

2023

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

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління
інноваційною діяльністю та сферою
послуг

_____ Р.П. Шерстюк
«__» _____ 2023 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

на здобуття освітнього ступеня _____ магістр _____
за спеціальністю _____ 241 «Готельно-ресторанна справа» _____
студенту _____ Католі Максиму Романовичу _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства
індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)

Керівник роботи _____ д.е.н., професор Малюта Людмила Ярославівна _____
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом ректора від _____

2. Строк подання студентом проекту (роботи) _____ 21.12. 2023 _____

3. Вихідні дані до проекту (роботи) Матеріали виробничо-господарської
та фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно
розробити) _____
Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий
розділ. Проектно-рекомендаційний розділ. Охорона праці та безпека
в надзвичайних ситуаціях. Висновки. Бібліографія.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
Ілюстративні матеріали за змістом кваліфікаційної роботи магістра в кількості
20од.

6. Консультанти розділів проекту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
<i>Охорона праці</i>	<i>д.е.н., доц. Шерстюк Р.П.</i>		
<i>Безпека в надзвичайних ситуаціях</i>	<i>ст. викладач Стручок В.С.</i>		

7. Дата видачі завдання _____ 25.09.2023 _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2023	
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2023	
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2023	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2023	
5	Висновки	10.12.2023	
	Бібліографія	10.12.2023	
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	15.12.2023	

Студент _____ Катола М.Р.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Малюта Л.Я.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Катола М.Р. Удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ "Тернопіль-готель").

Кваліфікаційна робота магістра (93 с., 14 рис., 13 табл., 51 літ. джерело) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2023.

У даній кваліфікаційній роботі магістра розглядаються пропозиції щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства готельної індустрії в сучасних умовах. У контексті цього досліджено теоретичні основи розробки стратегії інноваційного розвитку підприємств, проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопіль-готель», визначено його інноваційні можливості та напрями розвитку, запропоновано модель стратегічного управління та формування комплексу стратегій забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу; обґрунтовано впровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Ключові слова: інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, інформаційні системи та платформи, ринок готельних послуг, стратегія, стратегічний набір.

Практична значимість роботи. Результати проведеного дослідження створюють основу для подальших досліджень й практичного вирішення проблеми удосконалення стратегії розвитку підприємства індустрії гостинності, зокрема ПрАТ «Тернопіль-готель» і можуть бути використані ним у процесі удосконалення його діяльності на майбутній період, про що свідчить представлена довідка про результати впровадження проєктних рішень (додаток А).

ANNOTATION

Katola M.R. Improvement of innovative development strategy for a hospitality industry enterprise (hotel "Ternopil", PJSC "Ternopil" as a case study)

Qualification work of the master (93 p., 14 fig., 13 tabl., 44 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2023.

This master's qualification paper examines proposals for improving the strategy of innovative development of the hotel industry in modern conditions. In this context, the theoretical foundations of the development of a strategy for the innovative development of enterprises were investigated, the main indicators of the financial and economic activity of the investigated enterprise – hotel "Ternopil", were analyzed, its innovative opportunities and directions of development were determined, a model of strategic management and the formation of a set of strategies for ensuring the innovative development of hotel enterprises were proposed. business; the implementation of modern software in the context of ensuring the innovative development of the investigated enterprise PJSC "Ternopil-hotel" is substantiated.

Key words: innovative development, innovative project, information systems and platforms, hotel services market, strategy, strategic recruitment.

Practical significance of the work. The results of the conducted research create a basis for further research and a practical solution to the problem of improving the development strategy of the hospitality industry enterprise, in particular PJSC "Ternopil-hotel" and can be used by it in the process of improving its activities for the future period, as evidenced by the presented certificate on the results of the implementation of project solutions (Appendix A).

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ.....	12
1.1. Сутність стратегічного планування та розробка стратегії розвитку підприємства.....	12
1.2. Стратегії забезпечення розвитку підприємства: сутність, основні елементи та видова класифікація. Стратегія інноваційного розвитку.....	18
1.3. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.....	22
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ», ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ.....	31
2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційно-правова форма, дизайн, екстер'єр та інтер'єр закладу.....	31
2.2. Аналізування основних показників господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».....	37
2.3. Стратегічний аналіз та визначення інноваційних можливостей розвитку підприємства.....	46
Висновки до розділу 2.....	54
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ СТРАТЕГІЙ ТА НАПРЯМІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ».....	56
3.1. Модель стратегічного управління та формування комплексу стратегій забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу.....	56
3.2. Обґрунтування впровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».....	65

3.3. Визначення економічної ефективності проєкту забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі впровадження комплексної інтегрованої програмної платформи.....	69
Висновки до розділу 3.....	75
РОЗДІЛ 4 ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ	
4.1. Планування робіт із охорони праці ПрАТ «Тернопіль-готель» у контексті його стратегічного розвитку.....	77
4.2. Контроль за станом охорони праці на підприємстві.....	78
4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях для ПрАТ «Тернопіль-готель».....	80
4.3.1 Поняття безпеки і небезпеки в основі життєдіяльності людини.....	80
4.3.2. Основні небезпеки та їх оцінка для підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».....	82
Висновки до розділу 4.....	85
ВИСНОВКИ.....	86
БІБЛІОГРАФІЯ.....	89
ДОДАТКИ.....	94

ВСТУП

Актуальність теми. На сьогоднішній день ми є свідками того, що в умовах трансформаційних змін та динамічно мінливого зовнішнього середовища готельне та ресторанне господарства розвиваються дуже швидкими темпами, створюючи нові умови конкурентної боротьби та необхідності впровадження інновацій. Однак поряд з таким стрімким прогресом та розвитком спостерігається й велика кількість закладів індустрії гостинності, які не витримують такого ритму, жорсткої конкуренції, вимог часу та відповідно витісняються з ринку й закриваються або банкрутують. А все це пояснюється неефективною оцінкою та недостатнім прораховуванням ризиків і можливостей розвитку свого бізнесу власниками та недотриманням вимог або просто ігноруванням типовими етапами розробки стратегії, використанням на практиці базових ринкових стратегій, які дозволяють не лише втримати підприємство на плаву, а й розширити у майбутньому масштаби його діяльності та розвинути бізнес на вищому, більш прибутковому, рівні. Виходячи з цього, визначальним чинником, що гарантує стабільність та результативність функціонування підприємств готельно-ресторанного бізнесу, є ефективна система стратегічного управління, базовими елементами якої є місія, візія, цілі та ефективна стратегія, що визначається як план дій суб'єкта господарювання, спрямований на досягнення успіху у конкурентній боротьбі, визначення відповідного конкурентного статусу, позиціонування на ринку та своєчасної адаптації до змін внутрішнього та зовнішнього середовища ведення бізнесу.

Оскільки індустрія гостинності є важливою складовою сучасного суспільства, а популярність готельного та ресторанного бізнесу продовжує зростати, це вимагає постійного удосконалення стратегій розвитку підприємств даної галузі. Одним із ключових чинників, який вказує на актуальність даної проблематики – швидкі зміни у смаках та вимогах споживачів. Люди все більше шукають нові, цікаві та незвичайні досвіди у готелях, ресторанах та інших закладах гостинності. Тому підприємствам індустрії гостинності необхідно

постійно вдосконалювати свої стратегії розвитку, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів. Крім того, в сучасному світі існує багато нових технологій, які можуть бути використані в готельному та ресторанному бізнесі для поліпшення якості обслуговування та забезпечення більш ефективної роботи. Продуктивність та ефективність підприємства можуть бути покращені завдяки впровадженню інноваційних рішень та стратегій.

Додатковим чинником, що робить цю тему актуальною, є конкуренція на ринку гостинності. Завдяки швидкому зростанню кількості готелів та ресторанів, підприємствам необхідно розробляти ефективні стратегії для залучення та утримання клієнтів. Інноваційні рішення можуть допомогти підприємствам виділитися на ринку та привернути більше клієнтів.

Дослідженнями проблем з інноваційного розвитку, стратегічного управління та впровадження інноваційних стратегій для сучасних підприємств займаються багато зарубіжних та вітчизняних науковців, зокрема: М. Портер, Г. Мінцберг, Ч. Беднам та А. Стратенбергер, Б. Андрушків, Л. Антонюк, Ф. Діденко, В. Івахненко, С. Ілляшенко, М. Йохна, О. Кузьмін, О. Лапко, Л. Малюта, О. Писаревський, В. Пономаренко, В. Стадник, О. Тридід, А. Череп, Н. Чухрай та інші. Адаптовуючи дану проблематику до сфери готельно-ресторанного бізнесу, бачимо, що такі учені як В. Гросул, О. Декалюк, О. Владимир, Л. Завідна, В. Зайцева, О. Колонтаєвський, О. Кравець, Л. Малюта, Л. Мельник, Г. Нагорняк, Г. Островська, Р. Шерстюк, праці яких ми досліджували, розвивають наукові розробки у цьому напрямі в умовах сьогодення. Адже удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності є дуже важливою темою, яка дозволяє підприємствам виживати та процвітати в сучасному конкурентному середовищі. Застосування інноваційних рішень та стратегій допомагає задовольняти змінювані потреби клієнтів, поліпшувати якість обслуговування та збільшувати ефективність підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

Викладені вище факти власне й обумовили вибір теми дослідження, сформувавши мету та завдання даної роботи.

Метою написання даної кваліфікаційної роботи магістра є дослідження теоретичних основ і розробка обґрунтованих практичних рекомендацій щодо удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання**:

- досліджено понятійний апарат щодо понять «стратегічне управління», «стратегічне планування», «стратегічний розвиток», «стратегія»;
- розглянуто видову структуру та класифікаційні характеристики базових стратегій підприємства;
- розглянуто особливості розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності;
- дано загальну характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», розглянуто його організаційно-правову форму діяльності, дизайн, екстер'єр та інтер'єр закладу;
- здійснено оцінку господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства з використанням інструментарію аналізу основних техніко-економічних та фінансових показників його діяльності;
- проведено стратегічний аналіз середовища ведення бізнесу на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу; за результуючими їх висновками сформовано перелік інноваційних можливосте для забезпечення розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- запропоновано модель та напрями та удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;
- запропоновано інноваційний проєкт впровадження комплексної інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель» та визначено показники його ефективності.

Об'єктом дослідження є діяльність досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» та стратегія його інноваційного розвитку.

Предметом дослідження є його організаційна структура, принципи управління, інноваційні процеси, залучення і використання інноваційних технологій.

Теоретико-методичною і практичною базою написання даної кваліфікаційної роботи магістра є наукові розробки та рекомендації вітчизняних учених і фахівців із проблематики розробки та упровадження стратегій інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери, практичні матеріали досліджуваного підприємства.

Методи дослідження. У контексті розв'язання визначених завдань дослідження використовувалися такі методи: спостереження, порівняння, аналіз і синтез, систематизація, системний, стратегічний аналіз на базі матриць SWOT та PEST-аналізу, табличний та графічний методи.

Апробація результатів дослідження. Результати магістерського дослідження висвітлені у вигляді тезових доповідей у II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 року), що представлено у додатку Б, у додатку В представлено сертифікат участі у даній конференції.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність стратегічного планування та розробка стратегії розвитку підприємства

Як відомо, стратегічне планування визначається як специфічний вид практичної діяльності, що передбачає розробку стратегічних рішень у вигляді прогнозів, проектів, програм та планів. Ці рішення мають ставити перед об'єктами управління такі цілі та стратегії поведінки, які забезпечать їх ефективне функціонування у довгостроковій перспективі та швидку адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Фірми, маючи на меті отримання більшого прибутку, намагаються вдосконалити свою систему планової роботи, спрямованої на закріплення їх позицій на ринку. Навіть при наявності факторів невизначеності, таких як нові конкуренти, змінна ринкова кон'юнктура, коливання валютних курсів чи політична нестабільність, підприємства прагнуть розширювати свою присутність на ринку.

Підприємства, відчувши недоліки спонтанних дій, починають застосовувати стратегічне планування для досягнення ефективності взаємодії на зовнішньому ринку. Успішне використання стратегічного планування дозволяє фірмі досягти ефективної підприємницької діяльності на міжнародному ринку [11, с.75].

Планування ринкової стратегії реалізується на трьох рівнях: глобальному, стратегічному та фактичному. Глобальне планування охоплює найбільш довгостроковий аспект, визначаючи важливі цілі підприємства як єдине ціле. Стратегічне планування, виконане на рівні керівництва, дає уявлення про довгострокові та середньострокові варіанти розвитку. Фактичне планування фокусується на конкретних діях, необхідних для досягнення глобальних цілей на ринках, де діє фірма.

Однією з основних функцій планування стратегії фірми є прогнозування майбутнього та запобігання негативному впливу зовнішніх факторів. З урахуванням складності економічних явищ та зростаючої кількості зовнішніх елементів, що оточують підприємство, стратегічне планування стає необхідною умовою успішної господарської діяльності.

Підкреслюється важливість визначення пріоритетів у плануванні ринкової стратегії, особливо з урахуванням потреби в зваженій економічній та маркетинговій політиці.

Стратегічному плануванню притаманні наступні характерні риси:

- націленість на середньо- і довгострокову перспективу (більше 1 року);
- орієнтація на вирішення ключових цілей системи від досягнення яких залежить її виживання, соціально-економічний прогрес;
- органічне поєднання намічених цілей з обсягом і структурою ресурсів на їх досягнення, причому як наявних, так і тих, які будуть залучені в перспективі;
- врахування впливу на плановий об'єкт чисельних зовнішніх факторів, що мають негативний чи позитивний вплив і нейтралізація негативних впливів та використання позитивних для успішного вирішення стратегічних завдань;
- адаптивний характер, тобто здатність передбачити зміни зовнішнього і внутрішнього середовища об'єкта і пристосувати до них процес його функціонування [23, с.34].

Зміст стратегічного планування розкривають його процедури, основними з яких є: стратегічне прогнозування, програмування, проектування.

1). Процедура стратегічного прогнозування. В умовах ринку зростає роль цієї процедури стратегічного планування. Це пов'язано з такими двома обставинами: по-перше, ринкове господарство відрізняється коливаннями ринкової кон'юнктури і щоб не допускати значних помилок слід оцінювати можливі альтернативи ринкової динаміки, поведінку контрагентів і конкурентів,

по-друге, в ринковому господарстві стратегічне прогнозування виступає як вихідний пункт при обґрунтуванні проектів довгострокових програм: це пов'язано з тим, що багато процесів, які охоплюються програмами, мають високий ступінь невизначеності. Тому, можна лише прогнозувати їх динаміку.

Суть стратегічного прогнозування полягає в науковому передбаченні стану об'єкта прогнозування, в основі якого лежить або аналіз тенденцій розвитку об'єкта і їх екстраполяція (проекції) на майбутній період, або використання нормативних розрахунків.

Змістом стратегічного прогнозування є розробка довгострокових і середньострокових прогнозів, а його важливішими функціями є:

- а) передбачувальна (описова);
- б) рекомендує;
- в) опис можливих або бажаних перспектив;
- г) підготовка проектів рішення різноманітних проблем планування.

2). Процедура стратегічного програмування. Програмування є другим етапом в процедурі стратегічного планування [30, с.79].

Під програмою розуміють наукове передбачення стану об'єкта в певний період (через 5, 10, 15 і більше років), в основі якого лежить чітке визначення мети і системи заходів, що забезпечують її досягнення, які узгоджені між собою за ресурсами, термінами виконання і виконавцями.

Будь-яка програма повинна містити:

- перелік основних завдань;
- сукупність і послідовність заходів її вирішення;
- розрахунок прямих і непрямих затрат всіх основних видів ресурсів;
- розподіл завдань за термінами і виконавцями.

В процесі своєї реалізації стратегічні програми виконують функції:

1). У відповідності з філософією маркетингу здійснювати орієнтацію програм не на продукцію, що випускається, а на задоволення певних суспільних потреб.

2). Посилення цільової спрямованості планових розрахунків, створення можливості переходу в процесі стратегічного планування від "мови цілей" до "мови ресурсів".

3). Формування стратегії для комплексного рішення певних проблем, забезпечення можливості формування комплексу заходів не за окремими ознаками (галузевими, регіональними, окремого підприємства), а за ознакою вирішуваної проблеми (наприклад, енергозберігаючі програми націлені на забезпечення економії енергетичних ресурсів в усіх галузях, виробництвах, регіонах, тощо).

4). Зміна темпів і пропорцій розвитку, тобто забезпечення структурних зрушень в економіці.

3). Процедура проектування. Проектування – заключна фаза всіх процедур стратегічного планування. Її призначення полягає в розробці проектів стратегічних планів всіх рівнів і часових горизонтів [32, с.30].

Проект стратегічного плану по своїй суті є проектом управлінського рішення по реалізації стратегічної політики відповідних суб'єктів управління. В умовах ринкової економіки слід дотримуватись такого правила: чим вищим є рівень "керованої", системи, тим більш розгорнутою повинна бути в проектах стратегічних планів система прогнозів економічного, соціального, науково-технічного, екологічного, зовнішньоекономічного розвитку.

В процесі проектування повинні розроблятись різні варіанти розвитку відповідних об'єктів управління з метою, щоб можна було:

- вибрати оптимальний варіант стратегічного плану в певній ситуації;
- мати в наявності такий варіант проекту стратегічного плану, який в майбутньому буде відповідати умовам господарювання за зміненої ринкової кон'юнктури.

Проект стратегічного плану не є директивою, яка має бути беззаперечно виконана. Властивість директивності (обов'язковості) він одержує після його затвердження у встановленому порядку. В ринковій економіці найвищий ступінь директивності стратегічного плану – на рівні первинної ланки економіки – підприємства; із зростанням рівня управління ступінь

обов'язковості послаблюється і забезпечується не адміністративним примусом, а інститутами права і економічними методами [16, с.122].

Таким чином бачимо, що стратегічне планування на підприємстві виявляється надзвичайно необхідним та важливим інструментом у сучасному господарському середовищі. Здатність підприємства ефективно адаптуватися до динамічних умов ринку та зовнішнього середовища стає ключовим фактором забезпечення його конкурентоспроможності.

Стратегічне планування також допомагає підприємствам зосереджуватися на своїх конкурентних перевагах, адаптуватися до нових ринків та ефективно використовувати наявні ресурси. Його використання сприяє систематичному підходу до управління, дозволяючи підприємствам уникати ризиків та забезпечувати сталість у своєму розвитку.

Отже, стратегічне планування на підприємстві не лише сприяє ефективному функціонуванню в умовах невизначеності та конкуренції, але і стає стратегічною необхідністю для збереження та розвитку бізнесу в сучасному економічному середовищі ведення бізнесу.

Щодо процесу планування стратегії фірми, то він охоплює наступні фази:

1). Фаза аналізу та вибору ринків залежно від цілей і ресурсів підприємства. На будь-якому етапі формування зовнішньоекономічних зв'язків підприємство повинно постійно підтримувати стійку відповідність між наявним досвідом, товарами, що випускаються, своєю культурою, своїми цілями та характеристиками різних ринків. З цією метою важливо виділити критерії вибору (мінімальний потенціал, ймовірний період окупності, певний рівень поточного прибутку тощо). Ці кроки виявляються ефективними тільки в тому разі, якщо під час освоєння зовнішніх ринків підтримуються постійні зусилля для отримання інформації та контролю за реалізацією проектів. Ці зусилля дозволяють підприємству отримати дані, потрібні для точної оцінки потенціалу, ризику та можливостей, для адаптації пропозицій і можливих комерційних рішень про початок компанії на даному ринку.

2). *Фаза адаптації пропозиції.* Мета цієї стратегічної фази – вимір ступеня адаптації різних елементів (товару, ціни, системи збуту, комунікації) для визначення належного обсягу пропозиції. Одна з проблем стосується культурного середовища пропонованого продукту: вимір цього феномену ідентифікації, способу споживання, частоти покупок тощо. Також скрупульозно вивчаються суттєві відмінності між країнами у сфері збуту, в політиці цін і кредиту і в сфері комунікацій, включаючи засоби масової комунікації, зміст і природу повідомлень, витрати на рекламні кампанії. Під час цієї фази підприємство мусить мати змогу оцінити реальність пропозицій і затрати на їх адаптацію до специфічних умов ринку, і дозволить одночасно повторно вибрати ринок.

3). *Фаза розробки плану маркетингу.* Досягнуті результати дозволяють розробити адаптований до ринку план, який уточнює, що необхідно зробити, як, яким чином і в які строки. Питання про затрати та засоби стає центральним, оскільки воно визначає успіх чи неуспіх плану. Бюджетний дефіцит чи перебої у постачанні серйозно впливатимуть на ефективність зовнішньоекономічних дій.

4). *Фаза реалізації та контролю.* Реалізація комерційного плану у зовнішньоекономічній сфері не обмежується просто прийняттям позитивного рішення. Важливо здійснювати моніторинг і контроль, щоб обґрунтувати заходи, що вживаються, і якомога раніше виявляти можливе відхилення від планів освоєння ринку. А для цього треба не тільки мати достатньо чітко обумовлені пріоритети, але й зберігати досягнуту дистанцію по відношенню до поточних дій для оцінки недоліків і вироблення коригуючих рішень [23, с. 34].

Отже, як бачимо процес стратегічного планування представляє собою замкнуту систему, функціонування якої пов'язане з виконанням двох умов: спостереження і досягнення гнучкості. Систематичне спостереження дає змогу вимірювати результати та виявляти відхилення; забезпечення гнучкості дозволяє здійснювати відповідне коригування. Таки чином, кожне підприємство повинне прагнути до розвитку обох цих якостей.

1.2. Стратегія забезпечення розвитку підприємства: сутність, основні елементи та видова класифікація. Стратегія інноваційного розвитку.

Як відомо, стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, який визначає шляхи та методи, якими підприємство прагне досягти своїх цілей розвитку та успішності. Вона враховує внутрішні і зовнішні фактори, визначає конкурентні переваги та напрямки його розвитку.

Основними елементами стратегії розвитку підприємства є:

1. Місія і візія: місія – це основна функція чи призначення підприємства, його внесок у суспільство, а візія – це бажаний стан, якого підприємство прагне досягти у майбутньому.

2. Цілі та завдання: визначення конкретних цілей та завдань, які підприємство прагне досягти.

3. SWOT-аналіз: вивчення внутрішніх сильних і слабких сторін, а також зовнішніх можливостей та загроз.

4. Вибір конкурентної стратегії: стратегія визначає напрямок дій для того, щоб підприємство конкурувало на ринку, виходячи із своїх конкурентних переваг.

5. Розробка бізнес-плану: створення конкретного плану дій, включаючи ресурси, бюджети та строки, для реалізації стратегії.

6. Імплементация та контроль: упровадження стратегії в життя та постійний контроль за її виконанням.

7. Новаторство та адаптація: здатність підприємства до інновацій та адаптації стратегії до змін у зовнішньому середовищі.

8. Сталість і зміна: забезпечення балансу між сталістю основних напрямків діяльності та готовністю до стратегічних змін [23, с. 42].

Ефективна стратегія розвитку підприємства допомагає визначити напрямки його подальшого розвитку, сприяє досягненню конкурентних переваг і створенню стійкого фундаменту для майбутнього успіху.

Як відомо, термін «стратегія» став використовуватися у науці та практиці управління з 50-х років XX століття. Розглянемо у таблиці 1.1 деякі сучасні визначення даного поняття.

Трактування дефініції «стратегія» зарубіжними та вітчизняними науковцями

Автор	Тлумачення визначення
Майкл Портер [48]	Розглядає стратегію як вибір того, як підприємство може досягти унікальності та створити конкурентні переваги на ринку. Він визначає стратегію як вибір того, чого не робити, або обирається обмежений набір дій для створення унікальної позиції.
Генрі Мінцберг [49]	вбачає стратегію як план, втілення якого залежить від серії дій, які приймаються під час його виконання. Він акцентує на необхідності врахування внутрішніх та зовнішніх факторів у процесі розробки стратегії.
Ансельм Стратенбергер та Чарльз Беднам [50]	розглядають стратегію як процес, що включає у себе аналіз, вибір та реалізацію, орієнтований на досягнення мети. Вони визначають стратегію як "координацію дій і рішень на макrorівні для досягнення визначених цілей".
М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [50]	розуміють стратегію, як детальний всебічний комплексний план, призначений для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей.
Богдан Андрушків [1]	розглядає стратегію як вибір та реалізацію довгострокових цілей та завдань для досягнення конкурентних переваг.
Вікторія Гросул [10]	розглядає стратегію як процес формування та реалізації конкретних цілей, зокрема, визначення напрямків діяльності та вибору методів досягнення успіху.
Ігор Діденко [11]	вбачає стратегію як систему прийнятих рішень, спрямованих на визначення позиції підприємства в конкурентному середовищі та досягнення його конкретних цільових показників.
Людмила Завідна [14]	визначає стратегію як ділову концепцію організації на певну стратегічну перспективу, яка представлена у вигляді довгострокової програми дій, які спроможні реалізувати дану концепцію та забезпечити організації конкурентні переваги в досягненні її цілей.
Людмила Малюта [23]	визначає стратегію як систему інтегрованих рішень та дій, орієнтованих на досягнення довгострокових цілей, враховуючи внутрішні та зовнішні фактори.
Лілія Мельник, Роман Шерстюк [26]	розглядають стратегію як план дій, що базується на вивченні конкурентних переваг та ризиків, і який спрямований на забезпечення сталого розвитку підприємства.

Джерело: власна розробка на основі опрацювання літ. джерел [1; 10; 11; 14; 23; 26; 48-50]

Кожен з цих науковців надає своє унікальне бачення стратегії, враховуючи різноманітні аспекти та акцентуючи увагу на важливих факторах у процесі її розробки та реалізації.

Визначення того, де конкурувати та яким чином здобувати прибуток є одним із ключових визначальних факторів у діяльності будь-якого підприємства. Однак практика показує, що виняткове фокусування на цьому аспекті може вплинути на інші важливі параметри стратегії конкуренції і викликати негативні наслідки. Перенесення старих стратегій конкуренції на нові ринки часто не приносить очікуваних результатів.

Таким чином, питання "як конкурувати?" виявляється вкрай важливим і критичним для успішної конкурентної боротьби, і його ігнорування може призвести до втрати цільової орієнтації.

Щодо загальних недоліків процесу розробки стратегії, важливо відзначити його слабку особистісну орієнтацію. Часто стратегія зосереджена на протидії конкурентам, і менше уваги приділяється особливостям управління цими підприємствами, включаючи стиль керівництва. Врахування освіти керівників, їхніх підходів до бізнесу, досвіду та інших персональних характеристик визначає можливі реакції на зміни та запити сучасного ринку.

Також важливо пам'ятати, що конкурентна боротьба ведеться за бюджет споживачів, і тому зміст конкурентної боротьби полягає не лише в протистоянні іншим підприємствам, але й у завоюванні конкретних споживачів, які скористаються послугами конкурентів.

Більшість українських підприємств не намагається зробити свою стратегію чіткою та зрозумілою для своїх працівників, що є серйозною помилкою. Без чіткого розуміння стратегічної орієнтації підприємства неможливо ефективно планувати свою діяльність. Крім того, успішність реалізації стратегії значною мірою залежить від спільної дії колективу, де кожен підрозділ повинен працювати спрямовано на досягнення спільної мети [15; с. 53].

Узагальнення теорії і практики конкуренції та опрацювання джерел [4; 15], дозволяє виділити 5 базових стратегій конкуренції, які представлено на рис. 1.1.



Рисунок 1.1. Базові конкурентні стратегії підприємства

Джерело: сформовано на основі [4;15].

Процедурою вибору кожної із них повинна бути зважена оцінка сильних і слабих сторін кожної стратегії і реальних можливостей підприємства по її використанню в умовах кон'юнктури ринку в умовах, що склалися.

Що ж стосується стратегії інноваційного розвитку підприємства, то її можна трактувати як план дій або підхід, розроблений компанією або організацією, щоб забезпечити впровадження інновацій для підвищення конкурентної переваги компанії. Така стратегія спрямована на сприяння пошуку, розвитку та використанню нових ідей, технологій, продуктів або процесів.

Стратегія інноваційного розвитку передбачає систематичні дослідження, експерименти та концентрацію ресурсів для створення нових ринкових можливостей і забезпечення сталого зростання. Це дозволяє компанії виділитися серед конкурентів і зберегти лідируючі позиції на ринку [13, с.40].

1.3. Розробка стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Стратегія інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності має на меті створення та впровадження новаторських ідей, продуктів та послуг, які дозволять готельним підприємствам підвищити конкурентоспроможність і привернути більше клієнтів. Основні кроки і аспекти щодо обґрунтування та упровадження стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств включають наступне:

1. Дослідження ринку: проведення досліджень ринку допоможе виявити потреби та вимоги цільової аудиторії готельного підприємства. Це можна зробити шляхом опитувань, аналізу конкурентів, а також вивчення трендів у готельній галузі.

2. Розробка інноваційних рішень: на основі результатів досліджень ринку можна розробити нові ідеї та концепції інноваційних продуктів та послуг. Наприклад, це може бути впровадження нових технологій, вдосконалення процесів обслуговування, впровадження екологічно чистих рішень тощо.

3. Аналіз фінансової ефективності: перед упровадженням інноваційних рішень необхідно ретельно проаналізувати їх фінансову ефективність. Для цього можна розрахувати очікувані витрати та доходи від упровадження інновацій, а також визначити строк окупності проекту.

4. Впровадження інновацій: після аналізу фінансової ефективності необхідно здійснити впровадження інноваційних рішень. Це включає закупівлю необхідного обладнання, проведення навчання персоналу, внесення змін до бізнес-процесів тощо.

5. Моніторинг та оцінка результатів: після впровадження інновацій необхідно систематично моніторити та оцінювати їх ефективність. Це дозволить вчасно виявити проблеми і змінити стратегію, якщо необхідно.

6. Посилення маркетингової діяльності: інноваційний розвиток готельного підприємства може вимагати змін в маркетинговій стратегії. Наприклад,

необхідно інформувати потенційних клієнтів про нові інноваційні продукти і послуги, проводити рекламні кампанії і акції [13, с. 10].

Таким чином, загальний підхід до обґрунтування стратегії інноваційного розвитку готельних підприємств та визначення напрямів її реалізації полягає в поєднанні наукових досліджень, розробки нових ідей, фінансових розрахунків та практичного механізму її реалізації. Власне реалізація такої стратегії може допомогти готельним підприємствам привернути більше клієнтів, збільшити прибуток і укріпити свої конкурентні позиції на ринку.

Розробка стратегії інноваційного розвитку є необхідною для підприємств готельно-ресторанного бізнесу з кількох причин [33, с.184]:

1. Зміна вимог та потреб споживачів: оскільки світ знаходиться в постійній еволюції, і споживачі постійно змінюють свої вимоги та потреби. Саме тому підприємствам готельно-ресторанного бізнесу необхідно розробляти інноваційні стратегії, щоб задовольняти ці змінюючі потреби та залишатися конкурентоспроможними на ринку.

2. Конкуренція: готельно-ресторанний бізнес є дуже конкурентним, і без постійного вдосконалення та інноваційного розвитку важко утримати високий конкурентний статус у порівнянні з конкурентами. Власне розробка стратегії інноваційного розвитку дозволяє підприємствам привернути увагу споживачів і зайняти свою нішу на ринку, утвердити свої конкурентні позиції на ринку.

3. Підвищення ефективності: упровадження інновацій сприятиме підвищенню ефективності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, зменшенню витрат та підвищенню якості послуг. Наприклад, впровадження нових технологій може допомогти автоматизувати і оптимізувати процеси управління готелем або рестораном.

4. Залучення нових клієнтів: інновації можуть сприяти залученню нових клієнтів та розширенню клієнтської бази. Наприклад, розробка нових програм лояльності або впровадження еко-ініціатив можуть привернути споживачів, які цінують сталість та утримання.

5. Адаптація до змін: ринок готельно-ресторанного бізнесу підлягає постійним змінам, таким як зміна технологій, регуляторного середовища та модних тенденцій. Розробка інноваційної стратегії дозволяє підприємствам

готельно-ресторанного бізнесу адаптуватися до цих змін та використовувати їх як можливість для розвитку.

В цілому, розробка інноваційної стратегії допомагає підприємствам готельно-ресторанного бізнесу залишатися конкурентоспроможними, забезпечувати якісні послуги та привертати нових клієнтів.

Опираючись на дослідження О. Декалюк [12, с.163] можна запропонувати наступний стратегічний набір для забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу (рис. 1.2).

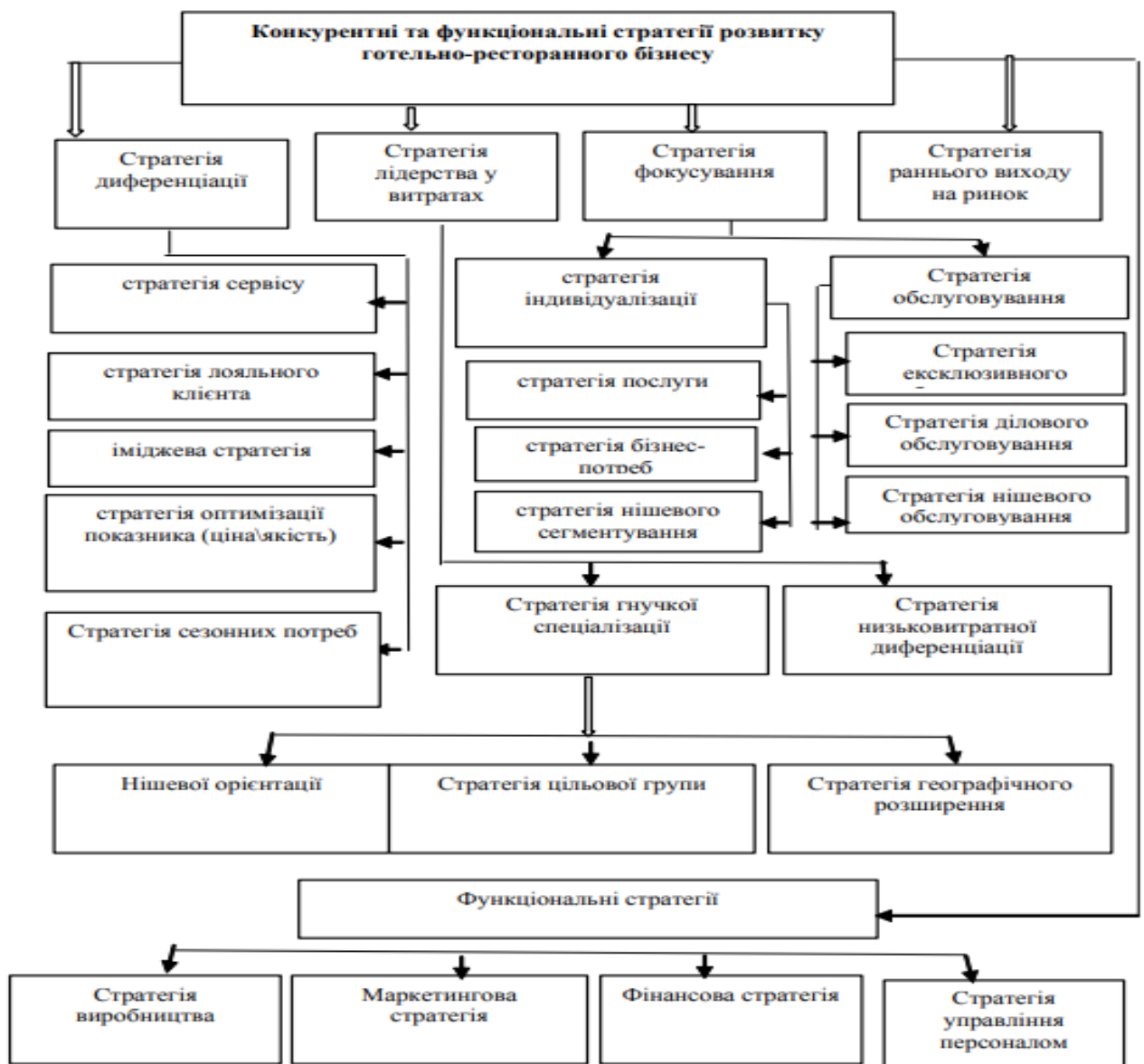


Рисунок 1.2. Стратегічний набір при обґрунтуванні стратегії забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу

Джерело: адаптовано на основі літ джерел [12;13]

Стратегії інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу можуть варіюватися в залежності від конкретного закладу індустрії гостинності та його мети. Представимо до розгляду декілька загальних стратегій інноваційного розвитку, які можуть застосовуватись у даній галузі:

1. Стратегія диференціації: у стратегічному наборі підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає в себе виокремлення підприємства на ринку шляхом надання унікальних, високоякісних продуктів або послуг, щоб виділитися на ринку і привернути увагу клієнтів. Це може бути досягнуто шляхом впровадження нових інноваційних послуг, їжі, дизайну або технологій.

Покроковість реалізації даної стратегії можна представити наступними етапами:

1. Вивчення ринку і конкурентів: для розробки успішної стратегії диференціації необхідно аналізувати ринкову та конкурентну ситуацію. Важливо визначити потреби та бажання споживачів та дослідити, якими способами їх вимоги задовольняються на ринку.

2. Визначення унікального продукту або послуги: на основі результатів досліджень, підприємство повинне визначити, що саме буде його унікальною пропозицією. Це можуть бути особливі страви або напої, унікальний дизайн інтер'єру, інноваційні технології обслуговування або інші фактори, які дозволять підприємству виділятися серед конкурентів.

3. Розробка маркетингової стратегії: для ефективного втілення стратегії диференціації необхідно розробити маркетингові заходи, спрямовані на залучення нових клієнтів та збереження існуючих. Маркетингова комунікація повинна висвітлювати унікальність продукту або послуги та переконувати споживачів обрати саме це підприємство.

4. Інвестиції в якість та інновації: для підтримки унікальності продукту або послуги необхідно постійно вдосконалювати якість, впроваджувати нові технології та шукати інноваційні рішення. Це може включати оновлення устаткування, підвищення кваліфікації персоналу або запровадження нових методів управління.

5. Підтримка належного рівня цін: вартість продукту або послуги повинна

відповідати його якості і унікальності, але також враховувати конкурентну ситуацію на ринку та потреби споживачів. Необхідно забезпечувати відповідне співвідношення між ціною та перевагами пропозиції.

6. Забезпечення високої якості обслуговування: задоволені та лояльні клієнти – це важлива складова успіху стратегії диференціації. Підприємство повинне забезпечувати високу якість обслуговування, надавати персональний підхід до клієнтів та розвивати взаємовигідні відносини [14, с. 70].

Таким чином, обираючи стратегію диференціації, підприємство готельно-ресторанного бізнесу виділятися на ринку за рахунок акценту на певній інноваційній складовій. Така стратегія дозволяє залучати нових клієнтів та зберігати існуючих. Це є вагомим перевагою, оскільки підприємство отримує змогу уникнути прямої конкуренції за ціною і пропонувати унікальні товари або послуги, які можуть виправдовувати вищу вартість.

2. *Стратегія лідерства у витратах*: у розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу включає в себе ряд дій, спрямованих на оптимізацію витрат і забезпечення конкурентоспроможності підприємства. В рамках реалізації даної виду стратегії пропонуємо використання стратегії гнучкої спеціалізації на основі активного пошуку низьковитратних ніш на ринку готельно-ресторанного бізнесу, специфічних цільових аудиторій, або поетапне географічно-територіальне розширення мережі ресторанів і готелів даного підприємства та стратегії низькозатратної диференціації, яка розглядає альтернативні варіанти залучення відвідувачів без суттєвого збільшення затрат. Алгоритм дій із реалізації зазначеного типу стратегій наступний:

1. Аналіз витрат. Проводиться детальний аналіз всіх витрат підприємства з метою виявлення можливих джерел економії і оптимізації ресурсів.

2. Використання ефективного обладнання і технологій. Важливо вибрати обладнання та технології, які ефективно використовують ресурси і дозволяють знизити витрати на енергію, воду, сировину та інші ресурси.

3. Оптимізація запасів і ланцюга постачання. Підприємство має виробничі та непродуктивні запаси. Ефективне управління цими запасами може знизити витрати на складські утримання та забезпечити потрібна кількість ресурсів в

потрібний час.

4. Стимулювання персоналу. Лідерство у витратах також включає створення стимулюючої робочої атмосфери та систему мотивації працівників для ефективного використання ресурсів і виявлення можливостей їх збереження.

5. Пошук технологічних інновацій. Лідери у витратах працюють над впровадженням нових технологій і процесів, які дозволяють знизити витрати на виробництво і надати конкурентні переваги.

6. Співпраця з постачальниками. Важливо побудувати довгострокові стосунки з постачальниками товарів і послуг, що дозволить отримати найкращі умови поставок і знизити витрати на придбання сировини і матеріалів.

7. Встановлення керованої системи бюджетування. Лідери у витратах виконують строгий моніторинг бюджетних показників та регулярно оцінюють їх відхилення, що дозволяє швидко виявляти місця надмірного споживання ресурсів та вживати відповідних заходів.

Таким чином, упровадження зазначеної стратегії лідерства у витратах допоможе підприємству готельно-ресторанного бізнесу знизити витрати, забезпечити ефективне використання ресурсів і досягнути конкурентної переваги на ринку [14, с. 86].

3. *Стратегія фокусування:* у стратегічному наборі підприємств готельно-ресторанного бізнесу передбачає спрямування зусиль на конкретні ринкові сегменти або географічні області, в яких компанія може досягти конкурентних переваг. Основними орієнтирами при реалізації даної стратегії можуть бути:

- цільова аудиторія: компанія може зосередити свою увагу на конкретних сегментах клієнтів, таких як бізнес-туристи, туристи з високим рівнем доходу, сімейні відпочиваючі, тощо. Такий підхід дозволить компанії краще відповідати потребам своїх цільової аудиторії та забезпечити їм відмінний сервіс.

- унікальна пропозиція: підприємство повинно розробити унікальну пропозицію вартості, яка відповідає потребам своєї обраної цільової аудиторії. Це може бути високоякісне обслуговування, додаткові послуги та зручності, унікальна тематика або культурний досвід, тощо.

- ефективність витрат: стратегія фокусування передбачає ефективне

використання ресурсів та контроль витрат. Компанія повинна зосередити свої зусилля на обраному сегменті ринку та досягнути переваги витрат в порівнянні з конкурентами, наприклад, шляхом оптимізації процесів, партнерством з постачальниками, тощо.

- гнучкість: підприємство готельно-ресторанного бізнесу повинно бути гнучким та швидко реагувати на зміни в потребах своєї цільової аудиторії та конкурентному середовищі. Це може включати розширення або зміну асортименту послуг, зміну стратегічного напрямку, адаптацію до нових технологій та трендів, тощо.

Таким чином, використання стратегії фокусування у готельно-ресторанному бізнесі може допомогти компанії конкурувати на ринку, пропонуючи унікальну пропозицію вартості та задовольняючи специфічні потреби своїх цільових клієнтів. Однак слід зазначити, що такий тип стратегій є ефективним для невеликих за розміром підприємств готельного бізнесу, що функціонують в умовах високо розвинутого конкурентного середовища.

4. Стратегія раннього виходу на ринок в готельно-ресторанному бізнесі включає в себе такі кроки як: вивчення ринку і аналіз конкурентів; розробка унікальних пропозицій продукту/послуги, які відмінні від конкурентів і викликають зацікавлення потенційних клієнтів (для прикладу, це може бути спеціальне меню, унікальний дизайн інтер'єру або ексклюзивний сервіс); встановлення цілей і стратегій маркетингу для залучення клієнтів, коли увагу слід сконцентрувати на будівництві бренду, рекламній кампанії, використанні соціальних медіа та інших маркетингових інструментах; пошук фінансування проекту, включаючи усі можливі шляхи і джерела: кредити, інвестори або гранти; впровадження і розвиток; моніторинг і аналіз результатів для постійного удосконалення стратегії. У даному контексті важливо мати на увазі, що конкуренція у готельно-ресторанній галузі може бути жорсткою, тому важливо працювати постійно над підвищенням якості та наданням найкращого сервісу для залучення та утримання клієнтів [14, с. 92].

Окрім зазначених груп стратегій, запропонованих у своїх дослідженнях О. Декалюк [12], як зазначає Л. Завідна [14] доцільними для впровадження

готельно-ресторанним бізнесом будуть також й наступні у стратегічному наборі:

5. *Стратегія розширення*: передбачає збільшення масштабів підприємства шляхом відкриття нових готелів чи ресторанів в інших містах, регіонах тобто утворюючи готельні чи ресторани ланцюги. Це може допомогти підприємствам готельно-ресторанного бізнесу розширити свою клієнтську базу і збільшити свою прибутковість.

6. *Стратегія партнерства*: підприємства готельно-ресторанного бізнесу можуть встановити партнерські відносини з іншими компаніями чи організаціями, щоб обмінюватися інноваційними ідеями, ресурсами або технологіями. Це може допомогти їм знизити витрати на дослідження і розробку, а також прискорити впровадження нових інновацій.

7. *Стратегія реструктуризації*: передбачає реорганізацію підприємства з метою покращення ефективності та забезпечення більшого фокусу на інноваціях. Це може включати зміну управління, перепрофілювання робочої сили або залучення нових технологій.

8. *Стратегія розвитку нового ринку*: підприємства можуть використовувати дану стратегію у тому випадку, коли передбачається пошук нових сегментів ринку або географічних регіонів для розширення своєї діяльності. Це може включати придбання нових готелів або ресторанів або пристосування підприємства до потреб нових клієнтів [14, с. 96].

Отже, вибір стратегій інноваційного розвитку у готельно-ресторанному бізнесі залежить від багатьох факторів, включаючи конкурентні переваги, споживчі тенденції, ефективність та задоволення клієнтів. Розуміння цих факторів допоможе у наступних розділах нашого дослідження запропонувати рекомендації та розробити ефективну стратегію для подальшого інноваційного розвитку досліджуваного об'єкта – ПрАТ «Тернопіль-готель».

Висновки до розділу 1

1. Стратегічне планування дозволяє підприємствам аналізувати і передбачати зовнішні та внутрішні фактори, визначати цілі та розвивати стратегії для досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Цей процес стає ключовим інструментом для попередження негативного впливу змін у середовищі та ефективного управління ресурсами.

2. Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, який визначає шляхи та методи, якими підприємство прагне досягти своїх цілей розвитку та успішності. Вона враховує внутрішні і зовнішні фактори, визначає конкурентні переваги та напрямки його розвитку.

Ефективна стратегія розвитку підприємства допомагає визначити напрямки його подальшого розвитку, сприяє досягненню конкурентних переваг і створенню стійкого фундаменту для майбутнього успіху.

3. Стратегія інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це систематично розроблений та реалізований план дій, спрямований на впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг в готельно-ресторанну діяльність з метою забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та задоволення постійно змінюючих потреб клієнтів у галузі гостинності.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ», ВИЗНАЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОЖЛИВОСТЕЙ ТА СТРАТЕГІЧНИХ НАПРЯМІВ ЙОГО РОЗВИТКУ

2.1. Загальна характеристика підприємства: організаційно-правова форма, дизайн, екстер'єр та інтер'єр закладу

У ході нашого дослідження базовим підприємством готельного господарства та об'єктом впровадження інновацій у цій сфері господарювання було обрано ПрАТ «Тернопіль-готель», юридична адреса якого: вул. Замкова 14, Тернопіль, 46021 Україна. Контактний телефон, факс - +380352524263.

Аналізуючи організаційну форму та організаційно-правову форму власності підприємства, вид та вид діяльності, що здійснюється, слід зазначити, що форма власності: державно-приватне партнерство, тип – готельне підприємство, зірковість – готель три зірки. Він був побудований в 1962 році і відкритий в 1985 році. Організаційна структура: лінійно-функціональний тип (рис. 2.1).

Готель «Тернопіль» (повна назва ПрАТ «Тернопіль-готель») розташований у центрі міста, звідки можна легко дістатися до залізничного та автобусного вокзалів та за 15 хвилин ходьби від центральної площі Тернополя – Театральної площі. На дверях готелю висить акуратна табличка - назва готелю. На фасаді світлова реклама. Розклад роботи готелю з 00:00 до 24:00.

Варто зазначити, що готель «Тернопіль» має Г-подібну форму. У структурі важливих функціональних зон прилеглої території виділяють автостоянку, вхід до готелю та доступ до допоміжних послуг. Архітектурний стиль входу до готелю простий і типовий для інших типів будівель у цьому районі (рис.2.2).

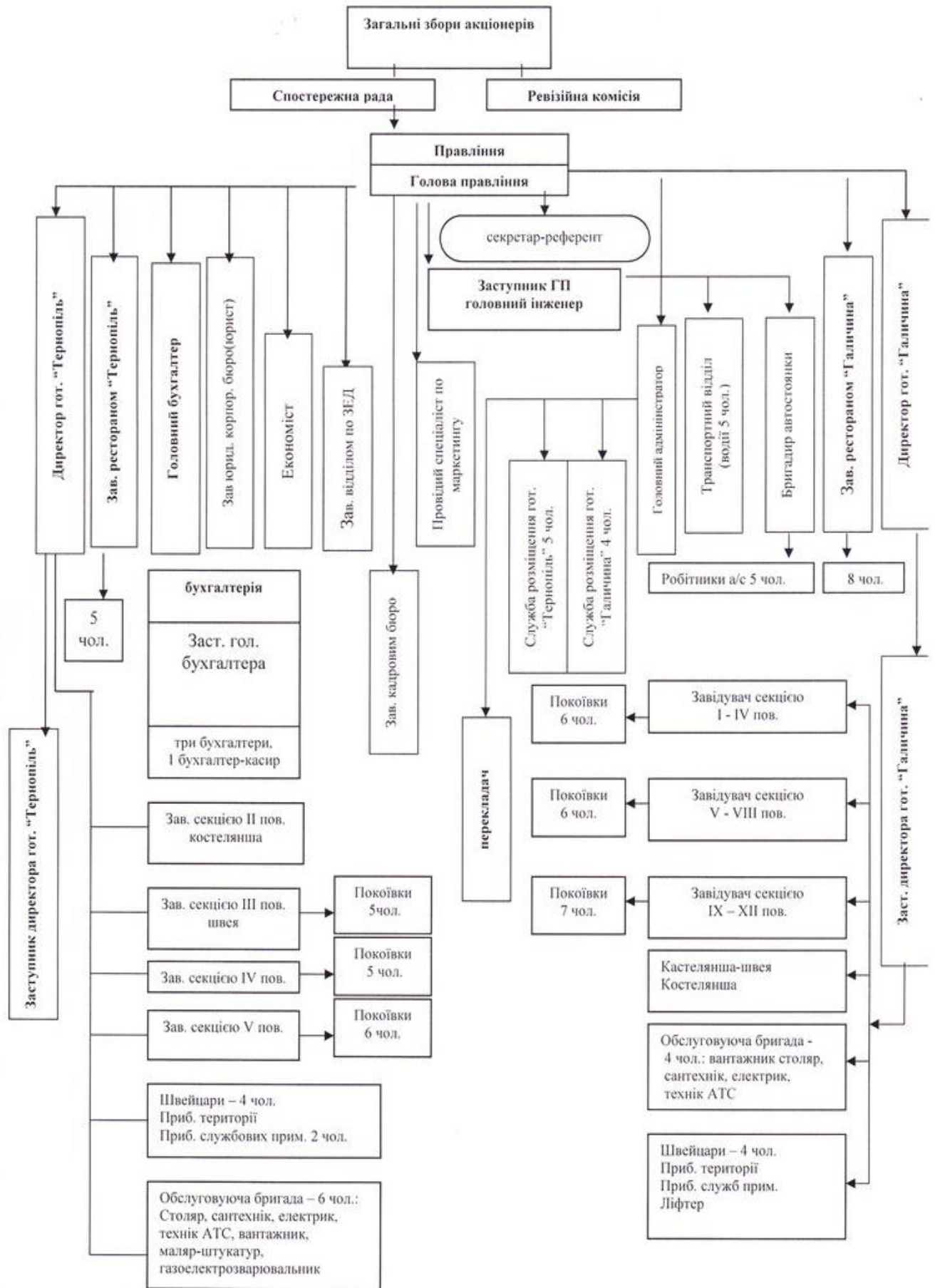


Рисунок 2.1. Лінійно-функціональна структура управління готелем «Тернопіль»
 Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «Тернопіль-готель» [45]



Рисунок 2.2. Вивіска, екстер'єр готелю «Тернопіль» [45]

Зелена зона внутрішнього дворику готелю виконує важливі екологічні, рекреаційні та естетичні функції. Паркінг розташований у цьому дворіку, біля входу в лобі-бар.

Окрім головного входу, готель також використовує систему доступу до службових входів, щоб забезпечити ресурси, необхідні для повноцінної роботи готелю. Службовий вхід розташований у дворі будівлі готелю і підключений до загальних транспортних комунікацій [45].

Інженерно-технічне обладнання готелю знаходиться в належному стані, в тому числі:

- санітарія та техніка (водопостачання, очищення стічних вод, гаряче водопостачання, опалення, вентиляція, кондиціонування);
- енергоспоживання (вентилятори, насоси та ін. живляться від мережі 380В, внутрішнє освітлення від мережі 220В);
- обладнання слабкострумової автоматики (телевізійні антени та апарати, телефонні системи, комп'ютеризація, пожежна та охоронна сигналізація, диспетчерські служби, театральні системи);
- торгово-технологічне обладнання.

Усі приміщення ПрАТ «Тернопіль-готель» поділяються на житлові та нежитлові групи. До житлової групи відносяться: різні кімнати; коридори; місця

для обслуговуючого персоналу; житлові приміщення. Номери розташовані на першому-четвертому поверхах, а на першому поверсі – лобі-група та ресторан «Тернопіль». Дизайн номерного фонду класичний, оформлення здійснено в спокійних, теплих тонах, а вишукане оздоблення інтер'єру та унікальні дизайнерські меблі дарують відчуття безмежної розкоші, комфорту та легкості. Такий інтер'єр був спеціально розроблений, щоб поєднати класичну елегантність із витонченою розкішшю, яку гості звикли очікувати від готелю. Даний заклад пропонує своїм гостям комфортабельні номери різної цінової категорії – стандартні двомісні, стандартні одномісні номери, напівлюкси, люкси, апартаменти.

Умеблювання номерного фонду та вестибюлю здійснено зі смаком, загалом усі меблі красиві, витончені, забезпечують повний комфорт при проживанні в номері і при його прибиранні. У готелі також широко використовуються предмети декоративного мистецтва: кераміка, мозаїка, панно. У холах та вестибюлі можна побачити багато картинам. Загалом номери відповідають загальним архітектурним вимогам та дотримуються загального стилю даного закладу.

У будівлі готелю «Тернопіль» знаходиться також ресторан за однойменною назвою, з вишуканим дизайном, чудовим екстер'єром (рис.2.3), неперевершеним інтер'єром та смачною кухнею (рис.2.4).



Рисунок 2.3. Дизайн та екстер'єр, ресторану «Тернопіль» при готелі «Тернопіль» [45]



Рисунок 2.4 Дизайн та інтер'єр ресторану «Тернопіль» при готелі «Тернопіль»

Неподалік від нього інший заклад ресторанного типу – ресторан «Панорама», в якому клієнтам пропонують скуштувати вишукані страви європейської та української кухні (рис.2.5, рис. 2.6).



Рисунок 2.5. Дизайн та екстер'єр, ресторану «Панорама» при готелі «Тернопіль» [45]



Рисунок 2.6. Дизайн та інтер'єр, ресторану «Панорама» при готелі «Тернопіль» [45]

Для проведення ділових переговорів, конференцій, круглих столів, тренінгів готель має у своєму активі кімнату для переговорів, а також три конференц-зали, які оснащені усім необхідним інвентарем, технічними засобами та унаочненнями для забезпечення можливості здійснювати ділові зустрічі, тощо (рис.2.7).



Рисунок 2.7. Конференц-зали та кімната переговорів у готелі «Тернопіль» [45]

2.2. Аналізування основних показників господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель»

Проведемо аналіз основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Аналізування основних техніко-економічних показників виробничо-господарської діяльності підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021р. від 2020 р.		Відхилення 2022р. від 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.	8481	20338	26800	11857	139,8	6462	31,8
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10814	14357	16353	3543	32,8	1996	13,9
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	-2333	5981	10447	8314	356,4	4466	74,7
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	49	1373	7581	1324	270,2	6208	452,1
5.	Рентабельність реалізації, % (п.4:п.1)	0,6	6,8	28,3	6,2	103,3	21,5	316,2
6.	Вартість активів, тис. грн.	35961	38124	45415	2163	6,0	7291	19,1
7.	Рентабельність активів, % (п.3:п.6)	-6,5	15,7	23,0	22,2	341,5	7,3	46,5
8.	Власний капітал, тис. грн.	22634	24007	31588	1373	6,1	7581	31,6
9.	Рентабельність власного капіталу, % (п.4:п.8)	0,2	5,7	24,0	5,3	265,0	18,3	321
10.	Чисельність працівників, чол.	55	58	56	3	5,5	-2	-3,4
11.	Продуктивність праці, тис. грн.	154,2	350,7	478,6	196,5	127,4	127,9	36,5
12.	Середньомісячна заробітна плата працівника, грн.	14221	17305	21605	3084	21,7	4300	24,8

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9
13.	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	22472	21186	22846	-1286	-6,7	1660	7,8
14.	Фондовіддача	0,38	0,96	1,18	0,58	152,6	0,22	22,9
15.	Фондомісткість	2,65	1,04	0,85	-1,61	-60,8	-0,19	-18,3
16.	Фондоозброєність	408,6	365,3	407,9	-43,3	-10,6	42,6	11,7
17.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	6084	7514	9374	1430	23,5	1860	24,8
18.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	8987	12228	11961	3241	36,1	-267	-2,2

Джерело: самостійна розробка автора, складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [44]

Аналізуючи дані таблиці 2.1 можна відмітити позитивну динаміку росту усіх показників, що представлені для аналізу результатів виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2021-2022 рр. у порівнянні із 2019-2020 р.р., коли спостерігалася негативна тенденція поширенням пандемії коронавірусу і масове закриття закладів готельно-ресторанної індустрії. Таким чином бачимо, що у 2021 році ситуація стабілізувалася і показники значно покращилися та спостерігається їх ріст й у досліджуваному 2022 році.

Порівнюючи період 2021 року із базовим 2020 роком, бачимо що чиста виручка від реалізації продукції підприємства зросла на 11857 тис. грн. (139,8%), зросла й відповідно собівартість продукції на 3543 тис. грн. (32,8%). Спостерігаємо також зростання показників прибутку підприємства: прибуток від реалізованої продукції зріс у 2021 році на 8314 тис. грн. (356,4%) порівняно із 2020 роком, чистий прибуток підприємства також суттєво зріс на 1324 тис. грн., що становило 270,2%. Зросла також і рентабельність реалізації продукції, робіт та послуг підприємства на 6,2%.

Порівнюючи відповідно 2022 рік із 2021 роком, також спостерігаємо ріст виручки на 6462 тис. грн., тобто на 31,8%, собівартості на 1996 тис. грн., що становило 13,9%, валового прибутку на 4466 тис. грн. (74,7%) та чистого – відповідно на 6208 тис. грн. (452,1%).

Позитивною тенденцією 2021-2022 рр. є також ріст активів підприємства – на 2163 тис. грн. (6 %) у 2021 році та 7291 тис. грн. (19,1 %) у 2022 році і відповідно і їх рентабельності, яка зросла на 22,2 % та 7,3% за роками.

Вартість власного капіталу у 2021 році також зросла на 1373 тис. грн., що становило 6,1% порівняно з 2020 роком, відповідно й рентабельність власного капіталу зросла на 5,3 %. Позитивна тенденція зростання спостерігається й у 2022 році –7581 тис. грн. (31,6 %) щодо вартості капіталу та його рентабельності відповідно на 18,3%.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2020-2022 р.р. коливалась у межах 55-58 чол.: у базовому 2020 році становила 55 чол., у 2021 році – 58 чол., темп її росту склав 5,5%, а у 2022 році знизилась чисельність до 56 чол., так 2 особи звільнились і відбулось суміщення посад. Відповідно у 2021 році спостерігаємо зростання продуктивності праці: на 196,5 тис. грн., що становило 127,4%, а у 2022 році на 127,9 тис. грн., що відповідає 36,5%.

Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2021 році порівняно з 2020 роком зарплата зросла на 3084 грн., що становило 21,7 %, а у 2022 році – на 4300 грн. (24,8%) .

Що стосується основних фондів підприємства, то тут ситуація нестабільна. За 2021 рік середньорічна вартість основних засобів не суттєво знизилась: на 1286 тис. грн. (5,6%), а у 2022 році зросла – на 1660 тис. грн., що становило 7,8%. Позитивною тенденцією, що характеризує ефективність виробничо-господарської діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020-2022 рр. є поступовий ріст фондоддачі: на 0,58 пункти у 2021 році й 0,22 пункти у 2022 році, а також зниження фондомісткості продукції на 1,61 та 0,19 пункти відповідно за 2021 та 2022 роки. Фондоозброєність праці на підприємстві у 2021 році знизилась на 43,3 пункти, що становило 10,6%, але у 2022 році зросла – на 42,6, що відповідало 11,7 %.

Щодо кредиторської заборгованості бачимо, що протягом 2021 року відбулося її зростання на 3241 тис. грн. (36,1%) 1430 тис. грн. (23,5%), а потім зниження на 267 тис. грн. (2,2%). А дебіторська зросла відповідно на 1430 тис. грн. (23,5 %) у 2021 році й 1860 тис. грн. (24,8 %) у 2022 році.

Загалом, із проведеного аналізу за 2021-2022 роки спостерігаємо позитивні тенденції у виробничо-господарській та фінансовій діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», не беручи до уваги кризових 2019-2020 рр. у зв'язку із інтенсивним поширенням коронавірусу і масовим спадом показників у індустрії гостинності.

На ефективність діяльності підприємства окрім отриманих доходів суттєвий вплив мають й витрати. Проведемо їх детальний аналіз у розрізі 2020-2022 рр.

Основні тенденції змін витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» представлено у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналізування витрат підприємства за 2020-2022 рр.

№ з/п	Показники	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Відхилення 2021р. від 2020 р.		Відхилення 2022р. від 2021 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	10814	14357	16353	3543	32,8	1996	13,9
2.	Адміністративні витрати, тис. грн.	2339	3116	3620	777	33,2	504	16,2
3.	Витрати на збут, тис. грн.	239	691	128	452	189,1	-563	-81,4
4.	Інші операційні витрати, тис. грн.	128	185	104	57	44,5	-81	-43,8
5.	Фінансові витрати, тис. грн.	-	-	338	-	-	338	100
6.	Інші витрати, тис. грн.	57	245	424	188	329,8	179	73,1

Джерело: самостійна розробка автора, складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [44]

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що упродовж 2021-2022р.р. поступово зростають усі витрати підприємства, це пов'язано із збільшенням надання готельних послуг та відновлення індустрії гостинності у регіоні після негативних тенденцій, що спостерігались упродовж 2019-2020р.р. через пандемію. Таким чином, адміністративні витрати зросли у 2022 році на 77 тис. грн. (33,2%), а у 2022 році відповідно на 504 тис. грн. (16,2%), витрати на збут зросли у 2021 році на 452 тис. грн. (189,1%), але у 2022 році суттєво зменшились – на 563 тис. грн. (81,4 %), аналогічна ситуація спостерігається й із іншими операційними витратами: їх ріст на 57 тис. грн. (44,5 %) у 2021 році і зменшення – на 81 тис. грн. (43,8 %). За аналізований період зросли також фінансові витрати 338 тис. грн. (100 %) та інші витрати – на 188 тис. грн. (329,8%) та 179 тис. грн. (73,1 %) відповідно за 2021 та 2022 роки.

Проведемо також аналіз структури та динаміки змін основних елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020-2022рр., тис. грн.

Таблиця 2.3

Аналізування та оцінювання динаміки структурних змін елементів операційних витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019-2021рр., тис. грн.

Назва статті	2020 рік	2021 рік	Питома вага, %		Відхилення, тис. грн. 2021р. до 2020р.	2022 рік	Питома вага, % 2022р.	Відхилення, тис. грн. 2022р. до 2021р.
			2020р.	2021р.				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні затрати	4116	6558	29,3	34,6	2442	7412	35,9	854
Витрати на оплату праці	2688	3538	19,1	18,7	850	3692	17,9	154
Відрахування на соціальні заходи	588	735	4,2	3,9	147	722	3,5	-13
Амортизація	2258	2290	16,0	12,1	32	2226	10,8	-64
Інші операційні витрати	4417	5811	31,4	30,7	1394	6577	31,9	766
Разом	14067	18932	100	100	4865	20629	100	1697

Джерело: самостійна розробка автора, складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [44]

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що усі витрати за 2021 рік зросли. Найбільшу питому вагу у структурі витрат займають матеріальні витрати – 34,6%, причому їх величина за 2021 рік зросла на 2442 тис. грн., а питома вага на 5,3%. Питома вага витрат на оплату праці становить 18,7 %, вони збільшились за звітний період 850 тис. грн., однак їх питома вага зменшилась на 0,4%; відрахування на соціальні заходи склали 3,9 %, їх величина зросла 147 тис. грн., однак питома вага також зменшилась на 0,3%. Амортизація за звітний період у структурі витрат склала 12,1%, її величина зросла на 32 тис. грн., у структурі витрати зменшились на 3,9%, інші операційні витрати становили 30,7%, їх величина зросла на 1394 тис. грн., у структурі витрат їх частка зменшилась на 0,7%.

У 2022 році також всі витрати, за виключенням відрахувань на соціальні заходи та амортизації, зросли: матеріальні витрати на 854 тис. грн., їх питома вага у структурі склала 35,9 %, витрати на оплату праці на 154 тис. грн., їх питома вага у структурі склала 17,9 %, інші операційні витрати на 766 тис. грн. із питомою вагою 31,9 %. Витрати у вигляді відрахувань на соціальні заходи та амортизації зменшились відповідно на 13 тис. грн. та 64 тис. грн., а у структурі їх питома вага була відповідно 3,5 % та 10,8 %.

Тенденцію зміни витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом 2020-2022 років представлено на рис. 2.8.

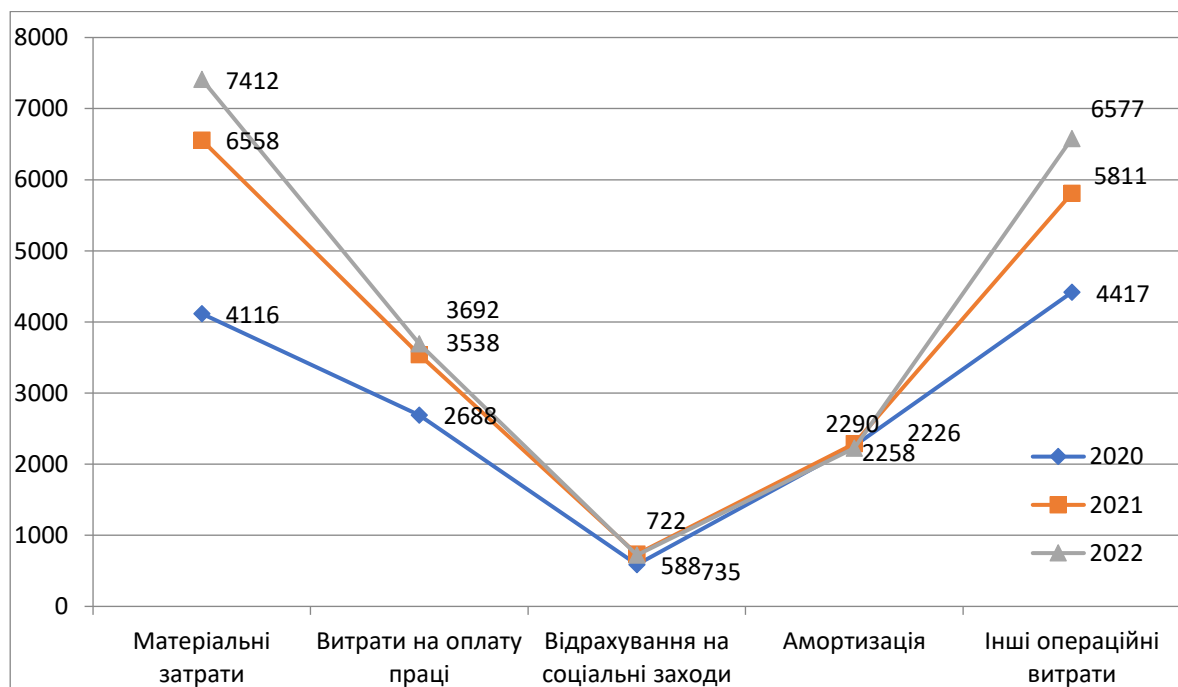


Рисунок 2.8. Динаміка операційних витрат підприємства за 2020-2022 роки

Проаналізувавши зміни, які відбулися протягом 2020-2022 років із структурою витрат досліджуваного підприємства, бачимо, що усі витрати у 2021 році зросли у порівнянні із 2020 роком, та зросли більшість елементів витрат у структурі у 2022 році, зокрема матеріальні витрати, витрати на оплату праці та інші операційні витрати, за виключенням амортизації та відрахувань на соціальні заходи.

Аналізуючи структуру витрат 2021 року, бачимо, що структура змінилася значно у бік зростання матеріальних витрат: вони зросли – на 5,3 % у порівнянні із 2020 роком, частка всіх інших, навпаки, зменшились: витрати на оплату праці на 0,4%, відрахування на соцстрах на 0,3 %, амортизація на 3,9 %, інші операційні витрати на 0,7%.

Змінилася також і їх структура, зокрема у сторону збільшення матеріальних витрат та інших операційних витрат, що пов'язано із збільшенням обсягу надання готельних послуг у звітному періоді (див. рис.2.3).

Зміни структури витрат відповідно до зміни їхньої питомої ваги відображено на рис.2.9.

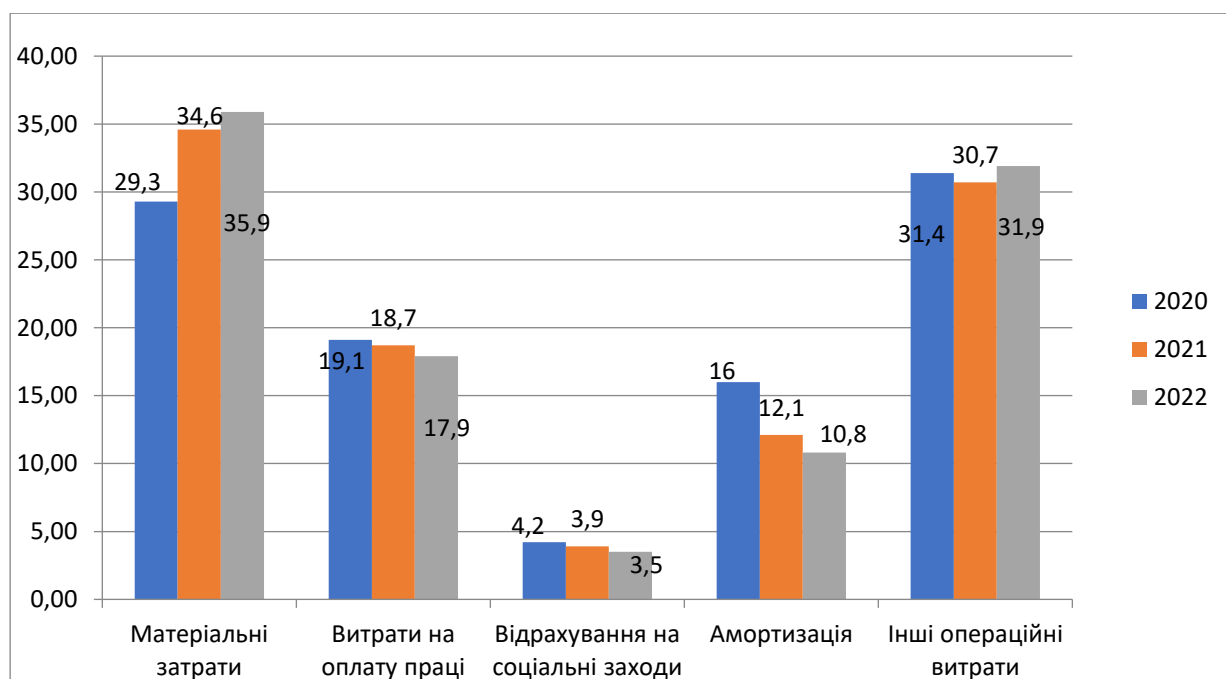


Рисунок 2.9. Динаміка питомої ваги елементів операційних витрат

ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020-2022 роки

Загалом, слід зазначити, що за 2020-2022 роки відбувся незначний перерозподіл витрат у структурі витрат підприємства, зокрема в сторону зростання матеріальних витрат, які складають більше третини (35,9 %) у структурі і від яких власне й залежить діяльність досліджуваного підприємства. На другому місці – інші операційні витрати (31,9 %), на третьому – витрати на оплату праці –17,9 %.

Проведемо також фінансовий аналіз досліджуваного підприємства за ключовими показниками ліквідності, фінансової стійкості та ділової активності (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4

Аналізування фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель»
за ключовими фінансовими показниками у період 2020–2023 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
	2	3	4	5	6	7	8	9
<i>Показники ліквідності та платоспроможності</i>								
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,011	0,24	≥ 0,25	-0,221	0,239	-0,01
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,58	0,76	0,81	≥ 0,7	-0,12	0,06	0,11
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,620	0,602	1,178	≥ 1,0	-0,38	-0,398	0,178
<i>Показники фінансової стійкості та стабільності</i>								
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)	0,620	0,630	0,696	> 0,5	0,12	0,13	0,196
2	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,647	0,645	0,741	> 0,8	-0,153	-0,155	-0,059
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,589	1,588	1,612	<1,67	-0,081	-0,082	-0,058
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,53	0,56	0,44	> 0,5	0,093	0,06	-0,06

Продовження таблиці 2.4

1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показники ділової активності								
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,589	0,236	0,533	зростання	0,112	-0,353	0,397
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,70	1,16	2,18	зростання	1,08	-1,54	1,02
3	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,98	1,27	1,50	зростання	1,34	-1,71	0,23
4	Коефіцієнт оборотності запасів	5,73	3,63	3,33	зростання	0,56	-2,1	-0,3

Джерело: самостійна розробка автора, складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [44;46;47]

Таким чином, проаналізувавши показники фінансового стану ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020–2023 рр. можна зробити наступні висновки:

- за показником абсолютної ліквідності, який упродовж років є нижчим нормативного значення, можна судити про незабезпеченість підприємства високоліквідними активами у повній мірі;

- показник швидкої ліквідності упродовж років зростає і у 2022 році його значення на 0,11 пункти перевищує норматив, що є позитивною тенденцією щодо покращення фінансового стану підприємства та вказує на його можливість погашення короткотермінових зобов'язань у разі виникнення критичного стану;

- показник загальної ліквідності також упродовж років зростає і у 2022 році його значення на 0,178 пунктів перевищує норматив, що свідчить про спроможність підприємства повністю покривати свої зобов'язання за рахунок мобілізації коштів у розрахунках з дебіторами та отриманих доходів від господарської діяльності;

- стан забезпеченості власними коштами характеризується невисокими значеннями коефіцієнтів фінансової стійкості та структури капіталу, що свідчить

про часткову фінансову незалежність підприємства від інших суб'єктів господарської діяльності та можливість позичати додаткові ресурси;

- щодо показників ділової активності підприємства, то усі коефіцієнти згідно нормативу повинні зростати, однак така тенденція прослідковується у 2022 році, на відміну від 2021 року. У 2020 році також спостерігалась позитивна тенденція щодо зростання усіх значень у порівнянні з попереднім базовим роком. Отже, із даних таблиці спостерігаємо у 2022 році ріст усіх зазначених показників: коефіцієнта оборотності активів на 0,397 пункти, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 1,02, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 0,23 пункти; коефіцієнт оборотності запасів зменшився на 0,3 пункти.

2.3. Стратегічний аналіз та визначення інноваційних можливостей розвитку підприємства

Стратегічний аналіз діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» проведемо із використанням інструментарію PEST- аналізу, який допомагає визначити та оцінити вплив політичних, економічних, соціокультурних та технологічних факторів на діяльність нашого закладу індустрії гостинності. Саме його використання дає нам змогу зрозуміти зовнішнє середовище ведення бізнесу та забезпечує підстави для прийняття дієвих стратегічних рішень.

Наступним етапом проведення стратегічного аналізу буде використання SWOT-аналізу – інструменту для оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз підприємства, його продукту або окремого проекту, використання якого може допомогти розкрити потенційні можливості та ризики, а також визначити напрямки подальшого розвитку даного закладу. Підприємство може використовувати SWOT-аналіз для оцінки своїх переваг та недоліків, а також для ідентифікації можливостей і загроз у конкурентному середовищі. На основі

отриманих результатів проведеного діагностування на наступному етапі приймаються варіанти формування стратегії розвитку підприємства.

Розпочнемо стратегічний аналіз із аналізу макросередовища ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі факторів впливу, які згруповано за ключовими сферами діяльності підприємства у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз факторів макросередовища ПрАТ «Тернопіль-готель»

Сфера діяльності підприємства	Оцінювання за визначеними факторами впливу				
	Фактор	Показник впливу	Оцінка впливу (бали)	Характер впливу (+/-)	Обґрунтування стратегії розвитку та дії підприємства для забезпечення її реалізації
	2	3	4	5	6
ЕКОНОМІЧНА	Валютний курс	Зміни курсу можуть впливати на вартість закупівлі ресурсів, які використовуються готелем, і на ціни на послуги, що може змінювати попит	4	+	Застосування стратегії фінансової стабілізації. Для цього потрібно укласти договори з клієнтами на майбутні дати з фіксованими цінами. Відкриття банківських рахунків в іноземній валюті для зменшення ризику втрат від зміни валютних курсів.
	Економічна стабільність країни	Нестабільність економіки може призвести до подорожчання послуг готелю з боку споживачів, що може знизити продажі	4	-	Застосування стратегії зменшення (мінімізації) витрат та оптимізації своєї діяльності, щоб зменшити вплив економічної нестабільності.
	Інфляція	Підвищення рівня впливатиме на збільшення витрат готелю на закупівлю ресурсів, що може призвести до збільшення вартості послуг готелю	3	-	Застосовувати стратегії ціноутворення, що враховують інфляцію, щоб компенсувати зростання витрат.
	Фінансова стабільність інвестицій	Зниження рівня стабільності може призвести до скорочення інвестицій, що може вплинути на зміну рівня попиту на послуги	3	-	Застосування стратегії максимізації прибутків та стабільності інвестицій. Максимізація ефективності використання грошових коштів та підвищення рівня рентабельності шляхом зниження витрат і оптимізації бізнес-процесів.

Продовження таблиці 2.5

	2	3	4	5	6
ПОЛІТИЧНО-ПРАВОВА	Політична ситуація	Нестабільна може призвести до економічної нестабільності, яка може вплинути на діяльність готелю. А стабільна ситуація сприятиме його розвитку	5	-	Застосування стратегії мінімізації ризиків та превентивні заходи захисту. Провести оцінку ризиків, пов'язаних з політичною ситуацією, та розробити стратегію для керування цими ризиками.
	Законодавство	Діяльність готелю регулюється законодавством, тож будь-які зміни в ньому можуть суттєво вплинути на функціонування готелю	4	+	Застосування стратегії гармонізації. Розвивати добрі стосунки з відповідними органами влади та співпрацювати з юридичними консультантами, щоб бути в курсі нових законодавчих ініціатив та мати можливість вплинути на них.
	Рівень бюрократії та корупції	Має значний вплив на бізнес, зокрема на отримання дозволів та ліцензій, оподаткування та інші аспекти діяльності	3	-	Застосування стратегії безпеки. Убезпечити себе шляхом дотримання законодавства, прозорості та відкритості в діяльності, співпраці з відповідними органами, відповідальності та етичної поведінки.
	Відносини з сусідніми країнами	Рівень стосунків з сусідніми країнами може вплинути на туристичний потік та попит на послуги готелю	4	-	Застосування стратегії диверсифікації на освоєння нових сегментів ринку. Розвиток маркетингових стратегій, спрямованих на залучення гостей з інших регіонів, що не залежать від відносин з сусідніми країнами
ТЕХНІКО-ТЕХНОЛОГІЧНА	Розвиток НТП	Рівень використання техніки та технологій, які використовуються в даній галузі має істотний вплив на розвиток закладу	4	+	Застосування функціональних стратегій з метою забезпечення високого конкурентного статусу та підвищення конкурентоспроможності закладу індустрії гостинності
	Інновації	За рівнем впровадження інновацій у сфері виробництва та обслуговування оцінюються інноваційні можливості закладу	5	+	Застосування стратегії забезпечення інноваційного розвитку з метою посилення конкурентних позицій на ринку

	2	3	4	5	6
	Інфраструктура підтримки	Стан технічної інфраструктури та інфраструктури підтримки – відправна точка для розвитку закладу	3	+	Застосування функціональних стратегій для забезпечення належної інфраструктури підтримки
ДЕМОГРАФІЧНА	Рівень народжуваності та смертності	Може призвести до збільшення/зменшення рівня попиту на послуги	2	-	Готель, як будь-який інший, не має прямого впливу на рівень смертності та народжуваності у своїй місцевості. Однак, готель може приймати різні заходи для забезпечення безпеки та здоров'я своїх гостей і персоналу.
	Розмір та склад населення	Розмір населення міста, де розташований готель, може відображати попит на готельні послуги. Залежно від складу населення та його потреб, готель може встановлювати цільову аудиторію та пропонувати відповідні послуги	4	+	Проведення маркетингових досліджень для з'ясування потреб та очікувань різних груп населення, щоб готель міг відповідати на їхні потреби та змінювати свої послуги. Розроблення та реалізація програм, спрямованих на збільшення привабливості готелю для різних груп населення.
	Етнічний та культурний склад населення	Може впливати на попит на різноманітні види готельних послуг та на вибір готелю клієнтами з різних країн	3	+	Створення програм, що сприяють збільшенню культурного розуміння між національностями та зниженню можливих конфліктів у готелі.
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНА	Культурні традиції та стиль життя	Можуть впливати на вибір готелю, його послуг та програми розваг, що може вплинути на його прибуток	4	+	Створення адаптованих сервісів та програм для різних культурних груп клієнтів. Підтримка та співпраця з місцевими організаціями, які працюють з культурною інтеграцією.

	Рівень освіти та наукові досягнення	Може привести до збільшення попиту на якісні готельні послуги, забезпечити високу якість роботи персоналу готелю. Високий рівень серед населення сприяє розвитку інновацій та вдосконаленню якості обслуговування	4	+	Застосування стратегії упровадження інновацій. Створення привабливих пропозицій для тих, хто бажають відвідувати місто або брати участь у конференціях та заходах. Залучення до співпраці наукових та освітніх інституцій для розробки та впровадження нових технологій та інновацій.
	Розваги та спортивні події	Можуть вплинути на те, скільки людей відвідає місто та залишиться у готелі, що може вплинути на його відвідуваність та прибутковість	3	-	Застосування стратегії розвитку та активного відпочинку. Підтримувати спокійну та розслаблену атмосферу у готелі, зокрема, за допомогою акустичного оформлення номерів та спільних приміщень. Співпрацювати з організаторами місцевих розважальних подій та фестивалів для пропагування своєї назви та послуг.

**Оцінка впливу здійснювалась за 5-ти бальною системою оцінювання, де 5- найбільший вплив, 3 - помірний вплив, 1 - найменший вплив.*

З аналізу таблиці 2.5 можна зробити наступні висновки:

- оцінювання впливу факторів, які позитивно впливають на діяльність готелю «Тернопіль» становить 35 балів;
- оцінювання впливу факторів, які негативно впливають на діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель» – відповідно 27 балів.

Позитивний вплив на готель забезпечують такі фактори як: валютний курс, фінансова стабільність інвестицій (економічна сфера), законодавство (політично-правова сфера), розвиток НТП, впровадження інновацій та інфраструктура підтримки (техніко-технологічна сфера), розмір та склад населення, етнічний та культурний склад населення (демографічна сфера), культурні традиції та стиль життя, релігійні традиції, рівень освіти та наукові досягнення (соціально-культурна сфера). Відповідно негативний вплив – економічна стабільність країни, інфляційні процеси (економічна сфера), політична ситуація, рівень

бюрократії та корупції, відносини з сусідніми країнами (політично-правова сфера), рівень народжуваності та смертності (демографічна сфера), розваги та спортивні події (соціально-культурна сфера).

Слід зазначити, що дослідження зовнішнього середовища – це дуже важливий етап у контексті розробки стратегії підприємства готельного бізнесу та дуже складний процес, що вимагає уважного відстеження процесів, які відбуваються в середовищі, оцінювання чинників і встановлення зв'язків між факторами та тими сильними й слабкими сторонами закладу, а також можливостями та загрозами, які існують у зовнішньому середовищі. Тому метою аналізування зовнішнього середовища є одержання повних і достовірних даних про дію зовнішніх факторів, і на їх основі формування стратегії інноваційного розвитку досліджуваного підприємства.

Результати проведеного аналізу макросередовища для ведення бізнесу ПрАТ «Тернопіль-готель» зведемо у таблицю PEST-аналізу, де акцент робиться власне на політичну складову, економічну, соціальну та технологічну.

Таблиця 2.6

PEST-аналіз ПрАТ «Тернопіль-готель»

ПОЛІТИЧНІ ФАКТОРИ	ЕКОНОМІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> • законодавство у сфері туризму та готельного бізнесу • політична стабільність • регулювання діяльності державними органами • рівень бюрократії та корупції • політика уряду 	<ul style="list-style-type: none"> • економічна стабільність країни • зміна валютного курсу • інфляційні процеси • фінансова стабільність інвестицій • рівень наявного доходу населення
СОЦІАЛЬНО-КУЛЬТУРНІ ФАКТОРИ	ТЕХНОЛОГІЧНІ ФАКТОРИ
<ul style="list-style-type: none"> • розмір та склад населення • етнічний та культурний склад населення • рівень народжуваності та смертності • зміна попиту та очікувань від готельного бізнесу • тенденції у розвитку туризму та готельної індустрії 	<ul style="list-style-type: none"> • використання новітніх технологій та програмного забезпечення у готельному сервісі та управлінні готелем • розвиток систем автоматизації та цифровізації • розвиток нових технологій в будівництві та експлуатації готелів

Джерело: самостійна розробка автора

Таким чином, PEST-аналіз допомагає з'ясувати, які зовнішні фактори можуть впливати на успішність бізнесу та які перешкоди можуть виникнути на шляху досягнення мети. Аналізуючи кожен фактор окремо, можна отримати детальніший вигляд того, як зміни в середовищі можуть впливати на бізнес.

Після проведення PEST-аналізу можна визначити основні фактори, що впливають на бізнес, та розробити стратегію, яка дозволить використовувати можливості та уникати негативних наслідків змін у зовнішньому середовищі.

Дані, отримані у ході PEST-аналізування, використовуємо при проведенні SWOT-аналізування. SWOT-аналіз дозволяє виявити та структурувати сильні та слабкі сторони ПрАТ «Тернопіль-готель», а також його потенційні можливості та загрози. Досягається це за рахунок порівняння внутрішніх чинників і слабкостей готельного закладу з його можливостями, які дає ринок. Виходячи з якості відповідності, робиться висновок про те, у якому напрямку підприємство повинно розбудовувати свій бізнес, і в остаточному підсумку визначається розподіл ресурсів відповідних сегментів.

Таблиця 2.7

SWOT-аналіз ПрАТ «Тернопіль-готель»

СИЛЬНІ СТОРОНИ	СЛАБКІ СТОРОНИ
<ul style="list-style-type: none"> • розташування у центральній частині міста • якісний готельний сервіс та імідж • кваліфікований персонал • наявність власних паркомісць біля готелю • хороше співвідношення ціни та якості • наявність високого рівня безпеки 	<ul style="list-style-type: none"> • застарілий дизайн інтер'єру номерів • старіння інфраструктури готелю • недостатність інвестицій у технологічне оновлення • недостатнє інформаційне забезпечення та інформаційний супровід
МОЖЛИВОСТІ	ЗАГРОЗИ
<ul style="list-style-type: none"> • розвиток сайту та соціальних мереж для залучення більшої кількості клієнтів • введення нових технологій та програмнозабезпечення, що полегшить надання послуг • залучати більше любителів внутрішнього туризму • здійснення реконструкції та реновації готелю 	<ul style="list-style-type: none"> • конкуренція з боку інших готелів • політична та економічна нестабільність, війна в країні, що може призвести до зменшення потоку туристів • зміна очікувань та вимог туристів щодо надання послуг • ризик поширення захворюваності населення • низька платоспроможність потенційних клієнтів

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, ПрАТ «Тернопіль-готель» володіє великим потенціалом для розвитку і підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Однак для досягнення цієї мети необхідно приділити увагу певним слабким аспектам та викликам, які можуть впливати на його успіх та ділову репутацію у майбутньому.

На основі отриманих висновків можна розробити стратегії для використання інноваційних можливостей та подолання внутрішніх викликів, що допоможе підприємству готельного бізнесу розвиватися та залишатися конкурентоспроможним у швидкозмінному середовищі ведення бізнесу.

Таким чином, сучасні готелі можуть реалізовувати різноманітні інноваційні можливості для поліпшення якості обслуговування та забезпечення задоволення потреб сучасних гостей. Серед основних інноваційних напрямів виділимо такі:

1. Технологічні рішення:

- мобільний чек-ін та чек-аут: дозволяє гостям здійснювати реєстрацію та виїзд через мобільний додаток, що спрощує процес та значно економить їх час;

- електронні ключі: застосування мобільних пристроїв для відкривання дверей номерів без потреби у фізичних ключах;

- інтелектуальні системи керування номером: автоматизовані системи, які регулюють освітлення, температуру та інші параметри в номері за допомогою голосових команд чи мобільного додатка.

2. Системи аналітики та персоналізації:

- використання особистих даних гостей: збір та аналіз даних гостей для індивідуалізації обслуговування та надання персоналізованих рекомендацій;

- інтелектуальні системи рекомендацій: рекомендації щодо ресторанів, екскурсій та інших послуг на основі історії перебування гостя.

3. Екологічна стійкість:

- системи енергоефективності: використання сучасних технологій для зменшення споживання електроенергії та води;

- використання відновлювальних джерел енергії: застосування сонячних панелей, вітряних генераторів та інших інноваційних рішень.

4. Інноваційні концепції дизайну та комфорту:

- концепції «готель-лабораторії»: місця, де тестуються та впроваджуються нові ідеї та технології;

- простори для спільного відпочинку: комфортні та затишні лаундж-зони для взаємодії гостей.

5. Гастрономічні інновації:

- електронні системи замовлення їжі: використання мобільних додатків чи інтерактивних екранів для замовлення їжі в номер;

- інноваційні кулінарні пропозиції: представлення авторських страв та інші гастрономічні експерименти.

6. Спортивні та відпочинкові ініціативи:

- фітнес-технології: використання віртуальних тренажерів, трекерів активності та інших інновацій у фітнес-зонах;

- екологічні зони відпочинку: організація зон та додаткових ландшафтних локацій для відпочинку у природних умовах.

Реалізація зазначених інноваційних можливосте для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» може значно підвищити рівень його конкурентоспроможності, забезпечити хорошу репутацію й успіх та неповторний досвід для сучасних гостей.

Висновки до розділу 2

Об'єктом нашого дослідження обрано підприємство у сфері надання готельних послуг – ПрАТ «Тернопіль-готель», який розташований в діловому і історичному центрі міста Тернополя, його оточують історичні пам'ятки і храми.

1. Результати дослідження основних техніко-економічних показників та показників фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» засвідчили негативну динаміку зниження основних показників його фінансово-

господарської діяльності та фінансового стану у 2020 році. Однак у 2021-2022 рр. ситуація стабілізувалась і покращилась у порівнянні із 2020 роком. Зокрема, спостерігається позитивна тенденція збільшення активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства, зростає більшість показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель».

2. Місією досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопіль-готель» є забезпечення своїм потенційним клієнтам найкращого обслуговування, спокійних, неординарних і вишуканих умов проживання, створюючи при цьому атмосферу затишку, комфорту і благополуччя. При цьому стратегічними цілями діяльності підприємства є наступні: забезпечити конкурентні переваги підприємства на локальному ринку надання готельно-ресторанних послуг; зміцнювати позиції на поточному та стратегічних ринках збуту готельно-ресторанних послуг; досягнути рівня найкращих практик у веденні готельно-ресторанного бізнесу; упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів.

3. Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» визначають його стійку позицію на ринку із переважанням наявних сильних сторін та визначенням значних можливостей розвитку підприємства, поряд із цим не слід нехтувати слабкими сторонами та загрозами, що виникають у діяльності даного підприємства.

Знання слабких і сильних сторін підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідне для вироблення інноваційної стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ РОЗРОБКИ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАПРЯМІВ ЇЇ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЛЯ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

3.1. Модель стратегічного управління та формування комплексу стратегій забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу

Тенденції сучасного розвитку економічної ситуації в Україні визначаються динамікою, активізацією структурних трансформацій та зростанням конкурентної боротьби. Спостерігаються прояви комплексності, взаємодоповнюваності та взаємопричинності у процесах зовнішнього середовища ведення бізнесу. Ці явища обумовлюють необхідність проведення наукових досліджень для виявлення нових механізмів та методів стратегічного управління, один із ключових аспектів якого полягає у розробці стратегії розвитку сучасних підприємств, зокрема й у сфері готельного бізнесу, до якого відноситься й ПрАТ «Тернопіль-готель», яке обрано об'єктом нашого дослідження.

Модель стратегічного управління підприємством ПрАТ «Тернопіль-готель» може виглядати наступним чином і зображена на рис. 3.1.

Важливо підкреслити, що ефективність стратегічного управління вимагає постійного вдосконалення та адаптації до змін у зовнішньому середовищі.

У процесі нашого дослідження було помічено, що стратегічне управління в ПрАТ «Тернопіль-готель» базується на кількох основних компонентах. Перш за все, важливим етапом є аналіз зовнішнього середовища, який включає в себе вивчення умов та факторів, що впливають на готельний бізнес. Також проводиться внутрішня діагностика, яка спрямована на оцінку сильних і слабких сторін підприємства. Цей етап дозволяє визначити внутрішні ресурси та можливості організації.

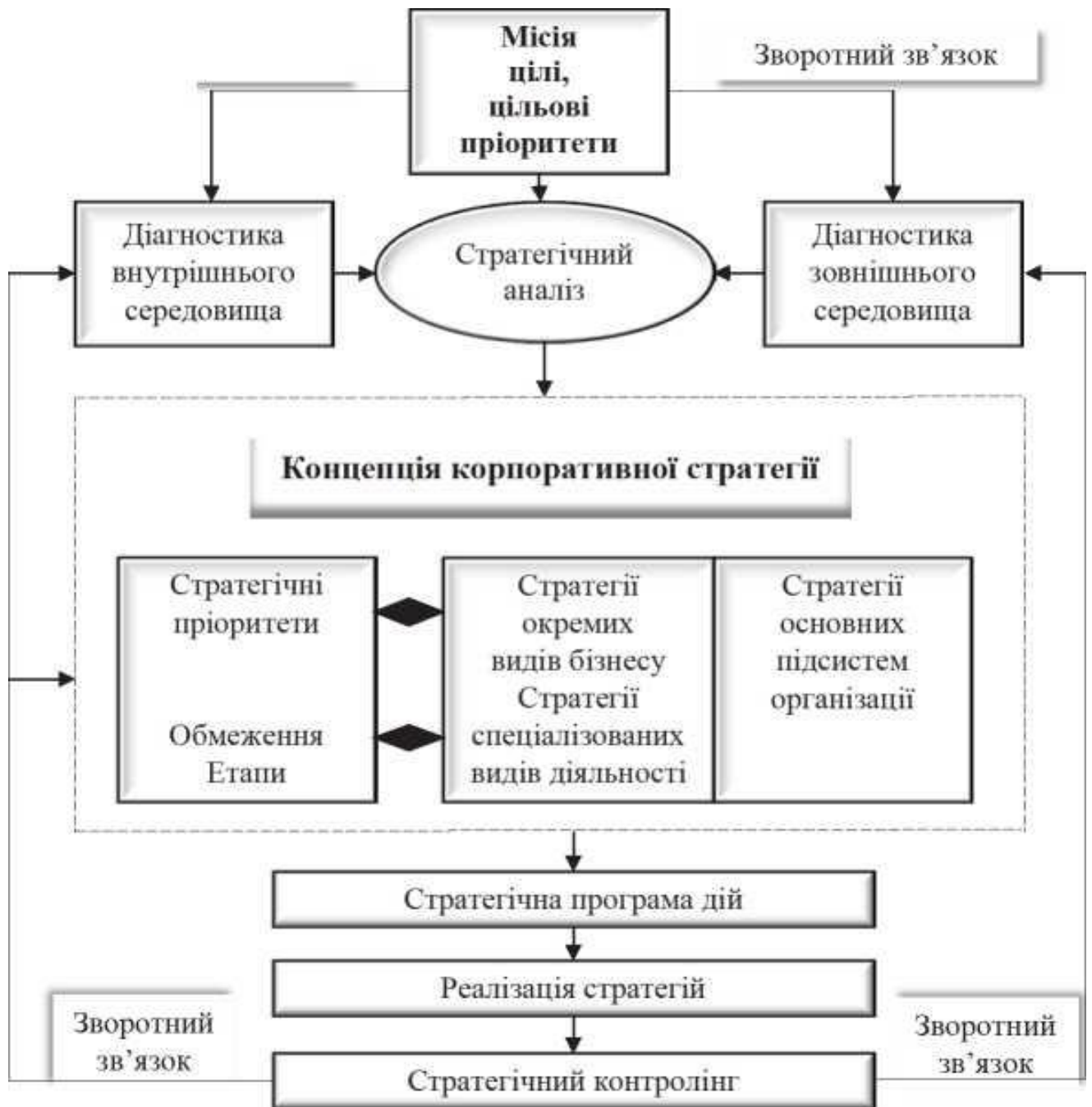


Рисунок 3.1. Пропонована модель стратегічного управління для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Наступним кроком є визначення місії та цілей організації. Це важлива складова стратегічного управління, оскільки вона визначає головні завдання та напрямки розвитку підприємства. Після цього, команда спеціалістів розробляє, оцінює та вибирає альтернативні стратегії для різних підсистем організації. Цей етап дозволяє знайти оптимальні шляхи розвитку в конкретних сферах діяльності. Окрема увага приділяється розробці та розгорнутому визначенню корпоративної стратегії, яка становить собою конкретну програму дій. Ця

стратегія враховує раніше визначені місію та цілі організації. Після визначення стратегії, вона реалізується в практичних діях. Організація здійснює налагодження процесів, впроваджує необхідні зміни та виконує заплановані дії.

Центральне місце у запропонованій моделі відводиться формуванню концепції корпоративної стратегії, яка реалізовується через стратегічні пріоритети, визначені етапи та обмеження й формування стратегічного набору для різних функціональних підсистем підприємства.

Останній блок – реалізація, передбачає формування програми стратегічних дій та стратегічний контролінг, який є важливою складовою стратегічного управління. Він забезпечує ефективне виконання стратегії і контролює, чи досягнуті поставлені стратегічні цілі. Основною метою стратегічного контролінгу є забезпечення відповідності реалізованих стратегічних заходів задекларованим стратегічним цілям.

Завершальним етапом є оцінка результатів і зворотний зв'язок. Підприємство аналізує досягнуті результати, порівнює їх з поставленими цілями та визначає ефективність вжитих заходів. Зворотний зв'язок дозволяє врахувати отримані відгуки та встановити можливі напрямки вдосконалення стратегії.

В українських наукових дослідженнях, зокрема в роботі Завідної Л.Д., було зазначено, що стратегічний підхід до управління готельними підприємствами використовується обмежено. Головною причиною такого становища є недостатня методична та практична розробленість для умов ринкової економіки» [13, с. 10].

Першим кроком у формуванні стратегії управління інноваційним розвитком підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є визначення місії, цілей та цільових орієнтирів, наступний крок – розробка стратегій і визначення політики їх реалізації. Розроблені стратегії і політика реалізуються через прогнози, програми, бюджети і процедури.

Місією нашого підприємства є надання неперевершених готельно-ресторанних послуг, забезпечуючи задоволення та комфорт клієнтів через інноваційний підхід до ділової активності на ринку індустрії гостинності. Ми прагнемо забезпечити найвищу якість обслуговування, подарувати незабутні

враження та задовольнити потреби наших гостей, роблячи акцент на креативність, стиль та вишуканість. Цільові пріоритети нашого підприємства у процесі розробки стратегії інноваційного розвитку включають:

1. Залучення та збереження талановитого персоналу: підприємство може ставити на перший план привабливі умови праці, дотримання етики та моральних принципів, надання можливостей для саморозвитку та професійного зростання співробітників.

2. Концентрація на інноваціях: важливо досліджувати та приймати нові технології, процеси та рішення, що допоможуть підприємству покращити якість послуг, збільшити ефективність та охоплення ринку.

3. Створення унікального досвіду клієнта: представники бізнесу можуть зосередитися на створенні особливого середовища в готелях та ресторанах, де гості мають можливість насолоджуватися вишуканими стравами, дизайном та атмосферою, які перевершують їх очікування.

4. Стратегічне партнерство: важливо встановлювати партнерські відносини з іншими компаніями, постачальниками та туристичними агентствами для взаємовигідного співробітництва та розширення ринкових можливостей.

Слід зазначити, що цільові пріоритети можуть варіюватися залежно від конкретної стратегії та дерева цілей підприємства.

На закінчення проводиться оцінка виконання стратегії, і через ланцюжок зворотного зв'язку інформація повертається в систему так, щоб адекватний контроль над організаційними діями забезпечив проведення своєчасних коригувальних впливів.

Таким чином, відповідно розробленій стратегії кожне підприємство має усвідомити такі важливі елементи своєї діяльності як: місію; конкурентні переваги; особливості організації бізнесу, ринки збуту, де діє фірма; продукцію (послугу); ресурси; структуру; виробничу програму; організаційну культуру [23, с. 12].

Окрім того, підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» має право вибирати стратегію розвитку орієнтуючись на наступну класифікацію конкурентних і функціональних стратегій, що застосовуються підприємствами готельно-

ресторанного бізнесу в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку, які ми розглянули у розділі 1

Необхідно відзначити, що кожне підприємство готельно-ресторанного бізнесу повинно обрати стратегію, яка належним чином враховує його потреби та можливості. Крім того, ці стратегії можуть бути адаптовані або поєднані в залежності від конкретної ситуації та цілей підприємства.

Слід також відзначити, що розробка стратегії управління підприємствами готельно-ресторанного господарства пов'язана з урахуванням наступних аспектів:

- підприємства готельного господарства представляють собою складні соціально-економічні системи з численними особливостями, такими як надання якісних основних та додаткових послуг внутрішнім і міжнародним споживачам, наявність різних ресурсів та їх трансформація у послуги, порівняння витрат на виробництво та використання послуг із результатами діяльності, складність внутрішнього середовища та інші. Управління такими підприємствами вимагає врахування багатьох аспектів, таких як багатокритерійність завдань управління та динамічність процесів;

- підприємства є відкритими (дифузійними) системами, які високочутливі до впливу зовнішнього середовища. Тому їх ефективність значною мірою залежить від швидкості реагування на зміни у зовнішньому середовищі.

Використані стратегії в готельному господарстві часто є нетрадиційними, тому немає універсальних рішень. Ефективне функціонування підприємства в майбутньому залежить від освоєння методології і методів формування стратегії. При цьому, у високодинамічній економічній ситуації, з нечіткою та неповною інформацією, необхідно провести моделювання майбутнього, аналіз конкурентного середовища, формулювання корпоративної та ділових стратегій, оцінку сильних сторін та інших параметрів підприємства.

Узагальнена схема покрокового алгоритму реалізації основних етапів стратегічного управління підприємством, включаючи формування та виконання стратегії інноваційного розвитку, адаптована до умов готельного господарства, зокрема й для ПрАТ «Тернопіль-готель» (рис.3.2).

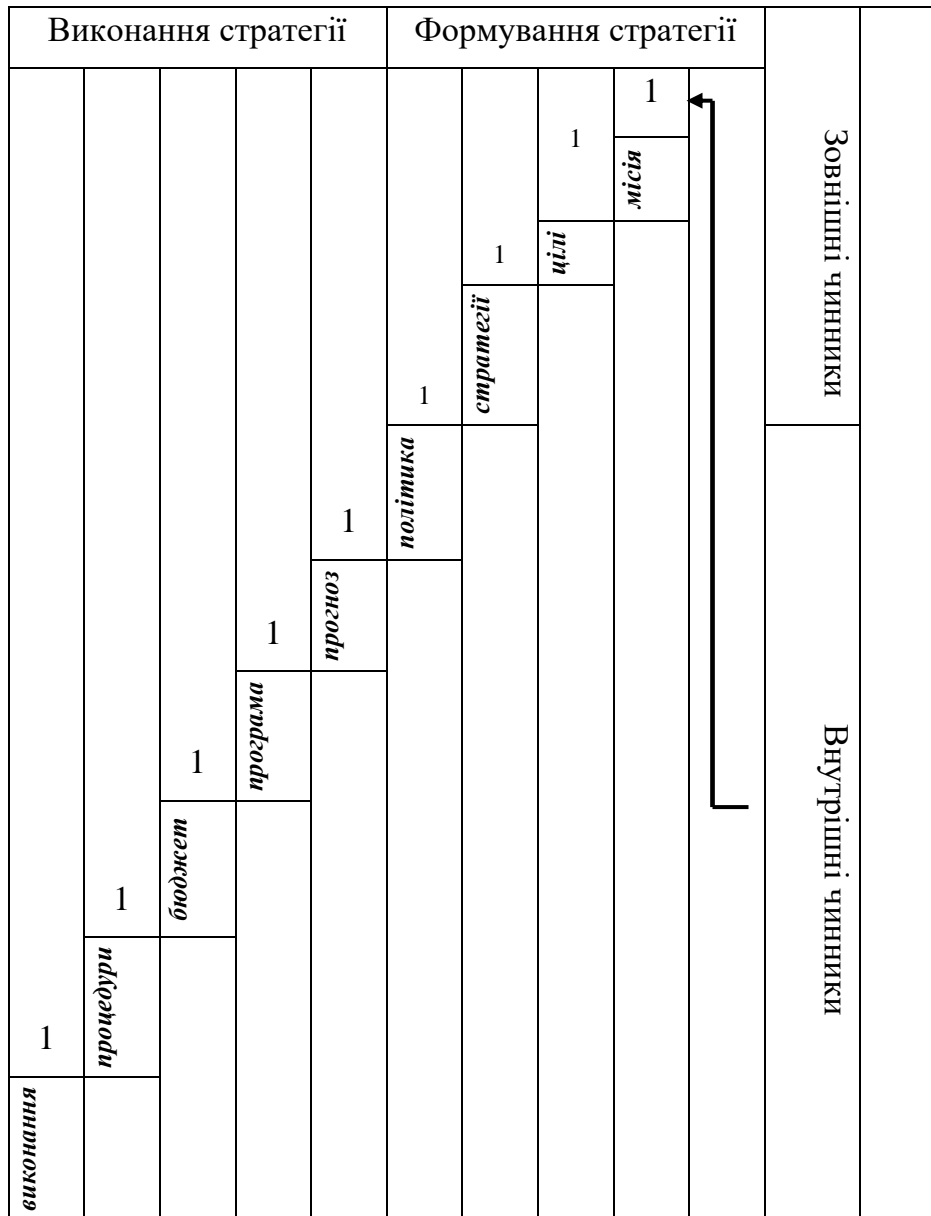


Рисунок 3.2. Узагальнена схема покрокового алгоритму реалізації основних етапів стратегічного управління підприємством готельного господарства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Отже, підприємства, в тому числі і досліджуване ПрАТ «Тернопіль-готель», котрі володіють стратегією і запроваджують стратегічне управління, завжди мають можливість поводитись послідовно і системно у своєму бізнесі, зокрема та в ринковому динамічному конкурентному середовищі в цілому, що збільшує ймовірність досягнення ними поставленої мети.

Що ж стосується удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємства індустрії гостинності, запропонуємо алгоритм реалізації наступних кроків з цією метою (рис. 3.3).

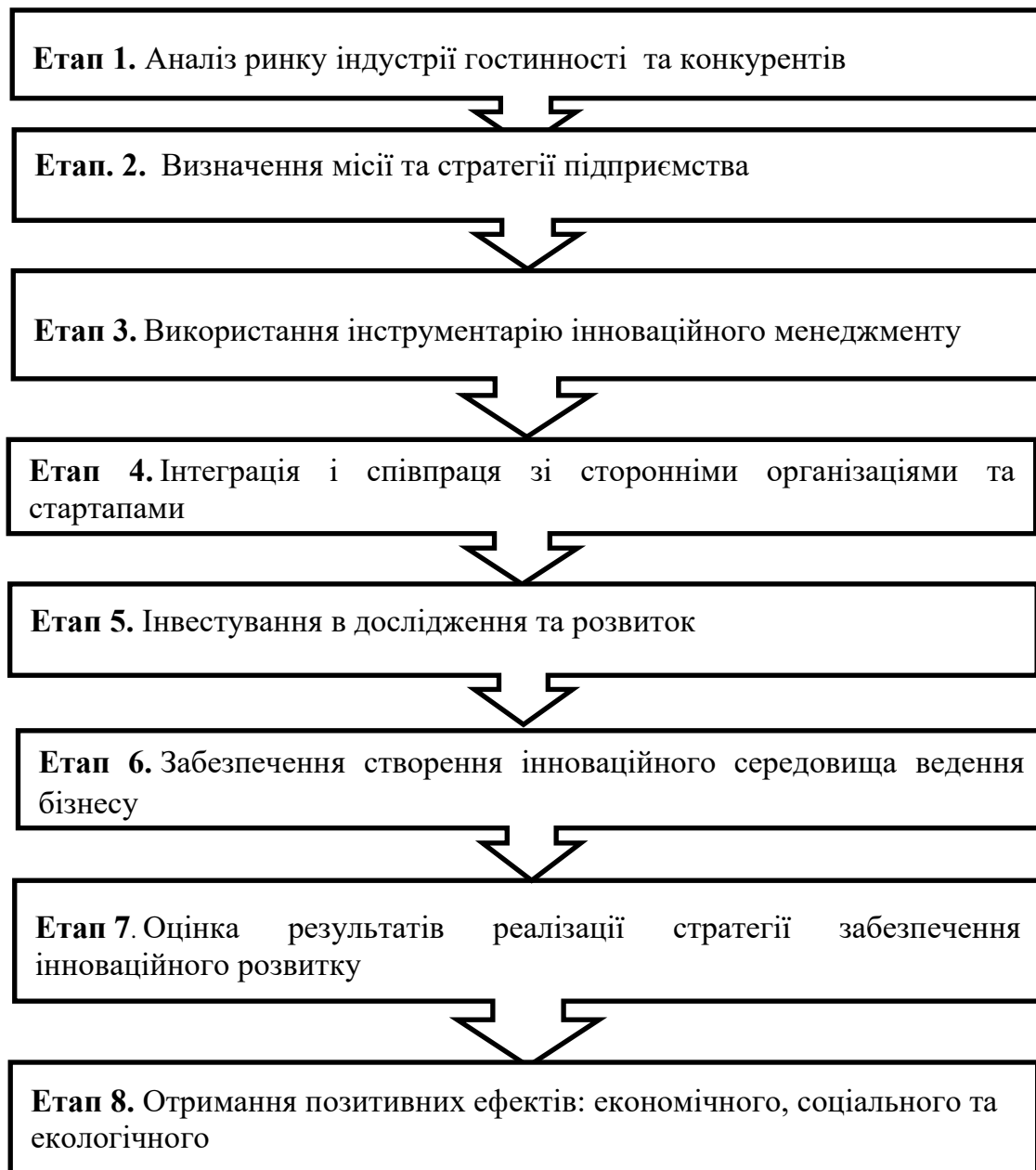


Рисунок 3.3. Формування покрокового механізму удосконалення стратегії інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності

Розглянемо детально зазначені етапи:

1. Аналіз ринку та конкурентів: передбачає вивчення і аналіз поточного стану ринку та конкурентів може допомогти визначити сильні та слабкі сторони підприємства, а також виявити можливості для інновацій.

2. Визначення місії та стратегії: у даному контексті важливо визначити місію та цілі підприємства, а також розробити стратегію, спрямовану на досягнення цих цілей. Стратегія повинна враховувати потреби та вимоги сучасного ринку та споживачів.

3. Інноваційний менеджмент: розвиток інновацій вимагає налагодження внутрішніх процесів та механізмів, що стимулюють творчість та інноваційну активність в колективі.

4. Колаборація зі сторонніми організаціями та стартапами: співпраця з іншими підприємствами, університетами та стартапами може сприяти обміну знаннями та оновленню діяльності підприємства.

5. Інвестування в дослідження та розвиток: у даному напрямі важливо виділяти достатні ресурси на дослідження та розвиток, щоб забезпечити постійне оновлення та інновації у діяльності підприємства.

6. Створення інноваційного середовища ведення бізнесу: важливо створити середовище, що сприяє творчості та інноваціям, яке залучає та мотивує співробітників до активної участі у процесі розвитку підприємства.

7. Оцінка результатів інноваційного розвитку: регулярне оцінювання результатів інноваційного розвитку допоможе визначити ефективність стратегій та змін, а також виявити можливість для подальшого удосконалення.

8. Отримання позитивних ефектів: економічного, соціального та екологічного. У даному контексті удосконалення стратегії інноваційного розвитку має потенціал для позитивного впливу на економіку, суспільство та довкілля, сприяючи зростанню, поліпшенню якості життя і збереженню навколишнього середовища.

Враховання зазначених кроків може допомогти підприємству в індустрії гостинності підвищити конкурентоспроможність і досягти успіху на ринку.

Враховуючи кризи та потрясіння, які зазнає наша держава упродовж останніх 5 років: пандемія, локдаун, військові події, вторгнення росії найбільш актуальними, на яких слід акцентувати особливу увагу в умовах сьогодення, на мою думку, є наступні напрями забезпечення інноваційного розвитку

підприємств готельного бізнесу та гарантування їм у цьому контексті економічної безпеки, зокрема:

1. Запровадження безконтактних сервісних послуг. З огляду на потенційні обмеження та обставини, пов'язані з війною, технології безконтактного обслуговування можуть стати популярними. Це може включати в себе безконтактну реєстрацію, безконтактний доступ до номерів готелю та безконтактне замовлення їжі.

2. Удосконалення системи кібербезпеки закладу. У наслідок відкритих військових дій, кібербезпека стає ще більш важливою. Готелі та ресторани повинні будувати стійку кібербезпекову інфраструктуру для захисту персональних даних своїх клієнтів та уникнення кібератак.

3. Використання дронів. Саме дрони в сучасних умовах є нашими рятівниками, як на полі бою, так і у повсякденному житті й побуті. Вони можуть бути використані для забезпечення безпеки та нагляду над готелями та ресторанами. А також можуть використовуватися для доставки продуктів або виконання певних сервісів у вкрай складних умовах.

4. Впровадження у практику готелів елементів віртуальної і та доповненої реальності. Власне ці інноваційні технології можуть використовуватися для покращення досвіду клієнтів навіть в умовах конфлікту. Наприклад, готелі можуть надавати віртуальні екскурсії, дозволяючи клієнтам досліджувати місцеві визначні місця і пам'ятки безпосередньо, не виходячи із номерів.

5. Активізація упровадження мобільних додатків. Мобільні додатки стають все важливішими для індустрії гостинності, оскільки вони дозволяють клієнтам забронювати номери, вибрати страви чи взяти участь в онлайн-конференціях. В умовах військових подій, де мобільність може бути обмежена, такі додатки мають широке застосування.

6. Вибір та використання сучасного програмного забезпечення для інноваційного розвитку підприємства. Власне на цьому етапі й зупинимося при написанні наступних параграфів даного розділу.

3.2. Обґрунтування впровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

В сучасних умовах господарювання на ринку індустрії гостинності великою популярністю користуються сучасні інформаційні програми та продукти, які забезпечують оптимізацію та автоматизацію бізнес-процесів, допомагають управляти взаємовідносинами з клієнтами, допомагають покращити якість обслуговування, збільшити ефективність роботи і забезпечити успішне функціонування цієї сфери діяльності.

Основними перевагами таких програм у готельно-ресторанному бізнесі є:

1. Керування бронюваннями: програми надають можливість стежити за резерваціями і керувати ними в режимі реального часу. Вона автоматично оновлює доступність номерів і столиків, дозволяючи миттєво відгукатися на зміни в запитах клієнтів.

2. Управління гостьовими картами: програми забезпечують можливість зберігання і керування даними гостей, включаючи контактну інформацію, історію перебування, попередні запити і примітки. Це дозволяє персоналу бути більш орієнтованим на потреби клієнтів і надавати персоналізований підхід.

3. Інтеграція з POS-системою: програми можуть бути легко інтегровані з системою касових апаратів, щоб автоматично зафіксувати оплату послуг. Це дозволяє ефективно виконувати розрахунки і зменшує ризик помилок в обліку.

4. Аналітика і звітність: програми надають можливість генерувати детальні звіти про фінансові показники, витрати, продажі і інші ключові показники діяльності. Це дозволяє власникам і менеджерам отримувати актуальну інформацію і приймати обґрунтовані рішення. Окрім того система надає можливість приймати платежі в режимі реального часу, рахувати податки, обліковувати оплати готельних послуг і страв в ресторані.

5. Оптимізація робочих процесів: програми допомагають автоматизувати багато рутинних завдань, які забирають багато часу, такі як управління запасами, розсилання рахунків, контроль якості, тощо. Це дозволяє персоналу

більше уваги приділяти роботі з клієнтами і поліпшує загальну ефективність роботи.

Всі ці функції роблять програми, які призначені для автоматизації управління у сфері готельно-ресторанного бізнесу, унікальними і незамінними для нього. Вони допомагають вирішити багато актуальних проблем сьогодення, щодо: покращення якості обслуговування, збільшення ефективності роботи і забезпечення успішного функціонування та хорошої ділової репутації цих сфер діяльності.

Загалом сучасне інноваційне програмне забезпечення для готелів і ресторанів – це спеціалізована система, розроблена для автоматизації та оптимізації роботи готелів і ресторанів. Вона забезпечує, як уже зазначалось вище, ефективне управління бронюваннями номерів, обробкою платежів, контролем за рухом гостей, а також сприяє покращенню взаємодії з клієнтами. Сучасне програмне забезпечення для готелів і ресторанів може мати окрім зазначених основних переваг, ще й такі функціональні можливості як:

1. Управління персоналом. Система дозволяє керувати розкладом роботи співробітників, обліковувати робочий час, контролювати виконання завдань і рахувати заробітну плату.

2. Облік складу. Програма дозволяє контролювати запаси продуктів і матеріалів, автоматично замовляти необхідні товари, вести облік витрат і відслідковувати рух товарів по складу.

3. Контроль за переміщенням гостей та забезпечення їх безпеки. Система забезпечує можливість відстежувати рух гостей, контролювати доступ до зон обслуговування, вести журнали входу-виходу, а також забезпечувати безпеку об'єкта.

4. Клієнтський сервіс. Програмне забезпечення надає засоби для поліпшення сервісу для гостей, такі як програми лояльності, електронний обмін повідомленнями з клієнтами, нагадування про бронювання та інші послуги.

Зазначені функціональні можливості програмного забезпечення для готелів і ресторанів, враховуючи потреби конкретного закладу, дозволяють розробити і впроваджувати у практику й індивідуальні системи з певними

функціями, або використання готового комерційного продукту з наступним його налаштуванням.

У даному контексті для сучасного готельно-ресторанного підприємства доцільним буде упровадження до використання автоматизованої системи SERVIO, яка представляє собою комплексний інструмент, який дозволяє планувати, керувати та здійснювати моніторинг процесів обслуговування у даній сфері. Дане програмне забезпечення пропонує багатofункціональність для ефективного використання ресурсів і підвищення задоволення клієнтів щодо якості їх обслуговування. Використання даного сервісу для підприємства передбачатиме такі функції як:

1. Управління завантаженістю та чергами. Система у даному контексті дозволяє автоматично розподіляти клієнтів між вільними співробітниками або обслуговуючими точками, щоб зменшити час очікування клієнтів.

2. Онлайн-бронювання: клієнти можуть самостійно записатися на певний час обслуговування через веб-сайт або мобільну програму.

3. Моніторинг: адміністратори можуть в режимі реального часу відстежувати стан справ, час обслуговування та витрати на час, аналізувати дані та генерувати звіти.

4. Повідомлення: система надсилає автоматичні повідомлення клієнтам, наприклад, про підтвердження запису або зміни в черзі.

5. Інтеграція: Servio може бути інтегрований з іншими програмними системами, такими як CRM-системи або системи управління ресурсами підприємства (ERP). В цілому, програмне забезпечення Servio допомагає поліпшити ефективність та якість обслуговування, знижує час очікування клієнтів і покращує загальний досвід користувачів.

Зважаючи на вище викладені факти та позитивні моменти використання сучасного інноваційного програмного забезпечення, для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» доцільним буде упровадження до використання автоматизованої системи SERVIO HMS, яка власне спрямована на автоматизацію процесів готелів, хостелів пансіонатів та санаторіїв інтегровано із

іншими інформаційними системами менеджменту для персоналу, зокрема CRM-системою (Customer Relationship Management).

Система SERVIO HMS (Servio Hotel Management System) – це комплексна програмна платформа, розроблена спеціально для управління та експлуатації готелів будь-якого розміру та типу. Вона пропонує широкий спектр функцій і операцій для оптимізації різноманітних послуг готелю, включаючи управління стійкою реєстрації, бронювання, прибирання, облік і виставлення рахунків, управління відносинами з клієнтами, звітність тощо. Інформаційна система забезпечує максимально високі продажі із підтримкою 24/7 та автоматизацію усіх бізнес-процесів готелю.

Використання даної системи створює єдиний інформаційний простір для управління готельним підприємством і включає згідно інформації розробника наступні модульні функції [42]:

- модуль бронювання на сайті;
- мобільний додаток статистики;
- обслуговування веб-сайту готелю;
- корпоративний модуль для компаній-партнерів;
- модуль попереднього внесення даних;
- боти та додатки для клієнтів та персоналу, підключення соціальних мереж і месенджерів;
- цифровий підпис для заповнення анкети.

За допомогою SERVIO HMS, інтегровано із CRM-системою власники та менеджери ПрАТ «Тернопіль-готель зможуть ефективно управляти своєю власністю та забезпечувати чудовий досвід для гостей.

Як відомо, CRM (Customer Relationship Management) – це інформаційна система, програмне забезпечення якої допомагає управляти взаємодією з клієнтами. Вона забезпечує централізовану базу даних, в якій зберігаються інформація про клієнтів, їх контакти, історію звернень, покупки та інші пов'язані дані [43]. Упровадження такої системи забезпечить аналізування та використання цієї інформації для ефективного управління взаємодією з клієнтами, автоматизацію процесів продажу номерного фонду готелю,

підтримки та обслуговування клієнтів, а також аналізу ринкових тенденцій та прогнозування попиту на ринку готельних послуг міста Тернополя.

3.3. Визначення економічної ефективності проєкту забезпечення інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель» на основі впровадження комплексної інтегрованої програмної платформи

Запропонована до впровадження комплексна програмна платформа SERVIO HMS, інтегрована із CRM-системою передбачає вкладення необхідних ресурсів для її створення, адаптацію, адміністрування та обслуговування. Розмір витрат у плановому періоді, котрі пов'язані із первинним впровадженням та здійсненням обслуговування даної інформаційної системи представлено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Планові витрати пов'язані із впровадженням та обслуговуванням SERVIO HMS інтегрованою із CRM-системою для ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Стаття витрат по проєкту	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Витрати на створення та адаптацію платформи	30	0	0
Оплата праці ІТ-працівникам	100	120	150
Плата за використання платформи*	14,4	14,4	14,4
Витрати на маркетингові заходи	50	60	70
Всього	194,4	221,4	234,4

Джерело: самостійна розробка автора

*ціна використання протягом місяця SERVIO HMS 1200 грн/місяць [42] терміном на 3 роки згідно укладеного контракту

Таким чином, проведені розрахунки, представлені у таблиці 3.1, відображають розмір витрат, котрі необхідно здійснити для впровадження та обслуговування програмної платформи SERVIO HMS, інтегрованої із CRM-системою для готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль», які у плановому 2024 році складуть 194,4 тис. грн., у наступному 2025 році вони зростуть до

рівня 221,4 тис. грн. , а у плановому 2026 році становитимуть 234,4 тис. грн. Сталою залишиться лише плата за використання платформи SERVIO HMS у розрахунку 1200 грн/місяць терміном 3 роки згідно укладеного контракту.

У контексті реалізації даного проєкту необхідно здійснити оновлення матеріально-технічної бази готелю «Тернопіль», зокрема планується закупити 3 ноутбуки ACER та 2 багатофункціональні пристрої (принтер/сканер) Canon i-SENSYS MF3010, а також частину витрат буде спрямовано на розхідні матеріали.

Витрати на матеріально-технічне забезпечення реалізації запропонованого проєкту представимо у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Планові витрати на матеріально-технічне забезпечення заходів із впровадженням та використання програмної платформи ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Стаття витрат	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Придбання ноутбуків	120,0	0	0
Придбання багатофункціональних пристроїв	12,8	0	0
Розхідні матеріали	10	15	20
Всього	142,8	15	20

Джерело: самостійна розробка автора

Враховуючи дані таблиць 3.1 і 3.2 визначимо загальний розмір інвестицій, які потрібно вкласти для реалізації (впровадження та обслуговування) програмної платформи SERVIO HMS інтегровано із CRM-системою для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» (таблиця 3.3).

Таблиця 3.3

Інвестиції для реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи, тис. грн.

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік
Інвестиції	337,2	236,4	254,4

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, як бачимо із таблиці 3.3 загальний розмір інвестицій у реалізацію даного проєкту протягом 2024-2026 р.р. складе 828 тис. грн.

Інвестування проєкту реалізовуватиметься по-етапно, по мірі виконання ключових завдань його реалізації, контроль за реалізацією будуть здійснювати обидві сторони – адміністрація готелю «Тернопіль» та інвестор проєкту (корпоративний інвестиційний фонд).

Розрахуємо також основні показники реалізації проєкту (доходів, витрат, чистого прибутку, грошових потоків) по запропонованому проєкту (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

Грошові потоки від реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Показник	2024 рік	2025 рік	2026 рік	Всього
Інвестиції	-337,2	-236,4	-254,4	-828,00
<i>Доходи</i>	<i>5450</i>	<i>6740</i>	<i>8250</i>	<i>20440</i>
Доходи від реалізації номерного фонду	5200	6240	7500	18940
Інші доходи	250	500	750	1500
<i>Витрати</i>	<i>3250</i>	<i>3990</i>	<i>4925</i>	<i>12165</i>
Оплата праці персоналу	2250	2700	3240	8190
Комунальні платежі	700	840	1010	2550
Маркетинг та збут	200	300	450	950
Інші операційні витрати	100	150	225	475
<i>Прибуток до оподаткування</i>	<i>2200</i>	<i>2750</i>	<i>3325</i>	<i>8275</i>
Податок на прибуток (18%)	396	495	598,5	1489,5
<i>Чистий прибуток</i>	<i>1804</i>	<i>2255</i>	<i>2726,5</i>	<i>6785,5</i>
Амортизація*	48,1	48,1	48,1	144,3
<i>Чистий грошовий потік</i>	<i>1852,1</i>	<i>2303,1</i>	<i>2774,6</i>	<i>6939,4</i>
Ставка дисконтування (i=10%)	0,909	0,826	0,751	-
<i>Дисконтований грошовий потік</i>	<i>1683,6</i>	<i>1902,4</i>	<i>2083,7</i>	<i>5 669,7</i>
<i>Залишковий грошовий потік (загальний розмір інвестицій 828 тис. грн.)</i>	<i>1346,4</i>	<i>1666</i>	<i>1829,3</i>	<i>4841,7</i>

Джерело: самостійна розробка автора

* амортизацію розраховано, виходячи із даних табл.3.9 обсягу закупівлі основних засобів на суму 132,8 тис. грн. для реалізації запропонованого проєкту

Аналізуючи представлені у таблиці 3.4 дані, варто зазначити систематичне збільшення доходів (планується зростання на 20-23% щорічно) від надання готельних послуг завдяки впровадженню пропонованої інтегрованої програмної платформи. Відповідний проєкт надасть можливість підвищити відвідуваність та заповненість номерного фонду, зосередитися безпосередньо на якості обслуговування кінцевого споживача закладу, а також оптимізувати витрати на маркетингові заходи та інші комерційні витрати, пов'язані з діяльністю досліджуваного підприємства.

Як бачимо, розмір доходу від реалізації готельних послуг у 2024 плановому році становитиме 5450 тис. грн., у 2025 році – 6740 тис. грн., у 2026 році – 8250 тис. грн. Загальний розмір доходів від реалізації готельних послуг протягом трьох років складе 20440 тис. грн.

Витрати на реалізацію даного проєкту проявлять тенденцію до збільшення, охоплюючи оплату праці персоналу, комунальні платежі, маркетингові витрати та інші операційні витрати. Урахування щорічного відсоткового приросту цих витрат на протязі перших трьох років реалізації свідчить про їхню динамічну природу. Зокрема, у 2024 році розмір витрат підніметься до 3250 тис. грн., у 2025 році - до 3990 тис. грн., а у 2026 році - до 4925 тис. грн. Загальний обсяг витрат від реалізації готельних послуг за три роки складе 121650 тис. грн.

Аналіз таблиці дозволяє виокремити економічний ефект від запропонованого проєкту впровадження інтегрованої програмної платформи. Це призведе до чистого прибутку у розмірі 1804 тис. грн. у 2024 році, 2255 тис. грн. у 2025 році та 2726,5 тис. грн. у 2026 році. Загальна сума чистого прибутку за три роки становить 6785,5 тис. грн. Передбачається зростання чистого грошового потоку з роками, і конкретно, відповідно до розрахунків, 1852 тис. грн., 12303 тис. грн. та 12774,6 тис. грн. річно, враховуючи амортизацію придбаних основних фондів у сумі 48,1 тис. грн. щорічно. Загальний чистий грошовий потік складе 6939,4 тис. грн.

Дисконтований грошовий потік відображає вартість інвестицій у майбутньому періоді з урахуванням ставки дисконту та грошових потоків у

теперішньому періоді. Прогнозується зростання дисконтованого грошового потоку від реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель». Зокрема, прогнозується, що в 2024 році цей показник становитиме 1683,6 тис. грн., у 2025 році - 1902,4 тис. грн., а в 2026 році - 2083,7 тис. грн. Залишковий грошовий потік у 2024 році складе 1346,4 тис. грн., у 2025 році - 1902,4 тис. грн., а в 2026 році - 2083,7 тис. грн.

Для оцінки ефективності реалізації запропонованого проєкту використовуємо такі показники як індекс рентабельності, період окупності та чистий приведений дохід.

Один з основних показників – індекс рентабельності інвестицій, визначається як співвідношення чистого поточного вартісного грошового потоку до розміру вкладених інвестицій:

$$PI = 5669,7 / 828 = 6,85$$

Бачимо, що показник $PI > 1$, отже, можна констатувати ефективність реалізації проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи ПрАТ «Тернопіль-готель». Інакше кажучи, на кожну інвестовану гривню припадає 6,85 гривень чистого грошового потоку досліджуваного підприємства.

Ще одним показником, що відображає ефективність реалізації проєкту, є період окупності:

$$ПО = 828 / 5669,7 = 2 \text{ місяці}$$

Як бачимо, запропонований інноваційний проєкт був розрахований на три роки, при цьому протягом 2 місяців проєкт повністю окупиться та приносить додатковий чистий грошовий потік (чистий прибуток).

Чистий приведений дохід проєкту становитиме:

$$ЧПД = 5669,7 - 828 = 4841,7 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнюючи результати інвестиційного аналізу, щодо реалізації

запропонованого проєкту впровадження та обслуговуванням програмної платформи SERVIO HMS інтегровано із CRM-системою для ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відмітити наступні показники проєкту, а саме: чистий приведений дохід становитиме 4841,7 тис. грн., індекс прибутковості проєкту становить 6,85 пунктів, період окупності проєкту становитиме орієнтовно 2 місяці при найкращих умовах (оптимістичний варіант реалізації проєкту).

Резюмуючи результати упровадження запропонованого проєкту впровадження та обслуговуванням інтегрованої програмної платформи представимо та обґрунтуємо основні ключові показники ефективності реалізації проєкту: KPI-показники (Key Performance Indicators) та KGI (Key Goal Indicators), які, згідно стандартів CobiT визначають, чи досягнуті цілі інноваційного розвитку досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» згідно з обраною його стратегією.

Таблиця 3.5

Ключові показники ефективності (KPI) та ключові результати реалізації (KGI-показники) проєкту впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель»

Рівень	Показник KPI	Одиниця виміру	Результат реалізації (KGI)
Бізнес-цілі	Питома вага задоволених співпрацею споживачів	%	75
Процеси	Кількість поновлених контактів	Одиниць	15
Процеси	Кількість звернень, що залишились без уваги	Одиниць	5
Дії	Кількість працівників, що успішно пройшли підвищення кваліфікації	Осіб	2
Дії	Частота перевірки та оновлення інформації про споживачів	Дні	Щоденно

Джерело: запропоновано автором на основі планових показників ПрАТ «Тернопіль-готель» на 2024 рік.

Із даних таблиці 3.5 бачимо, що завдяки реалізації проєкту впровадження інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель»

передбачається оптимізація ключових його результативних показників. Зокрема, визначено наступні цільові параметри:

- частка задоволених споживачів від укладеної угоди, яка становитиме 75%;
- мінімізація строку, протягом якого звернення залишаються без уваги, до 5 місяців;
- максимізація кількості поновлених контрактів, з плануванням поновлення: 15 контрактів;
- щоденна реалізація процесу перевірки та оновлення інформації про споживачів;
- успішне підвищення кваліфікації для 2 працівників підприємства.

Таким чином, запропонований інноваційний проєкт впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

Висновки до розділу 3

У даному розділі:

1. Здійснено обґрунтування розробки стратегії інноваційного розвитку та забезпечення напрямів її реалізації для ПрАТ «Тернопіль-готель». Представлено модель стратегічного управління та формування комплексу стратегій забезпечення інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу, визначено цільові пріоритети підприємства у процесі розробки даної стратегії.

2. Запропоновано основні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу та гарантування їм у цьому контексті економічної безпеки, зокрема: запровадження безконтактних сервісних послуг, активізація упровадження мобільних додатків, удосконалення системи кібербезпеки, використання дронів для моніторингу, вибір та використання сучасного програмного забезпечення для інноваційного розвитку підприємства,

упровадження у практику готелів елементів віртуальної та доповненої реальності. Власне ці інноваційні технології можуть використовуватися для покращення досвіду клієнтів навіть в умовах конфлікту.

3. Обґрунтовано інноваційний проєкт запровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Таким буде комплексна програмна платформа SERVIO HMS, інтегрована із CRM-системою. За визначеними показниками ефективності проєкту бачимо, що запропонований проєкт запровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Планування робіт із охорони праці ПрАТ «Тернопіль-готель» у контексті його стратегічного розвитку

Головною функцією управління охороною праці на досліджуваному підприємстві є планування організаційно-технічних заходів з охорони праці.

Планування робіт з охорони праці поділяється на перспективне (стратегічне), поточне (річне) і оперативне (місячне). Основною формою перспективного планування робіт по охороні праці є розробка комплексних стратегічних планів покращення умов роботи, охорони праці та санітарно-оздоровчих заходів.

Комплексний план складає адміністрація підприємства спільно з профспілковою організацією. План повинен містити наступні розділи:

- основні показники комплексного плану (загальна вартість робіт, чисельність працюючих, яким планується приведення стану робочих місць у відповідність з нормами і вимогами охорони праці);

- скорочення чисельності зайнятих на роботах з шкідливими і важкими умовами праці;

- скорочення чисельності працівників в несприятливих умовах праці із використанням надмірного шуму, вібрації, запиленості, температури повітря, освітлюваності, хімічних речовин тощо;

- план реконструкції та капремонту будівель і споруд, що знаходяться в технічно незадовільному стані;

- план будівництва і реконструкції санітарно-побутових і допоміжних приміщень;

- план будівництва нових структурних одиниць у структурі готельного закладу.

До комплексного плану також додаються конкретні плани основних заходів по зниженні виробничого травматизму, автоматизації і механізації виробничих

процесів, заходів із покращення умов праці жінок, які займаються прибиранням номерного фонду готелю із використанням хімічних засобів та інших заходів.

Реалізація цих планів забезпечується і через річні плани номенклатурних заходів з охорони праці, які здійснюються по трьох основних напрямках: ліквідація нещасних випадків, ліквідація професійних захворювань, загальне покращення умов і охорони праці. Ці заходи включаються в угоди по охороні праці, які є невід'ємною частиною колективного договору.

Перспективний і поточний плани на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» складаються з врахуванням аналізу санітарно-технічного стану умов праці даного готельного господарства, аналізу окремих випадків та причин виробничого травматизму, загальної і професійної захворюваності, пропозицій працівників підприємства, органів держнагляду і комітету профспілки.

На підприємстві в основу розробки всіх видів цих планів покладені наступні принципи :

- перспективність, що виражається у виборі найбільш важливих завдань з охорони праці;
- комплексність, що забезпечує взаємозв'язок поточних і перспективних планів з охорони праці з рештою планів;
- пріоритетність, що полягає у виборі основного (базового) напрямку серед запланованих заходів і досягнення на цій основі раціонального розподілу матеріальних, трудових та фінансових ресурсів.

Для швидкого усунення недоліків, що виявлені в процесі державного, відомчого і профспілкового контролю, на підприємстві розробляються оперативні плани робіт з охорони праці.

4.2. Заходи контроль за станом охорони праці на підприємстві

Змістом функції контролю в цій сфері є перевірка стану умов праці працюючих, виявлення відхилень від вимог законодавства про працю, від стандартів по безпеці праці, правил і норм охорони праці, а також перевірка

виконання службами і підрозділами своїх обов'язків в області охорони праці. Контроль є однією з складових системи управління безпекою праці, і від того, наскільки він чітко виконується, залежить стан охорони праці на підприємстві.

Контроль за станом охорони праці на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель», повинен бути ефективним, повним і об'єктивним, всестороннім, носити систематичний характер.

Ефективність контролю полягає в тому, щоб він здійснювався не заради самого контролю, а для усунення виявлених відхилень від норми. Висновки з результатів контролю будуть об'єктивні лише в тому випадку, якщо вони будуються не на одиничних фактах, вирваних із загального зв'язку причин і наслідків, які носять випадковий характер, а на фактах, які відображають суттєві сторони явища.

Контроль повинен бути безперервним і регулярним, носити систематичний характер. Необхідне постійне і безпосереднє спостереження за виконанням робіт. Також контроль повинен бути своєчасним. Цей принцип вимагає, щоб контроль здійснювався тоді, коли ще є час на виконання заходів по усуненню невідповідностей, помилок, упущень та недоліків.

За станом охорони праці на підприємстві здійснюється контроль трьох видів: державний, відомчий, адміністративно-громадський.

Державний контроль за станом охорони праці на підприємстві здійснюють: Міністерство охорони здоров'я України, Міністерство енергетики України, Держстандарт України, Держпопежонагляд, Держсанепідемстанція та інші державні установи. Здійснюється нагляд за дотриманням посадовими особами і працівниками сфери обслуговування вимог законодавства, стандартів, правил, норм, положень, постанов, інструкцій, інших документів і вимог, що визначають умови праці.

Відомчий контроль полягає в систематичній перевірці міністерствами і відомствами дотримання стандартів, норм і правил охорони праці і трудового законодавства на підприємстві.

Однією з ефективних форм контролю за станом умов охорони праці на робочих місцях, а також дотримання службовими посадовими особами і

працюючими законодавчих і нормативно-технічних актів з охорони праці є адміністративно-громадський контроль. За організацію цього контролю несе відповідальність керівник підприємства.

Окрім того, якщо виявлено винуватців щодо порушення ними законодавства про працю і правил з охорони праці, то вони несуть відповідальність згідно чинного законодавства.

З метою покращення контролю за станом охорони праці на підприємстві доцільно застосувати досить ефективну форму контролю – цільову перевірку стану умов праці та охорони праці в різних підрозділах і службах готелю.

Цільові перевірки здійснює керівник підрозділу разом з представником від профспілки. Суть цільової перевірки полягає в тому, що згідно спеціального графіка, у визначеній день місяця перевіряється стан лише якогось одного об'єкту підприємства. На основі матеріалів цільової перевірки розробляються заходи з визначенням термінів їх виконання і відповідальних осіб, а також видається розпорядження по підрозділу.

4.3. Безпека в надзвичайних ситуаціях для ПрАТ «Тернопіль-готель»

4.3.1 Поняття безпеки і небезпеки в основі життєдіяльності людини

Природно, що більшість інтуїтивно розуміє значення безпеки. Це і запобігання хворобам, і порушення установленого способу життя тощо. Тому простіше визначити відсутність безпеки, ніж її наявність.

Якщо звернутися до явища безпеки, то слід окреслити принаймні чотири її суттєві ознаки:

- універсальність: безпека турбує всіх людей, оскільки має загальні загрози нормальному життю;
- взаємозалежність складників: безпека нині більше не стосується тільки окремої людини, соціальної групи чи навіть країни;

- підконтрольність розвитку подій: про безпеку можна говорити тільки тоді, коли та чи інша небезпека виявляється на ранніх стадіях виникнення. Значно дешевше і гуманніше діяти на ранніх етапах і діяти відповідно з розвитком подій, ніж пускати події на самоплив;

- проблемність людського життя, яка не дає змоги повністю розв'язати проблему безпеки особи, домагатися абсолютної ліквідації небезпеки. Усіляка діяльність потенційно небезпечна, тому що завжди несе деякий ризик.

Виходячи з розглянутого, можна зазначити, що безпечна життєдіяльність – це складна система, яка здатна забезпечити і підтримати в середовищі буття певні умови життя та всі види діяльності людей.

До факторів, що забезпечують безпеку життєдіяльності, необхідно віднести екологічні, фізіологічні, медичні, виробничо-побутові, правові та інші, при яких забезпечується і підтримується повноцінне життя і діяльність людей.

Небезпека для життя людини може виникнути як при надзвичайних ситуаціях, так і при звичних умовах буття, тому проблема забезпечення безпеки життєдіяльності має бути забезпечена як у нормальних умовах середовища життя, так і в надзвичайних умовах.

До першої групи можна віднести вирішення таких проблем:

- охорона здоров'я;
- охорона прав людини та громадського порядку;
- охорона праці;
- захист навколишнього природного середовища.

До другої групи можна віднести вирішення проблем, які виникають при надзвичайних ситуаціях:

- захист населення в надзвичайних ситуаціях;
- запобігання або зниження наслідків надзвичайних ситуацій.

4.3.2. Основні небезпеки та їх оцінка для підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Розглянемо для прикладу для даного підприємства небезпеку, пов'язану із небезпечною речовиною аміаком, що має IV ступінь хімічної небезпеки. Найбільша можлива кількість аміаку на підприємстві – 2 тони.

Небезпека аміаку для людини:

- небезпечний при вдиханні;
- при високих концентраціях – можливі летальні випадки;
- викликає сильний кашель, задуха;
- пари діють сильно дратівливо на слизові оболонки, шкірні покриви, викликає сльозотечу;
- при зіткненні зі шкірою – викликає обмороження.

Перша медична допомога:

- винести потерпілого на свіже повітря;
- зняти протигаз, звільнити від одягу, що стискає тіло;
- забезпечити тепло, спокій.

При відсутності дихання:

- зробити штучне дихання;
- шкіру, ніс, рот, очі промивати: протягом 10-15 хвилин струменем води або 2% розчином борної кислоти;
- у ніс закапати тепле оливкова чи вазелінове масло;
- відкриті місця шкіри обробити рясним промиванням теплою водою.

Транспортувати в лікувальний заклад в лежачому положенні (у випадках важкого та середнього ступеня важкості), після промивання слизової очей.

Проведемо також оцінку можливої хімічної небезпеки, яка може виникнути для підприємства.

Вихідні дані для оцінки: забезпеченість протигазами на підприємстві 80%.
Погодні умови: вітер 1 м/с, ізотермія. Працівників на підприємстві 30 чол.
Місцевість відкрита. Хмара зараженого повітря рухається в напрямку

населеного пункту, який знаходиться на відстані 1000 м, в якому проживає 5000 чол. Мешканців, на 0% забезпечених протигазами.

1. Визначимо ступінь вертикальної стійкості приземного шару повітря за допомогою прогнозу погоди. При умовах швидкості вітру 1м/с., ніч, ясно – ступінь вертикальної стійкості – ізотермія.

2. Визначаємо глибину, ширину і площу ЗХЗ.

При оптимальних умовах для розповсюдження хмари зараженого повітря глибина розповсюдження хмари зараженої СДОР відповідає:

$$Г = 0.7(\text{км})$$

Визначимо ширину ЗХЗ за формулою:

$$Ш = K_{ш} \times Г(\text{км}) \quad (4.1)$$

де $K_{ш}$ – коефіцієнт ширини ЗХЗ, який при ізотермії = 0,15.

$$\text{Отже, } Ш = 0.15 \times 0.7 = 0.105(\text{км})$$

Площу ЗХЗ визначаємо за формулою:

$$\begin{aligned} S_{\text{зхз}} &= 0,5 \times Г \times Ш(\text{км}^2) \\ S_{\text{зхз}} &= 0,5 \times 0.7 \times 0,105 = 0.0367(\text{км}^2) \end{aligned} \quad (4.2)$$

3. Час підходу хмари зараженого повітря до межі зони можливого хімічного забруднення визначаємо за формулою:

$$t_{\text{підх}} = R / 60W(\text{хв}) \quad (4.3)$$

де R – відстань від джерела зараження до заданого об'єкту (м) = 500(м). W – середня швидкість переміщення хмари зараженого повітря (м/с), яку знаходимо за формулою:

$$W = (1,5 - 2)V \quad (4.4)$$

де V – швидкість вітру в приземному шарі повітря (м/с).

1,5 при $R < 10\text{км}$;

2,0 при $R \geq 10\text{км}$

$$\text{Отже, } t_{\text{підх}} = 1000 / 60_c \times 1,5 \times 1_{\text{м/с}} = 25.05(\text{хв})$$

Отже, час за який необхідно провести оповіщення та евакуацію працівників із зони хімічного зараження, повинен бути меншим, ніж 25 хв.

4. Час вражаючої дії СДОР залежить від часу її випаровування із зараженої поверхні, площі розливу та швидкості вітру.

Тривалість вражаючої дії аміаку знаходимо за формулою:

$$T = t_v \times K_g(\text{год}) \quad (4.5)$$

де, t_v – час випаровування СДОР = 20год.

$$\text{Отже, } T = 20\text{год} \times 1 = 20(\text{год})$$

5. Можливі втрати в осередку хімічного ураження залежать від умов розташування людей та захищеності їх засобами індивідуального захисту і визначаються за формулою:

$$B = N \times B_1(\text{чол}), \quad (4.6)$$

де N – кількість людей (чол); B_1 – можливі втрати людей в осередку ураження (%) в залежності від умов їх розташування і забезпеченості протигазами.

Визначимо можливі втрати серед працюючих:

$$N=30 \text{ чол.}, B_1=25\%.$$

$$\text{Отже, } B = 30 \times 0,25 = 8 (\text{чол})$$

Визначаємо структуру втрат працюючих::

- легко уражені: $B_{лу} = 8 \times 0,25 = 2(\text{чол})$
- уражені середнього і тяжкого ступеня: $B_{ст} = 8 \times 0,4 = 3 (\text{чол})$
- смертельно уражені: $B_{cy} = 8 \times 0,35 = 2 \text{ або } 3(\text{чол})$

Отже, якщо хімічно небезпечний об'єкт потрапляє у зону хімічного зараження, тривалість дії аміаку становить 20 год., час підходу хмари зараженого повітря 25,05хв. У такому випадку необхідно терміново провести оповіщення працівників даного об'єкту про загрозу хімічного ураження та негайно евакуюватись в напрямку, перпендикулярному до руху хмари зараженого повітря.

Висновки до розділу 4

Праналізувавши основні питання охорона праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» бачимо, що головною функцією управління охороною праці на досліджуваному підприємстві є планування організаційно-технічних заходів з охорони праці, яке базується на здійсненні планових робіт, передбачених у стратегічних, річних та оперативних планах.

Для забезпечення безпечних умов праці згідно чинного законодавства, статутних документів, інструкцій та приписів на підприємстві періодично проводиться навчання, інструктаж та перевірка знань працівників з питань охорони праці.

Для моніторингу та оцінювання стану умов праці працюючих на підприємстві проводяться різні види контролю. Змістом функції контролю в цій сфері є виявлення відхилень від вимог законодавства про працю, від стандартів по безпеці праці, правил і норм охорони праці, а також перевірка виконання службами і підрозділами своїх обов'язків в області охорони праці. Контроль, який проводиться ПрАТ «Тернопіль-готель» за станом охорони праці на підприємстві є ефективним, повним, об'єктивним, всестороннім, носить систематичний характер і має зворотній зв'язок, тобто керівництво своєчасно реагує на зміни, відхилення та в повній мірі їх усуває для забезпечення безпечних умов праці свого персоналу.

ВИСНОВКИ

У першому розділі даної кваліфікаційної роботи магістра розглянуто питання стратегічного планування та розробки й реалізації стратегії розвитку підприємства із рекомендаціями щодо закладів індустрії гостинності, які є об'єктом нашого дослідження.

У процесі дослідження з'ясовано, що стратегічне планування дозволяє підприємствам аналізувати і передбачати зовнішні та внутрішні фактори, визначати цілі та розвивати стратегії для досягнення успіху в довгостроковій перспективі. Цей процес стає ключовим інструментом для попередження негативного впливу змін у середовищі та ефективного управління ресурсами.

Стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий план дій, який визначає шляхи та методи, якими підприємство прагне досягти своїх цілей розвитку та успішності. Вона враховує внутрішні і зовнішні фактори, визначає конкурентні переваги та напрямки його розвитку.

Ефективна стратегія розвитку підприємства допомагає визначити напрямки його подальшого розвитку, сприяє досягненню конкурентних переваг і створенню стійкого фундаменту для майбутнього успіху.

Відповідно стратегія інноваційного розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу – це систематично розроблений та реалізований план дій, спрямований на впровадження новаторських ідей, технологій, продуктів або послуг в готельно-ресторанну діяльність з метою забезпечення конкурентоспроможності, підвищення якості обслуговування, оптимізації бізнес-процесів та задоволення постійно змінюючих потреб клієнтів у галузі гостинності.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність підприємства у сфері надання готельних послуг – ПрАТ «Тернопіль-готель», який розташований в діловому і історичному центрі міста Тернополя, його оточують історичні пам'ятки і храми.

Результати дослідження основних техніко-економічних показників та показників фінансового стану підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

засвідчили негативну динаміку зниження основних показників його фінансово-господарської діяльності та фінансового стану у 2020 році. Однак у 2021-2022 рр. ситуація стабілізувалась і покращилась у порівнянні із 2020 роком. Зокрема, спостерігається позитивна тенденція збільшення активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства, зростає більшість показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель».

Місією досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопіль-готель» є забезпечення своїм потенційним клієнтам найкращого обслуговування, спокійних, неординарних і вишуканих умов проживання, створюючи при цьому атмосферу затишку, комфорту і благополуччя. При цьому стратегічними цілями діяльності підприємства є наступні: забезпечити конкурентні переваги підприємства на локальному ринку надання готельно-ресторанних послуг; зміцнювати позиції на поточному та стратегічних ринках збуту готельно-ресторанних послуг; досягнути рівня найкращих практик у веденні готельно-ресторанного бізнесу; упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів.

Результати проведеного SWOT-аналізу діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» визначають його стійку позицію на ринку із переважанням наявних сильних сторін та визначенням значних можливостей розвитку підприємства, поряд із цим не слід нехтувати слабкими сторонами та загрозами, що виникають у діяльності даного підприємства.

Знання слабких і сильних сторін підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідне для вироблення інноваційної стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі.

У третьому розділі роботи здійснено обґрунтування розробки стратегії інноваційного розвитку та забезпечення напрямів її реалізації для ПрАТ «Тернопіль-готель». Представлено модель стратегічного управління та формування комплексу стратегій забезпечення інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу, визначено цільові пріоритети підприємства у процесі розробки даної стратегії.

Запропоновано також основні напрями забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного бізнесу та гарантування їм у цьому контексті економічної безпеки, зокрема: запровадження безконтактних сервісних послуг, активізація упровадження мобільних додатків, удосконалення системи кібербезпеки, використання дронів для моніторингу, вибір та використання сучасного програмного забезпечення для інноваційного розвитку підприємства, упровадження у практику готелів елементів віртуальної та доповненої реальності. Власне ці інноваційні технології можуть використовуватися для покращення досвіду клієнтів навіть в умовах конфлікту.

Обґрунтовано інноваційний проєкт упровадження сучасного програмного забезпечення у контексті забезпечення інноваційного розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Таким буде комплексна програмна платформа SERVIO HMS, інтегрована із CRM-системою. За визначеними показниками ефективності проєкту бачимо, що запропонований проєкт впровадження та обслуговування запропонованої інтегрованої програмної платформи для ПрАТ «Тернопіль-готель» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

Праналізувавши у розділі 4 основні питання охорона праці та безпеки в надзвичайних ситуаціях підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» бачимо, що головною функцією управління охороною праці на досліджуваному підприємстві є планування організаційно-технічних заходів з охорони праці, яке базується на здійсненні планових робіт, передбачених у стратегічних, річних та оперативних планах.

Для забезпечення безпечних умов праці згідно чинного законодавства, статутних документів, інструкцій на приписів на підприємстві періодично проводиться навчання, інструктаж та перевірка знань працівників з питань охорони праці.

Для забезпечення моніторингу та оцінювання стану умов праці працюючих на підприємстві проводяться різні види контролю.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Андрушків Б.М., Кирич Н.Б., Погайдак О.Б. Інноваційна діяльність підприємств та організацій як метод стабілізації економіки регіонів України. *Вісник економічної науки України*. 2009. № 1(15). С. 23-25.
2. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
3. Бездудний Ф.Ф., Смирнова Г. А., Нечаєва О. Д. Сутність поняття інновація і його класифікація. *Інновації*. 2016. № 2–3(13). 124 с.
4. Бельтюков Є.А., Некрасова Л.А. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 2. С. 6–13.
5. Борисова О.В. Тенденції інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг*. 2012. Вип. 1(2). С. 331–338.
6. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник. М. : Книжковий світ, 2003. 165 с.
7. Владимир О. Об'єктивна необхідність фінансування інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. *Проблеми та перспективи розвитку підприємництва*: Матеріали X Міжнародної науково-практичної конференції. Харків: ХНАДУ, 2016. Том 1. С. 179-180. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/>
8. Владимир О. Еволюція дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу: від функціонального до системного підходу. *Деміург: ідеї, технології, перспективи дизайну*, 2021. Т.4. Вип.1. С. 45-58. URL: <http://demiurge.knukim.edu.ua/article/view/236119/234764>
9. Владимир О., Малюта Л., Рудан В. Інтеграція дизайну в готельно-ресторанний бізнес: ефекти для туризму та розвитку місцевих громад. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С. 307-313.
10. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua>
11. Діденко І. Стратегічний менеджмент: підручник. К. : Кондор, 2017.

518 с.

12. Декалюк О. В. Методичні підходи до стратегічного управління готельно-ресторанним бізнесом. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 2(2). С. 261-264.

13. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Вип.23. Ч. 2. 2017. С.8-12.

14. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

15. Завідна Л.Д. Концепція управління стратегічним розвитком підприємства готельного господарства. *Економічний простір: Збірник наукових праць*. № 153. Дніпро: ПДАБА, 2020. С. 51–55.

16. Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 1 (57). 2020. С. 120-125.

17. Зайцева В. М. Стратегічне управління готельними підприємствами в умовах глобалізації : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. 342 с.

18. Зозульов О. В., Домашева О. А. Алгоритмізація процесу розробки стратегії виведення на ринок нового для підприємства товару. *Маркетинг і реклама*. 2017. №5-6. С. 42-48.

19. Йохна М. А., Стадник В.В. Економіка і організація інноваційної діяльності. Київ: Видавничий центр “Академія”, 2005. 198с.

20. Колонтаєвський О. П. Управління розвитком готельного і ресторанного бізнесу : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 146 с.

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

https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm

22. Малюта Л. Я., Катола М.Р. Сучасні тенденції та інноваційні стратегії розвитку готельного бізнесу. *Матеріали II Міжнародної науковопрактичної конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства» (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.)*. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1268 с. С.968-970.

23. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Тернопіль, ФОП Паляниця В.А., 2016. 232с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/17974/5/>

24. Малюта Л.Я., Паляниця В.А. Визначення основних тенденцій розвитку міжнародної індустрії гостинності та туризму. *Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інновації розвитку харчових технологій та індустрії гостинності у готельно-ресторанному бізнесі»*. Тернопіль : Тернопільський фаховий коледж харчових технологій і торгівлі, 2023. 103с С.37-39.

25. Малюта Л. Я., Кузь Т. І., Нагорняк Г. С. Можливості застосування інноваційних підходів в організації ресторанного бізнесу. *Матеріали наукової конференції Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, 16-17 травня 2019 р.* Тернопіль: ТНТУ ім. І. Пулюя. 2019. С. 160-161. URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28078/2/XXI_NK_2019_Maliuta_LOpportunity_application

26. Малюта Л. Я., Мельник Л. М., Нагорняк Г. С., Шерстюк Р. П. Організаційно-економічні засади розвитку інноваційного процесу вітчизняних закладів готельно-ресторанної сфери в туристичному контексті. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2017. Вип. 1(16). С. 148-158. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2017/17nhsvtk.pdf>.

27. Островська Г. Малюта Л., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 131-143. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

28. Махлинець С.С., Камнов Н.С., Головка О.М. Організація готельного

господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.

29. Ощипок І. М. Розвиток закладів готельного й ресторанного господарства на концептуальних засадах інновацій. *Підприємництво і торгівля*. 2017. Вип. 21. С. 101-105.

30. Писаревський, О. М. Тищенко, М. М. Покоłodна, Н. Б. Петрова. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків. нац. акад. міськ. госпва. Харків : ХНАМГ. 2009. 289 с.

31. Пастух К. В. Стратегічне управління : конспект лекцій. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2020. 60 с.

32. Пономаренко В. С., Тридід О. М. Стратегічне управління розвитком підприємства : навчальний посібник. Харків : ХДЕУ, 2002. 640 с.

33. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ІНЖЕК, 2006. 496 с.

34. Савченко О.В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/5557/1/31.pdf>

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

36. Стручок В.С. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної (дистанційної) форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях». Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39196>.

37. Тридід О. М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства : монографія. Харків : ХДЕУ, 2002. 364 с.

38. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник / за ред. С. І. Дорогунцова. Київ : Лира-К, 2015. 520 с.

39. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. Політехніки, 2015. 277с. URL: https://pidru4niki.com/83654/investuvannya/upravlinnya_innovatsiyami

40. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
41. В.С. Twiss. Managing technological innovation: 2nd Edition. Longman. London. 1980, 240 pp.
42. SERVIO - найфункціональніше програмне забезпечення для вашого готелю. URL: <https://expertsolution.com.ua/uk/automation-of-hotels-guest-houses->
43. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290>
44. Офіційна звітність ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2020-2022 роки. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist>
45. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/>
46. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2022 рік. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/files/builders/emitents/2022>
47. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2021 рік. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/files/builders/emitents/2021>
48. Michael Porter. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press, 1980.
49. Henry Mintzberg. The Rise and Fall of Strategic Planning. HARVARD, 1994.
50. C. Bednam, A. Stratenberger. Strategy: From Concept to Practice. London, 2017.
51. Meskon M., Albert M., Khedoury F. Fundamentals of management. 1992. P. 257.

ДОДАТКИ