

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

---

**Факультет економіки та менеджменту**

---

(повна назва факультету)

**Кафедра управління інноваційною діяльністю та сферою послуг**

---

(повна назва кафедри)

# **КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня

**«магістр»**

---

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Упровадження інновацій на підприємстві індустрії гостинності**  
**(на прикладі ПрАТ «Тернопіль-готель»)**

---

Виконав(ла): студент(ка) VI курсу, групи БРМ-61  
спеціальності 241

---

**«Готельно-ресторанна справа»**

---

(шифр і назва спеціальності)

Сорокопуд Г.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

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

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

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

Рецензент Кирич Н.Б.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

Тернопіль  
2022

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  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2022 року

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

на здобуття освітнього ступеня \_\_\_\_\_ магістр \_\_\_\_\_  
за спеціальністю \_\_\_\_\_ 241 «Готельно-ресторанна справа» \_\_\_\_\_  
студенту \_\_\_\_\_ Сорокопуд Галині Ігорівні \_\_\_\_\_  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи \_\_\_\_\_ Упровадження інновацій на підприємстві 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 \_\_\_\_\_ 16.06.2022 № 47-487 \_\_\_\_\_

2. Строк подання студентом проекту (роботи) \_\_\_\_\_ 10.12. 2022 \_\_\_\_\_

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 25.09.2022

## КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проекту (роботи)	Строк виконання етапів проекту ( роботи )	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	10.11.2022	
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	20.11.2022	
3	Розділ 3. Проектно-рекомендаційний	01.12.2022	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2022	
5	Висновки	05.12.2022	
	Бібліографія	05.12.2022	
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2022	

Студент \_\_\_\_\_ Сорокопуд Г.І.  
(підпис) (прізвище та ініціали)Керівник роботи \_\_\_\_\_ Малюта Л.Я.  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## АНОТАЦІЯ

*Сорокопуд Г.І. Упровадження інновацій на підприємстві індустрії гостинності (на прикладі ПрАТ "Тернопіль-готель").*

Кваліфікаційна робота магістра (105 с., 18 рис., 23 табл., 60 літ. джерел) за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа». Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя. Факультет економіки та менеджменту. Тернопіль, 2022.

У даній кваліфікаційній роботі магістра розглядаються питання впровадження інновацій на підприємстві індустрії гостинності в сучасних умовах. У контексті цього досліджено теоретичні засади впровадження інновацій на підприємствах готельно-ресторанної сфери, проаналізовано основні показники фінансово-господарської діяльності досліджуваного підприємства – ПрАТ «Тернопіль-готель», обґрунтовано заходи інноваційного характеру для забезпечення розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель».

*Ключові слова:* інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, інноваційний проєкт, ринок готельних послуг, пандемія, стратегія.

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

## ANNOTATION

*Sorokopud H.I. Introduction of some innovations at an enterprise of hospitality industry (PJSC "Ternopil-hotel" as a case study).*

Qualification work of the master (105 p., 18 fig., 23 tabl., 60 lit. sources) on a specialty 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Faculty of Economics and Management. Ternopil, 2022.

This master's qualification work examines the issue of introducing innovations at the enterprise of the hospitality industry in modern conditions. In this context, the theoretical foundations of the introduction of innovations at the enterprises of the hotel and restaurant sector were studied, the main indicators of the financial and economic activity of the investigated enterprise – PJSC "Ternopil-hotel" were analyzed, measures of an innovative nature to ensure the development of PJSC "Ternopil-hotel" were substantiated.

*Key words:* innovations, innovative activity, innovative development, innovative project, hotel services market, pandemic, strategy.

*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 introducing innovations for the enterprise of the hospitality industry – PJSC "Ternopil-hotel" in modern conditions and can be used by it in the process of ensuring its innovative development for the future.

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	11
1.1. Економічна сутність інновацій: поняття та види.....	11
1.2. Упровадження інновацій на підприємстві: основні етапи процесу та фактори впливу .....	21
1.3. Особливості впровадження інновацій підприємств індустрії гостинності...26	26
Висновки до розділу 1.....	30
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ» НА РИНКУ НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ.....	32
2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства.....	32
2.2. Аналізування основних показників господарської та фінансової діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».....	40
2.3. Стратегічний аналіз середовища ведення бізнесу та перспектив інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель».....	53
Висновки до розділу 2.....	61
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ».....	64
3.1. Обґрунтування заходів інноваційного характеру для забезпечення розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель».....	64
3.2. Розроблення, впровадження та оцінювання економічної ефективності проєкту створення мобільного додатку Add Hotel Ternopil.....	67
3.3. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної системи управління готелем (RSM-системи) та визначення його економічної ефективності.....	76
Висновки до розділу 3.....	85

РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА У НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	87
4.1. Планування робіт із охорони праці ПрАТ «Тернопіль-готель» .....	87
4.2. Навчання, інструктаж та перевірка знань працівників з питань охорони.....	88
4.3. Контроль за станом охорони праці на підприємстві.....	91
Висновки до розділу 4.....	93
ВИСНОВКИ.....	95
БІБЛІОГРАФІЯ.....	100
ДОДАТКИ.....	106

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сучасні умови господарювання характеризуються складністю та мінливістю, постійним зростанням конкурентного протистояння, вибагливістю споживача. Це зумовлює необхідність застосування підприємствами нововведень та упровадження новацій: нової техніки та технологій, здійснення оновлення та розширення асортиментного спектру пропонованих робіт, товарів та послуг, проведення якісних змін в організаційно-виробничі та управлінські процеси.

Дослідженням проблематики з інноваційного розвитку, активізації інноваційної діяльності та впровадження різних видів інновацій: технічних, технологічних, продуктових, організаційно-економічних чи соціальних займаються багато українських та зарубіжних науковців. Варто звернути увагу на науковий доробок у цьому напрямі таких вітчизняних учених як: Б. Андрушківа, Л. Антонюк, О. Владимир, М. Йохни, С. Ілляшенка, О. Кузьміна, О. Лапко, Л. Малюти, І. Павленка, Т. Писаренко, С. Скочиляс, А. Череп, Н. Чухрай та багатьох інших науковців.

Особливої актуальності дана проблема за останні роки набула й для підприємств готельно-ресторанного бізнесу, коли вони гостро відчували у зв'язку із пандемією коронавірусної інфекції, військовими подіями, а також у контексті розвитку сучасних інтернет-технологій необхідність упровадження різного роду інновацій як задля забезпечення їх безпеки, так і для власного розвитку та утримання конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, зазначена вище проблематика щодо упровадження інновацій підприємствами сфери гостинності, активізація ними інноваційної діяльності та забезпечення їх розвитку власне на основі впровадження актуальних сьогодні інноваційних проєктів 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



впровадження інновацій підприємствами індустрії гостинності. Для досягнення поставленої мети були поставлені і вирішені такі **основні завдання**:

- досліджено основні погляди щодо визначення економічної сутності дефініції «інновація» та сформовано базу понятійного апарату з даної проблематики;

- представлено основні класифікаційні характеристики та етапи упровадження інновацій на підприємстві, ключові фактори впливу на дані процеси;

- розглянуто особливості впровадження інновацій підприємств індустрії гостинності;

- дано загальну характеристику досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» на ринку надання готельних послуг м. Тернополя;

- проаналізовано стан господарської та фінансової діяльності досліджуваного підприємства за визначеними ключовими показниками;

- проведено стратегічний аналіз середовища ведення бізнесу на основі використання матриць PEST та SWOT-аналізу;

- запропоновано заходи інноваційного характеру для забезпечення розвитку підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»;

- економічно обґрунтовано два інноваційні проекти для ПрАТ «Тернопіль-готель»: створення мобільного додатку Add Hotel Ternopil та впровадження RSM-системи управління готелем.

**Об'єктом дослідження** є господарська та фінансова діяльність досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

**Предметом дослідження** є інноваційні процеси, які відбуваються на підприємстві.

**Теоретико-методичною і практичною базою** написання даної магістерської роботи є наукові розробки та рекомендації вітчизняних учених і фахівців із проблематики впровадження інновацій та забезпечення 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, використання збалансованої системи показників, табличний та графічний методи.

**Апробація дослідження.** Результати магістерського дослідження висвітлені у вигляді тезових доповідей у збірках X-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу» (Тернопіль, 18 листопада 2022 року) та II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації» (Тернопіль, 23-24 листопада 2022 року), які представлено у додатках К-Л.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ НА ПІДПРИЄМСТВІ

#### 1.1. Економічна сутність інновацій: поняття та види

Сучасні умови господарювання характеризуються динамічністю, складністю та мінливістю в умовах зростання постійного конкурентного тиску та протистояння, зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища ведення бізнесу, зміни потреб, смаків та запитів споживачів. Це зумовлює необхідність застосування сучасними підприємствами різного роду нововведень та новацій, упровадження яких отримало назву у науковому світі у форматі дефініції – «інновація».

В економічних джерелах можна зустріти досить різні визначення інновацій, проте більшість із них базується на концепції Й. Шумпетера. На його думку, першим етапом є винахід нового товару, пристрою чи технології, а другим і завершальним – упровадження цього нового товару, пристрою чи технології. Власне другий етап пов'язаний із поняттям інновації. Отож, інновація – це перетворення потенційного нововведення на реальне у формі нових товарів, послуг, технологій [1, с.112; 2, с.78].

Для того щоб краще зрозуміти економічну сутність даного поняття необхідно розглянути існуючі в економічній літературі його тлумачення (таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

#### Економічна сутність поняття «інновація»

№ з/п	Визначення	Автор
1	Інновація – це перетворення потенційного нововведення на реальне у формі нових товарів, послуг, технологій	Й. Шумпетер
2	Інновація – застосування, тобто процес, у якому винахід або ідея набувають економічного змісту	Б. Твісс

Продовження табл.1.1.

3	Інновація – це процес реалізації нової ідеї в будь-якій сфері життєдіяльності людини, сприяючи задоволенню існуючої потреби на ринку і приносить економічний ефект	Ф. Бездудний, Г. Смирнова, О. Нечаєва
4	Інновація – це будь-які винаходи, нововведення, види послуг або нові методи, які одержують суспільне визнання і можуть будуть прийняті до впровадження і розповсюдження (комерціалізації)	О. Лапко
5	Інновація – це можливість здобуття конкурентних переваг, виявляються в новому дизайні продукту, у новому підході до маркетингу, у новому процесі виробництва	М. Портер
6	Інновація – це впровадження нового способу організації виробництва.	К. Найт
7	Інновація – це нове явище, новаторство або будь-яка зміна, яка вноситься суб'єктом господарювання у власну діяльність із метою підвищення своєї конкурентоспроможності на внутрішньому і на зовнішньому ринках	Л. Антонюк, В. Савчук А. Поручник
8	Інновація – процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід	Б. Андрушків, Н. Кирич, О. Погайдак
9	Інновація – це впровадження пов'язані з впровадженням нових видів техніки, пристосувань, інструментів, а також техніко-технологічних прийомів праці в обслуговуванні	Л. Малюта, Г. Нагорняк, Т. Кузь
10	Інновація – це впровадження нових технологій та систем у виробництві продукції та наданні послуг	Л. Мельник, Р. Шерстюк
11	Інновація – це процес формування нового мислення, створення, розроблення, впровадження до виробничого використання і поширення нового технічного, товарного, системного, соціального, екологічного або іншого рішення (новації), що задовольняє певну виробничу, соціальну потребу чи якийсь національний інтерес.	Б. Заблоцький

Джерело: складено автором за матеріалами джерел [1-11].

Аналізуючи існуючі визначення поняття «інновація», можна зауважити, що його у більшості випадків розуміють як результат діяльності, пов'язаної із упровадженням чогось нового. Діяльність – це процес, отож і інновацію також можна розглядати як процес, пов'язаний із упровадження чогось нового.

Також, аналізуючи економічну літературу, можемо зустріти велику

кількість визначень поняття «інновація», але більшість із них можна розподілити між двома підходами:

- згідно першого підходу «інновації» – це нововведення, які пов'язані із творчим процесом (випуском нової продукції, нових технологій та методик);
- згідно другого підходу «інновації» – це процес упровадження нових виробів, елементів, нових підходів та принципів шляхом виведення або доповнення діючих [12, с. 57].

Отож інновацію можна розглядати як результат творчої діяльності, тобто процесу пов'язаного із створенням або упровадженням нових споживчих властивостей та характеристик, завдяки яким відбувається вдосконалення діяльності, відбувається поступовий відхід від стереотипних поглядів щодо організації та ведення діяльності, а відтак забезпечується прогрес [13, с.63]. Основною рисою, якою має володіти інновація є споживча новизна. Отож інновація – це новий продукт або послуга, це новий спосіб виготовлення товарів та надання послуг, це нововведення, які застосовуються у різних сферах: при організації та управління діяльністю, у фінансовій, науково-дослідній діяльності, у сфері побутового обслуговування, у сфері гостинності тощо [14, с.43].

Узагальнюючи наукові дослідження [15-17] слід зазначити, що нововведення сприяють не лише посиленню конкурентних позицій підприємства, товарній модернізації та підвищенню якості, вони забезпечують економію витрат, сприяють впровадженню енергозберігаючих та менш ресурсозатратних технологій виробництва.

Упровадженню інновацій сприяють наукові дослідження та розробки, які стосуються оптимізації усіх процесів господарської діяльності підприємств, удосконалення соціально-економічних та правових відносин, що виникають в сфері культури, освіти, науки тощо [19, с. 289]. Відтак поняття інновацій може мати дещо різне смислове навантаження у різних ситуаціях, залежно від цілей та сфери застосування.

З метою регулювання економіко-правових та організаційних положень щодо застосування та упровадження інновацій в Україні у 2002 році було прийнято Закон України «Про інноваційну діяльність», у якому наводяться

основні трактування, пов'язані з інноваціями (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Економічна сутність поняття «інновація»

Джерело: складено автором за матеріалами [20].

Як бачимо, суттєвою характеристикою інновацій є «поява нового і відмінного від уже існуючого чи то продукту, чи послуги. Водночас, інновація може мати не лише матеріальну форму, це можуть бути нові нестандартні ідеї в організації та наданні послуг. Відтак основним призначенням інновацій є забезпечення соціально-економічних інтересів підприємства та суспільства, а також якісне покращення споживчого задоволення клієнтів [18, с. 52].

Широка сфера застосування інновацій обумовила існування їхнього великого різноманіття. Різноманітність, комплексність та багатогранність застосування інновацій породжує необхідність розробки певного механізму їхньої класифікації, що дозволить не лише ширше обґрунтувати роль інновацій у розвитку суспільства, але й:

- проводити оцінку ефективності упровадження інновацій,
- аналізувати перспективи подальших інновацій,
- виявляти позитивні та проблемні взаємозв'язки між різними видами інновацій,
- обирати відповідні методи управління залежно від типу інноваційного процесу
- розробляти економічні механізми та форми управління інноваційними процесами відповідно до конкретного виду інновацій,
- обирати необхідні методи та способи просування, надання та збуту інноваційних товарів, послуг та інноваційних технологій відповідно до конкретного виду інновацій,
- вдосконалювати організаційні форми ведення інноваційної діяльності, інфраструктури та економічних відносин у досліджуваній сфері,
- стимулювати та активізувати інноваційні процеси у важливих напрямках діяльності підприємств, функціонування галузей економіки [17, с. 47].

З метою забезпечення детального вивчення та ефективного упровадження інновації прийнято класифікувати за різними ознаками. Узагальнюючи

дослідження [9; 21; 22] сформуємо наступну класифікацію інновацій:

- залежно від ступеня новизни,
- відповідно до об'єкту застосування,
- залежно від масштабів застосування,
- відповідно до причин виникнення,
- за сферою прояву ефективності.

У таблиці 1.2 наведено різновиди інновацій відповідно до даної класифікації.

Слід зазначити, що на практиці різні типи інновацій можуть використовуватись одночасно і носять комплексний характер. У наш час, надзвичайно важливо розглядати всі зазначені види інновацій як комплекс заходів, що забезпечує стратегічний розвиток суспільства [9, с.11].

Таблиця 1.2

#### Класифікація інновацій підприємства

№ з/П	Класифікаційна ознака	Вид інновації
1	Залежно від ступеня новизни	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Радикальні – забезпечують великі відкриття та винаходи, створюють основу для виникнення нових поколінь техніки та технологій</li> <li>• Помірковані – забезпечують покращення шляхом впровадження середніх винаходів</li> <li>• Модифікаційні – забезпечують часткове покращення застарілих поколінь техніки та технологій, підходів в організації виробництва</li> </ul>
2	Відповідно до об'єкту застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Продуктові – забезпечують виробництво і використання нових продуктів (послуг)</li> <li>• Технологічні – забезпечують створення і використання нової технології</li> <li>• Процесні – забезпечують створення і функціонування нових організаційних структур</li> <li>• Комплексні – забезпечують поєднання різних інновацій</li> </ul>



Продовження табл.1.2

3	Залежно від масштабів застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Галузеві</li> <li>• Міжгалузеві</li> <li>• Регіональні</li> <li>• В межах підприємства</li> </ul>
4	Відповідно до причин виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Реактивні (адаптивні) – направлені на збереження підприємства у відповідь на застосування нововведень конкурентами</li> <li>• Стратегічні – мають попереджувальний характер і застосовуються з метою отримання конкурентних переваг у майбутньому</li> </ul>
5	За сферою прояву ефективності	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Економічні</li> <li>• Соціальні</li> <li>• Екологічні</li> <li>• Інтегральні</li> </ul>

Джерело: складено автором за матеріалами [21; 22 ].

Узагальнюючи джерела [9; 21; 22] інновації класифікують відповідно до ефективності та доцільності за такими критеріями у сфері економіки (таблиця 1.3)

Таблиця 1.3

## Класифікація інновацій за економічними критеріями

№ з/п	Класифікаційна ознака	Вид інновації
1	Залежно від впливу на економіку	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Базові – базуються на наукових винаходах та відкриттях, забезпечують виникнення нового технологічного рівня</li> <li>• Поліпшуючі – забезпечують взаємне доповнення та розширення базових інновацій</li> <li>• Псевдоінновації – на основі незначного вдосконалення базових та поліпшуючих інновацій забезпечують максимізацію їхньої ефективності</li> </ul>
2	За рівнем впливу на виробничий процес	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Розширюючі – передбачають використання принципів і методів базових інновацій і різних економічних сферах</li> <li>• Заміщуючі – забезпечують виконання операцій інших, більш ефективних способом.</li> <li>• Раціоналізуючі – забезпечують покращенні якості виконання робіт</li> </ul>

Продовження табл.1.3

3	За рівнем впливу на фактори виробництва	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Локальні – забезпечують якісні зміни в одній із декількох підсистем виробництва</li> <li>• Комплексні – сприяють ґрунтовним змінам в обладнанні, технологіях, кваліфікації працівників</li> </ul>
4	Відповідно до сфери застосування	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Технологічні – забезпечують упровадження нових технологій, обладнання, матеріалів тощо</li> <li>• Організаційно-управлінські – забезпечують розробку та упровадження нових організаційних структур управління підприємством</li> <li>• Економічні – забезпечують використання таких систем та форм оплати праці, методів управління виробничими витратами, які раніше не застосовувалися</li> <li>• Маркетингові – направлені на освоєння нових ринків збуту та нових способів просування товарів та надання послуг</li> <li>• Соціальні – забезпечують застосування таких методів мотивації праці, які раніше не використовувалися</li> <li>• Екологічні – забезпечують застосування нових технологій у сфері охорони довкілля</li> <li>• Інформаційні – забезпечують використання нових інформаційних технологій</li> </ul>
5	Відповідно до причин виникнення	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стратегічні – мають перспективний характер, направлені на підвищення конкурентоспроможності товарів та послуг</li> <li>• Реакційні – застосовуються як реакція на дії конкурентів щодо зміцнення конкурентних позицій товарів та послуг</li> </ul>

Джерело: складено автором за матеріалами [9; 21; 22].

Підхід щодо класифікації інновацій, запропонований Назаренком І.Л., Уткіною Ю.М. та Диканем В.Л. сприяє проведенню більш детальної оцінки та ґрунтовнішого аналізу застосовуваних підприємством інновацій, більш комплексно визначити ефективність та результативність їхнього застосування, а також приймати ефективні управлінські рішення щодо упровадження інновацій, застосування необхідних та адекватних корективів відповідно до особливостей

кожного різновиду інноваційного процесу (рис. 1.2) [12, с. 127].

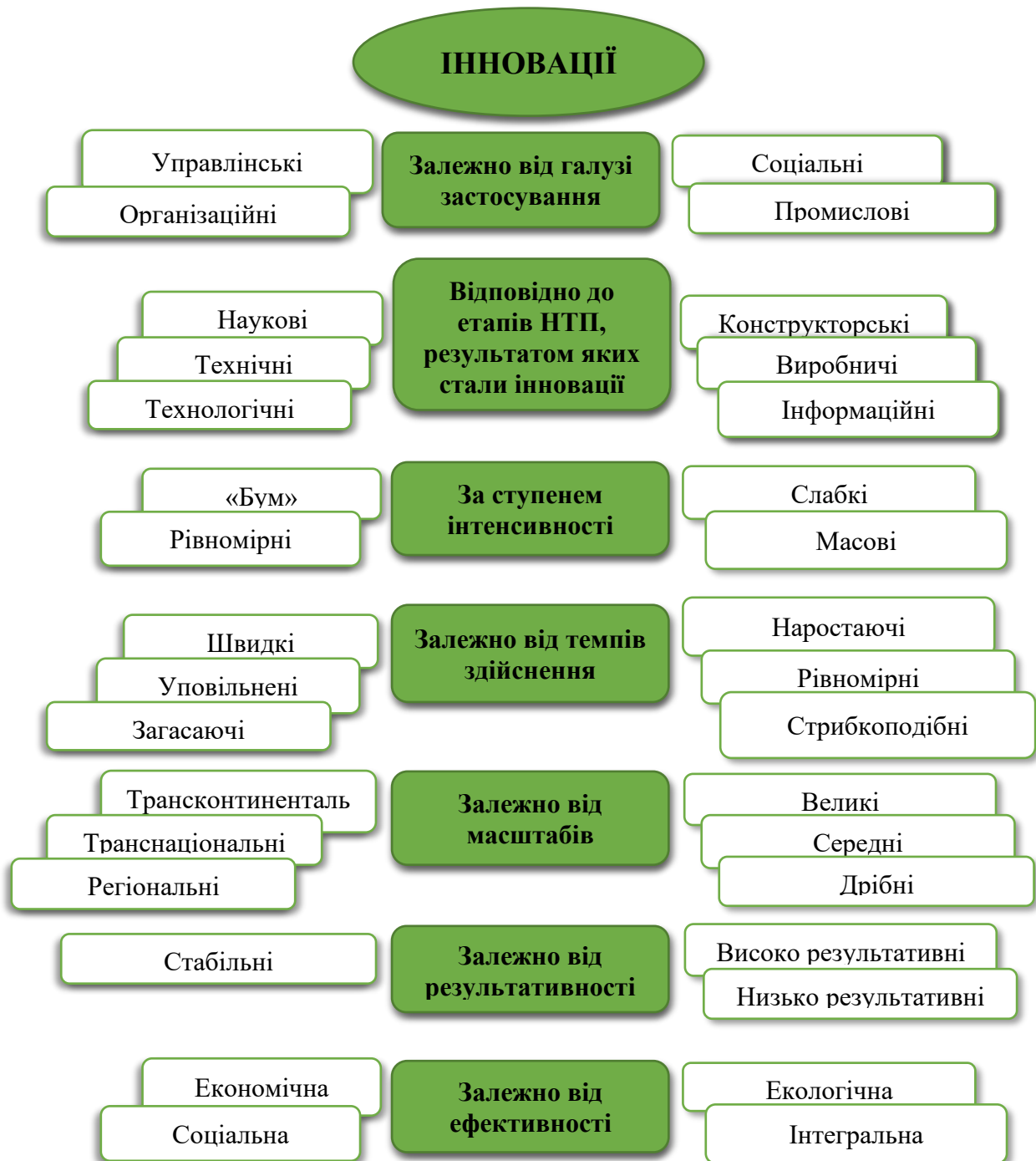


Рисунок 1.2. Класифікація інновацій

Джерело: складено автором за матеріалами [12].

Серед інновацій, які виділяють залежно від галузі застосування та відповідно до етапів НТП виділяють:

- технічні інновації, які найчастіше застосовуються у процесі виробництва

продукції, яка характеризується новими та покращеними властивостями;

- технологічні інновації, які ведуть до застосування покращених та більш досконалих шляхів виготовлення продукції та надання послуг;

- організаційно-управлінські інновації сприяють процесам оптимізації організації виробництва, логістики та збуту [9, с.10].

- інформаційні інновації забезпечують оптимізацію раціональних та актуальних інформаційних потоків в галузі науки і техніки та безпосередньо у сфері інноваційної діяльності різних напрямків господарювання;

- соціальні інновації направлені на покращення умов праці, на сприяння вирішенню питань у сфері охорони праці та здоров'я, освіти та підвищення кваліфікації, вдосконаленню корпоративної культури [12, с. 132.].

Класифікація інновацій та віднесення їх до того чи іншого виду та типу відповідно до вище розглянутих ознак дозволяє:

- робити «прив'язку» до виду інновацій відповідної стратегії, тобто тип інноваційної стратегії залежатиме від переважаючого в упровадженні підприємством виду інновації;

- вибудовувати господарські механізми та організаційні форми управління залежно від виду інновації, наприклад організаційно-економічний механізм виступає підсистемою інноваційної стратегії підприємства;

- розробляти відповідні положення та форми упровадження інновацій та їх просування на ринку, які будуть різними для різних видів інновацій.

Незважаючи на те, що існують різні види інновацій все ж вони перебувають і тісному взаємозв'язку, який породжує певні вимоги щодо ведення інноваційної діяльності та упровадження інновацій на підприємстві. Наприклад, якщо застосовуються технічні та технологічні інновації, то очевидно, що вони впливають на характер виробничого процесу, а відтак створюють передумови для упровадження управлінських інновацій, адже вносять зміни в організацію

виробництва та загального господарювання підприємства.

## 1.2. Упровадження інновацій на підприємстві: основні етапи процесу та фактори впливу

Як відомо, інноваційна діяльність – це така діяльність, яка пов’язана із упровадженням наукових розробок, винаходів у практичну діяльність підприємства та забезпеченням комерціалізації від даного процесу.

У сучасних умовах господарська діяльність підприємств не буде ефективною без удосконалення та модернізації виробничих потужностей, упровадження інновацій в асортиментний ряд товарів та послуг, пропонуваним існуючим та потенційним клієнтам. Відтак інноваційна діяльність є одним із стратегічно важливих напрямків оптимізації організаційно-економічних процесів підприємства. Основні види інноваційної діяльності підприємства представлено на рис. 1.3.

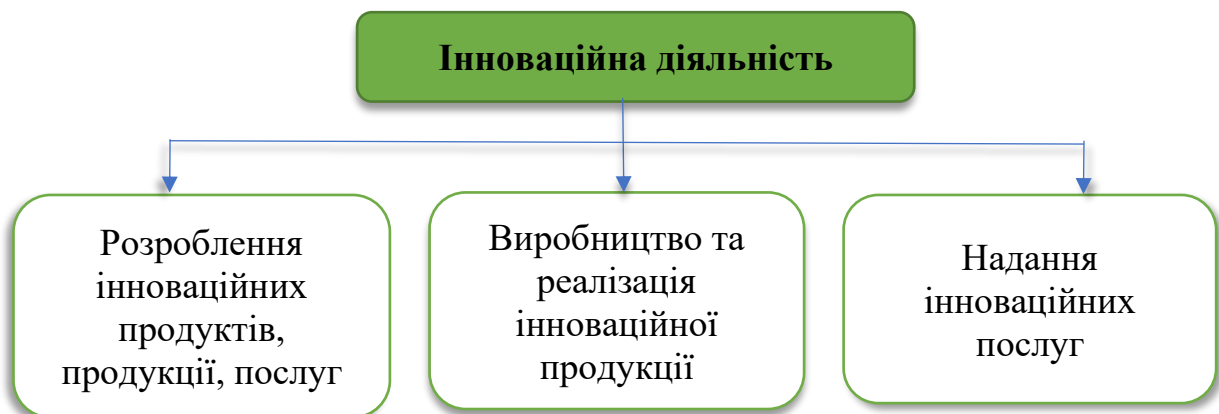


Рисунок 1.3. Види інноваційної діяльності підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами [22].

Підприємства, які упроваджують інновації, роблять це цілеспрямовано для того щоб покращити свої функціональні процеси, а відтак і якісно змінити структуру, виробництво чи збут нових товарів і послуг, що в кінцевому результаті веде до покращення обслуговування клієнтів та підвищення показників

прибутковості [23, с.66, 68].

Інноваційна діяльність включає процеси ефективної підготовки та організації упровадження нововведень на підприємстві, а це висуває певні вимоги до підготовки менеджерів та управлінських органів відповідних рівнів [24, с.19]. Наприклад, вітаються такі здібності менеджера як нестандартне та новаторське мислення, антибюрократичний стиль управління, взаємо узгодженість і постійна взаємна координація дій між різними ланками управління [25, с. 18]. Водночас, упровадження інновацій може застосуватися працівниками різних структурних підрозділів. При цьому до упровадження інновацій залучається фахівці різних напрямів діяльності в межах одного підприємства, зокрема це технологи та розробники, менеджери та маркетингологи, фінансисти та економісти. Проте лише дехто із них бере і несе відповідальність за усі рішення, пов'язані із впровадженням інновацій у практику. Адже ці рішення характеризуються високим рівнем ризику та відповідальності, тому зазвичай вони приймаються керівниками вищого рівня.

Підприємства, які займаються упровадженням інновацій у свою діяльність називаються підприємствами-інноваторами. Такі підприємства можуть бути націлені на радикальне перевтілення своєї діяльності, на адаптацію до нових ринкових змін, на запровадження нових підходів в обслуговування клієнтів та організації співпраці із партнерами по бізнесу.

Підприємство інноватор може самостійно розробляти та упроваджувати інновації у свою діяльність, а також може виступати ініціатором-замовником певних наукових досліджень та інноваційних пропозицій щодо оновлення своєї діяльності.

Замовлення інноваційних пропозицій передбачає отримання конкретних рекомендацій щодо оптимізації та оновлення виробничо-технічної, організаційної чи комерційної складової діяльності підприємства з метою розпочати та продовжити упровадження інновацій. Основні етапи упровадження інновацій на

підприємстві представлено на рисунку 1.4.

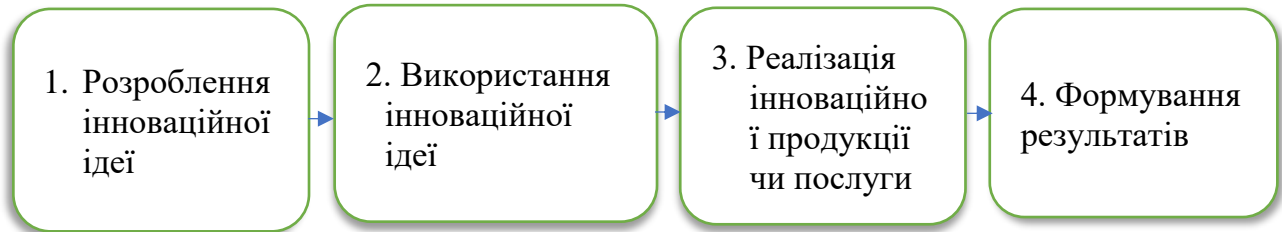


Рисунок 1.4. Основні етапи упровадження інновацій

Джерело: складено автором за матеріалами [22].

Суб'єктами процесу упровадження інновацій виступають фізичні та юридичні особи, які займаються інноваційною діяльністю, розробкою та упровадженням новацій, залученням та інвестуванням інтелектуальних і майнових цінностей, грошових коштів в реалізацію інноваційних проєктів.

Що стосується об'єктів процесу упровадження інновацій, то вони представлені з допомогою рис.1.5.



Рисунок 1.5. Об'єкти процесу упровадження інновацій на підприємстві

Джерело: складено автором за матеріалами [26].

Упровадження інновацій на підприємстві може бути пов'язане із

залученням із зовнішнього середовища таких новацій, які забезпечуватимуть зміцненню конкурентоспроможних та ринкових позицій, а також створюватимуть перспективні передумови для подальшого розвитку. Але такі можливості для різних підприємств можуть бути неоднаковими. Передусім це залежить від ресурсного, в тому числі фінансового забезпечення [26; 27]. Тому процесом упровадження інновацій на підприємстві необхідно управляти таким чином, щоб з одного боку, враховувати перспективність та конкурентоспроможність інновації, а з іншого, визначати інвестиційні можливості та ресурсний потенціал підприємства. Тому усі інновації, навіть незначні, або ж досить перспективні, необхідно піддавати аналізу та економічному обґрунтуванню доцільності їхнього упровадження [29, с. 53]. Такий підхід дозволить відсіяти малоефективні, а обрати лише ті, які дійсно забезпечать підприємству конкурентні переваги та очікуваний економічний результат [28, с. 10].

Водночас, при упровадженні інновацій на підприємстві необхідно звертати уваги на фактори, які чинять вплив на даний процес. Деякі фактори можуть сприяти упровадженню інновацій, а інші, навпаки, стримувати або перешкоджати їм. Серед усіх таких факторів виділяють технологічні, виробничі, організаційно-управлінські, економічні, правові, політичні, а також соціо-психологічні та культурні (табл 1.4) [30, с. 118].

З-поміж найважливіших факторів, які впливають на ефективність упровадження інновацій на підприємстві виділяють такі, як: орієнтування на ринкові умови; взаємоузгодженість із цілями підприємства; ефективність системи аналізу, відбору та оцінки інноваційного проєкту; управління процесом упровадження інноваційного проєкту та здійснення контролю за ним; генерування нових творчих ідей; ступінь залежності діяльності підприємства до нововведень;



рівень відповідальності [2, с. 64].

Таблиця 1.4

Фактори, які впливають на процес упровадження інновацій на підприємстві

№ з/п	Група факторів	Фактори, які перешкоджають	Фактори, які сприяють
1	Економічні Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Нестача або відсутність ресурсного потенціалу для інвестиційних проектів</li> <li>• Слабкість науково-технічної та матеріальної бази</li> <li>• Застарілі технології</li> <li>• Домінування інтересів поточного виробництва</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Наявність фінансових резервів та матеріально-технічних засобів</li> <li>• Наявність прогресивних технологій та необхідної науково-технічної і господарської інфраструктури</li> <li>• Мотивація інноваційної діяльності</li> </ul>
2	Політичні Правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Антимонопольні, податкові, амортизаційні, патентно-ліцензійні законодавчі обмеження</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Законодавчі заходи (в т.ч. пільги) у сфері заохочення та стимулювання упроваджень інновацій</li> <li>• Державна інноваційно-підтримуюча політика</li> </ul>
3	Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Стала організаційна структура</li> <li>• Надмірна централізація</li> <li>• Авторитарний стиль управління</li> <li>• Домінування вертикальних потоків інформації</li> <li>• Складність міжгалузевої та міжорганізаційної взаємодії</li> <li>• Жорсткість планування</li> <li>• Орієнтування на старі ринки та короткострокову окупність</li> <li>• Труднощі у погодженні інтересів учасників інноваційних процесів</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Гнучкість організаційних структур</li> <li>• Демократичний стиль управління</li> <li>• Домінування горизонтальних потоків інформації</li> <li>• Можливість самопланування та корегування</li> <li>• Децентралізація та автономія</li> <li>• Формування цільових та проблемних груп</li> <li>• Реінжиніринг</li> </ul>

Продовження табл.1.4

4	Соціо-психологічні та культурні	<ul style="list-style-type: none"> <li>●Протидія змінам, пов'язаним із зміною статуту, необхідністю пошуку нових напрямів діяльності, перебудовою старих методів діяльності, руйнування старих стереотипів поведінки та традицій, які склалися</li> <li>●Боязкість перед невизначеністю</li> <li>●Побоювання покарань за невдачі</li> <li>●Протидія усьому новому, що надходить ззовні</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Моральне заохочення</li> <li>● Суспільне визнання</li> <li>● Забезпечення можливостей для самореалізації та творчої праці</li> <li>●Сприятливий психологічний клімат в колективі</li> </ul>
---	---------------------------------	---	--

Джерело: складено автором за матеріалами [ 2;9;17;22].

Отже, для ефективного упровадження інновацій на підприємстві необхідно проводити аналіз перспективності та внутрішній можливостей щодо їх застосування, а також вивчати особливості впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на даний процес.

### **1.3. Особливості упровадження інновацій на підприємстві індустрії гостинності**

Індустрія гостинності належить до тих сфер діяльності, які характеризуються швидкими темпами розвитку і високим динамізмом у виконанні робіт та наданні послуг. Готельно-ресторанна діяльність є різноплановою і управляти нею стає все складніше. Дослідженню даної галузі у своїх працях приділяють увагу багато науковців [35-46]. Упровадження інновацій у систему управління закладами індустрії гостинності є актуальною вимогою реального часу, адже ефективність управління тепер залежить від застосування сучасних інформаційних технологій та ступеня поглинання ними усіх сфер

діяльності, а також усіх сфер людського життя [35, с.332].

Упровадження інновацій у сфері технологій у закладах індустрії гостинності забезпечує підвищення результативності роботи менеджерів різних рівнів, а відтак і усього комплексу. Крім цього, технологічні інновації сприяють підвищенню конкурентоспроможності закладу, адже їхнє упровадження забезпечує досягнення автоматизації усіх процесів функціонування підприємства індустрії гостинності. Застосування Інтернет-ресурсу та Інтернет-технологій, а також різноманітних програмних продуктів створює умови для наскрізної систематизації та автоматизації усіх бізнес-процесів, а відтак дозволяє займати лідируючі позиції у конкурентній боротьбі. Водночас, у недалекому майбутньому це може стати умовою виживання, а не конкурентною перевагою [37, с.108].

Автоматизацію усіх процесів дозволяє якісно проводити контроль за виконанням усіх операцій, дозволяє адекватно аналізувати виникаючі ситуації та швидко приймати ефективні управлінські рішення, сприяє швидкому та комплексному обслуговуванню гостей та відвідувачів закладу. В свою чергу, це забезпечує оптимізацію та мінімізацію витрат часу на обслуговування та виконання різних робіт, а також веде до зростання якості товарів та послуг.

Упровадження інновацій у сфері технологій на підприємстві індустрії гостинності відбувається у декілька етапів (рис.1.6) [31, с.141].

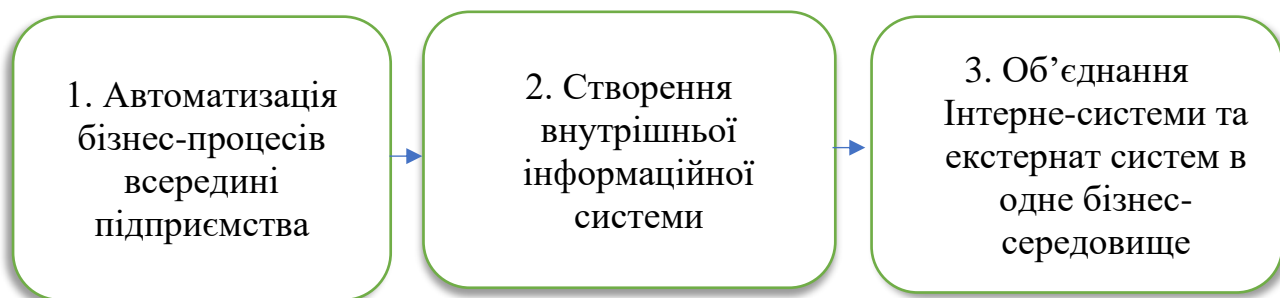


Рисунок 1.6. Етапи упровадження інновацій у сфері технологій на підприємстві індустрії гостинності

Джерело: складено автором за матеріалами [31].

На першому етапі відбувається акумулювання та зберігання баз даних на одному найбільш потужному сервері. З допомогою відповідних інформаційних

систем користувач має доступ до бази даних кожного робочого місця відповідно до норм правового регулювання порядку доступу та використання інформації.

На другому етапі внутрішні інформаційні системи із допомогою мережі Internet забезпечують умови для автоматизації усіх бізнес-процесів, які мають місце у діяльності підприємства із зовнішнім середовищем, наприклад, різними партнерами по бізнесу, туристичними операторами та агентами, постійними та потенційними клієнтами.

Третій етап передбачає інтеграцію усіх внутрішніх структур та підрозділів підприємства сфери індустрії, а також формує можливості оперативного реагування на запити ззовні щодо обміну інформацією, організації надання послуг та електронної комерціалізації бізнес-процесів.

Електронній комерціалізації бізнес-процесів підприємства індустрії гостинності сприяють упровадження технологічних інновацій у роботу відділів маркетингу та дистрибуції. Наприклад, комерційний відділ одного готелю може надавати послуги із бронювання номерів як у власному закладі, так і в інших готелях, бронювання місць у залах ресторанів, бронювання квитків на різні транспортні засоби, а також замовлення різних додаткових послуг [41, с.10].

З допомогою системи бронювання клієнти в режимі реального часу можуть:

- побачити пропозицію вільних номерів та інших послуг на обраний ними період;
- забронювати обраний готельний номер та замовити необхідні послуги;
- отримати зворотній зв'язок, тобто підтвердження або скасування бронювання;
- здійснити оплату заброньованих послуг;
- згенерувати on-line форматі або роздрукувати документи, що підтверджують бронювання послуг [32].

Оскільки бронювання здійснюється автоматично, то клієнти можуть бачити реальну ситуацію щодо наявності вільних готельних номерів.

Проведені власні дослідження у даному напрямі засвідчують той факт, що завдяки мережі Internet можна успішно здійснювати інтернет-продажі продукції

та послуг, а в системі on-line клієнти мають можливість:

- оформити запит щодо наявності номерів, з інформацією про їхню вартість, облаштування та включення чи відсутність пакету додаткових послуг;
- здійснити бронювання і отримати рахунок щодо вартості проживання в готелі;
- за необхідності вносити зміни у здійснене бронювання;
- мінімізувати час та інші витрати, пов'язані із телефонними дзвінками та пересиланням факсів, особливо якщо готель та клієнт знаходяться у різних країнах світу та у різних часових поясах [60].

Упровадження інновацій є також важливими для створення більш безпечних умов перебування гостей та клієнтів готелю. Упровадження системи інноваційних технічних засобів включає: ведення відеоспостереження в середині та на території готелю; використання електронних ключів, замків та сейфів; систем охоронної сигналізації. Такий ступінь захисту створює більш комфортні умови не лише для перебування гостей закладу, але й відповідні умови праці для працівників, які почувають себе безпечно на випадок безпідставних обвинувачень.

Водночас упровадження інновацій на підприємстві індустрії гостинності сприяють не лише оптимізації обслуговування в режиму реального часу із застосуванням системи on-line та підвищенню рівня безпеки, вони забезпечують зростання атрактивності готельного комплексу, його популярності та іміджу. Наприклад, можна застосовувати різні інноваційні підходи в оформленні інтер'єру закладу, а також нові конвенції у дизайні та організації обслуговування різних груп клієнтів [ 34-34 ]. Сучасні клієнти очікують не лише на комфортне та якісне обслуговування, вони чикають нових вражень та емоційних переживань. Саме завдяки упровадженню інновацій підприємства індустрії гостинності можуть досягнути цього.

## Висновки до розділу 1

1. Упровадження інновацій викликало зацікавлення у суспільстві впродовж досить тривалого часу, але лише на початку ХХ століття такі поняття як «інновація», «інноваційна діяльність» та «упровадження інноваційної діяльності» отримали перші наукові дослідження та обґрунтування. Одним із основоположників у теорії інновацій вважається Й. Шумпетер, власне він був першим, хто ввів у вжиток та дав визначення поняттю «інновація».

2. Розширення сфер застосування інновацій привело до виникнення їхнього різноманіття. З метою систематизації та поглиблення суті різних видів інновацій науковцями та практиками було розроблено класифікацію інновацій за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за джерелами виникнення, за різновидами нововведень, за сферами застосування, за рівнем новизни, за масштабами застосування, за ступенем впливу, за темпами упровадження тощо.

3. Зростання ролі інновацій у функціонуванні підприємств призвело до виокремлення окремого напрямку – інноваційної діяльності. Згодом виникла необхідність і оптимізації організації інноваційного процесу та підвищенні ефективності упровадженні інновацій на підприємстві. Відтак було виділено такі етапи упровадженні інновацій на підприємстві як:

1. Розроблення інноваційної ідеї.
2. Використання інноваційної ідеї.
3. Реалізація інноваційної продукції чи послуги.
4. Формування результатів.

4. Із розвитком готельно-ресторанного бізнесу інновації набувають особливого значення у даній сфері. Необхідність упровадження інновацій у сфері індустрії гостинності зазнає все більшої популярності та необхідності. Підприємства сфери індустрії гостинності зацікавлені в упровадженні інновацій тому, що вони сприяють:

- залученню все більшої кількості нових відвідувачів та утриманню

постійних;

- зміцненню конкурентних позицій на ринку;
- популяризації та зміцненню ділового іміджу закладу;
- пришвидшенню та оптимізації процесів обслуговування;
- підвищенню рівня комфорту та безпеки гостей та працівників закладу;
- забезпеченню зростання прибутковості діяльності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ТА ФІНАНСОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПрАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ» НА РИНКУ НАДАННЯ ГОТЕЛЬНИХ ПОСЛУГ

#### 2.1. Загальна характеристика діяльності досліджуваного підприємства

У процесі нашого дослідження базовим підприємством індустрії гостинності та об'єктом упровадження інновацій у цій сфері бізнесу обрано ПрАТ «Тернопіль-готель», юридична адреса якого: вул. Замкова 14, м. Тернопіль, 46021 Україна. Контактний телефон, факс – +380352524263.

Аналізуючи організаційно-правову форму власності підприємства, тип та вид ведення його бізнесу, слід зазначити, що форма власності: публічне приватне акціонерне товариство, тип – готельне підприємство, зірковість – тризірковий готель. Дата його побудови – 1962 рік, відкриття відбулося у 1985 році. Організаційна структура: лінійно-функціональна (див. рис.2.1).

Дата і номер ліцензії та сертифіката: Серія АА №004706 від 22.02.2001р., Серія ВБ, №634781 від 06 серпня 2006 року до 07 серпня 2008 року. Керівник підприємства – Головка Станіслав Миколайович.

Аналізуючи сучасний готель «Тернопіль», слід зазначити що він розташований в діловому й історичному центрі нашого міста, оточують готель історичні пам'ятки і храми. Родзинкою закладу є його виняткове розташування: зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої – відкривається незабутня панорама на мальовниче Тернопільське озеро.

Готель розташований у центрі міста, чим надає чудову змогу зручності сполучення від залізничного та автовокзалу та в 15 хвилини ходи від центральної площі Тернополя – Театральної площі.



Біля входу в готель вивішена акуратна вивіска – назва готелю, на фасаді розміщена світлова реклама, графік роботи готелю від 00:00 до 24:00 год. (Додаток Б-В).

Слід зазначити, що готель «Тернопіль» збудований у вигляді Г-подібної форми. У структурі важливих функціональних зон прилеглої до нього території виділяється майданчик для паркування автотранспорту, вхід у готель та під'їзні шляхи до приміщень допоміжних служб.

Архітектура входу у готель проста, типова як у інших найближчих архітектурних типів споруд. Зелені насадження у дворі готелю відіграють важливу екологічну, рекреаційну та естетичну функції. Майданчик для паркування автотранспорту розташовується саме в цьому дворі, біля входу в лобі-бар. Окрім під'їзду до головного входу, у готелі використовується система під'їзних шляхів до службового входу для доставлення необхідних для повноцінного функціонування готелю ресурсів. Службовий під'їзд знаходиться у внутрішньому дворі готельної споруди і з'єднується із загальними транспортними комунікаціями [47].

Інженерно-технічне устаткування готелю в хорошому стані та складається з:

- санітарно-технічного (водогін, каналізація, гаряче водопостачання, опалення, вентиляція, кондиціонування повітря);
- енергетичного господарства (вентилятори, насоси та ін., що працюють від силових мереж із напругою 380 вольт, освітлення приміщень, яке живиться від електричних мереж із напругою 220);
- слабкострумових пристроїв автоматики (телеантени і телевізори, установки телефонізації, комп'ютеризації, пожежної та охоронної сигналізації, диспетчерської служби, кіноустановки);
- торгово-технологічного устаткування.

Всі приміщення готелю поділяються на житлову та нежитлову групи.

До приміщень житлової групи належать: номери всіх категорій; коридори; приміщення для обслуговуючого персоналу; приміщення побуту.

Номери розташовані з 1 по 4 поверхи, на нульовому поверсі розташована вестибюльна група приміщень та ресторан «Тернопіль». Інтер'єр номерів оформлено у спокійній, теплій кольоровій гаммі, а вишукані акценти інтер'єру та ексклюзивні дизайнерські меблі дарують безмежне відчуття розкоші, комфорту і затишку. Інтер'єр спеціально створений таким чином, щоб об'єднати класичну елегантність із блискучою розкішшю, яку гості звичайно очікують від готелю.

Своїм гостям готель пропонує розміститися в комфортабельних номерах різної цінової категорії – Стандарт двомісний, Стандарт одномісний, Напівлюкс, Напівлюкс Плюс, Люкс Плюс. У будівлі готелю знаходиться ресторан «Тернопіль» (Додаток Г), а на території готелю розташований ресторан «Панорама» (Додаток Д), в якому гостям пропонується насититися вишуканими стравами європейської кухні. Для ділових людей готель надає кімнату переговорів, а також конференц-зали, в яких є можливість проводити семінари, тренінги та інші ділові зустрічі (Додаток Ж).

Друкована реклама має художню та текстову виразність. Вона розташовується в місцях, де найчастіше знаходяться гості: біля стійки адміністратора, у вестибюлі готелю, в холах, у номерному фонді. Ефективним засобом реклами виступають барвисті готельні проспекти, наклейки на валізи (вони ж є і сувенірами). У кожному номері наявні фірмові конверти і фірмовий папір для листів з емблемою даного готелю. Буклети, проспекти та інша довідкова інформація перебуває в номері в окремому пакеті. Також фірмова емблема готелю присутня на рушниках, халатах, туалетному миль, шампунях і кремні (Додаток З).

Меблі у вестибюлі і номерах красиві, легкі і витончені, створюють певний комфорт при проживанні в номері і при його прибиранні. У готелі також широко використовуються предмети декоративного мистецтва: кераміка, мозаїка, панно. Холи і вестибюлі прикрашені картинами. Номери відповідають загальним архітектурним вимогам та дотримуються загального стилю готелю.

Види діяльності в готелі «Тернопіль» [47]:

- 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування.
- 79.11 – Діяльність туристичних агентств.

–47.11 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

–56.10 – Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

–68.32 – Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту.

–35.30 – Постачання пари, гарячої води та кондиційованого повітря.

Далі здійснимо характеристику номерного фону готелю «Тернопіль», слід відмітити наступні категорії номерів даного готелю:

Категорія номерів «Напівлюкс Плюс» – це стиль, вишуканість та комфорт. Просторий номер-студіо з двоспальним ліжком та елегантними меблями створений спеціально для справжніх цінителів затишку. В інтер'єрі врахований оригінальний підхід до планування номеру в поєднанні з цікавим дизайном та гармонійним доповненням панорами чарівного Тернопільського озера.

В номері, крім перегляду телевізійних програм, можна скористатися доступом до швидкісного Інтернету (Wi-Fi), а також телефонним зв'язком з виходом на міські та міжнародні напрямки. Важливою перевагою номерів Люкс Плюс є наявність кондиціонера, міні-бару, електрочайника та набору посуду. У ванній кімнаті кожен гість має можливість скористатися зручними халатами, тапочками, косметичними аксесуарами, феном.

Напівлюкс – це просторий і функціональний номер-студіо з двоспальним ліжком та зручними меблями. Завдяки оригінальному підходу до планування номеру на декілька зон, включаючи кухню, гості зможуть відчувати особливу атмосферу домашнього затишку, яку доповнює чудова панорама Тернопільського озера. Номер обладнаний всім необхідним для максимально комфортного перебування: плазмовий телевізор з багатоканальним кабельним телебаченням, безпроводний Інтернет (Wi-Fi), телефон, холодильник, електрочайник, набір посуду. Важливою перевагою номерів Напівлюкс є наявність кондиціонера і міні-бару. У ванній кімнаті можна скористатися м'якими халатами, тапочками, косметичними аксесуарами, феном.

Одномісний плюс – це затишний сучасний номер з широким півтораспальним ліжком. Стильне меблювання, з вікон номера відкривається чарівний краєвид на мальовниче тернопільське озеро. У номері є багатоканальне кабельне телебачення, телефон, безпроводний Інтернет (Wi-Fi), холодильник. Важливою перевагою номерів категорії Одномісний Плюс є наявність кондиціонера і міні-бару. У ванній кімнаті з душовою кабіною кожен гість може скористатися феном та косметичними аксесуарами.

Одномісний стандарт – це ручний і практичний номер, з вікон якого відкривається чарівний краєвид на мальовниче тернопільське озеро. Номер передбачає півтораспальне ліжко, а також все необхідне як для відпочинку, так і для роботи: кабельне телебачення, телефон, безпроводний Інтернет (Wi-Fi), затишні меблі, холодильник. У ванній кімнаті з душовою кабіною можна скористатися феном і міні-косметикою.

У вартість проживання закладено користування фітнес-кімнатою. Сучасний вишуканий номер в теплих пастельних тонах з дерев'яними меблями є прикладом традиційної зручності і затишку. З вікон номера відкривається панорама на центральну частину Тернополя.

Двомісний плюс – цей номер передбачає два окремі ліжка, які легко трансформуються у одне двоспальне. Важливою перевагою цієї категорії є наявність кондиціонера. У розпорядженні гостей також - письмовий стіл, шафа для одягу, багатоканальне кабельне телебачення, телефон, безпроводний Інтернет (Wi-Fi), холодильник. У ванній кімнаті з душовою кабіною є все необхідне для максимально зручного перебування: фен, косметичні аксесуари. Двомісний стандарт – це ручний і практичний номер, з вікон якого відкривається панорама на центральну частину міста. Два односпальні ліжка легко трансформуються в одне двоспальне. У розпорядженні гостей усе необхідне як для відпочинку, так і для роботи: письмовий стіл, шафа для одягу, багатоканальне кабельне телебачення, бездротовий Інтернет (Wi-Fi), телефон, холодильник [47].

Категорія номерів Люкс Плюс – створена для справжніх цінителів гармонійного поєднання елегантного інтер'єру і сучасних вигод з дотриманням

усіх європейських стандартів, коли розкіш зустрічається з класикою. Дві окремі кімнати – затишна вітальня і простора спальня з вишуканими меблями з натурального дерева, подарують затишок і комфорт навіть самим вибагливим гостям. З балкону номеру відкривається чарівна панорама центральної частини міста, що не залишить байдужим жодного відвідувача.

Перебуваючи в номері, крім перегляду телевізійних програм можна скористатися доступом до швидкісного Інтернету (Wi-Fi), а також телефонним зв'язком з виходом на міські та міжнародні напрямки. Важливою перевагою номерів Люкс Плюс є наявність кондиціонера, міні-бару, електрочайника та набору посуду. У ванній кімнаті кожен гість має можливість скористатися зручними халатами, тапочками, косметичними аксесуарами, феном [47].

Досліджуючи організаційну структуру управління слід відмітити, що у готелі «Тернопіль» діє лінійно-функціональна структура управління готелем, яка представлена на рис.2.1.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Фінансовому директору підпорядковуються головний бухгалтер, менеджер господарської служби, контролер, завідувач відділом заробітної плати. Технічний директор очолює інженерно-експлуатаційний відділ.

У різних готелях посада технічного директора називається по-різному: головний інженер, директор з експлуатації, головний технік. Йому підпорядковуються старший майстер, завідувачі майстернями з ремонту меблів, обладнання, систем опалення, холодильних установок тощо.

У прямому підпорядкуванні директора з розміщення знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду. Також у готелі «Тернопіль» використовується три характеристики для управління персоналом: стратегічний підхід, інтегрований і створює сприятливе середовище.

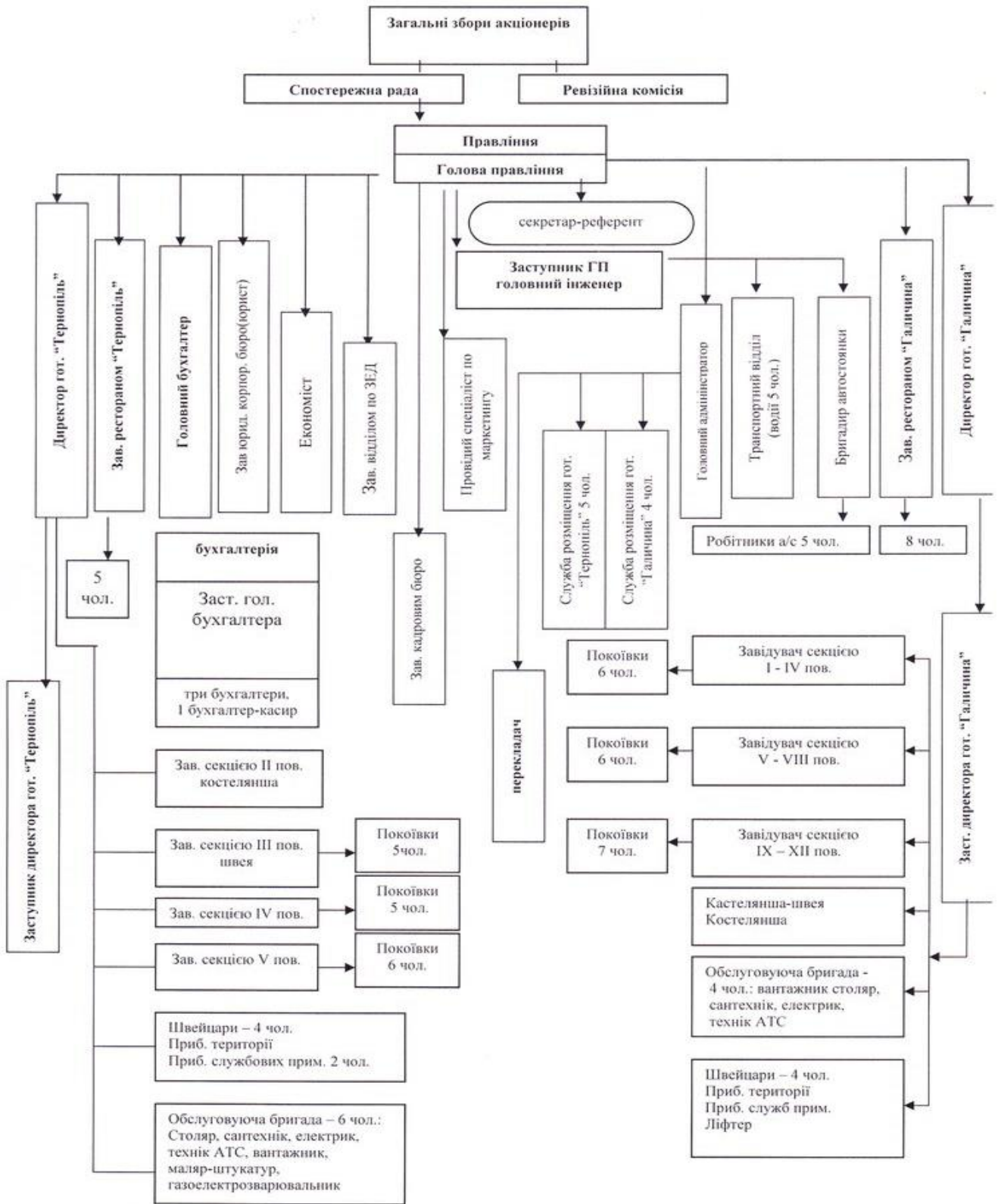


Рисунок 2.1. Лінійно-функціональна структура управління готелем «Тернопіль»

Джерело: складено автором за матеріалами ПрАТ «Тернопіль-готель» [47]

Проблемами управління кадрами в готелі «Тернопіль» піклується відділ персоналу. Він складається з двох осіб – керівника та менеджера з підбору персоналу. Менеджер займається лише пошуком персоналу та веденням особових справ, а керівник взяв на себе більш широке коло функцій – насамперед «управління персоналом». У коло обов'язків керівника входить: планування ресурсів; визначення заробітної плати і пільг; профорієнтація і адаптація; навчання робітників; оцінка трудової діяльності; підвищення, зниження, переведення на іншу посаду або звільнення робітника; підготовка адміністраторів готелю, просування по службі.

Менеджер з підбору персоналу займається створенням необхідного резерву кандидатів на всі посади і спеціальності, із якого відбираються спеціалісти які за професійною підготовкою максимально відповідають вимогам до працівників необхідних на ту чи іншу посаду. Підбір персоналу він веде із зовнішніх джерел: публікації об'яв у газетах і професійних журналах, звернення до агентів по працевлаштуванню і до фірм, що забезпечують керівними кадрами, направлення людей, що уклали контракти на спеціальні курси при коледжах.

Керівник відділу з персоналу готелю займається підготовкою кадрів. Сюди включається навчання робітників навикам, які дозволяють підняти якість обслуговування. Оцінка результатів його діяльності вимагає збору достовірної інформації про те, наскільки ефективно кожен працівник виконує делеговані йому обов'язки. Повідомляючи результати оцінки діяльності своїм підлеглим, керівник відділу кадрів готелю «Тернопіль» інформує їх про те, на скільки добре вони виконують свою роботу і дає їм можливість виправити помилки у майбутньому.

Підготовка адміністраторів в основному ведеться для того, щоб дати їм змогу опанували вміння і навички, необхідні для реалізації цілей готелю. Підготовка проводиться шляхом організації лекцій, дискусій в складі невеликих груп, аналізу конкретних ділових ситуацій, ознайомлення з теоретичним матеріалом, проведення ділових ігор і рольового тренінгу.

Отже, готель «Тернопіль» забезпечений всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами відповідної якості для раціонального використання, і є зовнішньо і внутрішньо привабливим для клієнтів

## 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 2019-2021 рр.

№ з/п	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення 2020 р. від 2019 р.		Відхилення 2021р. від 2020 р.	
					+/-	%	+/-	%
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, робіт та послуг, тис. грн.	21551	8481	20338	-13070	-60,7	11857	139,8
2.	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	17666	10814	14357	-6852	-38,8	3543	32,8
3.	Валовий прибуток, тис. грн.	3885	-2333	5981	-6218	-160,1	8314	356,4
4.	Рентабельність реалізації,%	22,0	-21,5	41,7	-43,5	-197,7	63,2	293,9
5.	Чистий прибуток, тис. грн.	120	49	1373	-71	-59,2	1 324	270,2
6.	Вартість активів, тис. грн.	36532	35961	38124	-571	-1,6	2 163	6,0
7.	Рентабельність активів, %	0,3	0,1	3,6	-0,2	-66,7	3,5	35,0
8.	Власний капітал, тис. грн.	22585	22634	24007	49	0,2	1 373	6,1
9.	Рентабельність власного капіталу, %	0,5	0,2	5,7	-0,3	-60,0	5,5	275,0
10.	Чисельність працівників, чол.	56	55	58	1	1,8	3	5,5
11.	Продуктивність праці, тис. грн.	384,9	154,2	350,7	-230,7	-59,9	196,5	127,4
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.	22846	22472	21186	-374	-1,6	-1 286	-5,7
14.	Фондовіддача	0,94	0,38	0,96	-0,56	-59,6	0,58	152,6
15.	Фондомісткість	1,06	2,63	1,04	1,57	148,1	-1,59	-60,5
16.	Фондоозброєність	407,96	408,58	365,28	0,62	0,2	-43,3	-10,6
17.	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	6197	6084	7514	-113	1,8	1430	23,5
18.	Кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги, тис. грн.	13239	8987	12228	-4252	-32,1	3241	36,1

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [48; 49]

З даних таблиці 2.1 можна зробити висновок, що результати виробничо-господарської діяльності досліджуваного готельного комплексу «Тернопіль-готель» за 2019-2020 рр. значно погіршилися у зв'язку із поширенням пандемії коронавірусної інфекції і масовим закриттям закладів готельно-ресторанної індустрії, однак у 2021 році ситуація стабілізувалася і показники значно покращилися і у порівнянні з 2020, і у порівнянні з 2019 роком.

За аналізований період 2021 року чиста виручка від реалізації продукції зросла на 11857 тис. грн. (139,8%) порівняно з 2020 роком, зросла відповідно й 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 продукції, робіт та послуг підприємства на 63,2%.

У 2021 році порівняно із попереднім 2020 роком зросла вартість активів підприємства – на 2163 тис. грн. (6%), відповідно й рентабельність активів зросла на 3,5%.

Вартість власного капіталу у 2021 році також зросла на 1373 тис. грн., що становило 6,1% порівняно з 2020 роком. Рентабельність власного капіталу відповідно зросла на 5,5%.

Чисельність працівників протягом досліджуваного періоду 2019-2021 р.р зростала не значними темпами: у звітному 2021 році становила 58 чол., у попередні роки відповідно 55 чол. та 56 чол. У 2021 році спостерігаємо зростання продуктивності праці: на 196,5 тис. грн., що становило 127,4%.

Позитивні зрушення на підприємстві також відбулись стосовно зростання оплати праці працівників: у 2020 році порівняно з 2019 роком зарплата зросла на 3084 грн. (21,7%), а у 2021 році на 4300 грн. (24,8%) порівняно з 2020 роком.

Що стосується основних фондів підприємства, то тут ситуація нестабільна. За звітний період середньорічна вартість основних засобів поступово, не суттєво знижувалась: у 2020 році на 374 тис. грн. (1,6%) порівняно із 2019 роком, та на 1286 тис. грн. (5,6%) у 2021 році порівняно із 2020 роком. А ось фондоддача за звітний період зросла на 0,58, що становило 152,6% порівняно із попереднім кризовим 2020 роком, відповідно знизилась фондомісткість продукції на 1,59, що становило 60,5% у 2021 році. Фондоозброєності праці на підприємстві також знизилась на 43,3, що становило 10,6%.

Щодо дебіторської та кредиторської заборгованостей, бачимо, що протягом 2021 року відбулося їх зростання, зокрема, за звітний рік дебіторська заборгованість зросла на 1430 тис. грн. (23,5%), а кредиторська відповідно на 3241 тис. грн. (36,1%) порівняно із 2020 роком.

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

Проведемо також детальний аналіз витрат досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

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

Таблиця 2.2

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

Назва статті	2019 рік	2020 рік	Питома вага, %		Абсолютне відхилення, тис. грн. 2020р. до 2019р.	2021 рік	Питома вага, % 2021р	Абсолютне відхилення, тис. грн. 2021р. до 2020р.
			2019р.	2020р				
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Матеріальні затрати	6257	4116	29,8	29,3	-2141	6558	34,6	2442
Витрати на оплату праці	3463	2688	16,5	19,1	-775	3538	18,7	850
Відрахування на соціальні заходи	725	588	3,5	4,2	-137	735	3,9	147
Амортизація	3145	2258	15,0	16,0	-887	2290	12,1	32
Інші операційні витрати	7410	4417	35,2	31,4	-2993	5811	30,7	1394
Разом	21000	14067	100	100	-6933	18932	100	4865

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності – Ф№2 ПрАТ «Тернопіль-готель» [48; 49]

Із даних таблиці 2.2 бачимо, що усі витрати за звітний 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 збільшилися 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 склали 12,1%, її величина зросла на 32 тис. грн., у структурі витрати зменшились

на 3,9%, інші операційні витрати становили 30,7%, їх величина також зросла на 1394 тис. грн., у структурі витрат їх частка зменшилась на 0,7 %.

Загалом слід відмітити той факт, що збільшення цін на усі види використовуваних ресурсів збільшує й загальні витрати готельного комплексу, що робить проблематичним утримати рентабельність його збуту продукції та послуг.

Тенденцію зміни витрат ПрАТ «Тернопіль-готель» протягом 2019-2021 років представлено на рис. 2.2.

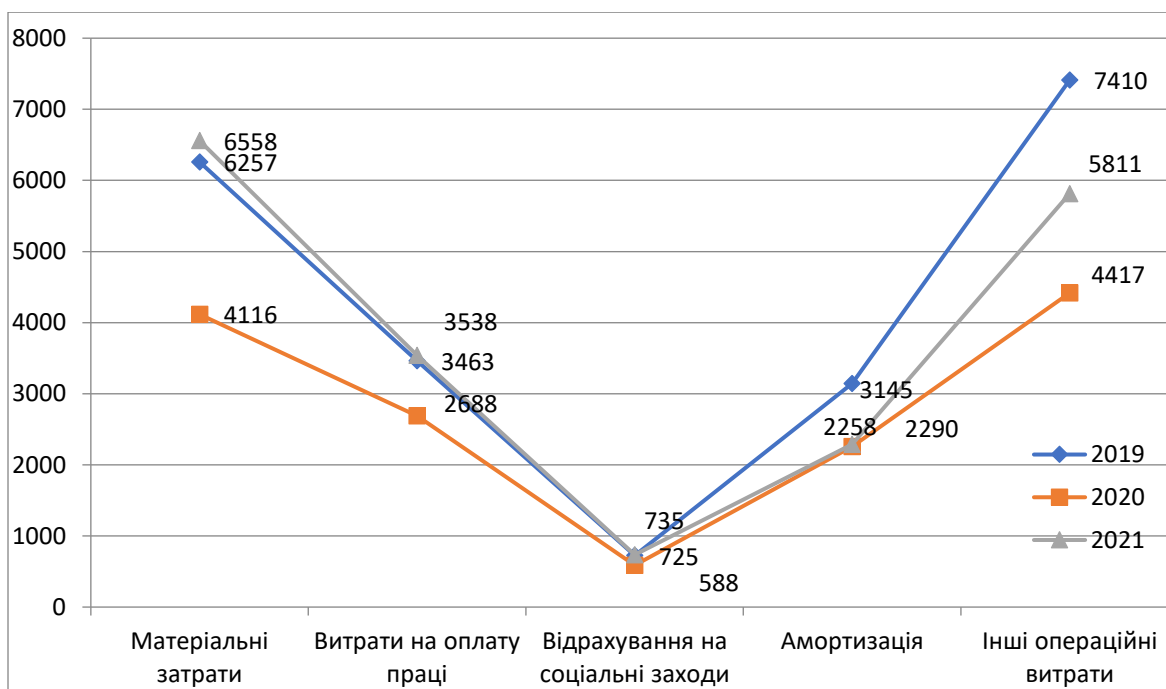


Рисунок 2.1. Динаміка операційних витрат підприємства за 2019-2021 роки

Проаналізувавши зміни, які відбулися протягом 2019-2021 років із структурою витрат досліджуваного підприємства, бачимо, що усі витрати у 2021 році зросли у порівнянні із 2020 роком, на відміну від минулого періоду 2019-2020 рр., коли усі витрати зменшились у зв'язку із обмеженим обсягом наданням послуг. Змінилася також і їх структура.

Збільшення витрат у 2021 році пояснюється збільшенням обсягу надання послуг готельного комплексу у 2021 році у порівнянні з кризовим 2020 роком, коли пандемія коронавірусу масштабю швидко поширювалась Україною та світом і спричинила локдаун.

Зміни структури витрат відповідно до зміни їхньої питомої ваги відображено на рис.2.3.

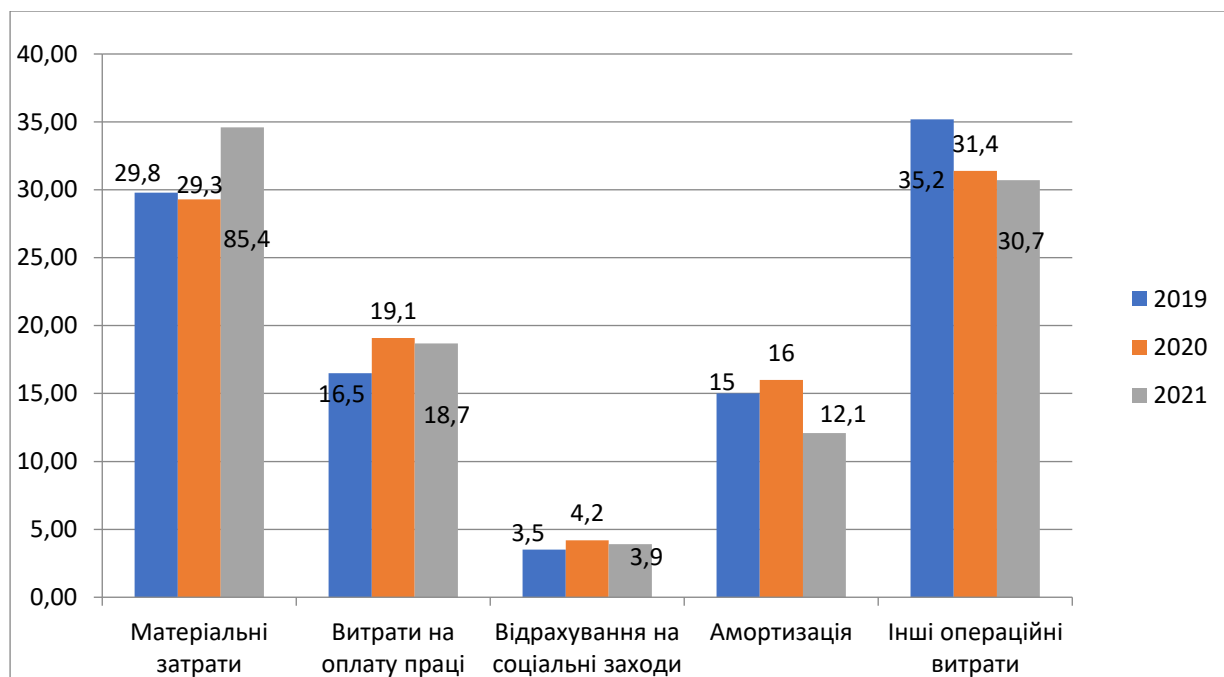


Рисунок 2.3. Динаміка питомої ваги елементів операційних витрат  
ПрАТ «Чернобиль-готель» за 2019-2021 роки

Із структури питомої ваги витрат підприємства бачимо, що за 2020 рік вона змінилася незначно у порівнянні із 2019 роком. Зокрема знизилась матеріальні витрати на 0,5 %, зросли витрати на оплату праці на 2,6 % і відповідно відрахування на соціальні заходи на 0,7 %, зменшились також амортизація на 1 % та інші операційні витрати – на 3,8 %.

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%.

Загалом, слід зазначити, що за 2019-2021 роки відбувся незначний перерозподіл витрат у структурі витрат підприємства, зокрема в сторону зростання матеріальних витрат, які складають більше третини (34,6%) у структурі і від яких власне й залежить діяльність досліджуваного підприємства. На другому

місці – інші операційні витрати (30,7%), на третьому – витрати на оплату праці – 18,7%.

Аналізування та оцінювання фінансового стану підприємства проведемо за групами показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості.

Результати аналізу показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр. представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналізування показників ліквідності та платоспроможності  
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2019	2020	2021		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,029	0,011	0,07	$\geq 0,25$	-0,221	-0,239	-0,18
2	Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,59	0,58	0,759	$\geq 0,7$	-0,11	-0,12	0,059
3	Коефіцієнт поточної ліквідності	0,62	0,602	0,793	$\geq 1,0$	-0,38	-0,398	-0,207
4	Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,565	0,728	0,689	$\geq 1,0$	-0,435	-0,272	-0,311

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [48; 49]

Коефіцієнт абсолютної ліквідності визначається відношенням найбільш ліквідних активів до поточної кредиторської заборгованості підприємства. Цей коефіцієнт є найбільш жорстким критерієм платоспроможності та ліквідності підприємства, він показує яку частину короткострокової заборгованості підприємства може погасити найближчим часом за рахунок наявних грошових коштів. Теоретично достатнім вважається, якщо значення коефіцієнту абсолютної

ліквідності перебуває в межах 0,2-0,35. Даний показник прирівнюють до коефіцієнта платоспроможності. У нашому випадку отримані результати цього коефіцієнта протягом 2019-2021 років є досить низькими, також спостерігається негативна тенденція зниження даного показника від нормативу у 2019 році на 0,22 пункти, у 2020 році на 0,24 та у 2021 році на 0,18 пунктів.

Коефіцієнт швидкої (проміжної) ліквідності обчислюється відношенням суми грошових коштів, короткострокових фінансових вкладень і дебіторської заборгованості до поточної кредиторської заборгованості. Коефіцієнт допомагає оцінити можливість погашення підприємством короткотермінових зобов'язань у разі його критичного стану. Теоретичне найнижче значення цього показника – 0,7, найвище – 2. За світовими стандартами цей показник має наближатись до 1. Протягом 2019-2021 років, значення даного коефіцієнта зростає і прямує до нормативно значення 0,7 (2019 рік – 0,59; 2020 рік – 0,58, 2021 рік – 0,76). Негативним, є той аспект, що в у 2019- 2020 рр. даний показник був нижчий від нормативного значення відповідно по роках на 0,11 та 0,12 пункти.

Коефіцієнт поточної ліквідності розраховується як відношення оборотних коштів до поточних зобов'язань. Даний показник показує, якою мірою поточні кредиторські зобов'язання забезпечуються оборотними активами, тобто скільки грошових одиниць поточних активів припадає на одну грошову одиницю поточних зобов'язань. Теоретичне значення цього показника – 1-2,5. За світовим досвідом це співвідношення має бути більше 2. За аналізований період результат даного коефіцієнта значно нижчий нормативного значення: 2019 рік – на 0,38 пунктів; 2020 рік – на 0,4 пункти; 2021 рік – на 0,21 пункти. Проте, у 2021 році спостерігається позитивна тенденція збільшення значення цього показника, порівняно із попередніми роками.

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості також визначає рівень платоспроможності підприємства. У нашому випадку отримані результати цього коефіцієнта протягом 2019-2021 років є також нижчими нормативного значення, спостерігається негативна тенденція зниження

даного показника від нормативу у 2019 році на 0,44 пункти, у 2020 році на 0,27 та у 2021 році на 0,31 пункти.

Зміни знайдених коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр. відображено на рис. 2.4.

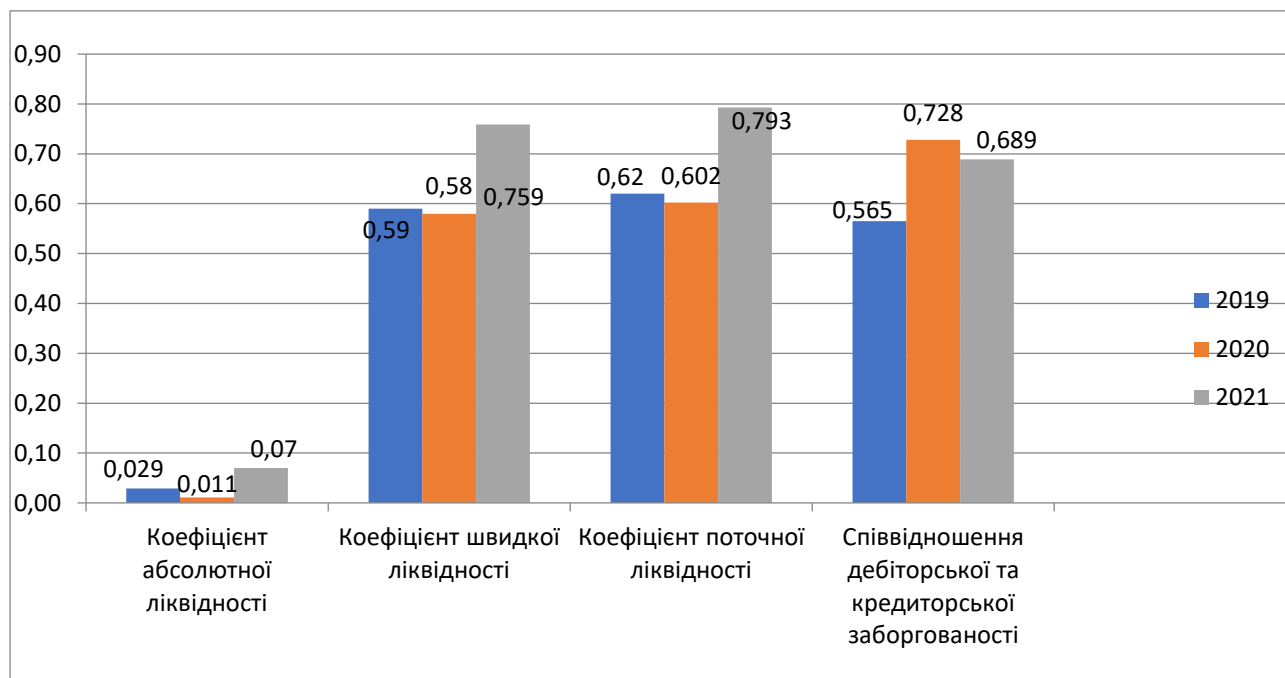


Рисунок 2.4. Динаміка основних показників ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019-2021 роки

Проаналізувавши показники ліквідності та платоспроможності ПрАТ «Тернопіль-готель», можна відзначити про позитивну динаміку окремих із них у звітному 2021 році, на відміну від попередніх 2020 та 2019 років. Однак для покращення стану досліджуваного підприємства у даному напрямі йому слід забезпечити підвищення показників швидко ліквідних активів, які за невеликі проміжки часу можна перетворити у гроші і використати їх для забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Таким чином, слід відмітити, що ліквідність є дуже важливим аспектом в оцінюванні інноваційної активності та інвестиційної привабливості підприємства.

Окрім зазначених вище показників важливе значення для оцінювання фінансової діяльності досліджуваного підприємства має ділова активність, яка визначається поданими у таблиці 2.4 показниками.



Таблиця 2.4

Оцінювання ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Показники	2019 рік	2020 рік	2021 рік	Відхилення (+,-)		Нормативне значення
					2020	2021	
1	Коефіцієнт оборотності активів	0,589	0,236	0,533	-0,353	0,397	збільшення
2	Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	2,70	1,16	2,18	-1,54	1,02	збільшення
3	Тривалість погашення дебіторської заборгованості, днів	135,18	314,7	167,43	179,52	-147,27	зменшення
4	Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,98	1,27	1,50	-1,71	0,23	збільшення
5	Тривалість погашення кредиторської заборгованості, днів	122,5	287,4	243,3	164,9	-44,1	зменшення
6	Коефіцієнт оборотності запасів	5,73	3,63	3,33	-2,1	-2,98	збільшення
7	Тривалість оборотності запасів, днів	6,36	10,06	10,96	3,7	0,9	зменшення
8	Тривалість операційного циклу, днів	142,16	324,8	178,4	182,64	-146,4	зменшення
9	Тривалість фінансового циклу, днів	19,66	37,4	-64,9	17,74	-101,4	зменшення

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [48; 49]

Із проведеного у табл. 2.4. аналізу основних показників ділової активності досліджуваного підприємства за 2019–2021 роки, бачимо, що у 2020 році майже усі показники мали протилежну до бажаного рівня тенденцію, тобто якщо згідно нормативу повинні були зростати, вони зменшувались, і навпаки. У 2021 році ситуація стабілізувалася і показники мали позитивні тенденції зміни.

Так у 2020 році у порівнянні із 2019 роком спостерігаємо зниження коефіцієнта оборотності активів на 0,35 пункти, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 1,54, коефіцієнта оборотності кредиторської

заборгованості на 1,71 пункти, коефіцієнта оборотності запасів на 21,08 пункти, хоча згідно із нормативом ці показники мали би зростати. Інші показники зросли, а мали навпаки, згідно нормативу зменшуватись, зокрема: тривалість погашення дебіторської заборгованості на 179,5 дні, тривалість погашення кредиторської заборгованості на 164,9 дні, коефіцієнт оборотності запасів на 21,08 пункти, тривалість оборотності запасів на 3,7 днів, тривалість операційного циклу на 182,6 днів, тривалість фінансового циклу на 17,7 днів.

Проте у 2021 році ситуація значно покращилась і спостерігаємо ріст усіх зазначених показників: коефіцієнта оборотності активів на 0,4 пункти, коефіцієнта оборотності дебіторської заборгованості на 1,02, коефіцієнта оборотності кредиторської заборгованості на 0,23 пункти, коефіцієнта оборотності запасів на 0,9. Знизились також показники: тривалість погашення дебіторської заборгованості на 147,4 дні, тривалість погашення кредиторської заборгованості на 44,1 дні, коефіцієнт оборотності запасів на 2,98 пункти, тривалість операційного циклу на 146,4 днів, тривалість фінансового циклу на 101,4 днів. Незначно зросла лише тривалість оборотності запасів на 0,9 дня.

Зміни знайдених коефіцієнтів ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр. відображено на рис. 2.5.

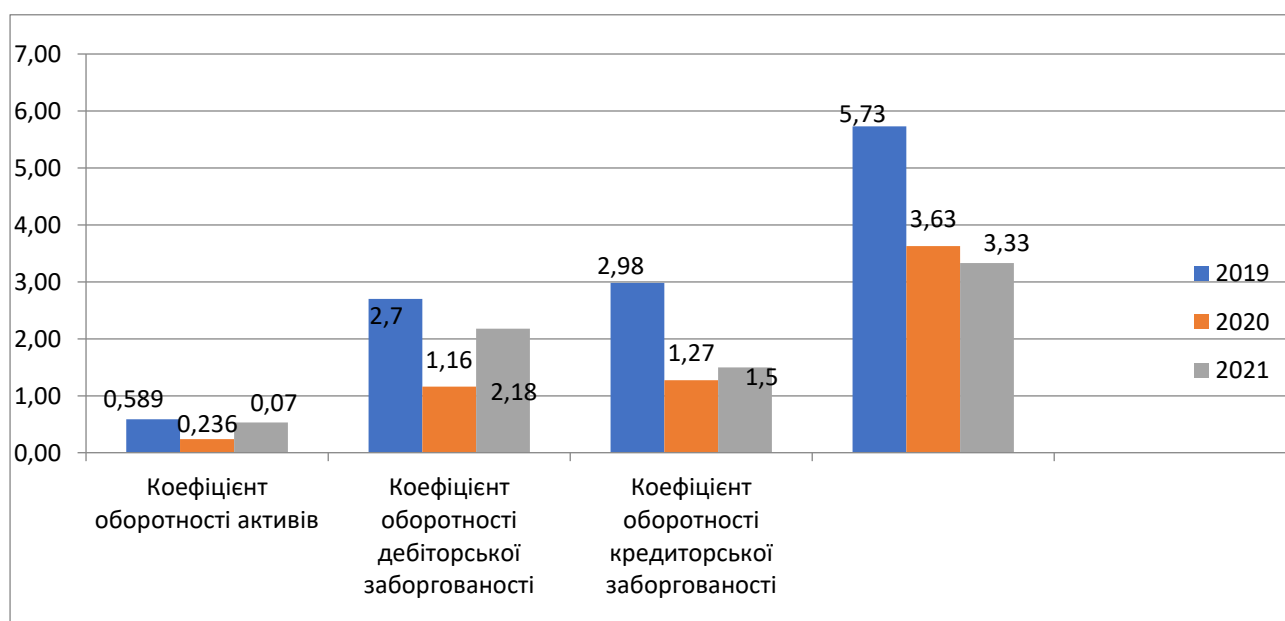


Рисунок 2.5. Динаміка основних показників ділової активності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

Наступним кроком оцінювання фінансового стану досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є визначення показників його фінансової стійкості та стабільності, які представлено у наступній таблиці.

Таблиця 2.5

Оцінювання показників фінансової стійкості та стабільності  
ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

№ з/п	Назва показника	Роки			Нормативне значення	Відхилення від нормативу		
		2019	2020	2021		2019	2020	2021
1	Коефіцієнт фінансової стійкості (автономії)	0,62	0,629	0,63	> 0,5	0,12	0,129	0,13
2	Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,438	0,647	0,645	> 0,8	-0,362	-0,153	-0,155
3	Коефіцієнт фінансової залежності	1,61	1,589	1,588	<1,67	-0,06	-0,081	-0,082
4	Коефіцієнт структури капіталу (фінансування)	0,53	0,59	0,588	> 0,5	0,03	0,09	0,88
5	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,065	0,338	0,447	> 0,3	-0,235	0,038	0,147

Джерело: складено і розраховано за офіційними даними фінансової звітності Ф-№1 та Ф- №2 ПрАТ«Тернопіль-готель» [48; 49]

Позитивна тенденція зміни показників фінансової стійкості досліджуваного підприємства відображається в таких отриманих результатах:

- коефіцієнт фінансової стійкості (автономії) протягом аналізованого періоду (2019-2021 років) знаходиться в межах норми та спостерігається його позитивна динаміка росту відносно минулого періоду та нормативного значення, відповідно за роками на 0,12 та 0,13 пункти;

- коефіцієнт фінансової залежності протягом 2019-2021 років також знаходиться в межах норми та спостерігається його позитивна динаміка зниження

відносно минулого періоду та нормативного значення, відповідно за роками на 0,06 та 0,08 пункти;

- отримане значення коефіцієнта структури капіталу (фінансування) є вищим зазначеної норми даного показника, відповідно за роками: 2019 р. – на 0,03, 2020 р. – на 0,09 та 2021р. – на 0,88 пункти;

- коефіцієнт маневреності власного капіталу лише у 2019 році є нижчим на 0,23 пункти від нормативного значення, у 2020-2021р.р. він вищий від норми і спостерігається позитивна динаміка його росту відповідно за роками на 0,04 та 0,15 пункти, що є позитивним аспектом в діяльності підприємства.

Спостерігаємо лише негативну динаміку одного показника – коефіцієнта довгострокової фінансової незалежності, значення якого упродовж аналізованого періоду (2019-2021 років) знаходиться не в межах норми та спостерігається його негативна динаміка спаду відносно минулого періоду та нормативного значення, відповідно за роками на 0,36 та 0,15 пункти.

Зміни знайдених коефіцієнтів фінансової стійкості та стабільності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр. відображено на рис. 2.6.

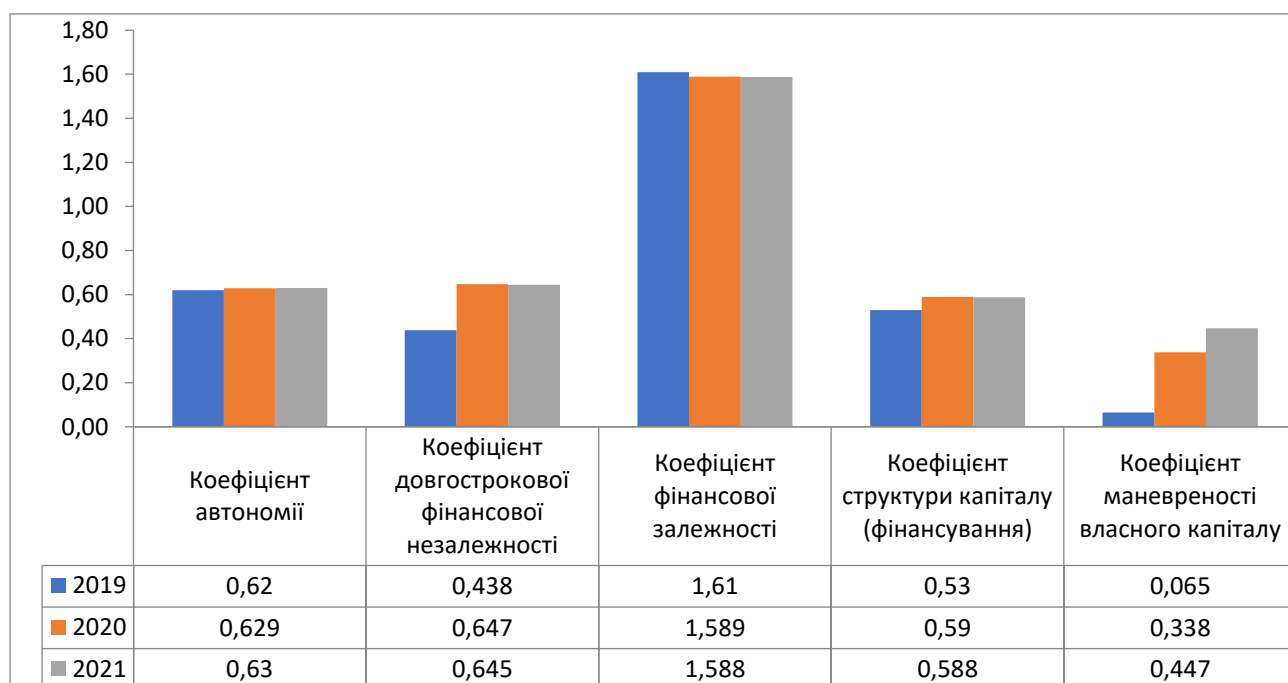


Рисунок 2.6. Динаміка основних показників фінансової стійкості та стабільності ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2019–2021 рр.

Отже, дослідивши показники фінансової стійкості та стабільності діяльності підприємства можна сказати, що ПрАТ «Тернопіль-готель» є відносно фінансово стійким готельним комплексом, однак для посилення даного стану у майбутньому потрібно вживати заходи фінансової стабілізації даних показників.

### **2.3. Стратегічний аналіз середовища ведення бізнесу та перспектив інноваційного розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель»**

Як показали проведені дослідження, через низку причин деякі підприємства готельно-ресторанного бізнесу не мають можливості використовувати у процесі своєї діяльності концепцію стратегічного управління, у т. ч. й стратегічного планування. На нашу думку, іноді заважає консервативне мислення керівників (власників), які не сприйняли інновацій в царині власне управління.

На сьогоднішній день підприємства України почали виявляти інтерес і здійснювати перші кроки щодо стратегічного планування. Як свідчать результати досліджень 50 підприємств галузі, стратегічні цілі встановлюються відповідно в 35,7 %, 84,6 % та 29 % – малих, середніх і великих підприємств [39].

Перспективне планування складається із розробки стратегічної орієнтації підприємства, визначення інноваційного потенціалу для забезпечення довгострокових конкурентних переваг на основі аналізу ринку та виявлення внутрішньо фірмових ресурсів. До перспективного планування також належить стратегічне планування і прогнозування, і кожне має специфічну аналітичну основу [42]. Оскільки стратегічний аналіз відіграє важливу роль для підприємства при визначенні перспектив його розвитку, то існує необхідність детальнішого його розгляду як інструмента стратегічного управління у контексті власне досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Для реалізації розвитку та виконання стратегічних цілей діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» вироблено місію та сформовано основні цілі діяльності.

Місією готелю «Тернопіль» є забезпечити своїм потенційним клієнтам найкращого обслуговування, спокійних, неординарних і вишуканих умов проживання, створюючи при цьому атмосферу затишку, комфорту і благополуччя.

Стратегічне бачення підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» – стати лідером на ринку готельно-ресторанних послуг у м. Тернополі та Тернопільській області. А також забезпечення дохідності та прибутковості функціонування даного закладу у поточній та стратегічній перспективі. Стратегічне бачення компанії транлюється в ключові стратегічні цілі й ряд завдань.

При цьому стратегічними цілями діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» є наступні:

1. Забезпечити конкурентні переваги підприємства на локальному ринку надання готельно-ресторанних послуг. У відповідності до цього основними завданнями в діяльності та розвитку даного підприємства є:

– оптимізація організаційної структури управління підприємством та формування раціональних взаємовідносин між структурними підрозділами компанії;

– вийти на один рівень ефективності та прибутковості із провідними готельно-ресторанними закладами регіону;

– продовження роботи над покращенням якості та раціоналізацією обслуговування споживачів;

– розширювати ринки збуту продукції та послуг, стимулюючи позитивний імідж даного підприємства;

– створювати та покращувати корпоративну культуру в середині компанії, підвищувати задоволеність роботи працівників закладу.

2. Зміцнювати позиції на поточному та стратегічних ринках збуту готельно-ресторанних послуг. У відповідності до цього основними завданнями в діяльності та розвитку даного підприємства є:

– збільшувати обсяги реалізації готельно-ресторанних послуг за рахунок якісної маркетингової політики підприємства акцентованої на конкретних споживачів продукції та послуг;

– диверсифікувати основний сегмент продукції та послуг досліджуваного закладу;

– забезпечувати зростання пізнаванності бренду на локальному ринку міста Тернополя та Тернопільської області;

– забезпечити значно привабливіші пропозиції розміщення гостей в номерах та за рахунок вищої якості обслуговування споживачів готельних та ресторанных послуг;

– активізація ІТ-компоненти для більш якісної інформування споживачів про продукцію та послуги закладу.

3. Досягти рівня найкращих практик у веденні готельно-ресторанного бізнесу. Упровадити передові практики управління компанією і досягнення результатів. Досягнення стратегічних цілей компанії і стратегія, заснована на забезпеченні довгострокової стійкості бізнесу, вимагає активних інноваційних змін та трансформацій. Підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» продовжить упровадження найкращих практик управління, заснованих на єдиному баченні, цінностях, культурі та ефективному впровадженні змін у рамках всієї компанії.

Задля проведення аналізу макросередовища даного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» скористаємося методикою PEST-аналізу. Мета PEST-аналізу - виявлення та оцінка впливу найважливіших факторів макросередовища на результати поточної і майбутньої діяльності підприємства. При цьому встановлюються події, що не підконтрольні підприємству, але впливають на результати господарювання [42].

Для деталізованої їх характеристики здійсимо PEST-аналіз для підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» представивши дані у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Оцінка чинників макросередовища господарської діяльності підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» (PEST-аналіз)

Група чинників	Чинник	Оцінка впливу фактору, (+1;-1)	Сила впливу (0-3)	Загальна оцінка впливу факторів, у балах	Прогнозна оцінка впливу (-1;0;1)	Прогнозна сила впливу (1-3)	Прогнозна оцінка, у балах
Економічні	1.Зміна курсу валют	-1	2	-2	0	2	0
	2.Низька платоспроможність населення	-1	2	-2	-1	1	-1
	3.Зростання рівня цін на продукцію (послуги)	+1	3	+3	0	2	0
Політичні	1.Україна член СОТ	+1	2	+2	+1	2	+2
	2.Політична нестабільність	-1	2	-2	-1	2	-2
	3.Різкі зміни політичних курсів	-1	3	-3	0	3	0
Правові	1. Колізійне законодавство	-1	2	-2	-1	2	-2
	2.Законодавчі ініціативи розвитку галузі	+1	3	+3	+1	2	+2
Техніко-технологічні	1.Новітні напрями в розвитку галузі підприємства	+1	1	+1	+1	1	+1
	2.Нові види страв, нові послуги	+1	2	+2	+1	2	+2
	3.Нове обладнання (орієнтація на високопродуктивне обладнання)	+1	2	+2	+1	2	+2
Природні	1. Форс-мажорні обставини	-1	1	-1	-1	1	-1
	2. Кліматичні зміни	-1	1	-1	-1	1	-1
Соціально-культурні	1.Особливості розвитку культури споживання страв	+1	2	+2	+1	2	+2
	2. Значний попит на продукцію інших підприємств-конкурентів	-1	2	-2	0	2	0
	3.Особливості культурного розвитку в Україні	+1	2	+2	+1	2	+2
<b>Всього:</b>				<b>+2</b>			<b>+6</b>



Таким чином, проаналізувавши чинники впливу макросередовища на господарську діяльність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відмітити найбільш позитивний вплив нових технологій приготування страв та соціально-культурних чинників; негативний вплив чинників – економічного характеру, політичного та правового чиннику. Аналізуючи чинники впливу, слід відмітити, що загальна оцінка чинників впливу у звітному 2021 році позитивна та становить +2 (економічні - -1, політичні - -1, правові - +1, техніко-технологічні - +5, природні - -2, соціально-культурні - +2), у перспективному періоді, враховуючи позитивні тенденції до збільшення показника, результат складе +6 (економічні - -1, політичні - 0, правові - 0, техніко-технологічні - +5, природні - -2, соціально-культурні - +4).

Аналізуючи результати здійсненого PEST-аналізу, необхідно відмітити значний вплив економічних чинників, серед яких слід відзначити нестабільність валютного курсу, низьку платоспроможність споживачів, що відображається негативно на попиті на продукцію, а також поступове зростання цін на продукцію (послуги) підприємств готельно-ресторанного господарства, що стимулює зростання цін на основний асортимент продукції (послуг).

Значні виклики обумовлені політичними чинниками, зокрема нестабільністю політичної ситуації в країні у зв'язку з військовими подіями та агресією росії, що обумовлює ризики фінансово-господарської діяльності підприємств, в тому числі і підприємств готельно-ресторанної сфери. Зміни політичних курсів, зміна умов розвитку суспільства, нові виклики для бізнесу (такі як пандемія коронавірусу, локдаун, енергетична криза в умовах війни) обумовлюють численні ризики підприємницької діяльності.

Досліджуючи правові чинники необхідно відмітити нестабільність цивільного, податкового та господарського законодавства, що регулює готельно-ресторанну сферу бізнесу. Ще у 2002 році було затверджено наказ Міністерства економіки та питань Європейської інтеграції «Про затвердження Правил роботи закладів (підприємств) готельно-ресторанного господарства», котрий і регулює діяльність у сфері готельно-ресторанного господарства, а також регламентуються основні вимоги щодо роботи суб'єктів господарської

діяльності (закладів, підприємств) усіх форм власності, що здійснюють діяльність на території України у сфері ресторанного господарства. Колізійність законодавства обумовлює і додаткові виклики в контексті імплементації норм до нормативно-правової бази країн ЄС і обумовлює невизначеність у функціонування готельно-ресторанних підприємств.

Важливими для формування інноваційного середовища та забезпечення інноваційного розвитку є науково-технологічні чинники. Також стимулювання забезпечення розвитку галузі, що формуватиме додаткові конкурентні переваги підприємств готельно-ресторанного господарства, в тому числі і досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

Сьогодні, проблематичним є генерування ефекту інноваційної діяльності, оскільки має місце слабкий науково-технічний розвиток галузі, брак власних коштів для реалізації інноваційної діяльності, недостатньо ефективна нормативно-правова база реалізації інноваційної діяльності, недостатній рівень наявних на вітчизняних підприємствах технологій, що не дозволяє бути конкурентними на внутрішньому та зовнішньому ринках. Покращення інноваційної діяльності забезпечуватиметься за рахунок застосування енергоефективних та менш відходних технологій, екоінновацій, впровадження інноваційних інформаційних технологій в сфері забезпечення ефективного обслуговування клієнтів.

Природні фактори безпосередньо впливають на виробництво та реалізацію продукції готельно-ресторанних підприємств із яких готуються страви у ресторани і в кінцевому випадку впливає виготовлення якісної продукції. Негативними є кліматичні зміни, що супроводжують зниження кількості сировини для виробництва та переробки продуктів із яких готуються страви.

Соціально-культурні чинники також мають значний вплив на розвиток даної галузі, адже культивування здорового способу життя, забезпечення здорового харчування базується на основі купування та споживання екологічно чистої продукції, що повинно стати основою політики підприємств готельно-ресторанної галузі. Забезпечення усвідомлення населення у якості та екологічності продукції дасть можливість збільшити споживання страв у

підприємствах готельно-ресторанного господарства.

Відповідно, важливим завданням інноваційного розвитку для досліджуваного готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» повинні стати: стабілізація політичного становища в країні; удосконалення нормативно-правової бази у сфері розвитку галузі функціонування підприємства; формування резервного фонду для покриття збитків внаслідок форс-мажорних обставин; загальний розвиток ринку в нашій країні, формування нової (еко-)культури споживання продукції, що виготовляє підприємство; орієнтація на новітні (маловідходні та екологічні) технології при виробництві продукції готельно-ресторанного господарства.

Поряд із PEST – аналізом здійснимо дослідження сильних та слабких сторін, можливостей та загроз функціонування підприємства здійснивши SWOT-аналіз. Результати здійсненого SWOT-аналізу представимо у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Результати SWOT-аналізу господарської діяльності підприємства ПрАТ  
«Тернопіль-готель»

<b>Сильні сторони</b>	<b>Бал*</b>	<b>Слабкі сторони</b>	<b>Бал</b>
1	2	3	4
-Конкурентна ціна на страви (послуги) закладу	4	-Орієнтація на локальний ринок реалізації продукції (послуг)	4
-Кваліфікований персонал	5	-Часті збої постачання сировини, матеріалів та обладнання	4
- Сформована структура відділу маркетингу	4	-Значна конкуренція на локальному ринку	4
-Постійне поновлення асортиментної лінійки послуг	4	-	
-Широкі можливості реалізації	3		
-Висока якість страв (послуг)	5		
-Екостандарти продукції (сертифікована продукція)	4		
<b>Всього</b>	<b>29</b>	<b>Всього</b>	<b>12</b>
<b>Можливості</b>	<b>Бал</b>	<b>Загрози</b>	<b>Бал</b>
-Апробація нових продуктів невідомих ринку	4	-Зростання цін на основні страви (послуги)	5
-Розширення ринку	5	-Нестабільність економічного та політичного становища в країні	4
-Хороша фінансова база для розширення діяльності підприємства	4	-Зростання позицій конкурентів та збільшення їх кількості	4

Продовження табл.2.7.

1	2	3	4
-Ширше впровадження інновацій у діяльність	4	-Часті зміни в законодавстві, що регулює галузевий розвиток	3
-Поступове зростання частки ринку готельних та ресторанних послуг	4	-Зменшення платоспроможності клієнтів закладу	3
-Стабілізація фінансово-економічної ситуації в країні	3	-Можлива наявність форс-мажорних обставин	5
-Залучення інвестицій під реалізацію нових проектів розвитку	5	-Зміна смаків споживачів	3
<b>Всього</b>	<b>29</b>	<b>Всього</b>	<b>27</b>

\*- п'ятибальна система.

Джерело: самостійна розробка автора.

За результатами здійсненого SWOT-аналізу необхідно наголосити на сильних сторонах функціонування підприємства, а саме – достатньо кваліфікований обслуговуючий персонал, висока якість продукції (послуг), дотримання екологічних норм та стандартів, при цьому продукція уся сертифікована високої якості, наявність розвинутого відділу збуту, орієнтація на активний збут, конкурентна ціна на страви ресторану закладу та послуги готелю при порівнянні «ціна – якість продукції (послуги)». Поряд із цим існують негативні моменти в діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» – орієнтація на локальний ринок збуту, часті збої у постачанні сировини, обладнання та матеріалів на підприємство, незначна асортиментна лінійка продукції. Зазначені чинники значно стримують розвиток досліджуваного підприємства.

Аналізуючи можливості та загрози підприємства, необхідно акцент орієнтувати на наступних можливостях підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» – хороша фінансова база підприємства, значні можливості розширення спектру надання послуг, поступове зростання частки ринку після тривалого застою через пандемію, можливості залучення інвестицій під реалізацію нових проектів для забезпечення інноваційного розвитку. Загрозами для підприємства є: нестабільне економічне та політичне становища в країні через військову агресію росії, можлива наявність форс-мажорних обставин (подібно пандемії

коронавірусу та ін. непередбачуваних подій та фактів), зростання цін на сировину, продовольча, енергетична криза в умовах війни, досить конкурентний ринок (зростання позицій конкурентів та збільшення їх кількості), часті зміни у нормативно-правовій базі функціонування підприємства, швидкі зміни уподобань та вимог споживачів продукції.

В цілому, результати здійсненого SWOT-аналіз діяльності досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» визначають 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. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, воно має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів для посилення власного конкурентного статусу та забезпечення свого розвитку на перспективу.

## **Висновки до розділу 2**

1. 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. Родзинкою готелю є його виняткове розташування: зовнішня сторона фасаду виходить на історичний та діловий центр міста, а з вікон внутрішньої – відкривається незабутня панорама на мальовниче Тернопільське озеро.

2. Дослідивши організаційну структуру управління підприємством відмічено, що у готелі «Тернопіль» діє лінійно-функціональна структура управління готелем. У прямому підпорядкуванні директора з розміщення

знаходяться менеджери основних готельних служб: бронювання, обслуговування, прийому і розрахункової частини, експлуатації номерного фонду.

Готель «Тернопіль» забезпечений всіма необхідними для його виробничої діяльності матеріальними ресурсами відповідної якості для раціонального використання з метою скорочення витрат виробництва й одержання максимального прибутку.

3. Результати дослідження та аналізу 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 у порівнянні з 2019 роком, що пояснюється поширенням у цей період коронавірусної інфекції та оголошення локдауну. Зокрема, спостерігається зниження активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства. При цьому, підприємство має достатню фінансову стійкість орієнтуючись на власний капітал, високими (хоча і знижуються) є показники ліквідності та ділової активності, низькими є чистий прибуток та показники рентабельності господарської діяльності підприємства.

Однак у 2021 році ситуація стабілізувалась і покращилась у порівнянні із 2019-2020 роками. Зокрема, спостерігається позитивна тенденція збільшення активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства, зростають показники ліквідності та платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та показники рентабельності господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

4. 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.

5. Результати здійсненого SWOT-аналіз 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 стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі. В той же час оцінка конкурентної сили показує, який суперник може бути найбільш вразливий при конкурентній атаці і які його слабкі сторони. Коли підприємство має значну конкурентну силу в галузях, в яких конкуренти слабкі, воно має саме поміркувати про наступ, щоб використати слабкості конкурентів.

## РОЗДІЛ 3

### ПРОЄКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ТЕРНОПІЛЬ-ГОТЕЛЬ»

#### **3.1. Обґрунтування заходів інноваційного характеру для забезпечення розвитку ПрАТ «Тернопіль-готель»**

В сучасних умовах, якісне та ефективне управління господарською діяльністю готелю неможливо без повноцінного використання сучасних інтернет-технологій. Активне їх упровадження, як свідчать проведені дослідження, є основою функціонування та розвитку такої динамічної сфери, як готельне господарство. Зазначені процеси обумовлені тим, що сучасні інноваційні он-лайн технології проникли практично в усі соціальні сфери життя громадянина та стали нормою його функціонування [60].

Враховуючи розвиток інтернет-технологій, досліджуваному підприємству ПрАТ «Тернопіль-готель» потрібно бути в тренді, постійно удосконалюватись та розвиватись, щоб бути максимально доступним для потенційних клієнтів та найбільш ефективним закладом на ринку надання готельних послуг у регіоні.

На сучасному етапі значного поширення набули мобільні додатки, створені для готельного підприємства, за допомогою яких можливо отримати усю важливу інформацію стосовно діяльності готелю, у т.ч. й ПрАТ «Тернопіль-готель», а саме: розташування та загальний вигляд готелю, категорія готелю, інформацію про наявність основних та додаткових послуг закладу, інформацію про стан номерного фонду та його заповненість на визначену дату, дізнатися цінову пропозицію, акції, вирішити питання он-лайн бронювання, оцінити дизайн номерів готелю, замовити додаткову продукцію та послуг у готелі.

Зважаючи на сучасні процеси зміни незручних ноутбуків та комп'ютерів на смартфони, постає питання щодо створення для досліджуваного підприємства мобільного додатку під назвою «Add Hotel Ternopil» для інформування про його



діяльність, бронювання номерного фонду, отримання інформації про цінову політику закладу, а також наявність основних та додаткових послуг. Проект розрахований на реалізацію протягом 3,5 років із залученням інвестиційних ресурсів для його реалізації.

Мета створення зазначеного мобільного додатку Add Hotel Ternopil – стимулювати зростання кількості активних клієнтів готелю, забезпечити зростання заповненості номерного фонду готелю, а, як наслідок, зростання реалізації готельної продукції та послуг, приріст грошових потоків діяльності підприємства.

Іншим аспектом розвитку та інноваційної активності готелю є подальша стратегія розвитку та модифікація системи управління готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», вона неможлива також без впровадження новітніх технологій і у процес управління закладом.

Сучасний етап розвитку світової та української сфери готельних послуг засвідчують те, що особливою популярністю користуються CRM- та RSM-системи, які визначаються як корпоративні системи і призначені для удосконалення управлінських процесів на готельних підприємствах.

Досліджуючи сутність CRM-системи (англ. Customer Relationship Management) необхідно відмітити її прикладний характер, вона являється системою програмного забезпечення, котра орієнтована на посилення взаємодії між готельним закладом та споживачами готельних послуг.

Запропонована до впровадження система покликана забезпечити організацію обслуговування широкого кола споживачів готельних послуг за рахунок значного розміру обробки та подальшого зберігання інформації про споживачів готельних послуг, їх уподобання та запити, стимулюватиме зростання рівня та якості реалізації готельних послуг, забезпечення покращення основних бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» [60].

Реалізуючи вибір серед альтернатив, слід відзначити, що на ринку України серед систем автоматизованого управління готельним підприємством є значна кількість різноманітних інформаційних системних продуктів із власними

характеристиками та специфікацією (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Системи автоматизованого управління готелем на українському ринку

Продукт	Виробник	Інсталювальники та дистрибутори в Україні	Основні споживачі	Частка ринку, %
Fidelio	MICROCOS-Fidelio(США)	HRS	Готелі від трьох до п'яти зірок	14
OPERA		HRS	Мережеві готелі	5
EpitomePMS	SoftBrand(США)	Ligra Hospitality	Від трьох до п'яти зірок, мережеві готелі	11
«Отель-2.3»	«Інтеротель»	«Інтерготель»	Від двох до чотирьох зірок	18
«Едельвейс»	«Рексофт»	UCL	Від двох до чотирьох зірок	7
«B52Отель»	«Студія побс (Україна)»	«Альт-Таб Груп (Київ)», «Ректа (Мукачево)»	Від двох до чотирьох зірок	11
ServioHMS	«НЛЕ»	«Експерт Солюшен»	Від двох до чотирьох зірок	5
ProHotel, SimpleHotel	Топ ПоинтАйти (Україна)»	«Топ Поинг Айти» і партнери-інтегратори	Від двох до чотирьох зірок	16
Shelter	USC	UCS	Від двох до чотирьох зірок	4
SuperHotel	«Альтинет (Україна)»	«Альтинет»	Від двох до чотирьох зірок	3
«GS: Управління готелем»	«Глобал Софт»	«Глобал Софт»	Від двох до чотирьох зірок	1
SmartHotel	«Смарт Лаб»	«Смарт Лаб»	Від двох до чотирьох зірок	5

Джерело: складено автором на основі [52-55]

Поряд із цим, у господарській діяльності готельні підприємства, а й відповідно підприємство ПрАТ «Тернопіль-готель» можуть застосовувати або уже використовують їх комбінування, що значно підвищує ефективність реалізації системи управління готелем.

Для забезпечення автоматизації основних бізнес-процесів на підприємстві ПрАТ «Тернопіль-готель» нами пропонується реалізації новітньої RMS-системи (англ. Revenue Management System). За своєю суттю вона виступає системою, котра акцентована на стимулювання розвитку системи управління; зазначена система є спеціалізованим продуктом створеною для готельних підприємств, і в своїй основі використовує різноманітні алгоритми (математичні, статистичні та інші системи), що дають можливість накопичувати та здійснювати системний аналіз інформації про діяльність готельного закладу.

Запропонований нами для використання аналітичний інструмент дасть можливість керівництву закладу забезпечити відслідковування, аналізування та здійснення прогнозу змін у ринковій кон'юктурі, а також адаптує цінову політику на основний асортимент продукції та послуг готелю враховуючи поточну ситуацію на ринку, зміни запитів споживачів, ціни конкурентів, і, як наслідок активізує маркетинговий інструментарій для залучення більшої кількості споживачів готельних послуг.

Отже, для підвищення ефективності функціонування досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», у контексті упровадження ним інновацій на сучасному етапі розвитку, пропонується реалізувати два окремих інноваційних проєкти: перший – розробка та впровадження мобільного додатку для забезпечення зростання он-лайн продажів готельних послуг, другий – впровадження RMS-системи в управлінську діяльність підприємства, що дасть можливість забезпечити зростання ефективності прийняття управлінських рішень та забезпечить зростання прибутковості господарської діяльності закладу у майбутньому періоді.

### **3.2. Розроблення, впровадження та оцінювання економічної ефективності проєкту створення мобільного додатку Add Hotel Ternopil**

Для обґрунтування економічної ефективності реалізації першого

запропонованого проєкту – створення додатку Add Hotel Ternopil для забезпечення зростання он-лайн продажів готельних послуг, важливо першочергово, на етапі його розроблення, сформуванати організаційну структуру забезпечення його реалізації.

Організаційну структуру проєкту представимо на рис.3.1.



Рисунок 3.1. Організаційна структура проєкту створення та впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil в господарську діяльність підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

Джерело: самостійна розробка автора

Згідно запропонованої організаційної структури необхідно відзначити наявність менеджера (керівника) проєкту, розробника додатку (буде найнятий працівник ІТ-компанії, аутсорсинг), маркетологи проєкту, фінансовий менеджер (виконуватиме функції бухгалтера), менеджер просування продукту у соціальних мережах.

Далі відобразимо штатний розпис в контексті реалізації проєкту, визначимо оплату праці та відрахування працівників у таблиці 3.2., а детальний план оплати праці та відрахувань за етапами реалізації проєкту представлено у таблиці 3.3.

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

Таблиця 3.2

## Штатний розпис та оплата праці працівників зайнятих у проєкті

Працівники	Заробітна плата за місяць, грн.	Відрахування від заробітної плати за місяць, грн.	Місячна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.	Річна оплата праці з урахуванням відрахувань, грн.	Особливості
Менеджер (керівник) проєкту	25000	10375	35375	424500	Експлуатаційна фаза реалізації проєкту
Розробники додатку (адміністрування додатку) (аутсорсинг)	79500	33000	112500	1350000	Інвестиційна фаза реалізації проєкту
Маркетологи проєкту (аутсорсинг)	20000	8300	28300	339600	Усі фази реалізації проєкту
Фінансовий менеджер (бухгалтер)	20000	8300	28300	339600	Експлуатаційна фаза реалізації проєкту
<b>Всього витрат на оплату праці</b>				<b>2453700</b>	

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

Джерело: самостійна розробка автора

Таблиця 3.2

Працівники	Етап (розробка додатку та виходу новинки на ринок)						Етап (впровадження додатку)		
	1 міс.	2 міс.	3 міс.	4 міс.	5 міс.	6 міс.	1 рік	2 рік	3 рік
Менеджер проєкту					35375	35375	424500	424500	424500
Розробники додатку	112500*	112500	112500	112500	112500	112500	240000**	240000	240000
Маркетологи проєкту					28300	28300	339600	339600	339600
Фінансовий менеджер (бухгалтер)					28300	28300	339600	339600	339600
Всього	112500	112500	112500	112500	204475	204475	1343700	1343700	1343700
<b>Всього за 3 роки</b>	<b>4890050</b>								

## Штатний розпис та оплата праці при реалізації інноваційного проєкту

\*- оплата праці за розробку та налаштування системи рекламування додатку;

\*\* - оплата праці за адміністрування додатку.

Маркетологи проєкту відзначатимуться активністю на завершальних стадіях розробки додатку (тобто на 5-6 місяць реалізації проєкту), і забезпечуватимуть активне просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil протягом наступних трьох років реалізації проєкту.

В організаційній структурі представлений також фінансовий менеджер, який займатиметься окрім управління фінансовими ресурсами і обліковою політикою та бухгалтерією.

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

Аналізуючи використання маркетингового інструментарію, основний акцент просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil орієнтовано на його рекламу у PlayMarket, AppStore; використання контекстно-медійної реклами Google та банерної реклами мережі Інтернет. Рекламне розміщення також відбуватиметься на краунфандингових платформах KickStarter, Indiegogo.

Ключовим завданням реалізації даного проєкту – це виведення запропонованого мобільного додатку Add Hotel Ternopil у ТОП-рейтинги GooglePlay або AppleAppStore, а також створення позитивного іміджу досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» і рейтингу із хорошими відгуками та високими оцінками. При цьому слід зазначити, що при попаданні мобільного додатку Add Hotel Ternopil у ТОП-рейтинг привертатиметься все більша увага реальних користувачів у значно більшому обсязі.

Для реалізації механізму просування запропонованого мобільного додатку Add Hotel Ternopil досить важливим є використання запропонованого маркетингового інструментарію, що реалізовуватиметься на двох етапах його життєвого циклу – етапі розробки та виведення мобільного додатку на ринок та етапі впровадження згідно складеного маркетингового плану даного проєкту (таблиця 3.4).

Таблиця 3.4

План маркетингу проєкту створення та впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil в господарську діяльність ПрАТ «Тернопіль-готель»

Інструменти маркетингу	Бюджет витрат за період реалізації проєкту, грн.	Структура витрат, %
Етап розробки та виведення мобільного додатку на ринок		
Маркетингове дослідження ринку	1078	15
Створення сайту, Fb – рекламної сторінки, Instagram сторінки додатку, Telegram–сторінки, Yt–каналу додатку	2156	30
Рекламування виходу додатку	718	10
Презентація прототипу та функціоналу додатку	3233	45
<b>Всього (етап розробки та виведення мобільного додатку на ринок)</b>	<b>7185</b>	<b>1,42</b>
Етап впровадження додатку		
Публікація матеріалів в спеціалізованих ЗМІ	10076	2,02
Контекстна реклама (GoogleAdWords і ін.)	28782	5,77
Банерна реклама	28782	5,77
Виведення додатку в ТОП GooglePlay або AppleAppStore і створення позитивного рейтингу хорошими оцінками і відгуками	230353	46,18
Реклама у блогерів + прямий продаж	50380	10,1
Реклама в інших додатках	12969	2,6
Рекламне і передпродажне розміщення на краунфандингових платформах KickStarter, Indiegogo	71979	14,43
Реклама в соціальних мережах (Facebook, Youtube, Instagram і ін.)	50380	10,1
Презентація додатку та його основних змін	9727	1,95
Рекламні заходи (акції, розпродажі, промо-період)	5387	1,08
<b>Всього (етап впровадження)</b>	<b>498815</b>	<b>98,58</b>
<b>Загальна сума витрат на маркетинг</b>	<b>506000</b>	<b>100</b>

Джерело: самостійна розробка автора

Розрахункові дані представлені у таблиці 3.4. засвідчують те, що розмір маркетингових витрат протягом досліджуваного періоду становить 506 тис. грн., при цьому на етапі розробки та виведення додатку на ринок плануються витрати у розмірі 7,19 тис. грн., а на етапі впровадження та адміністрування додатку Add Hotel Ternopil розмір витрат значно збільшиться та становитиме 498,82 тис. грн. або 98,58% усіх витрат на маркетингові заходи.

Реалізація пропонованого проєкту створення та подальшого просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil орієнтована на стимулювання зростання обсягів реалізації готельних послуг, бронювання усього номерного фонду, а також створення позитивного іміджу для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», як інноваційно-активного суб'єкта господарювання, що застосовує у власній діяльності новітні технології для забезпечення свого розвитку.

Для реалізації даного проєкту також слід передбачити витрати на патентування запропонованого додатку Add Hotel Ternopil, вони плануються у перший рік із моменту розробки додатку і складатимуть 108000 грн.

Таким чином, основні початкові витрати для розробки та впровадження до реалізації (просування) проєкту мобільного додатку Add Hotel Ternopil у перші 1,5 року склали 3067,7 тис.грн. і представлені у таблиці 3.5, у наступні роки вони зменшуватимуться.

Таблиця 3.5

Витрати для розробки та впровадження до реалізації проєкту мобільного додатку Add Hotel Ternopil

Стаття витрат по проєкту	Сума витрат, тис. грн.	Структура витрат, %
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи	2453,7	80
Маркетингові витрати	506	16
Витрати на патентування додатку	108	4
<b>Всього витрат</b>	<b>3067,7</b>	<b>100</b>

Джерело: самостійна розробка автора



Слід зазначити, що використання ПрАТ «Тернопіль-готель» в наступні роки запропонованого мобільного додатку Add Hotel Ternopil стимулюватиме зростання кількості бронювання номерного фонду готелю та реалізації додаткових послуг готельного підприємства (реалізація послуг ресторану, послуг сауни, послуг конференц-залу, реалізації додаткових послуг готельного підприємства).

Доходи від додаткової реалізації готельних та інших послуг за рахунок використання мобільного додатку Add Hotel Ternopil ПрАТ «Тернопіль-готель» представлено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6

Доходи від реалізації готельних послуг за рахунок використання мобільного додатку Add Hotel Ternopil ПрАТ «Тернопіль-готель», тис.грн.

Доходи	6 міс.	2023 (план)	2024 (план)	2025 (план)	Всього
Від реалізації готельних послуг	0	4200	4700	5500	12400
Від реалізації послуг ресторану	0	300	1600	2000	3900
Від реалізації послуг сауни	0	200	300	450	950
Від реалізації послуг конференц-залу	0	150	200	350	700
Від реалізації додаткових послуг	0	150	200	700	1050
<b>Всього доходів</b>	<b>0</b>	<b>5000</b>	<b>7000</b>	<b>9000</b>	<b>19000</b>

Джерело: самостійна розробка автора

Результати дослідження представлені у таблиці 3.6 засвідчують потенційне зростання розміру доходів досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» через використання ним мобільного додатку Add Hotel Ternopil протягом трьох років, зокрема протягом 2023 року загальний обсяг доходів від реалізації послуг готелю за рахунок використання мобільних додатків зростатиме на 5000 тис.грн., протягом 2024 року – 7000 тис.грн., а у 2025 році збільшиться до рівня 9000 тис.грн.

Динаміку зростання доходів від реалізації послуг за рахунок використання мобільного додатку Add Hotel Ternopil представимо на рис.3.2.

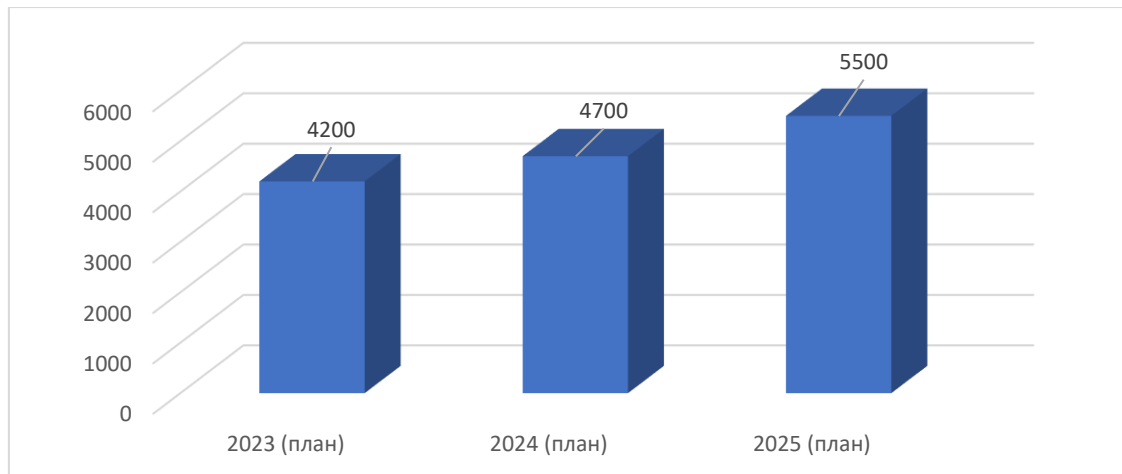


Рисунок 3.2. Зростання доходів від реалізації готельних послуг за рахунок впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil

Джерело: самостійна розробка автора

Для даного проєкту важливим та позитивним явищем є зростання розміру доходів, оптимізація витрат та забезпечення зростання чистого прибутку внаслідок реалізації пропонованого проєкту (таблиця 3.7).

Таблиця 3.7

Фінансові результати від реалізації проєкту створення та впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil

Показник	6 міс.	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Всього
Всього додаткових доходів за рахунок впровадження додатку	0	5000	7000	9000	21000
Всього маркетингові витрати	0	166,27	166,27	166,28	498,82
Всього витрат на оплату праці	858,95	1343,7	1343,7	1343,7	4890,05
Витрати на патентування	0	108	0	0	108
Прибуток до оподаткування	-858,95	3382,03	5490,03	7490,02	15503,13
Податок на прибуток (18%)	0	608,77	988,21	1348,20	2945,17
<b>Чистий прибуток проєкту</b>	<b>-858,95</b>	<b>2773,26</b>	<b>4501,82</b>	<b>6141,82</b>	<b>12557,96</b>

Джерело: самостійна розробка автора

Дані представлені у аналітичній таблиці 3.7 вказують на високу ефективність реалізації проєкту розробки та впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil, адже починаючи із першого року впровадження підприємство

розраховує на отримання позитивних грошових потоків, зокрема протягом першого року ПрАТ «Тернопіль-готель» планує отримати чистий прибуток у розмірі 2773,26 тис.грн., протягом 2024 року 4501,82 тис.грн., протягом 2025 року 6141,82 тис.грн. Загальний розмір грошового потоку (чистого прибутку) протягом трьох років становитиме 12557,96 тис.грн.

Поряд із цим, необхідно відзначити досить високий рівень рентабельності реалізації послуг внаслідок впровадження проекту створення мобільного додатку Add Hotel Ternopil:

$$R_{\text{реал. 2023 рік}} = 2773,26 / 5000 = 55,46\%$$

$$R_{\text{реал. 2024 рік}} = 4501,82 / 7000 = 64,31\%$$

$$R_{\text{реал. 2025 рік}} = 6141,82 / 9000 = 68,24\%$$

Розрахункові дані засвідчують зростання рівня рентабельності протягом періоду реалізації проекту, відповідний показник протягом 2023 року реалізації проекту за проведеними розрахунками складе 55,46% (на 1 грн. реалізації готельних послуг готельне підприємство отримуватиме 0,5546 грн. чистого прибутку), протягом 2024 року складатиме 64,31%, протягом 2025 року – 68,24% (рис.3.3).

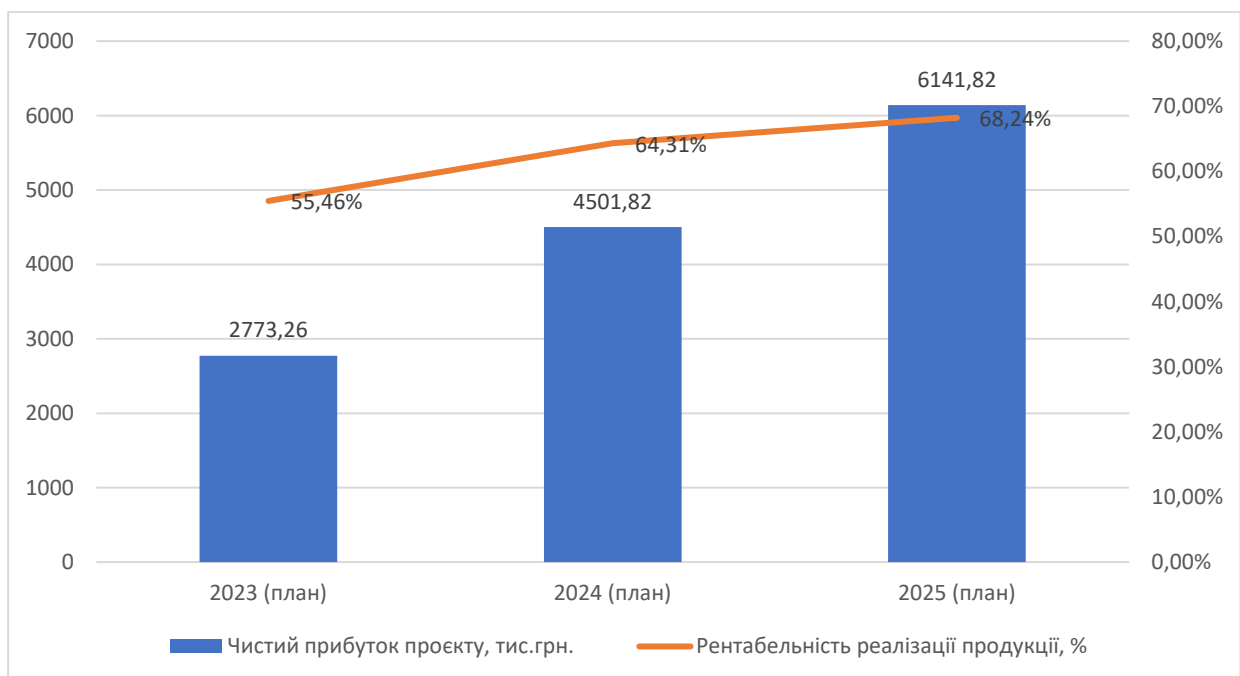


Рисунок 3.3. Показники чистого прибутку та рентабельність реалізації готельних послуг за рахунок проекту впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil

Джерело: самостійна розробка автора

Протягом усього періоду реалізації проєкту (3,5 років) кумулятивний чистий прибуток становитиме 12557,96 тис.грн., що переважає розмір початково вкладених у проєкт коштів у сумі – 3067,7 тис.грн.

Відповідно, розрахуємо індекс прибутковості на інвестований капітал у даний інноваційний проєкт ПрАТ «Тернопіль-готель»:

$$ІП= 12557,96 / 3067,7= 4,09$$

Отже, індекс прибутковості інвестованого у запропонований проєкт капіталу складе 4,09 пункти, відповідно на 1 грн. інвестованих у проєкт коштів ПрАТ «Тернопіль-готель» отримає 4,09 грн. чистого прибутку.

Таким чином, запропонований проєкт створення та впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil дасть можливість не тільки збільшити розміри доходів від реалізації послуг та забезпечити наявність чистого прибутку ПрАТ «Тернопіль-готель», але й також забезпечить зростання іміджу, як підприємства, що використовує інноваційні технології під час реалізації власних послуг.

### **3.3. Обґрунтування проєкту впровадження інноваційної системи управління готелем (RSM-системи) та визначення його економічної ефективності**

Необхідно відзначити, що розробниками RMS-систем пропонуються різноманітні альтернативи та модифікації, а також є можливість інтегрування із наявними каналами збуту готельних послуг, використовувати аналітичний інструментарій оцінювання основних показників поточної фінансової діяльності готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель».

В даному контексті, важливо використовувати основні показники, що характерні для функціонування досліджуваного готелю, а саме: середній дохід на номер (RevPAR), середній дохід на гостя (RevPAC), середній відпускний тариф (ADR) [58].

Важливим етапом реалізації будь-якого проекту є обґрунтування економічних параметрів ефективності впровадження RMS-системи. Основними напрямками такого обґрунтування стане дослідження показників доходів від реалізації послуг готелю, витрат, чистого прибутку, грошових потоків в процесі реалізації впровадження інноваційної системи управління готелем в діяльність досліджуваного підприємства.

Із широкого переліку альтернативних програм, які пропонують на ринку інноваційних платформ управління провайдери, наприклад: AmoCRM, CRMCreatio, FreshOffice, Bitrix24 та інші, найбільш оптимальним варіантом для ПрАТ «Тернопіль-готель» буде використання української RMS-системи Bitrix 24 (NetHuntCRM), платформу якої подано на рисунку 3.4.

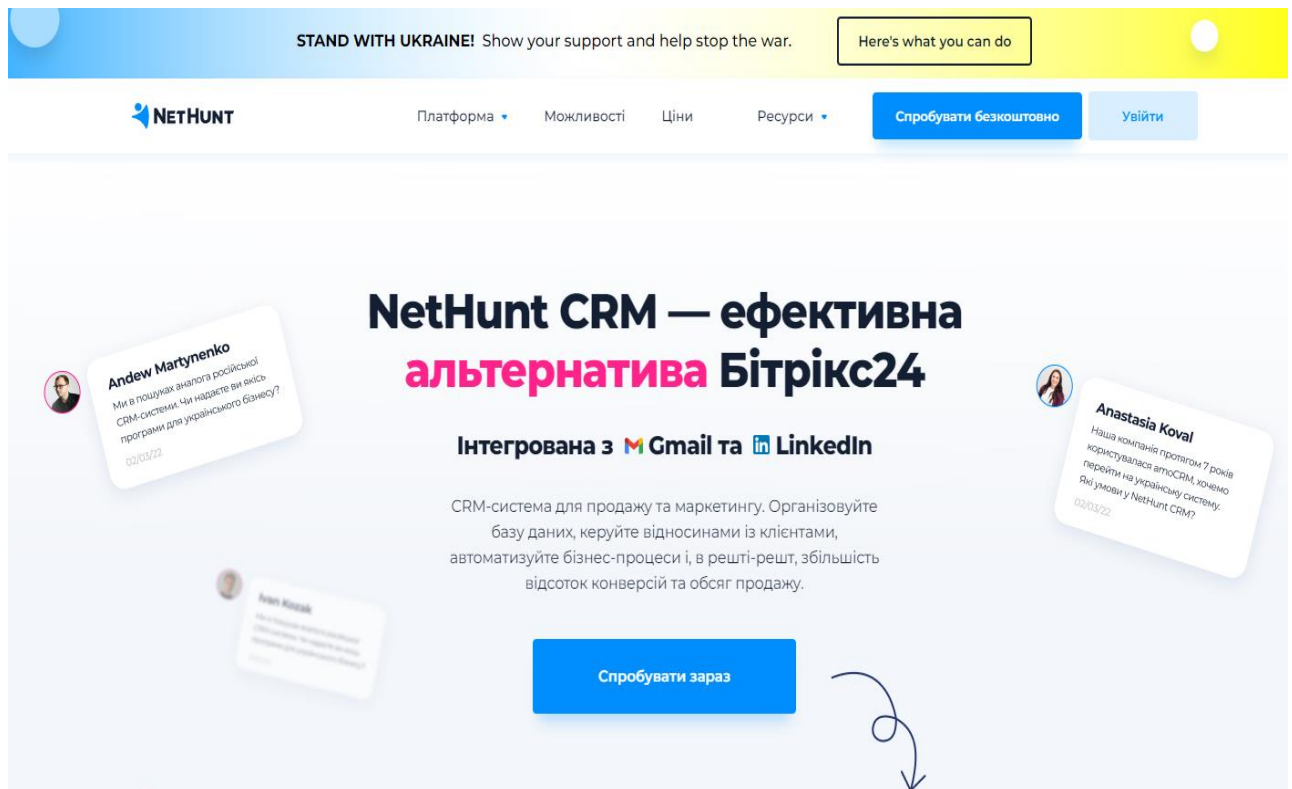


Рисунок 3.4. Платформа CRM-системи Bitrix 24 (NetHuntCRM)

Джерело: складено автором на основі [57]

Ключовими перевагами застосування в управлінських процесах готельного підприємства RMS-систем Bitrix 24 (NetHuntCRM) є швидка синхронізація та адаптації до поточних бізнес-процесів підприємства, інтегрування із

найбільш важливими програмами та месенджерами готелю, а також щоденна аналітика основних управлінських бізнес-процесів підприємства.

Якісні та найбільш ефективні можливості функціонування RMS-систем Bitrix 24 полягають в наступному, зокрема:

- реалізація комплексної системи управління проектами;
- виставлення рахунків, друк і відправка документів;
- настроювання воронки продажів, планів і звітів;
- IP- телефонію, інтеграцію з корпоративною поштою;
- створення сайтів і лендінгів з вбудованою CRM;
- настроювання ботів, СМС-чатів, реклами й листів, підключення соціальних мереж і месенджерів [58].

Розмір витрат у плановому періоді, котрі пов'язані із первинним впровадженням та здійсненням обслуговування RMS-систем Bitrix 24 представлено у таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Планові витрати пов'язані із впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Стаття витрат по проекту	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Витрати на створення та адаптацію платформи	25	0	0
Адміністрування платформи	38,4	49,92	64,8
Оплата праці ІТ-працівникам	100	120	150
Витрати на маркетингові заходи	45	50	75
<b>Всього</b>	<b>208,4</b>	<b>219,92</b>	<b>289,8</b>

Джерело: самостійна розробка автора

Результати дослідження представлені у таблиці 3.8. відображають розмір витрат, котрі необхідно здійснити для впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 для готельного підприємства ПрАТ «Тернопіль».

У 2023 плановому році розмір витрат становитиме 208,4 тис. грн. (найбільший розмір витрат на адміністрування платформи – 38,4 тис. грн., оплата праці ІТ-персоналу становитиме – 100 тис. грн., витрати на маркетинг – 45 тис. грн.).

У 2024 плановому році показник витрат зростатиме до рівня 219,92 тис. грн. (основні витрати пов'язані із адмініструванням платформи – 49,92 тис. грн., оплата праці ІТ-працівників – 120 тис. грн., витрати на маркетинг – 50 тис. грн.).

У 2025 плановому році розмір витрат становитиме 289,8 тис. грн. (витрати на адміністрування системи складуть 64,8 тис. грн., оплата праці ІТ-працівників – 150 тис. грн., витрати на маркетингові заходи – 75 тис. грн.).

В контексті реалізації даного проєкту необхідно здійснити оновлення матеріально-технічної бази готелю «Тернопіль», зокрема планується закупити 2 ноутбуки, 1 принтер, 1 сканер, а також частину витрат буде спрямовано на розхідні матеріали.

Витрати на матеріально-технічне забезпечення реалізації запропонованого проєкту представимо у таблиці 3.9.

Таблиця 3.9

Планові витрати на матеріально-технічне забезпечення заходів пов'язаних із впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24

ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Стаття витрат	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Придбання ноутбуків	80	0	0
Придбання принтера	8	0	0
Придбання сканера	4	0	0
Розхідні матеріали	10	15	20
<b>Всього</b>	<b>102</b>	<b>15</b>	<b>20</b>

Джерело: самостійна розробка автора

Далі представимо загальний розмір інвестицій, котрі необхідно вкласти для реалізації (впровадження та обслуговування) запропонованого проєкту RMS-систем Bitrix 24 для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель» (таблиця 3.10).

Таблиця 3.10

Інвестиції вкладені в проєкт пов'язаного із впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік
Інвестиції	310,4	234,92	309,8

Джерело: самостійна розробка автора

Отже, як бачимо загальний розмір інвестицій у проєкт становитиме 855,12 тис. грн., відповідно, протягом 2023 року показник інвестицій у проєкт складе 310,4 тис. грн., у 2024 році – 234,92 тис. грн., у 2025 році – 309,8 тис. грн.

Інвестування проєкту реалізовуватиметься по-етапно, по мірі виконання ключових завдань його реалізації, контроль за реалізацією проєкту буде покладено на обидві сторони – адміністрацію готелю «Тернопіль» та інвестора проєкту (корпоративний інвестиційний фонд).

Наступним етапом стане дослідження основних показників реалізації проєкту (доходів, витрат, чистого прибутку, грошових потоків) впровадженням та обслуговуванням RMS-систем Bitrix 24 ПрАТ «Тернопіль-готель» (таблиця 3.11).

Таблиця 3.11

Грошові потоки реалізації проєкту впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 готелю ПрАТ «Тернопіль-готель», тис. грн.

Показник	2023 рік	2024 рік	2025 рік	Всього
1	2	3	4	5
Інвестиції	-310,4	-234,92	-309,8	-855,12
<b>Доходи</b>	<b>3450</b>	<b>4500</b>	<b>5550</b>	<b>13500</b>
Доходи від реалізації номерного фонду	3200	4000	4800	12000
Інші доходи	250	500	750	1500
<b>Витрати</b>	<b>2550</b>	<b>3070</b>	<b>3440</b>	<b>9060</b>
Оплата праці персоналу	1750	2000	2200	5950
Комунальні платежі	500	650	750	1900
Маркетинг та збут	200	300	350	850
Інші операційні витрати	100	120	140	360
<b>Прибуток до оподаткування</b>	<b>900</b>	<b>1430</b>	<b>2110</b>	<b>4440</b>
Податок на прибуток (18%)	162	257,4	379,8	799,2
<b>Чистий прибуток</b>	<b>738</b>	<b>1172,6</b>	<b>1730,2</b>	<b>3640,8</b>
Амортизація	31,3	31,3	31,3	92
<b>Чистий грошовий потік</b>	<b>769,3</b>	<b>1203,9</b>	<b>1761,5</b>	<b>3734,8</b>
Ставка дисконтування (i=10%)	0,909	0,826	0,751	-
<b>Дисконтований грошовий потік</b>	<b>699,3</b>	<b>994,4</b>	<b>1322,9</b>	<b>3016,6</b>
Залишковий грошовий потік (загальний розмір інвестицій 855,12 тис. грн.)	-155,8	838,6	2161,5	-

\* амортизацію розраховано, виходячи із даних табл.3.9 обсягу закупівлі основних засобів на суму 92 тис. грн. на реалізацію проєкту

Джерело: самостійна розробка автора



Досліджуючи дані подані у таблиці 3.11, слід відзначити плановане зростання розміру доходів від реалізації готельних послуг за рахунок впровадження RMS-систем Vitrix 24. Запропонований проєкт дасть можливість збільшити відвідуваність та наповненість номерного фонду готелю, акцентувати зусилля безпосередньо на кінцевого споживача закладу, а також дозволить оптимізувати витрати на маркетингові заходи та інші витрати пов'язані із фінансово-господарською діяльністю.

Розмір доходу від реалізації готельних послуг у 2023 плановому році становитиме 3450 тис. грн., у 2024 році – 4500 тис. грн., у 2025 році – 5550 тис. грн. Загальний розмір доходів від реалізації готельних послуг протягом трьох років складе 13500 тис. грн.

Витрати на реалізацію даного проєкту збільшуватимуться (оплата праці персоналу, комунальні платежі, маркетингові витрати, інші операційні витрати), зокрема у 2023 році розмір витрат складе 2550 тис. грн., у 2024 році – 3070 тис. грн., у 2025 році – 3440 тис. грн.

Із даних таблиці бачимо економічний ефект від запропонованого проєкту: його реалізація дасть можливість отримати чистий прибуток у розмірі 738 тис. грн. у 2023 році, 1172,6 тис. грн. у 2024 році та 1730,2 тис. грн. у 2025 році.

Заплановані показники реалізації інноваційного проєкту подано на рисунку 3.5.

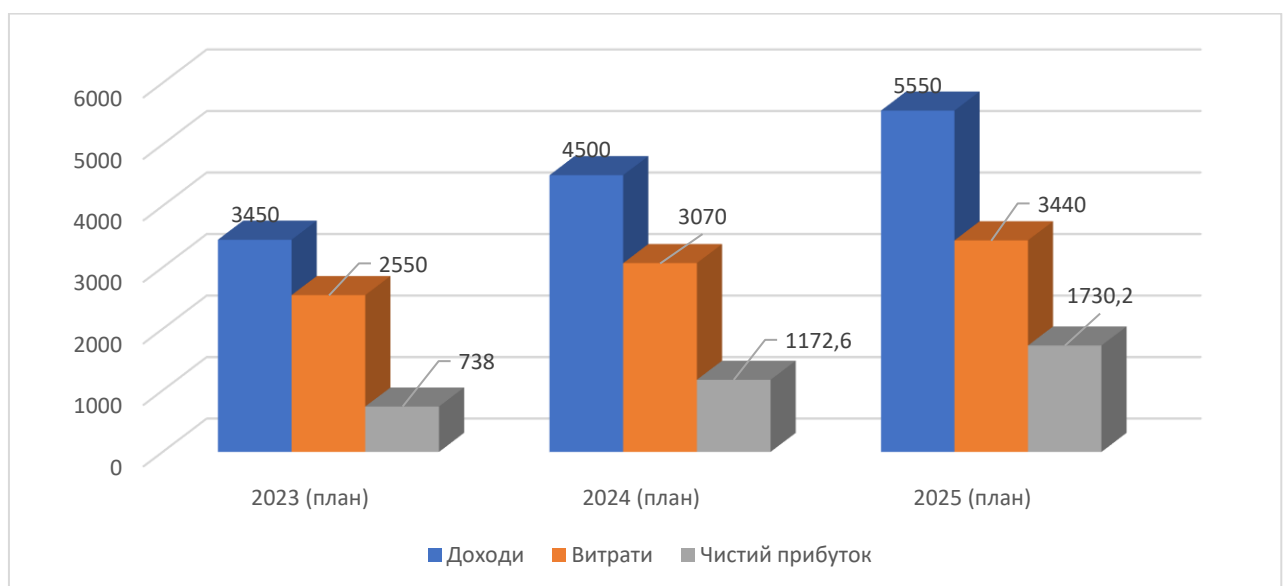


Рисунок 3.5. Планові показники реалізації проєкту впровадження та обслуговування RMS-систем Vitrix 24 ПрАТ «Тернопіль-готель»,  
Джерело: самостійна розробка автора

Формування грошових потоків реалізації даного проєкту здійснюється за рахунок наявного чистого прибутку та амортизаційних відрахувань (розмір яких рівно розподілено протягом 3 років реалізації проєкту, а обсяг основних засобів становитиме 92 тис. грн.).

Чистий грошовий потік внаслідок реалізації проєкту становитиме 769,3 тис. грн. у 2023 році, 1203,9 тис. грн. у 2024 році, 1761,5 тис. грн. у 2025 році. Загальний грошовий потік складе 3734,8 тис. грн.

Дисконтований грошовий потік відображає метод оцінювання вартості інвестицій у майбутньому періоді, виходячи із ставки капіталу та грошових потоків в теперішньому періоді.

Розрахований показник вказує на зростання дисконтованого грошового потоку від реалізації проєкту впровадження та обслуговування RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель», зокрема у 2023 році показник становитиме 699,3 тис. грн., у 2024 році – 994,4 тис. грн. та у 2025 році 1322,9 тис. грн.

Залишковий грошовий потік протягом 2023 року буде від'ємний, оскільки обсяг інвестування перевищує отриманий дисконтований грошовий потік – -155,8 тис. грн., у 2024 році значення показника складе 838,6 тис. грн., у 2025 році показник становитиме 2161,5 тис. грн.

Для оцінювання ефективності реалізації пропонованого проєкту визначимо показники індекс рентабельності, період окупності та чистий приведений дохід.

Визначимо показник індексу рентабельності інвестицій: співвідношення чистого поточної вартості грошового потоку до розміру вкладених інвестицій:

$$PI = 3016,6 / 855,12 = 3,52$$

Відповідно, показник  $PI > 1$ , що засвідчує ефективність реалізації проєкту, відповідно на 1 грн. інвестиційних грошових коштів ПрАТ «Тернопіль-готель» отримує 3,52 грн. чистого грошового потоку.

Наступним показником, що характеризує ефективність реалізації проєкту є період окупності:

$$ПО = 1 + ((155,8 / 994,4) * 12) = 1 \text{ рік та } 2 \text{ міс.}$$

Даний інноваційний проєкт розрахований на три роки, при цьому протягом 1 рік та 2 міс. проєкт повністю окупиться та приносить додатковий чистий грошовий поті (чистий прибуток).

Чистий приведений дохід проєкту становитиме:

$$ЧПД = 3016,6 - 855,12 = 2161,5 \text{ тис. грн.}$$

Узагальнюючи результати інвестиційного аналізу, щодо реалізації пропонованого проєкту впровадження RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель» необхідно відмітити наступні показники проєкту, а саме: чистий приведений дохід становитиме 2161,5 тис. грн., індекс прибутковості проєкту становить 3,52 пункти, період окупності проєкту становитиме 1 рік та 2 міс.

В узагальненні представимо та обґрунтуємо основні показники ефективності реалізації проєкту (таблиця 3.12).

Таблиця 3.12

Показники ефективності (КРІ) реалізації проєкту впровадження  
RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель»

Рівень	Показник КРІ	Одиниця виміру	Результат реалізації (КГІ)
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	3
Дії	Частота перевірки та оновлення інформації про споживачів	Дні	Щоденно

Джерело: планові показники підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель»

За рахунок впровадження проєкту RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель» планується максимізація показників КРІ проєкту, а саме

частка задоволених співпрацею споживачів складе 75%; кількість звернень, що залишається без уваги потрібно мінімізувати до 5 місяців; кількість поновлених контрактів слід максимізувати, при цьому планується поновлення контрактів на 15 одиниць; частоту перевірки та оновлення інформації про споживачів слід реалізовувати щоденно; кількість працівників, котрі пройшли успішно підвищення кваліфікації становить 2 особи, котрі задіяні у проєкті (2 працівника від фірми Vitrix 24 та IT-працівника готелю «Тернопіль»).

Таким чином, запропонований інноваційний проєкт впровадження RMS-систем Vitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель» є ефективний та може бути реалізований адміністрацією закладу вже в найближчій перспективі.

Розрахуємо комерційну ефективність реалізації сумарно двох запропонованих інноваційних проєктів для досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». Зокрема, за рахунок реалізації обох проєктів підприємство залучить інвестиційний ресурс у обсязі:

$$I = 3067,7 + 855,12 = 3922,82 \text{ тис. грн.}$$

При цьому, отриманий чистий прибуток внаслідок реалізації проєктів становитиме:

$$\text{ЧП} = 12557,96 + 3640,8 = 16198,76 \text{ тис. грн.}$$

Індекс рентабельності обох проєктів становитиме:

$$IP = 16198,76 \text{ тис. грн.} / 3922,82 \text{ тис. грн.} = 4,13$$

Відповідно, окрім оновлення системи управління та підвищення ефективності залучення споживачів готельних послуг зазначені проєкти дадуть комерційний ефект, адже індекс рентабельності становитиме 4,13 пункти (на 1 грн. інвестицій підприємство отримуватиме 4,13 грн. чистого прибутку).

### Висновки до розділу 3

Узагальнюючи основні результати дослідження представлені у третьому розділі кваліфікаційної роботи сформуємо наступні висновки до роботи:

1. Для підвищення ефективності маркетингової комунікаційної політики та стимулювання зростання он-лайн продажів ПрАТ «Тернопіль-готель» запропоновано реалізувати проєкт розробки, впровадження та просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil, основна мета якого – стимулювання зростання кількості бронювання номерного фонду готельного підприємства, що у стратегічній перспективі забезпечить збільшення розміру реалізації послуг, зростання прибутковості даного закладу.

Реалізація даного проєкту також орієнтована на підвищення іміджу закладу, як реалізатора та провайдера інноваційних технологій у господарський процес готельного підприємства.

2. Поряд із першим проєктом для забезпечення автоматизації ключових бізнес-процесів та підвищення ефективності системи управління ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонується впровадження RMS-системи (англ. Revenue Management System) на базі системи Bitrix 24 (NetHuntCRM), яка має певні переваги, а саме: інтегрованість із основними програмами та месенджерами готельного підприємства, швидка адаптація до поточного бізнес-процесу підприємства, щоденна бізнес-аналітика управлінських процесів та подання рекомендацій для їх удосконалення.

Пропонований для використання аналітичний інструмент дасть можливість адміністрації готелю «Тернопіль» відслідковувати, аналізувати та здійснювати прогноз змін у ринковій кон'юктурі, адаптувати ціни на основний асортимент послуг враховуючи поточну ситуацію на ринку та ціни конкурентів, активізує маркетинговий аналітичний компонент, що акцентуватиме увагу на запити кінцевого споживача готельних послуг досліджуваного закладу.

3. Реалізація обох проєктів дасть можливість залучити інвестиційний ресурс у розмірі 3922,82 тис. грн., при цьому, отриманий чистий прибуток внаслідок реалізації проєктів становитиме 16198,76 тис. грн. Індекс

рентабельності проєктів становитиме 4,13.

Окрім комерційного ефекту, реалізація запропонованих проєктів дасть можливість оновити систему управління підприємством (RMS-систем Bitrix 24), створити додатковий маркетинговий інструментарій для залучення потенційних клієнтів (мобільний додаток Add Hotel Ternopil), а також забезпечити позитивний імідж інноваційно активного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», котрий забезпечує впровадження та використання новітніх технологій у господарські процеси.

## РОЗДІЛ 4

### ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

#### 4.1. Планування робіт із охорони праці ПрАТ «Тернопіль-готель»

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. Навчання, інструктаж та перевірка знань працівників з питань охорони праці**

Навчання безпечним методам праці, вимогам охорони праці на кожному робочому місці, для кожного виду робіт, в тому числі з певним рівнем небезпеки,



проводиться безпосередньо на підприємстві. Система навчання безпеки праці ПрАТ «Тернопіль-готель» представлена на рис. 4.1.

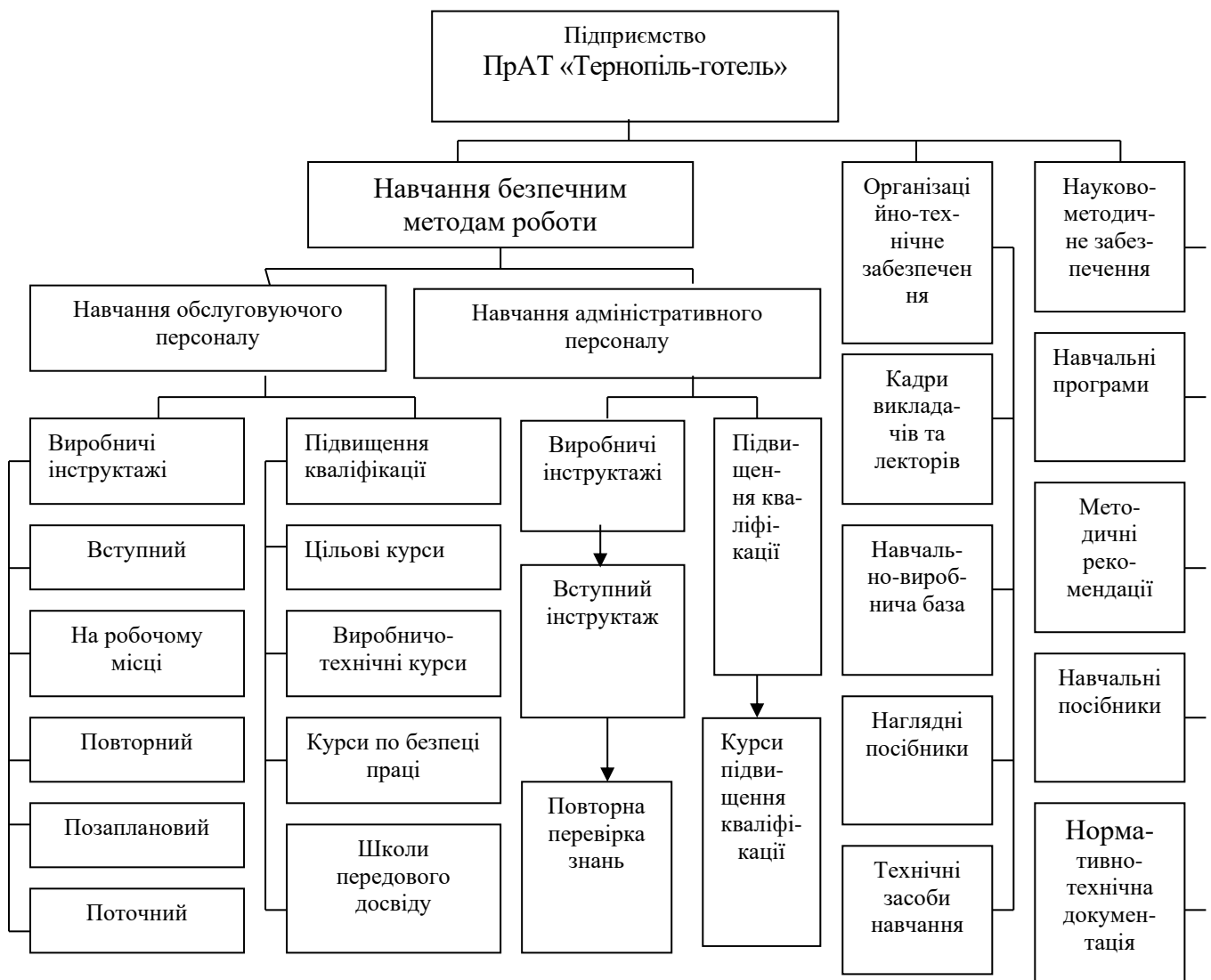


Рисунок 4.1. Система навчання працівників підприємства безпеки праці

Вступний інструктаж проводиться:

- з усіма працівниками, яких приймають на постійну або тимчасову роботу, незалежно від освіти, стажу роботи та посади;
- з працівниками інших організацій, які прибули на підприємство та беруть безпосередню участь у виробничому процесі або виконують інші роботи для підприємства;
- з учнями та студентами, які прибули на підприємство для проходження виробничої практики;

- у разі екскурсії на підприємство.

Первинний інструктаж проводиться до початку роботи безпосередньо на робочому місці з працівником, з урахуванням вимог орієнтованого переліку питань первинного інструктажу:

- новоприйнятим на підприємство;
- який переводиться з одного підрозділу чи служби до іншого;
- який буде виконувати нову для нього роботу;
- з відрядженим працівником, який бере безпосередню участь у виробничому процесі на підприємстві.

Повторний інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників, які виконують однотипні роботи, за обсягом та змістом переліку питань первинного інструктажу.

Позаплановий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників одного фаху. Обсяг та зміст позапланового інструктажу визначається в кожному окремому випадку залежно від причин та обставин, що спричинили потребу його проведення.

Цільовий інструктаж проводиться індивідуально з окремим працівником або з групою працівників. Обсяг та зміст цільового інструктажу визначаються залежно від виду робіт, що виконуватимуться.

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

При незадовільних результатах перевірки знань, умінь та навичок щодо безпечного виконання робіт після первинного, повторного чи позапланового інструктажів для працівника протягом десяти днів додатково проводяться інструктаж та повторна перевірка знань. При незадовільних результатах повторної перевірки знань питання щодо працевлаштування працівника вирішується згідно з чинним законодавством.

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

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

У разі виконання робіт, що потребують оформлення наряду-допуску, цільовий інструктаж реєструється в цьому наряді-допуску, а в журналі реєстрації інструктажів – не обов'язково.

Перелік професій та посад працівників, які звільняються від первинного, повторного та позапланового інструктажів, затверджується керівником підприємства за погодженням з державним інспектором із нагляду за охороною праці. До цього переліку можуть бути зараховані працівники, участь у виробничому процесі яких, не пов'язана з безпосереднім обслуговуванням обладнання, застосуванням приладів та інструментів, збереженням або переробкою сировини, матеріалів.

#### **4.3. 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.

#### **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 на 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

1. Упровадження інновацій викликало зацікавлення у суспільстві впродовж досить тривалого часу, але лише на початку ХХ століття такі поняття як «інновація», «інноваційна діяльність» та «упровадження інноваційної діяльності» отримали перші наукові дослідження та обґрунтування. Одним із основоположників у теорії інновацій вважається Й. Шумпетер, власне він був першим, хто ввів у вжиток та дав визначення поняттю «інновація».

2. Розширення сфер застосування інновацій привело до виникнення їхнього різноманіття. З метою систематизації та поглиблення суті різних видів інновацій науковцями та практиками було розроблено класифікацію інновацій за різними класифікаційними ознаками, наприклад, за джерелами виникнення, за різновидами нововведень, за сферами застосування, за рівнем новизни, за масштабами застосування, за ступенем впливу, за темпами запровадження тощо.

3. Зростання ролі інновацій у функціонуванні підприємств призвело до виокремлення окремого напрямку – інноваційної діяльності. Згодом виникла необхідність і оптимізації організації інноваційного процесу та підвищенні ефективності запровадженні інновацій на підприємстві. Відтак було виділено такі етапи запровадженні інновацій на підприємстві як: розроблення та використання інноваційної ідеї; реалізація інноваційної продукції чи послуги; формування ключових результатів інноваційної діяльності.

4. Із розвитком готельно-ресторанного бізнесу інновації набувають особливого значення у даній сфері. Необхідність запровадження інновацій у сфері індустрії гостинності зазнає все більшої популярності та необхідності. Підприємства сфери індустрії гостинності зацікавлені в запровадженні інновацій тому, що вони сприяють:

- залученню все більшої кількості нових відвідувачів та утриманню

постійних;

- зміцненню конкурентних позицій на ринку;
- популяризації та зміцненню ділового іміджу закладу;
- пришвидшенню та оптимізації процесів обслуговування;
- підвищенню рівня комфорту та безпеки гостей та працівників закладу;
- забезпеченню зростання прибутковості діяльності.

5. 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.

6. Результати дослідження та аналізу 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 у порівнянні з 2019 роком, що пояснюється поширенням у цей період коронавірусної інфекції та оголошення локдауну. Зокрема, спостерігається зниження активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства. При цьому, підприємство має достатню фінансову стійкість орієнтуючись на власний капітал, високими (хоча і знижуються) є показники ліквідності та ділової активності, низькими є чистий прибуток та показники рентабельності господарської діяльності підприємства.

Однак у 2021 році ситуація стабілізувалась і покращилась у порівнянні із 2019-2020 роками. Зокрема, спостерігається позитивна тенденція збільшення активів, доходів від реалізації продукції та послуг, валового та чистого прибутку підприємства, зростають показники ліквідності та платоспроможності, ділової активності, фінансової стійкості та показники рентабельності господарської діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель».

7. 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.

8. 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 стратегії, здатної покращити його становище по відношенню до конкурентів у довгостроковій перспективі.

9. У контексті впровадження інновацій та активізації інноваційної діяльності ПрАТ «Тернопіль-готель», а також стимулювання зростання он-лайн продажів підприємства запропоновано реалізувати інноваційний проєкт розробки та просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil. Основними витратами, під час його реалізації будуть: витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи працівників готельного підприємства у розмірі 2453700 грн.; маркетингові витрати становитимуть 506000 грн.; витрати на патентування додатку (плануються у перший рік із моменту розробки додатку) складатимуть 108000 грн. Загальний розмір витрат під час реалізації проєкту впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil становитиме 3067,7 тис.грн. протягом перших півтора роки реалізації проєкту, в подальшому витрати знижуватимуться.

10. Результати проведеного аналізу засвідчують значну ефективність та швидку окупність реалізації проєкту створення і впровадження мобільного додатку Add Hotel Ternopil в господарську діяльність підприємства. За перший рік реалізації проєкту підприємство отримає чистий прибуток у розмірі 5279,25

тис. грн., другий – 6099,25 тис. грн., протягом третього – 7739,24 тис. грн. Індекс рентабельності реалізації проєкту становитиме 4,09 пункти, відповідно на 1 грн. вкладених у проєкт коштів підприємство отримуватиме 4,09 грн. чистого прибутку, а рентабельність реалізації готельних послуг варіюватиметься від 55,46% у 2023 році до рівня 68,24% у 2025 році.

Запропонований проєкт розробки та просування мобільного додатку Add Hotel Ternopil є економічно вигідним, відповідно слід пропонувати адміністрації закладу реалізувати його уже в найближчій перспективі.

11. Поряд із першим проєктом для забезпечення автоматизації ключових бізнес-процесів та підвищення ефективності системи управління ПрАТ «Тернопіль-готель» пропонується впровадження RMS-системи (англ. Revenue Management System) на базі використання системи Bitrix 24 (NetHuntCRM), тобто системи, що акцентована на розвиток системи управління і виступає спеціалізованим продуктом для готельних підприємств, котра використовує математичні, статистичні, маркетингові та інші системні алгоритми.

Загальний обсяг інвестованих коштів у проєкт створення системи RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель» становитиме 855,12 тис. грн., відповідно у 2023 році буде інвестовано 310,4 тис. грн., у 2024 році – 234,92 тис. грн., у 2025 році – 309,8 тис. грн. Інвестування проєкту реалізовуватиметься по-етапно, по мірі виконання ключових завдань його реалізації, контроль за реалізацією проєкту буде покладено на обидві сторони – адміністрацію готелю «Тернопіль» та інвестора проєкту (корпоративний інвестиційний фонд).

Узагальнюючи результати інвестиційного аналізу, щодо реалізації запропонованого проєкту впровадження RMS-систем Bitrix 24 для ПрАТ «Тернопіль-готель» визначено основні показники його ефективності: чистий приведений дохід становитиме 2161,5 тис. грн., індекс прибутковості – 3,52 пункти, період окупності – 1 рік та 2 місяці.

12. Реалізація обох проєктів дасть можливість залучити інвестиційний ресурс у розмірі 3922,82 тис. грн., при цьому, отриманий чистий прибуток внаслідок реалізації проєктів становитиме 16198,76 тис. грн. Індекс

рентабельності складе 4,13.

Окрім комерційного ефекту, реалізація запропонованих проєктів дасть можливість оновити систему управління підприємством (RMS-систем Bitrix 24), створити додатковий маркетинговий інструментарій для залучення потенційних клієнтів (мобільний додаток Add Hotel Ternopil), а також забезпечити позитивний імідж інноваційно активного підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель», котрий забезпечує впровадження та використання новітніх технологій у господарські процеси.

13. 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 на 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 з безпеки 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.

## БІБЛІОГРАФІЯ

1. 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.
2. В.С. Twiss. Managing technological innovation: 2<sup>nd</sup> Edition. Longman. London. 1980, 240 pp.
3. Терехух А.А. Інноваційний імператив економічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
4. Бездудний Ф.Ф., Смирнова Г. А., Нечаєва О. Д. Сутність поняття інновація і його класифікація. *Інновації*. 2016. № 2–3(13). 124 с.
5. Лапко О. Інноваційна діяльність у системі державного регулювання: монографія. Київ: Інститут економ. прогнозування НАН України, 1999. 342 с.
6. Гальчук А.А. Трактатування та взаємозв'язок категорій «інновація», «новація», «нововведення», «інноваційний процес» та «інноваційна діяльність». *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
7. Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія. Київ: КНЕУ, 2003. 394 с.
8. 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.
9. 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/>
10. 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\\_LOppor](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28078/2/XXI_NK_2019_Maliuta_LOppor)

[tunity\\_application](#)

11. 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>.

12. Дикань В. Л., Назаренко І.Л., Уткіна Ю.М. Економіка і організація інноваційної діяльності на залізничному транспорті: навчальний посібник. Харків: УкрДАЗТ, 2014. 314 с.

13. Чухрай Н., Патора Р. Товарна інноваційна політика: управління інноваціями на підприємстві : підручник. Київ : Кондор, 2006. 398 с.

14. Ілляшенко С. М., Прокопенко О. В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. Суми : Видавництво СумДУ, 2003. 266 с.

15. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / пер. з англ. В. С. Гуля. Київ : Україна, 1994. 319 с.

16. Павленко І. А. Інноваційне підприємництво у трансформаційній економіці України : монографія. Київ : КНЕУ, 2007. 248 с.

17. Малюта Л.Я. Особливості формування інтегрованої моделі активізації інноваційної діяльності промислових підприємств в умовах реформування : монографія. Деп. у ДНТБ України 26.07.11, №44. Тернопіль, 2011. 250с.

18. Dudkin P. D., Vladymyr O. M., Kuzhda T.I. Innovation Management: tutorial. Ternopil : FOP Palyanytsya V.A., 2015. 87 p.

19. Владимир О. Развитие инновационного производства – путь преодоления бедности. *Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції, 25 травня 2020. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. С. 289-290. URL: [http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33353/1/Vladymyr\\_Lviv.pdf](http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/33353/1/Vladymyr_Lviv.pdf)

20. Про інноваційну діяльність : Закон України від 04.07.2002 р. № 40-IV.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

21. Янковська О. І. Еволюція моделей інноваційного процесу. *Економіка. Управління*. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2009. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2009\\_2\\_44.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2009_2_44.pdf).

22. Чухрай Н. І., Лісовська Л. С. Управління інноваціями: навч. посіб. Львів: Вид-во Львів. Політехніки, 2015. 277 с. URL: [https://pidru4niki.com/83654/investuvannya/upravlinnya\\_innovatsiyami](https://pidru4niki.com/83654/investuvannya/upravlinnya_innovatsiyami)

23. Голубева Т. С., Колос І. В. Методологічні підходи до оцінки ефективності діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки: Науковий економічний журнал* (Національна академія управління). 2006. № 5. С. 66-71.

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

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

26. Владимир О. Фінансова підтримка інноваційного розвитку підприємств в Україні. *Наука молода*. 2014. № 21. URL: <http://naukamolodaj.wunu.edu.ua/index.php/nmj/article/view/76>

27. 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/bitstream/lib/39074>

28. 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.

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

30. Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. Менеджмент інноваційно-

інвестиційного розвитку підприємств України. Київ : Знання, 1999. 514 с.

31. 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](https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm)

32. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. *Науковий простір Європи – 2010*: матеріали конференції. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/sanenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm)

33. 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>

34. Владимир О. М. Еволюційні зміни у розумінні дизайну об'єктів готельно-ресторанного бізнесу. *Дизайн після епохи постмодерну: ідеї, теорія, практика*: матер. Всеукр. наук.-практ. конф., 15-16 квітня 2021 р. Київ: КНУКіМ, 2021. С. 51-56. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/35045/1/Konferencija>

35. 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.

36. Бородіна В.В. Ресторанно-готельний бізнес: Облік, податки, маркетинг, менеджмент : навч. посібник. М. : Книжковий світ, 2003. 165 с.

37. Ведмідь Н.І., Мельниченко С.В. Вдосконалення управління маркетинговими комунікаціями туристичних підприємств. *Вісник ДІТБ*. 2021. № 5. С. 107-112.

38. Головка О.М., Камнов Н.С., Махлинець С.С. Організація готельного господарства : навч. посіб. К. : Кондор, 2011. 410 с.

39. Гросул В.А. Особливості формування конкурентних стратегій підприємств ресторанного господарства. URL: <http://www.economy-confer.com.ua>

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

41. Завідна Л.Д. Стратегічне управління розвитком підприємства готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Випуск 23. Частина 2. 2019. С.8-12.

42. Захарченко Ю.І., Занора В.О. Стратегічне управління: узагальнення різновидів стратегій підприємств готельно-ресторанного господарства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. №5. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/5-2018-ukr>

43. Левченко Т.П., Баранова А.Ю. Экономические основы управления организациями индустрии гостеприимства. *Проблемы современной экономики*. 2020. № 2. С. 421–125.

44. Мальська М.П., Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: навч. посібн. К.: Центр навч. літ-ри, 2012. 472 с.

45. Малюга Л.М., Загороднюк О.В. Конкуентоспроможність підприємств ресторанного бізнесу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2020. Випуск 2 (25). С. 241 – 244.

46. Пуцентейло П.Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2019. 344 с.

47. Офіційний сайт підприємства ПрАТ «Тернопіль-готель». URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/>

48. Документи звітності ПрАТ "Тернопіль-готель" за 2019-2020р.р. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist>

49. Річна інформація емітента цінних паперів ПрАТ «Тернопіль-готель» за 2021 рік. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/files/builders/emitents/2021>

50. Смирнов Є.М. Методичний підхід до кількісного обґрунтування стратегії управління конкурентоспроможністю торговельного підприємства. *Торгівля і ринок України: зб. наук. пр.* 2020. Вип.30. Т.2. С.181-190.

51. CRM – это стратегия вашего бизнеса. URL:



<https://www.education.ua/blog/5775/>

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

53. CRM: управление взаимоотношениями в продажах. URL: <http://sales.nbc.ua/crm/> (дата звернення: 25.11.2022)

54. CRM: управляя клиентами. URL: <http://ab.bl.by/articles/78632.php>

55. CRM-подход должен быть в голове. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/32> (дата звернення: 25.11.2022)

56. CRM–стратегія та її місце в управлінні компанією. URL: <https://forinsurer.com/public/03/02/17/290> (дата звернення: 25.11.2022)

57. Інформація про RMS-систем Bitrix 24. URL: <https://www.bitrix24.ua/features/> (дата звернення: 25.11.2022)

58. 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>

59. Сорокопуд Г. І., Коваленко А. С., Малюта Л. Я. Економічне становище вітчизняного бізнесу в сучасних умовах воєнного стану. *Матеріали X-ої Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора ТНТУ, академіка НАН України М.Г. Чумаченка «Соціальна відповідальність як основа інноваційного розвитку бізнесу»* (Тернопіль, 18 листопада 2022 року).

60. Сорокопуд Г., Малюта Л. Онлайн продажі продукції та послуг у готельно-ресторанному бізнесі. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Трансформація бізнесу для сталого майбутнього: дослідження, діджиталізація та інновації»* (Тернопіль, 23-24 листопада 2022 року).

## ДОДАТКИ

Вивіска, екстер'єр готелю «Тернопіль» [47]

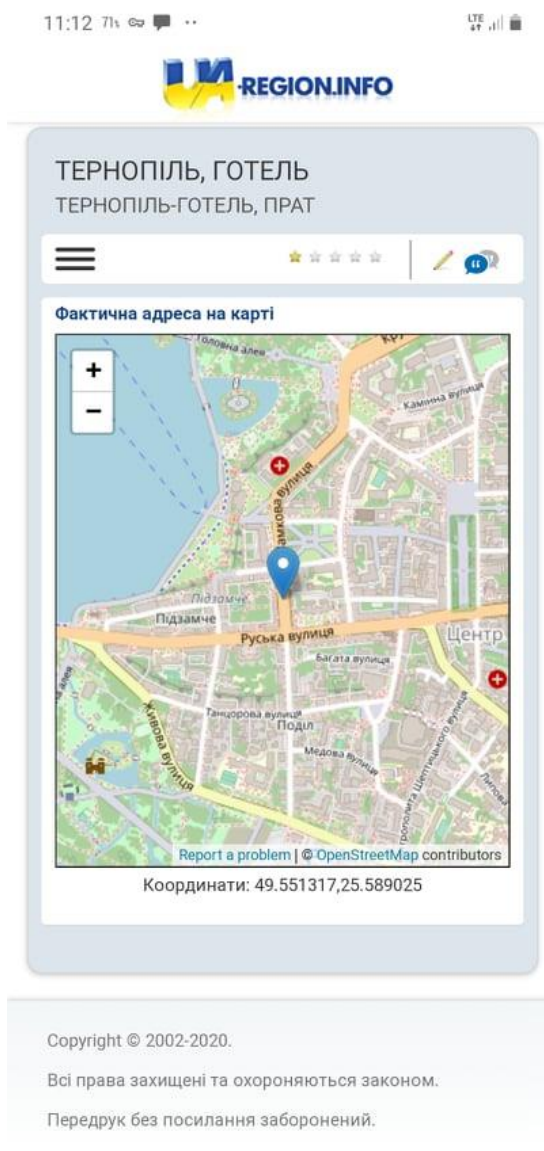


## Додаток В

## Інформаційні дані, розташування готелю «Тернопіль»[47]



Юридична адреса: 46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, 14  
 Фактична адреса: 46001, м. Тернопіль, вул. Замкова, 14  
 Телефон основний: (0352) 524263  
 Телефон бухгалтера: (0352) 433762  
 Телефони контактні: (0352) 524397, (0352) 521525  
 Факс: (0352) 433790  
 Електронна пошта: [marketingternopil@gmail.com](mailto:marketingternopil@gmail.com)  
 Сайт: <http://www.hotelternopil.com/>





## Додаток Г

Екстер'єр, інтер'єр, ресторану «Тернопіль» при готелі «Тернопіль» [47]



## Додаток Д

Екстер'єр, інтер'єр, ресторану «Панорама» готелю «Тернопіль» [47]





## Додаток Ж

## Конференц-зали, кімната переговорів у готелі «Тернопіль» [47]



## Додаток 3

Фірмова емблема готелю «Тернопіль» [47]





