальної вигоди	Соціальні технології вивчають процеси навмисного впливу на соціальні об'єкти, а також обґрунтовують ефективні методи та прийоми досягнення цього впливу.	- технології, що розробляють науково обґрунтовані судження про ймовірні зміни у внутрішньому середовищі та довкіллі; - технології, що встановлюють баланс між соціальними та економічними цілями готельних підприємств тощо.
Впровадження технічних систем з метою підвищення рівня здоров'я та безпеки персоналу та гостей	Основне завдання цих систем – обмежити доступ, реагувати на всі позаштатні ситуації в зоні, що охороняється, і оперативно передавати інформацію про порушення в службу безпеки з усіх секторів готельного закладу.	- технічні засоби для захисту та обмеження доступу; - системи технічної безпеки; - система охорони здоров'я в умовах пандемії COVID-19.

Джерело: складено на основі [8; 17; 48; 53].

2. Удосконалення технологій з метою підвищення якості обслуговування готельних послуг. Новітні технологічні досягнення значною мірою сприяють тому, щоб усі процеси в готелі були простими, зручними та швидкими. Слід зазначити важливість удосконалення системи Інтернету речей (IoT) та її застосування для забезпечення високої якості діяльності готельних підприємств. Також корисним є використання комп'ютерних 3D- і 5D-турів.

3. Удосконалення технологій з метою підвищення забезпечення безпеки як персоналу, так і гостей готельних підприємств та підвищення забезпечення захисту від усіх загроз, на які можуть наражатися готельні підприємства, зокрема природних, техногенних, екологічних, терористичних тощо.

4. Удосконалення зелених технологій, що гарантують безпеку впливу готельних підприємств на довкілля та збереження наявних ресурсів. Можна виділити такі: використання екологічних будівельних технологій у готельних підприємствах; впровадження системи енергоменеджменту, яка враховує кількість споживаної енергії; впровадження зелених транспортних засобів у діяльності готельних підприємств; запровадження зеленого маркетингу.

5. Удосконалення технологій у сфері антикризового управління готельними підприємствами. Для автоматизації антикризового управління призначені спеціалізовані прикладні програми, такі як: EXCO, COMBI-PC; програми аналізу та прогнозування фінансової діяльності організації, що застосовуються для управління кризами – від прогнозування кризи до реалізації антикризових стратегій..

6. Удосконалення технологій для моніторингу рівня реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств. Під моніторингом інноваційного розвитку підприємств розуміємо цілеспрямований процес контролю, що дає змогу готельним підприємствам та державним органам управління ефективно функціонувати та розвиватися. Цей процес включає збір даних, що відстежують динаміку зміни стану готельних підприємств та виявлення їх тенденцій з метою реалізації інноваційного розвитку.

На нашу думку, моніторинг інноваційного розвитку підприємств має базуватися на інформаційній системі, яка буде відстежувати ступінь функціонування всіх аспектів розвитку на рівні підприємства, а також регіону та країни.

Враховуючи важливість інформаційно-комунікаційних технологій, пропонується створення єдиної інформаційної системи моніторингу інноваційного розвитку готельних підприємств (табл. 3.2).

Усі зазначені вище функції спрямовані на: забезпечення технічної підтримки моніторинговою системою баз даних готелів відповідно до системи, що використовується як стандарт для показника якості готельних підприємств; надання даних про готельні підприємства на території країни; захист від збоїв системи, забезпечення безпечної передачі без втрати якості даних; оновлення даних про готелі за зміни стандарту та адаптації нового стандарту до загальної системи; внесення змін до реєстру баз даних інформації про готелі; перевірку готельних підприємств на відповідність стандартам; використання інформації для покращення показників бізнесу з допомогою правових (законодавчих) та інших інструментів впливу на готельний бізнес; постановку завдань на поліпшення оцінної системи.

Таблиця 3.2

Єдина інформаційна система моніторингу інноваційного розвитку
готельних підприємств

Функції	Перелік функцій
Технічні функції	Онлайн моніторинг баз даних Надання даних з реєстру Зміна даних у разі зміни стандарту
Функції контролю якості	Перевірка готелів на відповідність стандартам Оновлення оцінної системи Оновлення даних у реєстрі (базі даних)
Функції інноваційного розвитку	Аналіз інформації в базі даних Вплив на готельний бізнес Постановка завдань на покращення системи

Джерело: складено автором самостійно.

Пропонована ІС буде заснована на базі даних, які включають всі критерії (секції) інноваційного розвитку готельних підприємств:

- показники економічної ефективності готельних підприємств;
- посилення корпоративної соціальної відповідальності готельних підприємств;
- планування діяльності готельних підприємств з умовою мінімізації негативних наслідків для довкілля;
- впровадження ІКТ для ефективного контролю та управління готельними підприємствами.

На нашу думку, зона охоплення пропонованої єдиної інформаційної системи повинна складатися з наступних рівнів:

- перший рівень є показником ступеня реалізації інноваційного розвитку підприємств готельного господарства лише на рівні самого підприємства;
- другий рівень є показником ступеня реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств на рівні регіону;
- третій рівень є показником ступеня реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств на рівні країни;
- четвертий рівень є показником ступеня реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств на рівні міжнародних організацій, що займаються питаннями інноваційного розвитку індустрії туризму та гостинності.

Переваги запропонованої єдиної інформаційної системи та бази даних моніторингу інноваційного розвитку готельних підприємств полягають у такому: оптимізація управління; постійне оновлення; неперервний аналіз; глобальність.

Таким чином, пропозиції щодо вдосконалення інформаційних технологій сприяють забезпеченню інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії в контексті ефективного управління ресурсним потенціалом цих підприємств, підвищення конкурентоспроможності і зміцненню їх позицій на ринку послуг.

3.3. Удосконалення маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada»

Результати маркетингових досліджень та дані провідних гравців українського ринку готельно-ресторанних послуг (HoReCa) підтверджують, що на ринку відбуваються значні зміни під впливом пандемії COVID-19 [5]. Зростає популярність форматів «fast casual» та «smart casual», де їжа стає доступнішою для тих, хто не бажає готувати вдома. Доставка за замовленням також набуває популярності, що збільшує мобільність готельно-ресторанного сегменту та призводить до гібридизації закладів. Гості мають можливість вибирати між проведенням часу в закладі або замовленням доставки, що змінює спосіб приготування та подачі їжі. Класичним ресторанам також потрібно змінюватися, пропонуючи гостям не лише смачну їжу, але й емоційний досвід [23]. За думкою провідного українського ресторатора Д. Борисова, «розвиток сучасного покоління та діджиталізація сприятимуть зростанню споживацької аудиторії в Україні до 40–45 % загальної кількості населення» [1]. Це означає, що все більше людей будуть відвідувати ресторани та користуватися послугами готельно-ресторанного сегменту. З урахуванням цих тенденцій, готельно-ресторанним закладам потрібно ефективно використовувати маркетингові інструменти для формування свого комплексу маркетингу.

Більш детально зупинимося на тих інноваційних підходах HoReCa, які можемо адаптувати для удосконалення комплексу маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada».

«Fast casual» та «smart casual» формати в ресторанному бізнесі є поєднанням існуючих форматів, які знаходяться між швидким харчуванням «fast food» і ресторанами класу «casual dining» або «fine dining». Fast casual ресторани пропонують їжу, яка готується швидко і коштує помірно. Їх успішність залежить від високої швидкості обслуговування та великої кількості гостей. «Smart casual» формат також надає можливість смачно поїсти в

приємній, ненав'язливій обстановці з помірними витратами. Статистика показує, що багато ресторанних компаній у США розвивають «fast casual» формати, так як цей сегмент має кілька переваг [52]. Вони пропонують гостям приємні ціни, що дозволяє їм зберігати конкурентні переваги. Крім того, швидкість обслуговування менше 10 хвилин, що особливо важливо в наші часи швидкого темпу життя та пандемічних умовах. Результати досліджень також вказують на кращу рентабельність у порівнянні з традиційними ресторанами. У виборі «fast casual» ресторану головними факторами є якість продукту, доступність за ціною, зручне розташування та швидкість обслуговування. Інші фактори, такі як дружелюбний сервіс, персоналізація, інноваційні продукти або обслуговування та екологічна стійкість, також впливають на вибір гостей.

Для готельно-ресторанного комплексу «Pallada» такий формат, як «smart casual», є цілком можливим. Гості мають можливість замовити індивідуально приготовані страви та напої за доступною ціною та швидко отримати їх. При цьому обслуговування гостей і подача страв можуть бути виконані на ресторанному рівні. Додатковою перевагою закладу може бути використання якісних та делікатних продуктів, що відповідають смакам вимогливих клієнтів.

«Ghost kitchens» (також відомі як «dark kitchens», «cloud kitchens», «темні кухні» або «примарні кухні») є спеціалізованими просторами без обідніх залів, де готують їжу для онлайн-замовлень. Цей формат став особливо популярним під час карантинних заходів і соціального дистанціювання, коли власники ресторанів шукали способи зберегти свій бізнес. «Ghost kitchens» дозволяють ресторанам розширити свої продажі та пристосуватися до змін у попиті, фокусуючись на доставці їжі.

Для готельно-ресторанного комплексу «Pallada» більш відповідним може бути використання систем замовлень через соціальні мережі та розгляд можливості власної кур'єрської доставки. Також можна розглянути інвестиції у доставку їжі за допомогою дронів, що є новим та інноваційним рішенням. Опція «take-out» вже використовується в ресторані «Pallada» з моменту його

відкриття. Це відповідає ритму сучасного життя, коли люди зазвичай харчуються поза домом і цінують можливість взяти їжу з собою.

Принцип «zero waste & sustainability» в споживанні їжі стають все більш важливими в сучасному світі. Досить значна частина їжі на планеті йде на відходи через нераціональне споживання, що призводить до серйозних проблем, включаючи втрату ресурсів та забруднення довкілля. Принцип «Zero waste» включає різні ініціативи, такі як використання всієї туші тварини, а не лише окремих частин, використання «некрасивих» фруктів і овочів, що зазвичай викидаються, а також максимальне використання всіх частин продуктів, включаючи шкірки та кісточки. Ці зусилля спрямовані на зменшення відходів та максимізацію використання ресурсів.

В нашій країні також спостерігається певний прогрес у впровадженні «Zero waste» у ресторанному бізнесі. Деякі ресторани активно застосовують ці принципи, максимально використовуючи продукти і компостуючи органічні відходи. Наприклад, ресторан «Канапа» з родини ресторанів «Gastrofamily» вирощує морквяне бадилля, використовує цитрусові шкірки для приготування варення і безкоштовно подає його до чаю.

При формуванні меню ресторану «Pallada» варто врахувати принципи «Zero waste» і навчитися використовувати всі можливості кожного продукту. Можна навчитися готувати креативні страви, використовуючи відходи, а також зосередитися на переробці органічних відходів. Такий підхід не тільки сприятиме збереженню ресурсів та скороченню відходів, але й стати привабливим для клієнтів, які цінують екологічні ініціативи.

Штучний інтелект відіграє важливу роль в персоналізації та управлінні споживацьким досвідом. Компанії, такі як «Facebook», використовують штучний інтелект для ідентифікації користувачів, збирання їх персональних даних і таргетингу реклами. Також в Китаї вже застосовується штучний інтелект у ресторанній галузі. Наприклад, у деяких закладах NoReCa встановлені сканери обличчя та голосу, що дозволяє системі заздалегідь мати інформацію про гостя, його уподобання, алергії та настрої. Такі технології

допомагають покращити обслуговування та створити більш персоналізовані пропозиції. У США ресторани заклади також активно використовують штучний інтелект на базі існуючих Інтернет-технологій та великих обсягів даних про гостей. Це дає змогу краще розуміти потреби клієнтів і створювати персоналізовані пропозиції.

У цьому контексті готельно-ресторанний комплекс «Pallada» випробовує новий мобільний додаток у «smart casual» форматі. Цей додаток дасть змогу гостям не лише накопичувати бонусні бали, але й надаватиме унікальні персоналізовані пропозиції, враховуючи їхні уподобання. Це дозволить створити особливий та індивідуальний досвід для кожного клієнта.

Використання продуктів місцевого виробництва, відоме як «hyper local» підхід, набуває все більшої популярності в гастрономічній сфері. Цей підхід відповідає концепції органічного маркетингу, оскільки клієнти віддають перевагу продуктам, вирощеним у їхньому регіоні проживання. Їхні переконання підкріплюються ідеєю, що такі продукти є екологічнішими. Раніше «локаворськими» вважалися продукти, вирощені в радіусі 30–50 кілометрів, але зараз все більше людей віддає перевагу тому, що вирощено буквально «у сусіда на городі». Ресторани також активно включаються в цей процес, розвиваючи свої власні сади, ферми або міні-города. Варто відзначити, що змінилося ставлення гостей до походження продуктів. Тепер більшість відвідувачів бажають мати можливість простежити шлях їжі «від грядки до тарілки».

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» вже співпрацює з кількома перевіреними фермами у регіоні. Але цікавим доповненням було б додати до меню мапу, на якій вказано би походження кожного продукту. Це було б цікавим не тільки для дорослих, але й для дітей, оскільки створило б невимушену атмосферу та дозволило б простежити шлях замовлення «від грядки до тарілки».

Інтеграція елементів соціально-відповідального маркетингу до гастрономічної індустрії. Сучасні гості закладів хочуть знати більше про

походження та виробництво продуктів, які вони споживають, а також як це впливає на довкілля та їхнє здоров'я. Поступово маркетинг, спрямований на емоційний вплив, поступається маркетингу цінностей, і люди все більше цікавляться тим, які цінності втілює компанія, яка виробляє продукти.

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» вже працює над декількома напрямками соціально-відповідального маркетингу. Вони вживають заходів для зменшення негативного впливу на довкілля, відмовляються від використання пластику в упаковці. Також розроблено спеціального бота, який допомагає знайти інформацію про різні соціальні проекти в Україні та долучитися до них. Крім того, в меню пропонується ідея «добрих десертів», прибуток від продажу яких буде перераховуватися на підтримку благодійного фонду, наприклад, фонду «Онкохворих дітей». Ці кроки спрямовані на залучення більшої кількості гостей до соціальних проектів та полегшення комунікації з різними благодійними фондами, що підкреслює соціальну відповідальність готельно-ресторанного комплексу «Pallada» та бажання зробити позитивний вплив на суспільство.

Отримання унікального досвіду (вау-досвід). Дослідження вказують на те, що багато молодих людей, належать до покоління міленіалів, готові заплатити більше за їжу, якщо вона супроводжується унікальним вау-досвідом. Цей досвід зазвичай пов'язаний з певною виставою або дійством, яке створює атмосферу та залучає різні органи чуття. Хоча в закладах «smart casual» формату можна смачно поїсти, гості, які забронювали столик напередодні, очікують, що їх не лише нагодують, але й здивують та розважать.

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» може підхопити цей тренд та запропонувати свою унікальну історію. З урахуванням того, що ресторан «Pallada» готує ексклюзивні десерти, їх можна оригінально і цікаво подавати, створюючи незабутні враження для гостей.

Застосування пропозицій, обмежених у часі. Згідно з дослідженнями, 64 % найбільших ресторанних компаній США активно використовують маркетингові пропозиції, обмежені в часі, як ефективний інструмент для

привертання клієнтів. Ці пропозиції дозволяють гостям спробувати щось нове за доступною ціною і створюють відчуття новизни. Крім того, вони допомагають ресторанам контролювати трафік і привернути більше клієнтів.

Запропонована ідея для ресторану «Pallada» полягає в організації щоденних ланчів з 12:00 до 16:00 в будні дні. Ця пропозиція надасть гостям можливість пообідати за привабливою ціною. Наприклад, за 189 гривень гості зможуть насолодитися Цезарем з куркою, бургером з подвійною котлетою та кавою, а за 149 гривень отримати котлети з індики з пюре, грибний суп, ікру з баклажанів, свіжоспечений хліб та напій. Розуміється, що порції будуть меншими, ніж у звичайному меню, але це дасть змогу гостям спробувати різноманітні страви за більш доступною ціною. Така пропозиція приверне увагу клієнтів, які шукають нові враження та можливості спробувати щось особливе. Вона дозволить закладу залучити більше клієнтів у години, коли зазвичай менше активності. Крім того, цей обмежений у часі ланч може стати однією з причин для гостей повертатися в заклад знову і знову, щоб насолоджуватися унікальними стравами та вау-досвідом, який пропонує ресторан «Pallada».

Введення в меню страв Lifestyle. Заклади громадського харчування в минулому часто пропонували салати, боули та сендвічі, які клієнти могли зібрати самостійно з різних інгредієнтів. Однак, у зв'язку зі скороченням часу на їжу, з'явився новий підхід – «lifestyle-пресети». Це готові варіанти основ, які відповідають певному типу дієти та стилю життя гостя. Такий підхід полегшує вибір для клієнтів, оскільки їм потрібно лише визначитися зі своїми вподобаннями та знайти відповідність серед запропонованих інгредієнтів.

Ресторан «Pallada» також може розробити свою пропозицію «lifestyle bowls», які будуть відповідати різним потребам клієнтів. Наприклад, можуть бути доступні «lifestyle bowls для ваганів» або «для тих, хто шукає нові відчуття». Це дозволить клієнтам знайти швидкий і здоровий варіант харчування, що відповідає їхнім дієтам та стилю життя. «Lifestyle-пресети» у форматі готових основ спрощують процес замовлення та забезпечують широкий вибір для різних груп покупців.

Пошуки «здорових» варіантів комфорт-фуду. Кожна країна має свої улюблені страви комфорт-фуду, які асоціюються зі затишком і безпекою дитинства. Це можуть бути такі страви, як макарони з сиром, млинці з м'ясом та паприкою або овочевий бульйон. Вони мають особливе значення для людей, але часто не відповідають сучасним стандартам здорового харчування. У деяких ресторанах є спроби пристосувати традиційні страви під сучасні вимоги, знижуючи калорійність або замінюючи деякі складові. Наприклад, пюре з цвітної капусти може замінити звичайне картопляне пюре як гарнір.

Ресторан «Pallada» також може запропонувати варіанти, такі як котлети по-київськи з гарніром з печених овочів та пюре або салат «Олів'є» з соусом із зеленого горошку. Крім того, можуть бути введені нові страви, що відповідають популярним смакам і вимогам здорового харчування. Наприклад, парові котлети зі щуки або варіації на тему одеських страв можуть бути цікавими пропозиціями для клієнтів. Враховуючи, що багато людей шукають баланс між традиціями і здоров'ям у харчуванні, введення «здорових» варіантів комфорт-фуду може бути цікавим і вигідним кроком для закладу.

Функціональна їжа для гостей. Звертаючи увагу на тенденцію до функціональної їжі, ресторан «Pallada» може внести зміни до свого меню, пропонуючи гостям страви, які мають позитивний вплив на їх фізіологічний та психологічний стан. Сучасні гості все більше цікавляться не лише смаком та поживністю їжі, але й її впливом на їх здоров'я та самопочуття. Замість певного стилю харчування, яким гості раніше керувалися (наприклад, середземноморська дієта чи японська кухня), сьогодні вони нахилиються до створення індивідуальних дієт, звертаючись за допомогою до харчових консультантів. Такі консультанти допомагають врахувати особливості кожної людини, включаючи генетичні дані, щоб підібрати оптимальне харчування. Тому навіть ідея пройти ДНК-тест для підбору індивідуального меню на вечерю стала вже звичайною. З цими тенденціями в майбутньому очікується збільшення кількості нутриціологів та розвиток мобільних додатків, які допомагатимуть гостям планувати своє харчування, враховуючи результати

аналізів, а також відстежувати зміни в організмі під впливом обраного плану харчування.

У ресторані «Pallada» розуміють бажання гостей отримувати детальну інформацію про склад страв, їх харчову цінність, наявність алергенів та інші характеристики. Використання додатку «Food&Diabets» дозволить створити меню, де буде докладна інформація про страви, розраховані хлібні одиниці (якщо потрібно) та зазначені можливі алергени. Це дасть змогу гостям зробити осмислений вибір залежно від їх потреб та вимог до харчування. Ресторан «Pallada» готовий відповідати побажанням гостей та надавати детальну інформацію про страви, щоб допомогти їм зберегти здоров'я та насолодитися смачною їжею. Заходи щодо удосконалення комплексу маркетингу в закладі подано в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Заходи щодо удосконалення комплексу маркетингу в готельно-ресторанному комплексі «Pallada»

Інноваційний підхід до удосконалення HoReCa	Заходи, що пропонуються	Відповідність елементу комплексу маркетингу
«Fast casual та Smart casual»	Швидка «ресторанна» подача індивідуально приготованої страви за ціною в еквіваленті 1-3 євро. Час на обслуговування – 3 хвилини.	Товар Ціна Місце (розподіл) Персонал Процес
«Ghost kitchens, dark kitchens» доставка	Організація системи замовлень через соціальні мережі. Організація власної кур'єрської доставки. Інвестування в дронів Take-out «їжа на виніс»	Місце (канали розподілу) Персонал Процес Товар Фізичні свідчення
Безвідходне споживання «zero waste та sustainability»	Максимальне використання при виготовленні їжі відходів від її приготування	Товар Ціна Процес Фізичні свідчення
Управління споживацьким досвідом	Застосування мобільного додатку задля підтримання програм лояльності та створення унікальної персоналізованої пропозиції	Товар Місце Просування Процес Персонал

Продовження таблиці 3.3

«Hyper local»	Співпраця з перевірними фермами-виробниками органічної продукції. Додавання на обкладинку меню мапи з маршрутизацією поставок продуктів. Застосування елементів гейміфікації	Товар Ціна Місце (канали розподілу) Просування Процес Персонал Фізичні свідчення
Запровадження елементів соціально відповідального маркетингу.	Відмова від застосування пластику в упаковці). Використання чат-боту t.me/G000D_bot для залучення більшої кількості гостей до соціальних проектів та полегшення комунікації з різними благодійними фондами	Товар Просування Процес Персонал Фізичні свідчення
Вау-досвід	Організація ексклюзивної подачі презентації фірмового десерту	Товар Процес Персонал Фізичні свідчення
Застосування пропозицій, обмежених у часі.	Запровадження щоденних ланчів у будні дні з 12.00 до 16.00. Введення в меню страв для бізнесланча за ціною 149 або 189 гривень.	Товар Ціна Місце (канали розподілу) Просування Процес Персонал Фізичні свідчення
Введення в меню страв Lifestyle.	Пропозиція lifestyle bowls «для веганів», «для тих, хто шукає нові відчуття»	Товар Ціна Просування Процес Персонал
«Здорові» варіанти комфорт-фуду.	Запровадження сторінки «комфорт-меню» з оригінальними стравами від Потоцьких	Товар Ціна Просування Процес Персонал
Пропонування гостям функціональної їжі.	Використання додатку Food&Diabets для розробити меню, в якому буде міститися детальна інформація про харчову цінність страв, а також будуть підраховані хлібні одиниці, зазначені можливі алергени тощо	Товар Ціна Просування Процес Персонал

Складено автором самостійно.

Таким чином, у світі ресторанного бізнесу спостерігаються певні тенденції щодо харчування та вибору страв. Гості стають все більш свідомими щодо свого здоров'я та харчових вподобань, тому вони шукають ресторани, які

пропонують їжу, враховуючи ці фактори. Ресторан «Pallada» може адаптуватися до цих змін, пропонуючи в меню страви, що відповідають популярним діетам та стилям харчування, таким як веганська, функціональна або індивідуальні дієти. Крім того, надання детальної інформації про склад страв та їх харчову цінність дає змогу гостям зробити осмислений вибір залежно від їх потреб та вимог. Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» стежить за новими тенденціями у харчуванні та намагається задовольнити різноманітні потреби своїх гостей.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено систему забезпечення інноваційного розвитку та конкурентоспроможності готельних підприємств. Впровадження вказаної системи дасть змогу досягти конкурентних переваг за рахунок: більш раціонального використання ресурсів та економії грошових коштів; максимізації вигод соціальної та економічної діяльності готельних підприємств для місцевого співтовариства; зменшення негативного впливу діяльності готельних підприємств на довкілля; використання інформаційних технологій у забезпеченні розвитку готельних підприємств щодо створення єдиної інформаційної системи моніторингу всіх показників аспектів інноваційного розвитку; збільшення продажів готельних та туристичних послуг за рахунок залучення екологічно свідомих туристів та підвищення лояльності до зелених готелів; задоволення корпоративних клієнтів, які все частіше потребують інформації про соціальні та екологічні ініціативи своїх постачальників; впровадження системи класифікації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку, що дозволяє виявити реальні проблеми всіх учасників даної системи та врахувати їх інтереси у розробці конкретних шляхів досягнення цілей інноваційного розвитку. У цьому контексті впровадження підсистеми класифікації готельних підприємств створить механізм та спосіб

регулювання та підвищення конкуренції у секторі готельних підприємств з урахуванням вимог забезпечення інноваційного розвитку.

2. Впровадження інноваційних технологій – це важливе завдання будь-якого підприємства, що визначається як перспективний напрям розвитку, який створює сприятливе середовище для ефективного використання ресурсного потенціалу та формування конкурентоспроможності. У цьому контексті перед готельними підприємствами стоїть завдання вдосконалення інформаційних технологій з метою підвищення якості обслуговування гостей, реалізації інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності за напрямками: вдосконалення технологій у сфері онлайн-бронювання; вдосконалення технологій з метою підвищення якості обслуговування готельних послуг; вдосконалення технологій з метою підвищення забезпечення безпеки як персоналу, так і гостей готельних підприємств; вдосконалення зелених технологій, що гарантують безпеку впливу готельних підприємств на довкілля та збереження наявних ресурсів; вдосконалення технологій у сфері антикризового управління готельними підприємствами; вдосконалення технологій для моніторингу рівня реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств.

3. У світі ресторанного бізнесу спостерігаються певні тенденції щодо харчування та вибору страв. Гості стають все більш свідомими щодо свого здоров'я та харчових вподобань, тому вони шукають ресторани, які пропонують їжу, враховуючи ці фактори. Ресторан «Pallada» може адаптуватися до цих змін, пропонуючи в меню страви, що відповідають популярним діетам та стилям харчування, таким як веганська, функціональна або індивідуальні дієти. Крім того, надання детальної інформації про склад страв та їх харчову цінність дає змогу гостям зробити осмислений вибір залежно від їх потреб та вимог. Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» стежить за новими тенденціями у харчуванні та намагається задовольнити різноманітні потреби своїх гостей.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА ЖИТТЄДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Охорона праці на підприємствах готельно-ресторанного господарства

Охорона праці є системою правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, лікувально-профілактичних та інших заходів і засобів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності працівників у процесі трудової діяльності. Тематика охорони праці в готельно-ресторанному підприємстві завжди залишається актуальною і важливою. Охорона праці становить основу для створення безпечних і здорових умов праці для всіх працівників. Забезпечення безпеки і здоров'я працівників є не тільки етичним і моральним обов'язком, але також і вимогою законодавства в багатьох країнах.

В Україні нормативно-правова база в галузі охорони праці включає такі основні законодавчі акти:

1. Конституція України: Визначає основні принципи охорони праці та забезпечення безпеки та здоров'я на робочому місці.
2. Закон «Про охорону праці»: Закон України встановлює загальні принципи та норми щодо охорони праці, включаючи вимоги до роботодавців та працівників щодо безпеки та здоров'я на робочому місці.
3. Кодекс законів про працю: Кодекс містить норми щодо прав та обов'язків працівників та роботодавців, включаючи питання охорони праці.
4. Нормативні акти Державної служби зайнятості: Державна служба зайнятості випускає нормативні акти, які містять вимоги до організації безпечних умов праці та захисту прав працівників.
5. Постанови та накази Міністерства соціальної політики України: Міністерство соціальної політики України приймає рішення та нормативні акти, що стосуються охорони праці та безпеки на робочому місці.

6. Галузеві нормативні акти: Деякі галузі мають власні специфічні вимоги щодо охорони праці. Наприклад, в готельно-ресторанній галузі це можуть бути спеціальні санітарні норми щодо безпеки харчових продуктів та гігієни робочих приміщень.

Крім основних законодавчих актів, в Україні існують деякі додаткові нормативні документи, які регулюють охорону праці. Декілька з них включають: санітарні норми; галузеві нормативні акти; міжнародні стандарти; інструкції та рекомендації. Важливо звернути увагу на те, що нормативно-правова база з охорони праці постійно змінюється та оновлюється, тому керівництво готельно-ресторанного підприємства повинно регулярно звертатися до офіційних джерел, таких як офіційні веб-сайти державних органів та установ, для отримання актуальної інформації та текстів законодавчих актів.

Директор готелю наказом призначає відповідального за безпеку праці, формує склад служби охорони праці, призначає відповідальних за стан охорони праці в кожному підрозділі і відповідальних за навчання персоналу готельного бізнесу і перевірку знань з охорони праці. На основі положень, правил і типових інструкцій у кожному готелі розробляється своє положення про організацію роботи з охорони праці і виробничої санітарії. Крім того, для кожної категорії працівників складаються інструкції. За цих умов працівник готелю зобов'язаний дотримуватися норм, правил, інструкцій з охорони праці, вміти правильно застосовувати колективні й індивідуальні засоби захисту, негайно повідомляти своєму безпосередньому керівникові про будь-який нещасний випадок, а також про ситуації, що створюють загрозу життю і здоров'ю людей. Працівники готельного бізнесу допускаються до роботи лише після проходження інструктажу з техніки безпеки. Видами інструктажу є вступний, первинний, повторний, позаплановий, поточний.

Готельно-ресторанна галузь має свої особливості, які можуть впливати на безпеку та здоров'я працівників. Наприклад, працівники можуть бути підвищеною вразливістю до травм, пов'язаних з рухомими предметами або різноманітним обладнанням у ресторані або кухні. Також можуть існувати

ризиків, пов'язані з харчовими продуктами, хімічними речовинами, шумом, ергономічними проблемами та іншими аспектами роботи в цьому секторі. З огляду на це, готельно-ресторанні підприємства повинні приділяти належну увагу охороні праці і приймати необхідні заходи для запобігання травмам та захворюванням серед своїх працівників. Це включає проведення регулярної оцінки ризиків, навчання працівників правилам безпеки, забезпечення відповідного обладнання та інфраструктури, контроль за дотриманням санітарних норм та багато іншого.

Крім того, у зв'язку з пандемією COVID-19, безпека і гігієна в готельно-ресторанній галузі стали ще більш актуальними. Підприємства повинні приймати заходи для запобігання поширенню вірусу серед своїх працівників та клієнтів, включаючи впровадження соціального дистанціювання, засобів індивідуального захисту, регулярної дезінфекції приміщень та інших превентивних заходів.

Розглянемо основні аспекти охорони праці, які слід враховувати на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

1. Оцінка ризиків. Проведення систематичної оцінки ризиків, пов'язаних з різними робочими процесами та умовами праці, щоб виявити потенційні небезпеки та прийняти необхідні заходи для їх усунення або зменшення.

2. Безпека праці. Забезпечення належних умов безпеки для працівників. Це включає правильне використання та обслуговування обладнання, навчання працівників правилам безпеки, наявність пожежного захисту та евакуаційних планів.

3. Гігієна праці. Запобігання впливу шкідливих факторів на здоров'я працівників. Це може включати контроль рівнів шуму, освітлення, температури, вентиляції та інших факторів робочого середовища.

4. Організація робочого місця. Впорядкування робочих місць таким чином, щоб уникнути травм та необґрунтованого фізичного навантаження. Правильна організація простору, підлоги, рухомий і нерухомий інвентар та обладнання можуть зменшити ризик випадків травм.

5. Навчання та інформування. Забезпечення належного навчання та інструктажу працівників з питань охорони праці, включаючи процедури безпеки, екстрені ситуації та правила поводження з обладнанням.

6. Санітарні норми. Дотримання санітарних норм щодо приготування, зберігання та подачі їжі та напоїв, забезпечення чистоти та гігієни приміщень.

7. Медична допомога. Забезпечення доступу до першої медичної допомоги та надання необхідної медичної допомоги в разі травм або негараздів на робочому місці.

Отже, охорона праці в готельно-ресторанному підприємстві є актуальною та важливою темою, оскільки вона стосується безпеки та здоров'я працівників, дотримання законодавства і вимог, а також врахування специфіки галузі та сучасних викликів, включаючи пандемію.

4.2. Запровадження безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві

Безпека життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві є надзвичайно актуальною і важливою в контексті України. Готелі та ресторани є ключовими галузями господарства країни, що забезпечують якісне обслуговування туристів та місцевих мешканців. Дотримання безпеки має велике значення для забезпечення безпечного та комфортного перебування клієнтів у цих закладах.

Розглянемо основні аспекти запровадження безпеки життєдіяльності на підприємствах готельно-ресторанного господарства.

1. Харчова безпека. Готельно-ресторанні підприємства повинні дотримуватися високих стандартів харчової безпеки. Це включає контроль якості продуктів, використання безпечних методів приготування та зберігання їжі, а також дотримання санітарних норм і правил гігієни.

2. Пожежна безпека. Готельно-ресторанні підприємства повинні мати належні протипожежні системи та засоби пожежогасіння. Регулярні перевірки

обладнання та навчання персоналу щодо евакуації та безпеки під час пожежі є важливими аспектами безпеки життєдіяльності.

3. Безпека персоналу та гостей. Готельно-ресторанні підприємства мають забезпечити безпеку свого персоналу та гостей. Це включає навчання персоналу щодо безпеки, дотримання правил безпеки праці, а також створення безпечних умов для гостей, включаючи безпечний доступ до приміщень, захист особистих речей тощо.

4. Гігієна та санітарія. Дотримання високих стандартів гігієни та санітарії є необхідним у готельно-ресторанному бізнесі. Регулярне очищення та дезінфекція приміщень, меблів, посуду та інших поверхонь є важливими заходами для запобігання поширенню інфекційних захворювань.

5. Безпека інформаційних систем. У зв'язку з розвитком цифрових технологій, захист інформаційних систем та персональних даних гостей також стає важливим аспектом безпеки в готельно-ресторанному секторі.

Забезпечення безпеки життєдіяльності на підприємствах готельно-ресторанного господарства має бути високим пріоритетом для забезпечення якості та надійності послуг, а також для збереження довіри клієнтів та доброї репутації підприємства.

В умовах воєнного часу, важливими аспектами безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві є цивільний захист, дії персоналу, евакуація та медична допомога. Ось додаткова інформація про ці аспекти:

1. *Цивільний захист.* Готельно-ресторанні підприємства повинні мати плани цивільного захисту, які передбачають заходи безпеки та захисту персоналу та гостей у разі виникнення надзвичайних ситуацій. Це можуть бути плани дій під час обстрілу, повені, землетрусу або інших небезпечних ситуацій. Плани повинні включати інструкції щодо евакуації, використання притулків, пошук і рятування, комунікації зі службами цивільного захисту та органами влади.

2. *Дії персоналу.* Персонал готельно-ресторанного підприємства повинен бути навчений діяти в умовах надзвичайних ситуацій. Це включає навчання

щодо евакуації, використання засобів пожежогасіння та першої допомоги, комунікації з гостями та координації дій з іншими членами персоналу. Важливо також забезпечити належну комунікацію та координацію між різними розділами підприємства, щоб ефективно реагувати на небезпечні ситуації.

3. *Евакуація.* План евакуації є важливою частиною безпеки в готельно-ресторанному підприємстві. Він повинен включати чіткі вказівки щодо маршрутів евакуації, збору на визначених місцях, перевірки присутності та інструкцій щодо подальших дій. Персонал повинен бути навчений процедур евакуації та використання виходів в разі надзвичайної ситуації.

4. *Медична допомога.* Готельно-ресторанні підприємства повинні мати плани надання медичної допомоги в разі травм або надзвичайних медичних ситуацій. Це включає навчання персоналу першої допомоги, наявність необхідних медичних приладів та засобів, співпрацю з медичними службами та швидкою допомогою для надання допомоги постраждалим.

Забезпечення безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві в умовах воєнного часу вимагає цілеспрямованих планування, навчання персоналу та співпраці зі службами безпеки та медичними організаціями.

Умови воєнного часу можуть призводити до необхідності створення бомбосховищ на готельно-ресторанних підприємствах. Бомбосховища є спеціально обладнаними безпечними приміщеннями, призначеними для захисту персоналу та гостей від небезпеки, яка виникає внаслідок бомбардування або інших воєнних дій.

Основні аспекти, пов'язані з бомбосховищами на готельно-ресторанних підприємствах, включають:

1. *Розташування.* Бомбосховища повинні бути розташовані у безпечних місцях, які забезпечують належний захист від потенційних небезпек. Це можуть бути підземні приміщення, спеціально зведені захищені споруди або частини будівель з підвищеною міцністю.

2. *Безпека та обладнання.* Бомбосховища повинні бути обладнані необхідними засобами безпеки, такими як газові маски, вогнегасники, аптечки першої допомоги та системи вентиляції. Вони також можуть мати запаси води, їжі та інших необхідних ресурсів для забезпечення безпеки та виживання протягом тривалого часу.

3. *Сигналізація та комунікація.* Бомбосховища повинні мати надійну систему сигналізації, яка включає аварійні дзвінки або сповіщення, що дозволяють персоналу та гостям швидко отримати інформацію про необхідність евакуації до бомбосховища. Крім того, важливо мати засоби комунікації, такі як радіостанції або телефони, щоб забезпечити зв'язок з іншими частинами підприємства, службами безпеки та органами влади.

4. *Планування та навчання.* Готельно-ресторанні підприємства повинні розробити плани дій та процедури для ефективного використання бомбосховищ. Це включає навчання персоналу та гостей щодо правил поведінки в бомбосховищі, процедур евакуації та використання засобів безпеки.

Висновки до розділу 4

1. Охорона праці в готельно-ресторанному підприємстві є важливим аспектом, оскільки вона стосується безпеки та здоров'я працівників і клієнтів. Забезпечення безпечних умов праці, дотримання законодавства та нормативів є обов'язковим для готельно-ресторанних підприємств. Готельно-ресторанна галузь має свої особливості, які потребують уваги в контексті охорони праці, такі як обслуговування харчових продуктів та гігієна робочих приміщень. Дотримання законодавства з охорони праці включає в себе вимоги до роботодавців та працівників, оцінку ризиків, правильне використання та обслуговування обладнання, забезпечення соціального дистанціювання та засобів індивідуального захисту.

2. Нормативно-правова база в Україні включає закони «Про охорону праці» та «Про працю», санітарні норми, галузеві нормативи та міжнародні стандарти. Дотримання законодавства щодо охорони праці в готельно-ресторанному підприємстві є необхідним для забезпечення безпеки, здоров'я та добробуту працівників і клієнтів. Виконання вимог охорони праці сприяє підвищенню якості обслуговування, зменшенню ризиків і забезпеченню успішного функціонування готельно-ресторанного підприємства.

3. Умови воєнного часу ставлять підвищені вимоги до безпеки життєдіяльності в готельно-ресторанному підприємстві – важливо мати плани екстреного реагування, включаючи цивільний захист, дії персоналу, евакуацію та медичну допомогу. Створення бомбосховищ забезпечує безпечне приміщення для перебування персоналу та гостей під час небезпечних ситуацій. Забезпечення безпеки життєдіяльності в умовах воєнного часу вимагає цілеспрямованого планування, навчання та співпраці зі службами безпеки та медичними організаціями.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено дослідження теоретичних та практичних аспектів забезпечення інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності на основі підвищення їх конкурентоспроможності на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Pallada». За результатами дослідження подано такі висновки та пропозиції.

1. Сектор гостинності відіграє важливу роль у процесі інноваційного розвитку, оскільки він сприяє посиленню економічної диверсифікації прибутків країни. Отже, конкурентоспроможність готельного підприємства – це його здатність та можливість надавати готельні послуги в умовах інноваційної економіки, мати певні переваги щодо конкурентів і в результаті цього отримувати додатковий прибуток, що витрачається як на розвиток, так і на забезпечення якісного обслуговування гостей. Є всі підстави вважати, що епідемія, а також російська збройна агресія проти України стали каталізатором значних структурних змін у готельній галузі, продемонстрували адаптивність до зовнішнього впливу, а гостра конкуренція за клієнта дала змогу отримати інформацію, необхідну для вирішення завдань зростання та підвищення завантаження, мотивуючи готельні підприємства до самовдосконалення та розвитку для більш повного задоволення потреб та бажань споживачів. На основі дослідження теоретичних засад забезпечення інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, сформульовано власне бачення дефініції категорій «інноваційний розвиток підприємства».

2. Розглянувши особливості інноваційної діяльності готельного підприємства, можна дійти висновку в тому, що елементи комплексної системи організаційно-економічного забезпечення повинні бути основою планування інноваційної діяльності готельного підприємства. Планування інноваційних рішень з метою підвищення економічної ефективності діяльності готельного підприємства здійснюється за допомогою таких інновацій, які дають змогу: отримати розширення асортименту послуг; зниження витрат на здійснення

реалізації послуг; збільшення вартості послуги, що реалізується; збільшення обсягу пропонованих до реалізації послуг – і, як наслідок, зміцнення займаної позиції **над ринком**. Розглянувши специфіку організаційного та економічного забезпечення діяльності суб'єктів господарювання, інноваційного розвитку діяльності готельного підприємства, запропоновано нове розуміння сутності категорії «організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства».

3. Узагальнено критерії оцінки інноваційного розвитку готельних підприємств, а також визначено завдання конкурентоспроможності готельних підприємств. На цій основі сформульовано власне бачення дефініції поняття «конкурентоспроможність готельних підприємств». У цьому контексті підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств має сприяти підтримці всіх аспектів інноваційного розвитку. З цього випливає важливість наявності категоризації готельних підприємств відповідно до аспектів інноваційного розвитку, що створить механізм та спосіб регулювання конкуренції у секторі готельних підприємств з урахуванням вимог інноваційного розвитку.

4. З метою поглибленого аналізу інноваційного розвитку готельних підприємств досліджено фактори зовнішнього та внутрішнього середовища та їх вплив на індустрію гостинності. На підставі проведеного аналізу відзначимо, що конкурентоспроможність становить особливу значущість для функціонування готельних підприємств в умовах невизначеності, а під факторами конкурентоспроможності розуміють причини, що безпосередньо впливають на зміну критеріїв конкурентоспроможності, що призводить до зміни загальної конкурентоспроможності. При цьому рушійною силою конкуренції у сфері готельного господарства є нововведення. Щоб зберегти свою фінансову успішність, готельні підприємства повинні боротися з невизначеністю середовища та адаптуватися до нього. Під невизначеністю маються на увазі ті обставини, які вимушено приймаються в умовах дефіциту

інформації про фактори внутрішнього та зовнішнього середовища та за яких керівникам готельних підприємств важко передбачити можливі зміни.

5. Узагальнюючі результати фінансового аналізу готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр. засвідчують позитивні тенденції зростання розміру чистого прибутку за рахунок оптимізації собівартості реалізації продукції та послуг, зростання продуктивності праці та оборотності оборотного капіталу, приріст власного капіталу та зростання показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства. Поряд із цим негативними моментами в діяльності закладу є зниження чистого доходу від реалізації продукції та послуг, загальної вартості активів.

6. Здійснивши оцінку ефективності управління готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за період 2019–2021 рр. відзначено: зростання ліквідності та платоспроможності підприємства, що свідчить про збільшення оборотності оборотних активів та зростання можливостей підприємства пришвидшити розрахунки за короткотерміновими зобов'язаннями; приріст показників кредиторської заборгованості, матеріальних запасів, поряд із цим знижується оборотність дебіторської заборгованості, основних засобів та власного капіталу. Також відбувається зростання показників фінансової стійкості. Негативним сигналом для підприємства вважаються низькі значення показників рентабельності реалізації продукції та рентабельності основної діяльності закладу.

7. Удосконалено систему забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі підвищення їх конкурентоспроможності. Переваги запропонованої системи полягають у такому:

– завершеність: вона починає своє функціонування з одного готельного підприємства та закінчує підвищенням конкурентоспроможності готельних підприємств усього регіону, причому вся вона ґрунтується на напрямі реалізації інноваційного розвитку готельних підприємств;

– всеосяжність: вона охоплює всі аспекти інноваційного розвитку, включає в себе всі різноманітні елементи, що забезпечують формування та

функціонування інноваційного розвитку, а також підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств та індустрії туризму регіону загалом;

– універсальність: система забезпечує інноваційного розвиток та підвищення конкурентоспроможності готельних підприємств у будь-яких умовах внутрішнього середовища підприємства чи окремого регіону, а також підходить для інноваційного розвитку підприємств готельного господарства різних категорій;

– цінність: запропонована автором система допоможе у формуванні іміджу, бренду та в створенні репутації підприємства та регіону загалом. Важливість цієї переваги особливо очевидна в умовах невизначеності.

8. Використання інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку інноваційного потенціалу підприємства володіє такими перевагами: висока ефективність у порівнянні з традиційною практикою пошуку та аналізу ідей зі створення нової продукції; збільшення швидкості реакції підприємства на зміну умов інноваційної діяльності; можливість реалізації на типовому робочому місці; забезпечення синергетичного ефекту за рахунок безперервного потоку нових ідей; зменшення витрат часу персоналу; мобільність та незалежність від географічного розташування; можливість використання переваг електронної комерції; широкі можливості моделювання результатів інноваційної діяльності. Разом з тим, всебічне застосування інформаційно-комунікаційних технологій для розвитку інноваційного потенціалу підприємства має певні перестороги та бар'єри, зокрема: необхідність розвитку складної інформаційної інфраструктури вимагає залучення додаткових фінансових ресурсів та висококваліфікованого персоналу, необхідність посилення уваги до питань інформаційної безпеки на підприємстві у зв'язку зі збільшенням уразливості інформаційних ресурсів до кібератак, недостатня якість національної інформаційної інфраструктури та баз знань, низький рівень бачення менеджментом підприємств вигід від інвестицій в економіку знань. Сформовано класифікацію видів інформаційно-комунікаційних технологій, які

застосовуються в умовах інноваційного розвитку готельних підприємств. Надано пропозиції щодо вдосконалення інформаційних технологій готельними підприємствами з метою підвищення якості обслуговування гостей, реалізації інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

9. Систематизовано й запропоновано заходи щодо удосконалення і пристосування комплексу маркетингу готельно-ресторанного комплексу «Pallada» до трендів у сфері HoReCa. Згідно чого всі пропозиції згруповано за такими напрямками:

- внесення змін до меню закладу, а саме: створення пропозиції щодо фірмових десертів; створення сторінки меню функціональної їжі; розробка меню «lifestyle bowls» та «комфорт-меню»; урізноманітнення страв ранішнього меню гостей готелю;

- реорганізація роботи закладу: застосування технологій «Fast casual» та «Smart casual»; організація служби доставки; запровадження щоденних бізнесланчів за системою єдиної ціни;

- оновлення технологій та стилів харчування: популярні дієти та стилі харчування, такі як веганська, функціональна або індивідуальні дієти;

- запровадження елементів соціально-відповідального маркетингу: відмова від пластикової упаковки; співпраця з виробниками органічної продукції; робота без відходів; участь у соціальних проектах тощо;

- застосування сучасних Інтернет-технологій, додатків, засобів доставки.

Готельно-ресторанний комплекс «Pallada» стежить за новими тенденціями у харчуванні та намагається задовольнити різноманітні потреби своїх гостей. Формування власного комплексу маркетингу дасть змогу готельно-ресторанного комплексу «Pallada» вигідно відрізнитися від конкурентів, а також зацікавити у відвідуванні закладу гостей із різних споживацьких сегментів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Борисов Д. Яким буде ресторанний ринок у 2025 році. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/yakym-bude-restorannyy-rynok-u-2025-roci>
2. Брич В. Я., Охота В. І. Основні фактори впливу на функціонування готельно-ресторанних комплексів та туризму в Україні. *Економічна наука*. 2018. № 8. С. 9–12.
3. Буднікевич І. М., Крупенна І. А., Гавриш І. І. Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації. *Маркетинг*. 2017. Вип. III (67). С. 101–116.
4. Бутенко Т. А. Сирий В. М. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. Харків: ХНАУ ім. В.В. Докучаєва, 2020. 207 с.
5. Витрати в кафе та ресторанах повернулися до рівня до пандемії. URL: <https://www.kantar.com/inspiration/fmcg/>
6. Галасюк С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1449>
7. Даниленко-Кульчицька, В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23. Doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.
8. Демартино А. П. Поняття і класифікація новітніх інформаційно-комунікативних технологій. *Науковий часопис НПУ імені М. П. Драгоманова*. 2018. Вип. 24. С. 94–99.
9. Децентралізація і формування політики регіонального розвитку в Україні: наук. доп. / [Шевченко О. В., Романова В. В., Жаліло Я. А. та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2020. 153 с.
10. Друкер П. Виклики для менеджменту XXI століття. КМ-Букс, 2020. 240 с.
11. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку: моногр. Київ, 2017. 600 с.

12. Зрибнєва І. П. Інноваційне середовище як необхідний інституціональний базис забезпечення конкурентоспроможності суб'єктів інноваційного підприємництва на основі оціночних результатів. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Вип. 35. С. 95–100. Doi: 10.32782/2413-9971/2021-35-18.

13. Імплементация високих технологій в економіку України: наук. доп. / Ю. М. Бажал, В. Г. Бурлака, Т. В. Груздова, І. В. Дульська, І. В. Одотюк; ред.: І. Ю. Єгоров, І. В. Одотюк, О. Б. Саліхова; НАН України, Ін-т економіки та прогнозування. Київ, 2016. 165 с.

14. Інноваційні технології в сучасному освітньому просторі: колективна монографія / За заг. редакцією Г. Л. Єфремової. Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2020. 444 с.

15. Інноваційно-інформаційна економіка: зміст, динаміка, регулювання: монографія / Тарасевич В. М., Білоцерківець В. В., Завгородня О. О., Лебедева В. К. та ін.; за ред. В. М. Тарасевича. Дніпро: ПМП «Економіка», 2018. 352 с.

16. Копитко М. І., Блага Н. В. Управління інноваціями та інвестиціями: навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. і перероб. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 296 с.

17. Кочубей Л. Особливості сучасних інформаційно-комунікативних технологій в Україні. *Наукові записки*. 2021. Вип 3(89). ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України. С. 44–70.

18. Кравцова І. Економічна конкуренція як об'єкт адміністративно-правового регулювання. *Адміністративне право і процес*. 2020. № 6. С. 149–155. Doi: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.6.26>.

19. Кремінь В. Г. Інформаційне середовище – криза культури чи нове буття? *Інформаційно-комунікаційні технології в сучасній освіті: досвід, проблеми, перспективи*. 2017. Вип. 5. Львів: ЛДУ БЖД, С. 3–10.

20. Мілашовська О. І. Інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного бізнесу регіону. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 431–435.

21. Огієнко М. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 152–159.
22. ООН: Всесвітня туристична організація <https://intent.press/publications/world/2023/oon-vsesvitnya-turistichna-organizaciya/>
23. Островська Г. Й. Особливості розвитку готельно-ресторанної справи: кухні народів світу: навч. посіб. Підручники і посібники, 2018. 256 с.
24. Островська Г. Й. Інтелектуальна модель інноваційного розвитку підприємств у парадигмі економіки, заснованої на знаннях. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. №2(26). С. 65–78. Doi: 10.31471/2409-0948-2022-2(26)-65-78
25. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). С. 156–167.
26. Островська Г. Й. Перспективи застосування інтелектуальних систем в контексті розвитку індустрії гостинності. Матеріали міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності: глобальні виклики» (15.03.2022 р.). Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, 2022. С. 133–136.
27. Островська Г. Й. Фінансовий менеджмент: підруч. Підручники та посібники. 2017. 512 с.
28. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. Вип. 8 (41). Кропивницький: ЦНТУ, 2022. С. 139-147.
29. Островська Г. Й., Гладчук О. П. Системний підхід до управління інноваційною діяльністю підприємств готельного господарства. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М. Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу». (18.11.2022 р.). Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя [та ін.]. 2022. С. 7–77.

30. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 220–230. Doi: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).

31. Островська Г., Кузь Т., Малюта Л., Нагорняк Г. Підходи стратегічного управління у контексті забезпечення розвитку туристичної індустрії. *Галицький економічний вісник*. 2021. Том 71. № 4. С. 85–91. Doi: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2021.04.085

32. Островська Г.Й. Домінанти інтелектуального лідерства підприємства. Матеріали VIII-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Інновації: аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування». (Тернопіль, 28.03.2019 р.). ТНТУ імені Івана Пулюя [та ін.]. Тернопіль: 2019. С. 60–61.

33. Островська Г. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625–640. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21hyodip.pdf>

34. Островська Г. Й. Система менеджменту знань як інструмент ефективного використання інтелектуального потенціалу підприємства. *Економічний форум*. 2019. № 1. С. 104–110.

35. Офіційна інформація про діяльність готельно-ресторанного комплексу «Pallada». URL: <https://list.in.ua/>

36. Офіційний сайт готельного комплексу «Паллада». URL: <https://palladahotel.com.ua/>

37. Офіційний сайт ресторану «Pallada». URL: <https://paramoloda.ua/pallada-restaurant/>

38. Парасій-Вергуненко І. М. Організаційно-методичні аспекти аналізу інноваційного розвитку підприємств. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2015. Вип. 1 (45). Т.2. С. 181–186.

39. Потапкін А. І., Потапкіна Л. В. Зміст, мета та завдання інновацій та інноваційної діяльності. *Innovative solutions in modern science*. 2016. № 4 (4). URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/145611694.pdf>
40. Про інноваційну діяльність: Закон України від 04.07.2002 року №40-IV. URL: <http://rada.gov.ua>
41. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні: Закон України від 08.09.2011 року №3715-VI. URL: <http://rada.gov.ua>
42. Річні звіти готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за 2019–2021 рр.
43. Розвиток інформаційних систем управління освітою як інструмент реалізації державної освітньої політики: моногр. / за ред. С. Л. Лондара; ДНУ «Інститут освітньої аналітики». Київ, 2020. 258 с.
44. Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи / Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. та ін. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю. В, 2020. 518 с.
45. Сидорчук А. В., Бортников Є. Г., Кириченко Н. В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>
46. Сидорчук І. Сутність та зміст основних понять, що складають термінологічний апарат управління інноваційним розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №1 (314). С. 139–143 <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-20>
47. Смесо́ва В. Л., Іщенко І. О. Інновації як основа підвищення якості продукції та забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. Вип. 43. С. 76–82.
48. Соловйов А. Впровадження сучасних управлінських інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення бізнес-процесів на підприємстві. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2022. Вип. 6. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-6-04-05>

49. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / За заг. ред. Бутка М. П. [М. П. Бутко, М. Ю. Дітковська, С. М. Задорожна та ін.]. К.: Центр учбової літератури, 2016. 376 с.

50. Страхарчук В. П. Інформаційні системи і технології в банках: навч. посіб. URL: https://pidruchniki.com/1584072022211/bankivska_sprava/

51. Сур'як А. Інноваційне споживання як сучасна економічна поведінка споживача. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. 2020. № 1. Doi: <https://doi.org/10.29038/2411-4014-2020-01-137-145>.

52. Тренди 2020: Прогнози для ресторанного бізнесу. URL: <https://borysov.com.ua/uk/blog/biznes/trendy-2020-20-prognoziv-dlya-restorannogo-biznesu>

53. Федулова Л. І. Тенденції розвитку та впровадження цифрових технологій для реалізації цілей сталого розвитку. *Економіка природокористування і сталий розвиток*. 2020. № 7 (26). С. 6–14. Doi: [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)

54. Фінансова звітність готельно-ресторанного комплексу «Pallada» за 2019–2021 рр.

55. Хетагурова Д. О., Балабаш О. С. Стратегічний аналіз середовища підприємств готельної галузі. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. №1–2 (290–291). 2022. С. 95–101. Doi:10.32680/2409-9260-2022-1-2-290-291-95-101.

56. Хроніки кризи бізнесу: кого в Україні найбільше накриє шторм коронавірусу. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/19/658296/>

57. Шерстюк Р., Островська Г. Підготовка персоналу підприємств індустрії гостинності в умовах нового освітнього та професійного контенту: проблеми та перспективи. Зб. тез доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі» (17.05.2023 р.). Тернопіль. ДВНЗ «Тернопільський коледж харчових технологій і торгівлі». 2023. С. 10–11.

58. Шерстюк Р., Островська Г. Професійна підготовка майбутніх фахівців індустрії гостинності: сучасні підходи до освіти. Тези доп. II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика» (18.05.2023 р., м. Львів). ЛДУФК ім. Івана Боберського, 2022. 430 с.

59. Ю, Дж.; Парк, Дж.; Лі, К.; Хан, Г. Чи можуть екологічно сталий розвиток і зелені інновації готелів спровокувати формування позитивного бренду та цінової премії? Міжн. J. Environ. рез. Public Health 2021, 18, 3275. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063275>.

60. Corporate social responsibility. Swissôtel Hotels & Resorts. URL: <https://www.swissotel.com/about-swissotel/corporate-social-responsibility/>

61. Galasyuk S. S., Galasyuk K. A. Development trends of the hotel industry establishments. Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities. Collective monograph. Poland. Baltija Publishing, 2019. С. 489–502.

62. InterContinental Hotels Group: офіційний сайт. URL: <https://www.ihg.com/content/ae/ar/about/corporate-responsibility>

63. ISO: офіційний сайт Міжнародної організації по стандартизації. URL: <https://www.iso.org/home.html>

64. [Johnson](#) G., [Scholes](#) K., [Whittington](#) R. Fundamentals of Strategy. Fundamentals of Strategy. 313 p.

65. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya., Sherstiuk R. P., Lutsykyv I. V., Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. № 4. С. 171–178. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

66. Ostrovska H. Yo., Sherstiuk R. P., Tsikh H. V., Demianyshyn V. H., Danyliuk-Chernykh I. M. Conceptual Principles of Learning Organization Building. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2021. № 3. С. 167–172. Doi: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2021-3/167>.

67. Porter M. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Київ: Наш формат, 2019. 624 p.

68. Schumpeter J. A. *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, translated from the German by Redvers Opie, New Brunswick (U.S.A) and London (U.K.), Transaction Publishers, 2008.

69. Stroebel M. *Tourism and the Green Economy: Inspiring or Averting Change? The Green Economy in the Global South: Experiences, Redistributions and Resistances*. 2015. № 36 (12). P. 2225–2243.

70. Sustainable Tourism as a Factor of Cohesion among European Regions, Official Publications of the European Communities.
URL: <https://cor.europa.eu/en/engage/studies/Documents/Sustainable-Tourism.pdf>

71. UNWTO, *World Tourism Barometer*. 2022. Vol. 18. № 2–3. Madrid.
URL: <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>.

72. World Tourism Organization Travel Press Club.
URL: <https://www.facebook.com/travel.pressclub/posts/3380990438855048/>