

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

магістра

(назва освітнього ступеня)

на тему: **Організаційно-економічне забезпечення інноваційного**
розвитку готельних підприємств
(на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель»)

Виконала: студентка VI курсу, групи БРмд-61
 спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
 (шифр і назва спеціальності)

	(підпис)	Вітряк А. О. (прізвище та ініціали)
Керівник	(підпис)	Островська Г. Й. (прізвище та ініціали)
Нормоконтроль	(підпис)	Стойко І. І. (прізвище та ініціали)
Завідувач кафедри	(підпис)	Шерстюк Р. П. (прізвище та ініціали)
Рецензент	(підпис)	Кирич Н. Б. (прізвище та ініціали)

Тернопіль – 2024

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
«___» _____ 2024 року

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

на здобуття освітнього ступеня

МАГІСТР

за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа»

студентці Вітряк Аллі Олександрівні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель»)

керівник роботи Островська Галина Йосипівна, к.е.н., доцент

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ректора від 04.11.2024 № 4\7-1059

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 07.12.2024

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) Матеріали фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель»

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) Анотація. Вступ. Теоретико-методичний розділ. Аналітично-розрахунковий розділ. Проєктно-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 20 од.

6. Консультанти розділів проєкту (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 20.10.2024

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломного проєкту (роботи)	Строк виконання етапів проєкту (роботи)	Примітка
1	Розділ 1.Теоретико-методичний	05.11.2024	
2	Розділ 2.Аналітично-розрахунковий	15.11.2024	
3	Розділ 3. Проєктно-рекомендаційний	25.11.2024	
4	Охорона праці та безпека в надзвичайних ситуаціях	05.12.2024	
5	Висновки	05.12.2024	
	Перелік використаних джерел	05.12.2024	
6	Графічна частина (ілюстративні матеріали)	10.12.2024	

Студентка _____ Вітряк А.О.
 (підпис) (прізвище)

та ініціали)

Керівник роботи _____ Островська Г.Й.,
 (підпис) (прізвище)

та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Вітряк А. О. Організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств (на прикладі готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель») – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» за спеціальністю 241 «Готельно-ресторанна справа», Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, Тернопіль, 2024.

У роботі розглядаються актуальні сьогоdnішнім реаліям питання організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.

Сформульовано особливості функціонування готельних підприємств в контексті інноваційного розвитку. Досліджено методичні аспекти побудови організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Обґрунтовано роль системи показників та індексів, що використовуються для визначення рівня інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємства.

Проведено діагностування інноваційних можливостей розвитку підприємств готельного господарства Хмельницької області. Здійснено оцінювання фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель» та ефективності його управління. Проаналізовано інноваційно-технологічний розвиток підприємства.

Розроблено організаційно-економічні заходи щодо впровадження інноваційної технології для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель». Сформовано механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства готельного господарства.

Ключові слова: підприємство готельного господарства, готельний продукт, механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку, інноваційна активність, інноваційний ефект, інноваційні технології.

ANNOTATION

Vitriak A. O. Organizational and economic support for the innovative development of hotel enterprises ("Gala Hotel" hotel and restaurant complex as a case study) – Manuscript.

Research on the receipt of educational level of Master's Degree on speciality 241 "Hotel and restaurant business". Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University. Ternopil, 2024.

The paper considers the issues of organizational and economic support for the innovative development of hotel enterprises that are relevant to today's realities.

The features of functioning of hotel enterprises in the context of innovative development are formulated. The methodical aspects of building the organizational and economic support for the innovative development of enterprise are researched. The role of the system of indicators and indices used to determine the level of innovation activity and innovation potential of enterprise is substantiated.

Diagnostics of innovative opportunities for the hotel industry enterprises development in Khmelnytsky region is carried out. The financial and economic activity of the hotel and restaurant complex "Gala-Hotel" and the efficiency of its management are evaluated. The innovative and technological development of the enterprise is analyzed.

Organizational and economic measures for the introduction of innovative technology for the hotel and restaurant complex "Gala Hotel" have been developed. The mechanism of organizational and economic support for the innovative development of the hotel industry has been formed.

Keywords: hotel enterprise, hotel product, mechanism of organizational and economic support for innovative development, innovative activity, innovative effect, innovative technologies.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	12
1.1. Сутність та специфіка розвитку підприємств в умовах інноваційного економічного середовища	12
1.2. Особливості функціонування підприємств готельного господарства в умовах інноваційного розвитку	22
1.3. Методичні аспекти побудови організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства	31
Висновки до розділу 1	44
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	46
2.1. Діагностика рівня інноваційного розвитку підприємств готельного господарства Хмельницької області	46
2.2. Оцінювання фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»	61
2.3. Аналіз інноваційно-технологічного розвитку підприємства	81
Висновки до розділу 2	90
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГАЛА ГОТЕЛЬ»	93
3.1 Рекомендації щодо впровадження сучасних технологій на підприємстві.	93
3.2. Впровадження інноваційної технології для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»	102
3.3. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства	118
Висновки до розділу 3	130
РОЗДІЛ 4. ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ.....	133
4.1. Організаційні заходи безпеки для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель» в умовах воєнного стану	133
4.2. Інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності.....	135
Висновки до розділу 4	138
ВИСНОВКИ.....	139
БІБЛІОГРАФІЯ.....	144

ВСТУП

Актуальність дослідження. На етапі функціонуючої світової економічної системи інтенсивний розвиток національної економіки та добробут населення значною мірою залежить від ефективного впровадження досягнень науково-технічного прогресу, що уможливлює перехід до інноваційного типу національного розвитку. Це зумовлює необхідність пошуку нових підходів та визначення інших засад, що сприяють стимулюванню інноваційного розвитку національних суб'єктів господарювання в різних секторах та галузях економіки, в тому числі в готельному господарстві. Інноваційний розвиток готельного бізнесу є елементом комплексної системи формування сумарного інноваційного потенціалу країни, здатного забезпечити її сталий розвиток.

Значна кількість готельних підприємств наразі має суттєво низький рівень інноваційної активності, що характеризується швидше відтворенням, або «гібридизацією» інноваційних розробок з інших галузей. Впроваджувати передові технології підприємствам заважає обмежене матеріально-технічне та фінансове забезпечення, з одного боку, та недостатній рівень людських ресурсів, з іншого. Вищезазначене підкреслює важливість розробки підходів у контексті вдосконалення організаційно-фінансового забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств. Це дасть можливість підвищити рівень їх інноваційної активності, а також створити сприятливі умови для подальшого стимулювання інноваційного потенціалу з метою задоволення зростаючих вимог споживачів та надання більш якісних послуг, що відповідають сучасним міжнародним стандартам.

Проблематика інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, у тому числі організаційно-економічного забезпечення такого розвитку, є предметом досліджень як іноземних, так і вітчизняних науковців та практиків. Серед закордонних такі, як Р. Акофф, Г. Бергер, П. Друкер, К. Камерон, Ф. Котлер, Р. Менш, М. Мескон, Ф. Ніксон, М. Портер, Б. Санто, Б. Твісс, Дж. Уокер,

Й. Шумпетер та ін. Серед плеяди українських вчених, які кристалізували це питання: Б. Андрушків, Р. Шерстюк, Л. Малюта, Л. Ліпич, Л. Мельник, Л. Завідна, Г. Островська, С. Ілляшенко, М. Тарасевич, Л. Федулова та ін.

Однак існуюча теоретико-методологічна база щодо сутності та механізмів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств все ще залишається недостатньою. Низка зовнішніх чинників, зумовлених сучасними глобальними геополітичними, епідеміологічними та економічними особливостями, мають особливо серйозний вплив на діяльність готельних підприємств і вимагають стимулювання інноваційної діяльності на основі ефективної організаційно-економічної підтримки.

Мета та завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування теоретичних основ та практичних рекомендацій щодо формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств в умовах невизначеності.

Реалізація мети досягнута вирішенням таких основних взаємопов'язаних завдань:

- узагальнити сучасні підходи до визначення сутності інноваційного розвитку готельних підприємств в умовах економічного середовища;
- сформулювати особливості функціонування підприємств готельного господарства в контексті інноваційного розвитку;
- дослідити методичні аспекти побудови організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу;
- обґрунтувати роль системи показників та індексів, що використовуються для визначення рівня інноваційної активності та інноваційного потенціалу готельних підприємств;
- провести діагностування інноваційних можливостей розвитку підприємств готельного господарства Хмельницької області;
- здійснити оцінювання фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель» та ефективності його управління;

- проаналізувати інноваційно-технологічний розвиток підприємства;
- надати рекомендації щодо впровадження сучасних технологій у готельно-ресторанному комплексі «Гала Готель»;
- розробити організаційно-економічні заходи щодо впровадження інноваційної технології для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»;
- сформулювати механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства.

Об’єктом дослідження є процес формування та забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти забезпечення інноваційного розвитку готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель».

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

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

Наукова новизна дослідження базується на систематизації, розвитку та уточнення теоретико-методологічного обґрунтування, розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств, що функціонують в умовах інноваційного економічного середовища.

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

- обґрунтовано роль системи показників та індексів, що використовуються для визначення рівня інноваційної активності та інноваційного потенціалу готельних підприємств;

- розроблено модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства, яка дозволяє створити науково-обґрунтований фундамент підвищення результативності управління інноваційними процесами у діяльності підприємств готельного типу з урахуванням суб'єктно-об'єктної характеристики, цільових орієнтирів та процесного алгоритму;

- сформовано механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі синергічного поєднання всіх його стимулюючих елементів, як на макроекономічному, так і на мікроекономічному рівні.

Практичне значення кваліфікаційної роботи полягає у можливості застосувати отримані результати дослідження як практичні рекомендації щодо формування організаційно-економічного забезпечення готельного підприємства для здійснення його ефективної інноваційної діяльності. Отримані результати дослідження можуть бути використані для ухвалення науково обґрунтованих управлінських рішень, детермінованих необхідністю підвищення результативності процесів інноваційної діяльності готельних підприємств.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення та результати наукового дослідження обговорювалися на наукових семінарах кафедри

управління інноваційною діяльністю та сферою послуг Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя.

Публікації.

1. Островська Г. Й., Вітряк А. О. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії. *Вісник Черкаського національного університету Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2024. Вип. 28. № 1-2. С. 120-131.

2. Островська Г. Й., Вітряк А. О. Формування цифрових навичок в умовах інтелектуальної економіки. Матеріали VI Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Інтеграція системи освіти України в європейський освітній простір» (25 жовтня 2024 року, м. Київ). Київ. 2024. С. 254-257.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, чотирьох розділів, висновків, бібліографії. Загальний обсяг роботи складає 148 сторінок основного тексту, у тому числі 30 таблиць, 36 рисунків, бібліографічного списку з 89 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність та специфіка розвитку підприємств в умовах інноваційного економічного середовища

У контексті циклічних коливань світової економіки, що чергуються між періодами спаду (кризи) та підйому, підприємства стикаються з різними викликами, такими як втрата конкурентних позицій, втрата ринкових ніш, загроза банкрутства, що вимагає перегляду управлінських пріоритетів на користь інноваційного розвитку для забезпечення ефективного функціонування та сталого прогресу. Кризовий період є очевидним стимулом для значного економічного прориву, оскільки в цей час структура економіки та ринку зазнає суттєвих змін. Це спонукає керівництво організацій вжити ряд заходів для оптимізації організаційної структури та впровадження стратегії розвитку, що дозволяє закріпити існуючі позиції і збільшити конкурентний потенціал на нових ринкових нішах та досягається шляхом впровадження нових або оновлених продуктів та послуг, які задовольняють споживчий попит і витісняють потенційних конкурентів.

Категорія «розвиток» підприємства охоплює численні визначення і включає формування якісних нововведень. Під розвитком підприємства розуміється загальносистемне застосування та передача знань поведінкової науки для запланованого розвитку, вдосконалення та зміцнення стратегій, структур та процесів, що ведуть до ефективності підприємства (підвищення фінансових показників, задоволеності співробітників, екологічної стійкості [1]. Це визначення відноситься до класичного погляду на зміст процесу розвитку підприємства, зокрема, зосередження на змінах у певному аспекті організаційної системи, разом з навчанням або передачею знань і навичок

підприємства, а також докази наміру покращити або підвищити ефективність підприємства. Розвиток підприємства відрізняється від інших запланованих ініціатив змін (управління проєктами, інновації продуктів) тим, що він зосереджується на оцінці поточної діяльності та розбудові потенціалу для здійснення змін, необхідних для досягнення поставлених цілей, а також на вдосконаленні всієї системи по відношенню до ширшого оточення. Отже, концепція «розвиток» підприємства базується на трансформаціях якісного характеру, які досягаються шляхом покращення управлінських процесів і вдосконалення алгоритмів їх реалізації. Водночас розвиток можна охарактеризувати як механізм ефективного перерозподілу ресурсів підприємства [2]. Основні визначення категорії розвиток підприємства, що використовуються вченими, представляють собою концептуальні підходи наведені на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Концептуальні підходи до визначення поняття «розвиток» підприємства

Джерело: складено авторкою на основі [1-2].

Категорія «інноваційний розвиток» дає змогу оцінити та спрогнозувати вплив діяльності, яка пов'язана з упровадженням інновацій, та її результатів на функціональному, а також економічному рівні змін на підприємстві. Термін «інновація» (від лат. *innovatio*) перекладається як «напрямок змін» і вперше з'являється в наукових працях XIX століття, хоча його широке значення має коріння в багатовіковій історії людства. Й. Шумпетер, перший економіст, який у 1939 році в книзі «Ділові цикли» ввів поняття «інновація» та «нововведення»

в економічний контекст і дослідив їхній вплив на темпи економічного розвитку [3]. У сучасних наукових публікаціях фігурує три ключові науково-теоретичні підходи до тлумачення терміну «інновація» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Сучасні науково-теоретичні підходи дефініції поняття «інновація»

Найменування підходу до терміна «інновації»	Визначення	Автори (джерело)
Процес	Інновація – це процес, при якому винахід (нова ідея) набуває економічного змісту.	Б. Твісс [4]
	Інновація – це процес введення в використання нового або значно покращеного продукту	Посібник Осло [5]
	Інновація – це суспільний та економічний процес, у ході якого практична реалізація ідей та винаходів формує більш досконалі за властивостями виробу/технології. Якщо інновація орієнтована прибуток (економічну вигоду), її поява може стимулювати отримання додаткового доходу.	Б. Санто [6]
Процес та результат такого процесу	Інновація – це нова комбінація виробничих факторів, що створюється під творчим початком підприємницької діяльності.	Й. Шумпетер [3]
	Інновація – це процес приведення у відповідність структур відтворення, потреб та зовнішнього середовища, а також здатність створювати нові продукти та освоювати нові технології.	М. Портер [7]
	Інновація – це спосіб цілеспрямованого створення нового джерела прибутку чи розширення вже існуючого економічного чи соціального потенціалу підприємства.	П. Друкер [8]
	Інновація – це процес розробки та реалізації результатів наукових досліджень, у т.ч. розробок чи науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений технологічний продукт, що реалізується на ринку.	Г. Островська [9]
Результат діяльності (процесу)	Інновація (нововведення) – це результат створення, а також впровадження абсолютно нового чи модифікованого продукту/процесу (нововведення), що задовольняє певні потреби суспільства та дає економічний, науково-технічний, а також екологічний та соціальний ефекти.	В. Чаплінський [10]
	Інновація – це підсумковий результат впровадження нововведення задля зміни об'єкту управління, а також отримання ефекту (економічного, соціального, науково-технічного та ін.)	Л. Малюта [11]

Джерело: систематизовано авторкою на основі [4-11]

Світовий класик менеджменту П. Друкер підкреслював важливість ефективної інновації для зміни галузевих стандартів, стимулювання розвитку ринків або технологій, а також для створення суттєвої конкурентної переваги. Він рекомендував менеджменту підприємств дотримуватися трьох основних принципів, які зображені на рис. 1.2.

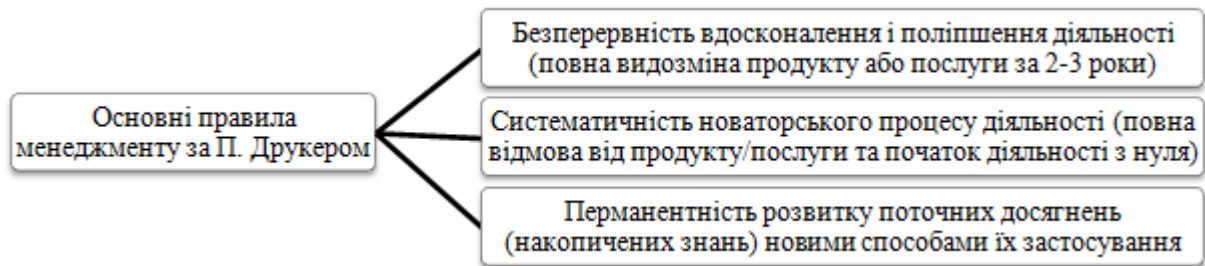


Рис. 1.2. Основні правила менеджменту за П. Друкером

Джерело: складено авторкою на основі [8]

М. Портер також підкреслював важливість інновацій для країн з розвиненою економікою, оскільки вони сприяють підтриманню високих зарплат і життєвих стандартів, а також збереженню лідерських позицій на глобальних ринках. Він також зауважував, що поступові зміни часто приносять більше результатів, ніж значні технологічні прориви [7].

Термін «інновація» має на увазі:

- 1) детермінуючу здатність зміни техніки, технології, організації праці за допомогою вкладу коштів в економіку;
- 2) нову техніку, технології, організацію праці як результат досягнень науково-технічного прогресу.

Характерною рисою інноваційної діяльності при цьому є поява фундаментальних наукових відкриттів, розвиток винахідницької та раціоналізаторської діяльності. А деякі експерти ототожнюють інноваційний розвиток компанії з «драйвером зростання, а якість – драйвером прибутку», водночас сукупність інноваційної складової з якістю – «драйверами ринкової вартості» [12].

В Україні категорії «інновація», «інноваційна діяльність» закріплені на законодавчому рівні. Таким чином, під інноваціями розуміють введений у вжиток новий або значно поліпшений продукт (товар, послуга) чи процес, новий метод здійснення продажів або новий організаційний метод в практичній діяльності, а також організації робочих місць [13].

Інноваційна діяльність охоплює наукову, технологічну, організаційну, фінансову та комерційну діяльність, спрямовану на реалізацію інноваційних проєктів. Це також включає в себе створення та підтримку інноваційної інфраструктури, де дослідження та розробки є ключовими для розвитку.

Розуміння особливої ролі інновацій на державному рівні підтверджується Концепцією довгострокового соціально-економічного розвитку України, в якій передбачено перехід економіки країни від експортно-сировинної моделі до інноваційної, де підвищення частки інноваційного сектору у ВВП становить 10,9% у 2014 р. та 18% у 2024 р., посилюючи «виробництво нових ідей, технологій і соціальних інновацій» [14] та формуючи умови для створення й функціонування нових інноваційних компаній у всіх секторах української економіки. Колектив авторів у своєму дослідженні передбачають формування нової інноваційної системи, яка розвиватиме малий інноваційний бізнес як результат становлення «нового технологічного укладу» [15]. Наразі здійснюється перехід глобальної економіки на шостий технологічний устрій, якому відповідає особлива специфіка [16]. Основні риси технологічних устроїв глобальної економіки подано в табл. 1.2.

За прогнозними даними Світового банку, плановане зростання ВВП нашої країни має позитивний і песимістичний прогноз на 2024 та 2025 рр., де 2,6% і 3% зростання ВВП за позитивного прогнозу та 0,6% і 2,8% зростання ВВП за умови погіршення воєнної ситуації у 2024 році. Відновлення економічної активності зумовлює формування інноваційних організаційно-управлінських рішень, здатних справити позитивний вплив на подальший розвиток нашої країни, без якого неможливо вийти на новий рівень технологічного розвитку [17].

Таблиця 1.2

Основні риси технологічних укладів глобальної економіки

Технологічні уклади (I–VI)	Основний ресурс	Ключова галузь	Основний фактор	Результат
I	Енергія води	Текстильна	Текстильні машини	Механізація фабричного виробництва
II	Енергія пари, вугілля	Транспорт, чорна металургія	Паровий двигун	Розвиток транспорту, зростання масштабів виробництва (людина усунена від важкої ручної праці)
III	Електроенергія	Важке машинобудування, електротехнічна промисловість	Електродвигун	Концентрація банківського та фінансового капіталу, поява телеграфу, радіозв'язку, стандартизація (підвищення якісного рівня життя)
IV	Енергія вуглеводнів	Автомобілебудування, нафтопереробка, кольорова металургія, синтетичні матеріали	Нафтохімія, двигун внутрішнього згоряння	Масове і серійне виробництво (розвиток трансконтинентальних кооперацій, зв'язку, зростання виробництва продукції народного споживання)
V	Атомна енергія	Електроніка, інформаційні технології, мікроелектроніка, геномна інженерія, освоєння космосу	Мікроелектронні компоненти	Індивідуальне виробництво і споживання (глобалізація, збільшення швидкості зв'язку та переміщення)
VI		Нано- / біотехнологія, нано-енергетика / біоніка, нова медицина тощо	Мікроелектронні компоненти	Скорочення енергоємності та використання матеріалів у виробництві, їх вироблення із заздалегідь визначеними властивостями (продовження тривалості життя)

Джерело: складено авторкою за [16]

За останні кілька десятиліть частка компаній, чия інноваційну діяльність можна назвати комплексною, стрімко зростає. Згідно з дослідженням, проведеним міжнародною консалтинговою компанією McKinsey, що спеціалізується на вирішенні проблем стратегічного управління, компанії, які прагнуть до комплексного інноваційного розвитку, мають можливість не тільки значно збільшити свої прибутки, але й випередити конкурентів на 15% (23,5% проти 8,7%) в середньому по своїй галузі.

Такі компанії розвивають свої конкурентні переваги на основі ключових напрямів інновацій (процеси, продукти та бізнес-моделі), і чинників

забезпечення конкурентоспроможності (ціна, якість, сервіс) [18]. Для менеджменту підприємств ключовим орієнтиром інноваційної діяльності є досягнення економічних, науково-технічних, управлінських, екологічних та інших видів ефектів.

На основі проведеного аналізу літератури виокремимо такі основні характеристики інновацій, як показано на рис. 1.3.

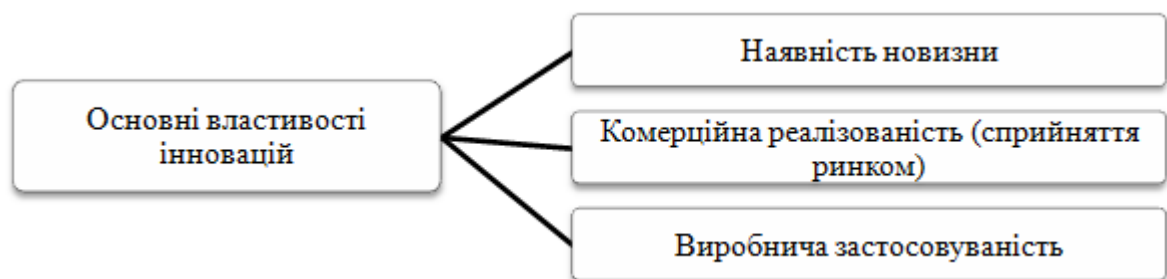


Рис. 1.3. Основні характеристики інновації

Джерело: складено авторкою на основі [14]

Ці характеристики свідчать про те, що інновації є засобом досягнення конкурентоспроможності та формуються в результаті комерційного, соціального чи іншого виду заходів.

«Посібник Осло», розроблений у співпраці між ОЕСР та Євростатом як міжнародна методологія, охоплює галузі понятійного апарату інноваційної діяльності, а також вимірювання та аналізу інноваційного процесу, та визначає інновації чотирьох типів, що наведені на рисунку 1.4.

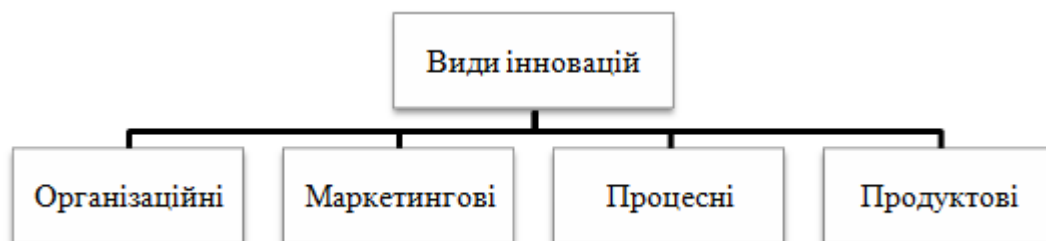


Рис. 1.4 – Чотири типи інновацій за міжнародною методологією «Посібник Осло»

Джерело: складено авторкою на основі [5].

Ступінь новизни, відповідно до міжнародної методології, характеризується як трирівневий: 1) рівень підприємства (мінімальний); 2) рівень ринку (галузі), 3) міжнародний рівень (для всіх ринків, галузей) [5].

Термін «інновація» схожий на термін «інноваційний процес» і стосується не лише створення інновацій, але й їхнього розвитку та поширення. Основна відмінність між інноваційним процесом та інновацією полягає в його досконалості або наближеності отриманих результатів до практичного застосування.

Проміжок часу між появою інноваційної розробки та початком її використання називається інноваційним циклом. Високорозвинені країни можуть мати набагато коротший інноваційний цикл (5-6 років), ніж розвинені (5-25 років) та найменш розвинені країни (15-25 років), залежно від рівня технологій, адаптивності розвитку та зовнішніх економічних умов [19].

Одним із підходів до класифікації інноваційних перетворень у підприємницькій діяльності є комбінаторні, радикальні та модифікаційні інновації. Ці інноваційні трансформації базуються на піонерних інноваційних процесах та інноваційних процесах наздоганяючого типу. Піонерні інноваційні процеси визначаються як прагнення до глобального лідерства, що вимагає значних витрат (США). Наздоганяючі процеси, з іншого боку, є адаптацією існуючих інноваційних розробок, які є дешевшими і дають швидші результати (Японія).

Щодо України, то згідно з доповіддю «Глобальний інноваційний індекс» (GII – Global Innovation Index), Україна 2023 року посіла 42 позицію серед 131 країни, що на 6 позицій вище, якщо порівняти з 2022 роком. Три лідируючі позиції 2020 року посідають Швейцарія, Швеція і США.

Рейтинг ґрунтується на середньому показнику від субпоказників: ресурси для інновацій (людський капітал, науково-дослідні інститути, інфраструктура, рівень розвитку ринку та бізнес-середовища); результати інноваційної діяльності (економіка знань, технологічний розвиток, результати творчої та професійної діяльності).

Радикальні інновації включають впровадження нових технологій, управлінських практик та продуктів, як ми бачили в ГП. Такі інновації характеризуються революційними змінами, які спричиняють фундаментальні якісні зрушення в розвитку бізнес-діяльності, кардинально змінюють темпи зростання, знижують витрати та всебічно трансформують функціональні системи [20].

Ю. Старенький стверджував, що радикальні інновації відіграють особливу роль в умовах економічної кризи, що такі інновації є єдиними інвестиційними рішеннями і виступають важливим інструментом антикризового управління та економічного зростання підприємств. На думку автора, економічні кризи гальмують створення та впровадження інновацій, але саме інновації, які у великій кількості з'являються на посткризовому ринку, виступають каталізатором їх появи [21].

Зазвичай інновації розглядають залежно від ознак і груп, наведених у таблиці 1.3.

Різноманітність існуючих категорій інновацій, показаних у табл. 1.3, відображає широкий спектр форм і типів інновацій, до яких вдаються підприємства, що прагнуть зайняти лідируючі позиції у своїй галузі. Різні підходи до класифікації інновацій допомагають здійснювати об'єктивну та комплексну оцінку ефективності їх впровадження, а також визначати оптимальні методи управління й шляхи розвитку інноваційного процесу.

Таким чином, сучасне суспільство живе в епоху інновацій, створюючи інноваційне економічне середовище. Це середовище характеризується створенням інтелектуальних продуктів, які є результатом інноваційного розвитку суб'єктів господарювання. Створення інновацій характеризується як високо ризиковий захід, який на сьогодні включає також уникнення банкрутства українських підприємств і вимагає значних фінансових ресурсів і творчого потенціалу [22]. При цьому переможцем найчастіше стає не компанія-творець, а компанія-адаптер, яка знайшла найбільш ефективне й креативне застосування інноваційного рішення.

Таблиця 1.3

Класифікація інновацій

Ознака	Види
Види об'єктів	– предметні (нові продукти, матеріальні ресурси, комплектуючі); – процесні (нові послуги, процеси); – організаційні (методи організації виробництва, системи управління)
Місце в системі підприємства	– на вході (нова інформація, матеріальні ресурси або сировина); – всередині (it-технології, процеси, організаційна структура); – на виході (нові послуги, продукти, інформація та технології)
Ступінь радикальності	– базисна; покращувальна; псевдоінновація
Сфера застосування	– промислові; соціальні; управлінські; організаційні
Етапи НТП	– науковий (результат науково-дослідних робіт) – технологічний (результат застосування поліпшених / досконаліших способів створення продукції) – технічний (результат виробництва продуктів із новими / поліпшеними властивостями) – виробничий (результат оптимізації виробничого процесу) – конструкторський (результат дослідно-конструкторських робіт) – інформаційний (результат раціоналізації інформаційних потоків у науково-технічній діяльності в частині якості та швидкості отримання інформації)
Рівень інтенсивності	– вибуховий; масовий; рівномірний; слабкий
Темп реалізації	– швидкий; наростаючий; рівномірний; уповільнений; згасаючий; стрибкоподібний
Масштабність	– трансконтинентальна, транснаціональна, регіональна; – велика, середня, дрібна
Обсяг впливу	– глобальна; галузева; локальна
Ефективність	– інтегральна; економічна; соціальна; екологічна
Результативність	– висока; стабільна; низька
Джерело	– відкриття; винахід; раціональна пропозиція
Різновидність	– конструкція (пристрій); технологія; матеріал (живі організми)
Спосіб заміщення	– вільне або системне заміщення
Характер використання	– споживчі; виробничі / інвестиційні інновації

Джерело: складено авторкою на основі [23].

Водночас міжнаціональна конкурентна боротьба підкреслює інноваційний компонент як ключовий індикатор, що сприяє зміцненню інноваційного потенціалу країн та стимулюванню інноваційної активності.

1.2. Особливості функціонування підприємств готельного господарства в умовах інноваційного розвитку

Ринок готельних послуг відіграє важливу роль у забезпеченні соціально-економічного розвитку більшості країн. Сьогодні розвиток готельного господарства має особливе значення, оскільки пов'язаний зі швидким зростанням можливостей суміжних галузей народного господарства, активністю інвестиційних процесів. Запровадження карантину, воєнного стану вносить суттєві корективи в діяльність готельних підприємств, а часом і неможливість їх функціонування. Підприємства, що представляють цю галузь, виявилися особливо вразливими внаслідок пандемії COVID-19, яка вимагала від представників готельного бізнесу, органів державної влади та суспільства певного ставлення до вирішення проблем розвитку галузі. Крім того, необхідно враховувати регіональні відмінності між підприємствами готельної індустрії, які полягали насамперед в різних рівнях попиту та пропозиції [24].

Досягнення мети сталого розвитку готельних підприємств залежить від чіткої організації державою процесів управління та послідовної реалізації завдань, пов'язаних зі зростанням економічних і соціальних показників виробничо-господарської діяльності підприємств. Держава, по-перше, прагне зберегти національну цілісність і водночас дбати про ключові галузі національної економіки, в тому числі про готельний бізнес, який є значним джерелом поповнення бюджету країни. З цієї точки зору розвиток організаційно-економічної підтримки готельних підприємств набуває значної актуальності [25-26]. Світовий досвід показує, що успіх розвитку готельного бізнесу залежить від того, як галузь сприймається на державному рівні і наскільки вона отримує державну підтримку. Варто зазначити, що індустрія гостинності потребує координації своєї діяльності більше, ніж будь-яка інша галузь [27].

У більшості розвинених країн світу готельна індустрія є пріоритетною і має значну державну підтримку, у тому числі інвестиційну. Управління цією

галуззю на державному рівні здійснюється з метою збільшення валового національного доходу та грошових коштів до бюджету; захисту прав споживачів готельних послуг; організації готельної діяльності в найбільш ефективні форми.

У сучасних умовах економічної глобалізації на діяльність готельних підприємств суттєво впливають внутрішні та зовнішні зміни, що змушує їх шукати нові способи ведення бізнесу та нові інструменти управління [28]. Нові організаційні форми пропонують багато переваг, які дозволяють готельним компаніям підвищувати якість своїх послуг, інвестувати в найбільш перспективні проекти та програми, визначати нові ніші та сегменти ринку, персоналізувати обслуговування гостей тощо.

Готельні підприємства є господарюючими суб'єктами специфічного характеру, які мають певні особливості як з точки зору організації виробництва, так і своєї соціально-економічної ефективності. Щодо готельного продукту, то його специфіка полягає в поєднанні спектра послуг та товарів і вимагає від підприємств чіткого розуміння поділу їхньої вартості на матеріальну та нематеріальну.

Загальне враження від спожитого продукту значною мірою залежить від якості готельного сервісу. Ключовою особливістю готельного продукту є збіг виробництва та споживання у часі та просторі (рис. 1.5).

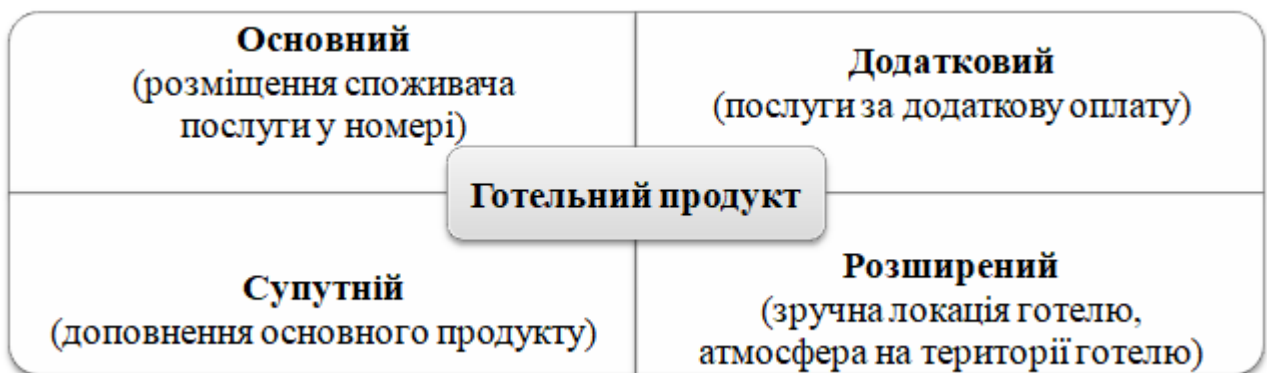


Рис. 1.5. Ключові складові готельного продукту

Джерело: складено авторкою на основі [29]

Ключові характеристики готельного продукту подано на рис. 1.6.



Рис. 1.6. Ключові характеристики готельного продукту

Джерело: складено авторкою на основі [30]

На якість обслуговування в готелях і привабливість готельного продукту для споживача впливають такі чинники (рис. 1.7):



Рис. 1.7. Чинники якості обслуговування в готелях

Джерело: складено авторкою на основі [31-33]

Готельний сектор на сьогодні є найбільш затребуваним і динамічним сектором для економік більшості країн, здатним генерувати реальний прибуток. Принципи та філософія готельного бізнесу залишаються незмінними протягом тривалого періоду часу, але, з огляду на сьогоднішні тенденції розвитку галузі, інновації та комфорт у готельному бізнесі відіграють важливу роль у висококонкурентній готельній індустрії для кожного клієнта (рис. 1.8).

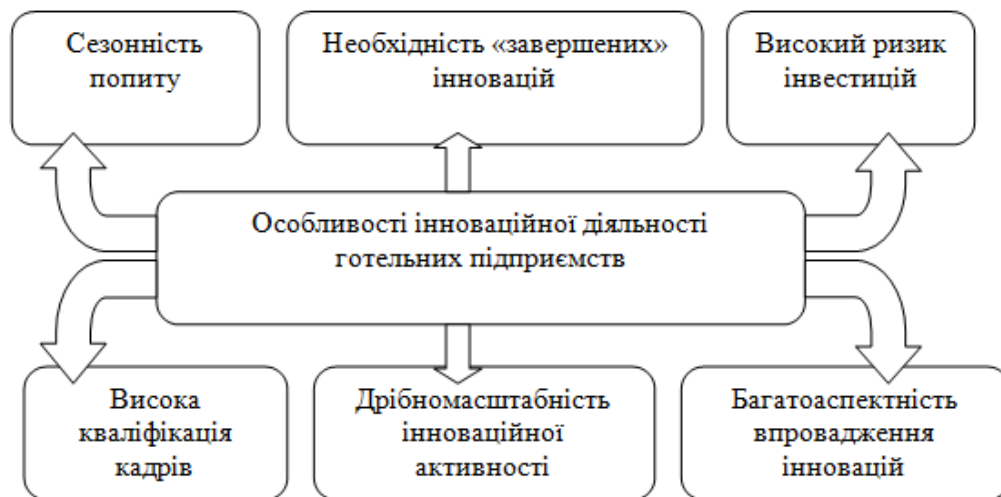


Рис. 1.8. Особливості інноваційної діяльності готельних підприємств
Джерело: складено авторкою на основі [27; 34].

Підприємства готельного бізнесу повинні розробляти і впроваджувати ефективні інноваційні сервісні стратегії для задоволення конкретних і швидко мінливих потреб ринку, на якому вони обрали для себе певний сегмент, оскільки в умовах високого рівня банкрутства домогтися успіху можуть тільки ті суб'єкти господарювання, які здатні стратегічно мислити й адаптуватися до змін зовнішнього середовища (рис. 1.9) [35].

Сьогодні в усіх країнах поширюється екологічна свідомість. Наприклад, група європейських готелів впроваджує нові дизайни номерів з використанням перероблених матеріалів [36]. Водночас дуже гостро стоїть питання економії енергії та вирішення проблеми шкідливих викидів CO₂. Енергоспоживання готелю залежить від фізичних та експлуатаційних факторів, таких як клімат місця розташування готелю, категорія готелю та рік побудови [26].

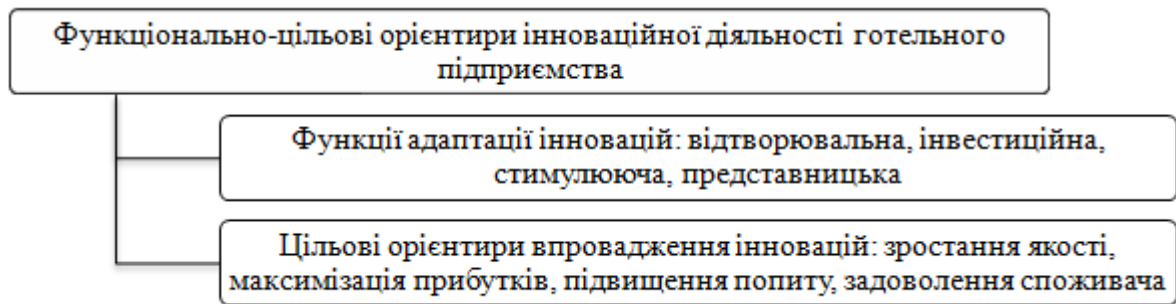


Рис. 1.9. Функціональні та цільові орієнтири інноваційної діяльності в готельних підприємствах

Джерело: складено авторкою на основі [35]

Що стосується перспектив розвитку готельних підприємств, то сучасним суб'єктам господарювання необхідно підвищувати свою конкурентоспроможність на внутрішньому і світовому туристичному ринку, враховуючи власні територіальні особливості. Крім того, рекомендації щодо вдосконалення діяльності готельних підприємств будуть доречні для кожного конкретного ринку: міжнародного, вітчизняного, регіонального.

Під організаційно-економічним забезпеченням діяльності готельних підприємств пропонується розуміти комплекс організаційних заходів щодо активізації індустрії гостинності, а також економічних важелів для залучення інвестицій у готельну галузь і сприяння фінансовому оздоровленню суб'єктів господарювання.

Загалом, основна мета, яку мають ставити перед собою власники та керівники підприємств і організацій у сфері гостинності – домогтися оптимального співвідношення різних чинників продукції послуг. Тому в сучасних економічних умовах для підприємств гостинності вкрай важливо підвищувати конкуренцію, зміцнювати інноваційні процеси, створювати і швидко освоювати нові ідеї суб'єктами підприємництва (рис. 1.10).

З метою розв'язання питання розвитку готельних підприємств необхідно поліпшити воєнну, політичну та економічну ситуацію в країні, суттєво оновити нормативно-правову базу для ведення бізнесу суб'єктів підприємництва та формування нових підходів до реалізації державної політики в цій сфері [26].

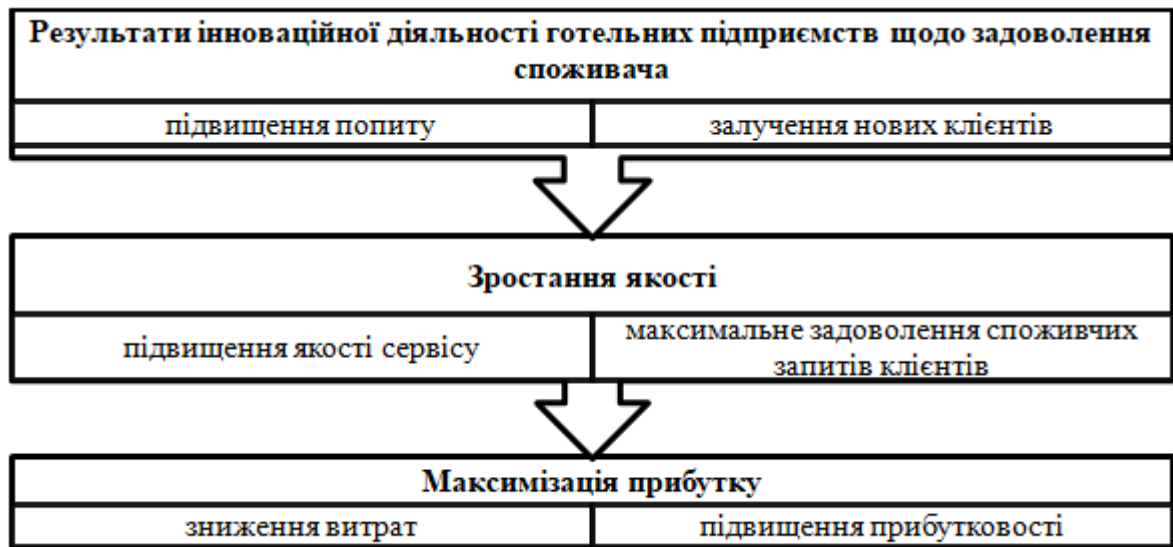


Рис. 1.10. Основні види результатів інноваційної діяльності готельних підприємств в умовах інноваційного розвитку

Джерело: складено авторкою на основі [37]

Слід зазначити, що держава відіграє велику роль у підтримці розвитку готельних підприємств, оскільки всі проблемні питання не можуть бути розв'язані без належної інституційної та правової підтримки з боку влади. Тобто розвиток і позитивні економічні результати підприємства можна отримати лише за наявності сприятливих умов для ведення бізнесу, які можуть бути гарантовані владою як на державному, так і на регіональному рівнях.

Органи державної влади та управління в межах своїх повноважень намагаються стимулювати розвиток сфери гостинності, в тому числі готельної інфраструктури [38].

Сьогодні назріла нагальна потреба поєднання науково-методичних підходів для визначення оптимальної методології оцінки організаційно-економічного забезпечення готельних підприємств.

Методи оцінювання організаційно-економічного забезпечення суб'єктів підприємництва, які широко використовуються в сучасній науці, включають синергетичний підхід, порівняння та групування, експертну оцінку та інші специфічні методи. Такий підхід демонструє врахування всіх складових, як

соціальних, так і економічних, з метою координації діяльності готельних підприємств [39].

Як уже зазначалося раніше, сьогодні при веденні готельного бізнесу та формуванні організаційно-економічного забезпечення діяльності суб'єктів підприємництва необхідно чітко враховувати зовнішні та внутрішні чинники, які справляють значний вплив на сучасний стан і тенденції розвитку готельних підприємств. Серед зовнішніх чинників виокремлюємо такі: геополітичні, економічні, соціально-психологічні, технологічні, екологічні, культурні, медичні, біологічні. До додаткових чинників належать: час і простір, вплив на громадську думку, чинники управління [40].

Функціональний взаємозв'язок сукупності основних чинників, що визначають стан фінансово-господарської діяльності туристично-готельних підприємств (*Seathe*), може бути відображений таким чином – емпірична залежність [41]:

$$Seathe = f(Fee, Fie, Fepe, Fpms, Fdo, Fe, Ft, Fun), \quad (1.1)$$

де *Fee* – фактори зовнішнього середовища; *Fie* – фактори внутрішнього середовища; *Fepe* – фактори економічного потенціалу підприємства; *Fpms* – фактори системи управління персоналом; *Fdo* – фактори розвитку опортуністичних зв'язків; *Fe* – коефіцієнти ефективності; *Ft* – фактори загрози; *Fun* – фактори непередбачуваного характеру.

У сукупності ці фактори справляють потужний вплив на діяльність туристичних і готельних підприємств.

Економічна ефективність підприємств у сфері готельного господарства досягається здебільшого за рахунок збалансованої системи управління персоналом з урахуванням рівня задоволеності споживачів готельних послуг залежать від професійних здібностей персоналу.

Така система має створюватися на основі моделі моніторингу розвитку персоналу, використання якої дає змогу контролювати та управляти процесом.

Завдання полягає в тому, щоб стимулювати розвиток творчих здібностей кожного з n співробітників і виражається таким співвідношенням [41]:

$$W = \sum_i W_i \Rightarrow \text{макс.}, \quad (1.2)$$

де W_i – індекс розвитку i -го співробітника ($i = 1, n$).

Найнадійнішим та найефективнішим способом оцінки є визначення збільшення індексу розвитку за певний період. Пропонований підхід позбавляє необхідності розглядати таке завдання, як оцінка абсолютних цінностей людського капіталу. При цьому [41]:

$$\Delta w = \sum_k G_k N_k, \quad (1.3)$$

де G_k – ваговий індекс k -го множника; N_k – кількісна оцінка фактора.

Перелік чинників та їхні ваги визначають згідно зі спеціальною таблицею, розробленою експертною групою, яка складається зі спеціалістів з гостинності, представників органів державної влади (відповідних відомств) і споживачів готельних послуг.

Вибір експертів зумовлений тим, що, крім фахівців у цій галузі та представників органів влади, саме споживачі готельних послуг є тією групою, яка об'єктивно дасть відповіді на запитання щодо необхідності зміни в рівні сервісу, що забезпечує якість і розвиток професійних здібностей співробітників готельних підприємств економіки. Такий підхід дає можливість споживачам брати участь в оцінюванні рівня якості обслуговування і бути залученими до розвитку готельної діяльності в нашій країні [26].

Організаційно-економічне забезпечення діяльності готельних підприємств доцільно представити на основі двох блоків: організаційно-правового та фінансово-економічного, що дасть змогу визначити основні напрями управлінських дій щодо розвитку господарюючих суб'єктів галузі (табл.1.4).

Таблиця 1.4

Компоненти комплексної системи організаційно-фінансового
забезпечення діяльності підприємств готельного господарства

Організаційно-правова складова	Фінансово-економічна складова
Організаційна політика	Фінансова політика
Формування та реалізація кадрової, екологічної та соціальної політики на готельних підприємствах	- субсидії, гранти суб'єктам за використання заходів щодо підвищення ефективності готельні підприємства; - розміщення державних замовлень на закупівлю продуктів та послуг з урахуванням параметрів їхньої якості; - розвиток державно-приватного партнерства для інвестицій у готельну індустрію
Нормативно-правова база	Оподаткування
Закони, постанови, постанови, накази, правила, норми, стандарти, ліцензії, сертифікати, квоти для готельних підприємств, передбачені чинним законодавством та чинною нормативно	- пільгове оподаткування підприємств за умови їх розробки та впровадження; - нові види готельних продуктів та послуг; - зниження податку на прибуток у сумі коштів, вкладених у розвиток і модернізацію готельного бізнесу; - податкові канікули для інвестицій у об'єкти культурної спадщини; - податкові санкції у разі порушення вимог до якості готельних продуктів та послуг
Інформаційна політика	Регулювання ціни та тарифи
- створення банку даних про готельні продукти та послуги конкурентів; - інформаційна підтримка споживачів готельних продуктів та послуг та посередники у системі місцевого ринку; - оптимізація бази даних готельних підприємств	Регулювання цін на готельні послуги для окремих категорій туристів (діти, пенсіонери, інші категорії) за рахунок диференціації ставок ПДВ на послуги
Інфраструктурна політика	Кредитування
- залучення інвесторів до розвитку готельних підприємств; - проведення кардинальних змін щодо рівня надання транспортних послуг (інвестиційна підтримка транспортного сектора, у тому числі за рахунок ДПП); - систематична допомога з боку державних органів у здійсненні інвестицій у проекти, пов'язані з модернізацією готельної інфраструктури; - допомога у розвитку об'єктів частково	- часткове покриття бюджетними коштами відсотків за кредитами на розвиток готельних підприємств; - створення заставного фонду державного/муніципального майна для кредитування пріоритетного обладнання

Джерело: складено авторкою на основі [31]

Щодо інституційної підтримки діяльності підприємств гостинності, то варто зазначити, що це, по-перше, дії державних органів, що мають бути спрямовані на встановлення інститутів (норм, правил, обмежень) та визначення порядку їхнього дотримання задля досягнення цілей і завдань, які ставить влада у взаємодії із суб'єктами підприємництва. Тобто інституційна підтримка діяльності готельних підприємств досягається за рахунок взаємодії відповідних організацій: органів державної влади, туристично-громадських організацій, готельних підприємств, банків, страхових компаній, інвестиційних фондів тощо. Організаційно-економічне забезпечення діяльності готельних підприємств вирішує питання окремих управлінських рішень, пов'язаних із розвитком сфери та об'єднанням інтересів усіх учасників готельного ринку [42]. Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств готельного господарства на основі ключових компонентів здатне розв'язувати завдання інституційного, організаційного та економічного характеру, визначає комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечує оптимізацію й ефективне використання всіх наявних ресурсів, що дає змогу враховувати потреби всіх учасників ринку гостинності на засадах ефективного управління. На нашу думку, використання зазначених інструментів і моделей у практиці підприємств готельної індустрії не викликає сумнівів, оскільки поєднання організаційно-правової та фінансово-економічної складових дає змогу на всіх рівнях управління враховувати інтереси всіх учасників ринку індустрії гостинності та покращення іміджу країни [43].

1.3. Методичні аспекти побудови організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства

В основу планування інноваційної діяльності готельних підприємств мають бути покладені складові комплексної системи організаційно-фінансового забезпечення. У науковому середовищі з цією метою висловлюється думка про

необхідність оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства. Окремі питання оцінювання інноваційного потенціалу підприємств готельного бізнесу розглянуті в наукових публікаціях, де інноваційний потенціал готельних підприємств є перш за все їхньою здатністю впроваджувати інноваційні технології та розробки в бізнес-процеси надання послуг діючим клієнтам на регулярній основі. Отже, інноваційний потенціал характеризується насамперед наявністю у підприємства готельного типу певних фінансово-економічних ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Також автори фокусуються на принциповості питань високої кваліфікованості кадрів та наявності об'єктів інтелектуальної діяльності. Перелік даних елементів забезпечує доступність інноваційних технологій чи сервісів для готельного підприємства у його комерційної діяльності. Інноваційний потенціал, залежно від поточної кон'юнктури інноваційних розробок у готельному бізнесі та загального макроекономічного фону, може бути описаний великим спектром показників та характеристик. Відсутність достатнього обсягу таких елементів є суттєвою перешкодою для використання інновацій у його діяльності, внаслідок чого доцільно оцінити певний набір індикаторів. Загалом можна відзначити, що зазвичай використовується шість основних індикаторів, використання яких залежить від специфіки індикатора та тих цілей, що ставляться у його дослідження [44].

Таким чином, формування комплексної оцінки рівня інноваційного потенціалу готельного підприємства доцільно здійснювати як на основі кількісної оцінки економічних показників, так і якісної оцінки за низкою індикаторів, що створюють високий рівень синергетичного ефекту під час проведення оціночних процедур та аналітичних розрахунків. Оцінку інноваційного потенціалу готельного підприємства слід здійснювати з урахуванням певного розподілу індикаторів, які представимо на рис. 1.11.

При формуванні такої оцінки основний акцент доцільно робити на використання оцінки економіко-аналітичних показників у зв'язку з найменшим ступенем її суб'єктивності.

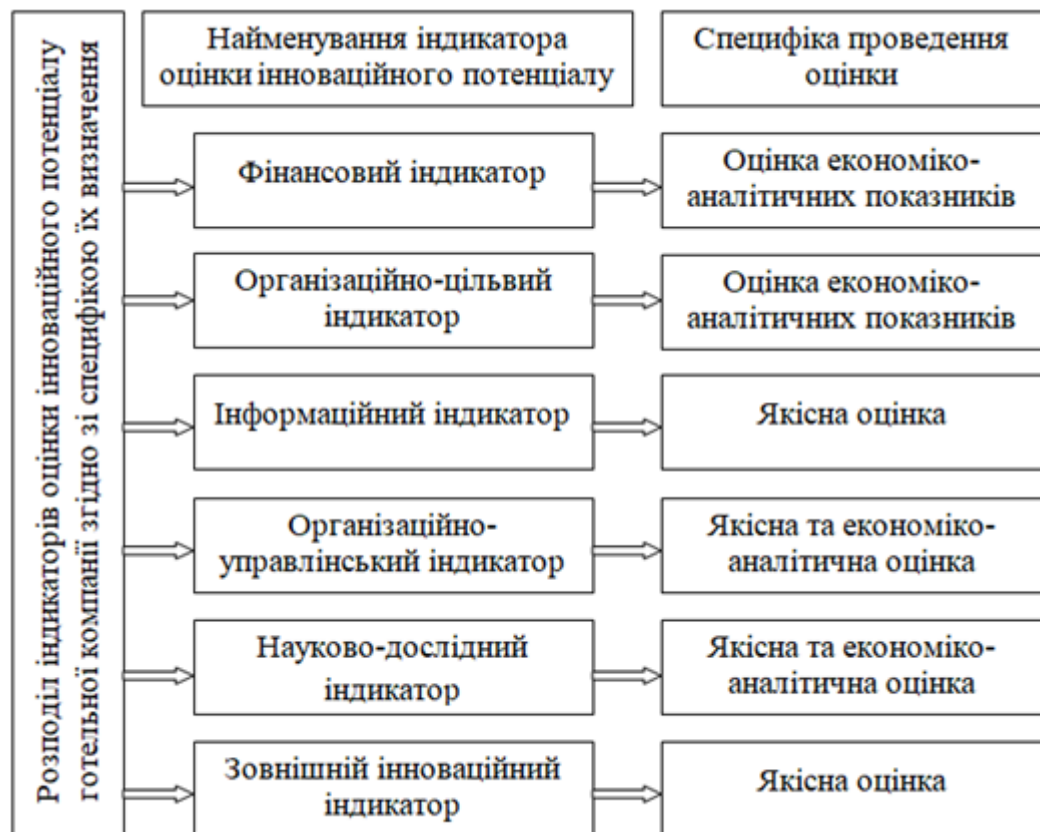


Рис. 1.11. Розподіл індикаторів оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємств з урахуванням специфіки їхнього визначення

Джерело: розроблено авторкою на основі [45]

Для характеристики рівня виразності тих критеріїв, які не мають кількісного опису, необхідно використовувати якісну оцінку з урахуванням думки експертів у вигляді якісної характеристики Використання оцінки економіко-аналітичних показників передбачає на кількісній основі оцінити рівень виразності того чи іншого індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства. Процес розробки та впровадження інновацій у діяльність готельної компанії потребує суттєвих фінансових ресурсів.

Отже, бачимо – що вищим є значення фінансового індикатора, то вищий рівень інноваційного потенціалу організації готельного бізнесу, тобто тим більшими фінансовими можливостями вона володіє для розробки та впровадження інноваційних технологій та сервісів обслуговування клієнтів. Коефіцієнти розрахунку представлені в табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Метод економіко-аналітичних показників: фінансовий індикатор

Коефіцієнти	Вираз	Характеристика	Значення
Фінансова ресурсозабезпеченість	$K_{\Phi P3} = \frac{B\Phi P}{\Phi P}$	$K_{\Phi P3}$ – коефіцієнт фінансової ресурсозабезпеченості; $B\Phi P$ – обсяг власних фінансових ресурсів; ΦP – загальний обсяг фінансових ресурсів готельного підприємства	Висновок про наявність власних фінансових ресурсів для розробки та впровадження інновацій. Значення коефіцієнта має бути від 0,5
Стійкість ресурсної бази	$K_{CPB} = \frac{B\Phi P + ДП\Phi P}{\Phi P}$	K_{CPB} – коефіцієнт стійкості ресурсної бази; $C\Phi P$ – обсяг власних фінансових ресурсів готельного підприємства; $ДП\Phi P$ – обсяг позикових фінансових ресурсів підприємства готельного бізнесу, які мають довгостроковий характер погашення (щонайменше 1 рік); ΦP – загальний обсяг фінансових ресурсів	Висновок про наявність достатньої ресурсної бази для фінансування та впровадження інноваційних розробок. Значення коефіцієнта має бути від 0,5
Плато-спроможність	$K_{ПЛ} = \frac{НЛА + ША}{КЗ}$	$K_{ПЛ}$ – коефіцієнт платоспроможності; $НЛА$ – величина найбільш ліквідних активів готельного підприємства; $ША$ – обсяг швидко-реалізованих активів готельного підприємства; $КЗ$ – сума короткострокових зобов'язань готельного підприємства	Наявність вільного обсягу щодо ліквідних активів для регулярного здійснення як поточних, і інвестиційних платежів. Значення коефіцієнта має бути від 0,8

Джерело: розроблено авторкою на основі [45]

Для визначення достатності фінансової ресурсної бази готельного підприємства під час адаптації інноваційних технологій і обслуговування клієнтів необхідно виконати оцінку фінансового індикатора, і навіть стійкість ресурсної бази. Характеристика показників визначення достатності фінансової ресурсної бази готельного підприємства для здійснення інноваційної діяльності представлена у табл. 1.6.

Використання організаційно-цільового індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства спрямоване насамперед виявлення ефективності здійснення основних бізнес-процесів [46].

Таблиця 1.6

Характеристика показників визначення достатності фінансової ресурсної бази готельного підприємства реалізації інноваційної діяльності

Показник	Характеристика
Фінансовий індикатор	Фінансовий індикатор Рівень фінансової ресурсозабезпеченості, тобто наявність власних фінансових ресурсів для розробки та впровадження інновацій у діяльності готельного підприємства (оптимальною величиною вважається значення 0,5 за співвідношенням власних фінансових засобів до позикових), тобто достатньою власною ресурсною базою для інвестиційних вкладень при розробці та впровадженні інновацій
Стійкість ресурсної бази	Враховується обсяг власних та величина позикових фінансових ресурсів готельного підприємства, що мають довгостроковий характер погашення (не менше 1 року) до загальної величини фінансових ресурсів готельного підприємства. Оптимальною величиною коефіцієнта стійкості ресурсної бази вважається значення 0,7 – граничне для початку фінансування та впровадження інноваційних розробок

Джерело: розроблено авторкою на основі матеріалів [47]

Організаційно-цільовий індикатор має особливості з урахуванням рівня економічної системи. На макроекономічному рівні для готельної галузі визначають його абсолютні значення. Загальні показники подано у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Показники організаційно-цільового індикатора з метою оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства

Показник	Характеристика
Осципансу	Завантаження номерного фонду, тобто співвідношення загальної кількості проданих номерів до фактичного за певний період. Визначає рівень затребуваності профільних готельних послуг підприємства у часовому аспекті. Актуальність його визначення: за наявності високих значень завантаження номерного фонду суттєво підвищується рівень поточного та потенційного попиту на інноваційні технології та послуги. Менеджмент готельного підприємства у процесі своєї діяльності має прагнути максимізації величини завантаження номерного фонду.
RevPAR	Обсяг виручки у розрахунку на один номер загального номерного фонду готельного підприємства (RevPAR). Що вищим є значення RevPAR, то більше економічних ресурсних можливостей готельне підприємство має для розробки та впровадження інновацій.
RevPAC	Обсяг виручки для одного гостя готельного підприємства (RevPAC) – також має прагнути максимуму.

Джерело: розроблено авторкою на основі [48]

Визначення величини інформаційного індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства складає основу використання якісної (експертної) оцінки. На думку ряду експертів [49], інформаційний індикатор відображає ступінь використання інформаційних та інтерактивних технологій при здійсненні бізнес-процесів надання готельних послуг і включає експертну оцінку виразності наступних критеріїв:

- ступінь використання інформаційних технологій управління бізнес-процесами; рівень активності зовнішніх та внутрішніх комунікацій;
- рівень концентрації використання інтерактивних технологій при наданні готельних послуг клієнтам;
- автоматизація технологічних та сервісних бізнес-процесів; якість доступу до світових інформаційних ресурсів.

Що вищою є експертна оцінка цього індикатора, то вищим є рівень розвитку інноваційного потенціалу організації готельного бізнесу.

Визначення параметрів організаційно-управлінського індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства відбувається на основі застосування як експертної оцінки, так і оцінки економіко-аналітичних коефіцієнтів, виходячи з ряду критеріїв:

- якість управлінських рішень у інноваційній діяльності; відповідність організаційної структури готелю спільній стратегії інноваційного розвитку; наявність та результативність роботи відділу розробки сервісних інновацій (як правило, для великих міжнародних готельних мереж);
- рівень мотиваційної результативності впровадження інноваційних технологій у діяльність готельного підприємства; наявність та змістовна характеристика системи менеджменту якості управління інноваційною діяльністю.

При використанні оцінки економіко-аналітичних показників визначення параметрів організаційно-управлінського індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства необхідно проаналізувати такі показники, (табл. 1.8).

Таблиця 1.8

Показники організаційно-управлінського індикатора з метою оцінки
інноваційного потенціалу готельного підприємства

Показник	Характеристика
Інноваційність персоналу	Відношення чисельності працівників, зайнятих у розробці та впровадженні інноваційних проєктів до загальної їх чисельності
Здатність до навчання	Чим вище підготовки та перепідготовки кадрового складу, тим нижче рівень опору колективу впровадженню інноваційних технологій та сервісів обслуговування
Якість людського капіталу	Співвідношення чисельності працівників із вищою освітою до загальної чисельності працівників готельного підприємства

Джерело: складено авторкою на основі [50]

Коефіцієнти розрахунку загального організаційно-управлінського індикатора оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства подані у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Загальна величина організаційно-цільового індикатора на мікроекономічному
рівні для готельного підприємства

Вираз	Значення
$ОЦ_{ІП} = \frac{K_{з\text{нф}}^{\text{ф}}}{K_{з\text{нф}}^{\text{ср}}} \times \frac{K_{\text{RevPAR}}^{\text{ф}}}{K_{\text{RevPAR}}^{\text{ср}}} \times \frac{K_{\text{RevPAC}}^{\text{ф}}}{K_{\text{RevPAC}}^{\text{ср}}}$	ОЦ_{ІП} – величина організаційно-цільового індикатора оцінки рівня інноваційного потенціалу готельного підприємства; $K_{з\text{нф}}^{\text{ф}}$ – фактичне значення коефіцієнта завантаження номерного фонду; $K_{з\text{нф}}^{\text{ср}}$ – середньогалузеве значення коефіцієнта завантаження номерного фонду; $K_{\text{RevPAR}}^{\text{ф}}$ – фактичне значення виручки для одного номера готельного підприємства; $K_{\text{RevPAR}}^{\text{ср}}$ – середньогалузеве значення виручки в розрахунках на один номер; $K_{\text{RevPAC}}^{\text{ф}}$ – фактичне значення величини виручки готельного підприємства для одного клієнта; $K_{\text{RevPAC}}^{\text{ср}}$ – середньогалузеве значення величини виручки для одного клієнта для готельного підприємства

Джерело: складено авторкою на основі [45]

Науково-дослідний індикатор оцінки рівня інноваційного потенціалу готельного підприємства також визначається на основі сукупного застосування якісної оцінки та оцінки економіко-аналітичних показників [51]. У цьому випадку за кілька років необхідно врахувати: кількість отриманих патентів та авторських розробок; чисельність завершених інноваційних проєктів; кількість завершених ліцензійних угод. Водночас важливе значення для визначення науково-дослідного індикатора має наявність інтелектуальної власності, що відображає питому вагу нематеріальних активів та об'єктів інтелектуальної власності у загальній вартості активів готельного підприємства. Коефіцієнти розрахунку кількісних показників цього індикатора представлені у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Загальна величина організаційно-управлінського індикатора на мікроекономічному рівні для готельного підприємства

Коефіцієнти	Вираз	Значення	Характеристика
Коефіцієнт інноваційності персоналу	$K_{in} = \frac{P_i}{P_{заг}}$	K_{in} – коефіцієнт інноваційності персоналу; P_i – чисельність співробітників, зайнятих у розробці та впровадженні інноваційних проєктів; $P_{заг}$ – загальна чисельність працівників готельного підприємства	Високі значення суттєво підвищують ефективність інноваційної діяльності
Коефіцієнт якості людського капіталу	$K_{кчк} = \frac{P_{во}}{P_{заг}}$	$K_{кчк}$ – коефіцієнт якості людського капіталу; $P_{во}$ – чисельність співробітників готельного підприємства з вищою освітою (за наявності облікового ступеня чисельність таких працівників множиться на поправний коефіцієнт 2); $P_{заг}$ – загальна чисельність працівників готельного підприємства	Що вищим є значення коефіцієнта якості людського капіталу, то більшу схильність до розробки та впровадження інновацій має колектив підприємства
Коефіцієнт швидкості навчання	$K_{навч} = \frac{P_{під}}{P_{заг}}$	$K_{навч}$ – коефіцієнт навчання; $P_{під}$ – чисельність працівників, які пройшли протягом року додаткову підготовку; $P_{заг}$ – загальна чисельність працівників	Високі значення суттєво підвищують ефективність інноваційної діяльності

Джерело: складено авторкою на основі [45]

Відносно високе значення цього індикатора (як пороговий критерій застосовується значення понад 0,1) дає привід стверджувати про суттєвий рівень інноваційної активності готельного підприємства.

Застосування якісної характеристики параметрів науково-дослідного індикатора має бути спрямоване на оцінку рівня виразності ряду критеріїв інноваційного потенціалу готельного підприємства [52]: якість виконання інноваційних розробок у галузі готельних технологій та сервісу; оперативність інноваційної діяльності, тобто тривалість періоду між формуванням стійкого попиту інноваційну технологію в готельній індустрії та її використанням; масштабність інноваційних проєктів; відповідність спрямованості інноваційної діяльності готельного підприємства існуючим кон'юнктурним особливостям функціонування готельної індустрії.

Останнім у рамках моделі оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства, що проєктується, є зовнішній інноваційний індикатор, що відображає існуючий макроекономічний фон функціонування готельної індустрії, рівень інноваційної активності в країні в цілому, якість державної підтримки науково-дослідних розробок, тобто весь спектр параметрів зовнішнього оточення в готельному бізнесі [53]. З урахуванням важливості зовнішнього інноваційного індикатора необхідно проаналізувати рівень виразності критеріїв, що його характеризують: якість державної підтримки науково-дослідної діяльності як загалом у країні, так і в галузі готельного бізнесу зокрема; рівень затребуваності споживчою спільнотою інноваційних технологій та сервісів у готельному середовищі; загальне макроекономічне тло розробки та реалізації інноваційних проєктів у діяльності готельних підприємств; рівень інноваційної активності у країні, регіоні чи окремо у галузі гостинності. Таким чином, першим елементом формування комплексного організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства є оцінка його інноваційного потенціалу за допомогою визначення параметрів, що дозволяють сформулювати комплексну характеристику рівня вияву цього явища.

Другим елементом організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства є визначення рівня інноваційної активності готельного підприємства, що дозволяє дати відповідь на питання щодо інтенсивності використання інноваційних технологій та сервісів у його діяльності. Узагальнення наукових підходів до досліджуваного явища дозволило сформулювати чотири основні підходи з урахуванням специфіки кожного з них [54]: витратний підхід заснований на аналізі обсягу коштів та фінансових ресурсів, витрачених на розробку та впровадження інновацій; часовий підхід ґрунтується на дослідженні «швидкості» впровадження затребуваних інновацій у систему сервісного обслуговування; еволюційно-динамічний підхід ґрунтується на оцінці існуючих тенденцій кількісних характеристик використання інновацій; структурно-організаційний підхід дозволяє провести аналіз рівня інноваційної активності в залежності від ролі інноваційної діяльності в обсязі бізнес-процесів підприємства. Значним напрямом є розрахунок коефіцієнта випередження/відставання, що формується з урахуванням зіставлення індексів зростання витрат у інноваційних проєктів та індексів зростання показників ефективності діяльності організацій готельного бізнесу. Методика розрахунку коефіцієнта випередження/відставання представлена табл. 1.11.

Таблиця 1.11

Оцінка рівня інноваційної активності: коефіцієнта
випередження/відставання

Коефіцієнти	Вираз	Значення
Коефіцієнт випередження/ відставання	$K_{vin/v\delta cm} = \frac{I_{ie}}{I_{RevPAR}}$	$K_{vin/v\delta cm}$ – коефіцієнт випередження/відставання інтенсивності інноваційної діяльності; I_{ie} – індекс інноваційних витрат, який є сумою інноваційних витрат у поточному періоді до минулого періоду; I_{RevPAR} – індекс прибутковості діяльності підприємств готельної індустрії, який є відношенням показника ефективності RevPAR поточного періоду до аналогічного показника минулого періоду

Джерело: складено авторкою на основі [45]

Третім елементом організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства є оцінка інноваційного ефекту як характеристика того результату, який має бути сформований у результаті адаптації та впровадження інноваційних розробок та технологій у діяльність готельного підприємства (табл. 1.12).

Таблиця 1.12

Індикатор оцінки інноваційного ефекту

Коефіцієнти	Вираз	Значення
Коефіцієнт вартості бізнесу готельного підприємства	$K_{\text{вб}} = \frac{PV_{i+1}}{PVi} - 1$	$K_{\text{вб}}$ - коефіцієнт вартості бізнесу; PV_{i+1} – вартість підприємства після впровадження інновацій; PVi – вартість підприємства до впровадження інновацій. Про досягнення певного інноваційного ефекту можна говорити під час формування позитивної величини коефіцієнта вартості бізнесу
Коефіцієнт рентабельності	$P_{\text{зб}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{СВ}} \times 100\%$	$P_{\text{зб}}$ - рентабельність готельного бізнесу; ЧП – чистий прибуток готельного підприємства; СВ – сукупні витрати на ведення господарсько-економічної діяльності готельного підприємства Порівняльна динаміка (аналіз результатів)
Коефіцієнт приросту позитивного фінансового потоку	$EVA = \frac{\Phi\Pi_{i+1} - \Phi\Pi_i}{\text{СВ}}$	EVA – коефіцієнт приросту позитивного фінансового потоку; $\Phi\Pi_{i+1}$ – величина позитивного фінансового потоку період часу $i+1$; $\Phi\Pi_i$ – величина позитивного фінансового потоку в період i часу i ; СВ – сукупні витрати на ведення господарсько-економічної діяльності готельного підприємства
Коефіцієнт окупності інновацій	$K_{oi} = \frac{\Phi\Pi_{i+1} - \Phi\Pi_i}{\text{ІВ}}$	K_{oi} – коефіцієнт окупності інновацій; $\Phi\Pi_{i+1}$ – величина позитивного фінансового потоку період часу $i+1$; $\Phi\Pi_i$ – величина позитивного фінансового потоку в період i часу i ; ІВ – загальний обсяг витрат на розробку та впровадження інноваційних технологій та сервісів у діяльність готельного підприємства

Джерело: складено авторкою на основі [45]

Така оцінка будується на порівняльній діагностиці певного набору показників, які мало готельне підприємство до впровадження інновацій з аналогічними показниками, сформованими після їх адаптації. Найактуальнішим

є визначення вартості бізнесу на основі співвідношення вартості готельного підприємства після впровадження інновацій до вартості до впровадження інновацій [55].

Відповідно, алгоритм діагностичного аналізу інноваційного ефекту в діяльності готельного підприємства має виглядати аналогічно до представленого на рис. 1.12.

Якщо величина інноваційного ефекту носить негативний характер, це свідчить про низьку ефективність управління інноваціями у готельному справі й невисокому інноваційному потенціалі підприємства.



Рис. 1.12. Алгоритм аналізу інноваційного ефекту у діяльності готельного підприємства

Джерело: складено авторкою

Крім того, для оцінки рівня інноваційного ефекту можна використовувати порівняння динаміки до/після впровадження інновацій низки фінансово-вартісних показників діяльності за певний період часу: рентабельність, приріст позитивного фінансового потоку, окупність інновацій. Досягнення певного інноваційного ефекту формування позитивної величини коефіцієнта вартості бізнесу.

Коефіцієнти розрахунку кількісних показників даного індикатора представлені у табл. 1.13.

Таблиця 1.13

Науково-дослідний індикатор

Коефіцієнти	Вираз	Значення	Характеристика
Коефіцієнт інтелектуальної власності	$K_{iv} = \frac{HMA}{A}$	K_{iv} – коефіцієнт інтелектуальної власності; HMA – вартість нематеріальних активів та об’єктів інтелектуальної власності; A – загальна вартість активів готельного підприємства	Пороговим критерієм вважається значення понад 0,1, що говорить про суттєвий рівень інноваційної активності
Коефіцієнт капіталомісткості інноваційного розвитку	$K_{kap.i.} = \frac{K}{\Phi P}$	$K_{kap.i.}$ – Коефіцієнт капіталомісткості інноваційного розвитку; K – сума інвестицій капітального характеру, спрямованих готельним підприємством на розробку та впровадження інноваційних технологій, сервісів, проєктів; ΦP – фінансовий результат функціонування готельного підприємства	Пороговим значенням є рівень 0,2, або 20% чистого прибутку готельного підприємства у розробку інноваційних технологій чи проєктів, що свідчить про його інноваційну спрямованість під час управління бізнес-процесами

Джерело: складено авторкою на основі [45]

З урахуванням ступеня вияву інноваційного ефекту у діяльності готельного підприємства його керівництву необхідно проводити коригування інноваційної діяльності у певний бік розвитку. На основі інноваційного ефекту робиться висновок про загальну ефективність управління інноваційними процесами у готельному бізнесі. Резюмуючи, сформуємо комплексну модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств, яка представлена на рис. 1.13. Модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства дозволяє створити науково-обґрунтований фундамент підвищення результативності управління інноваційними процесами у діяльності підприємств готельного типу з урахуванням суб’єктивно-об’єктивної характеристики, цільових орієнтирів та процесного алгоритму.

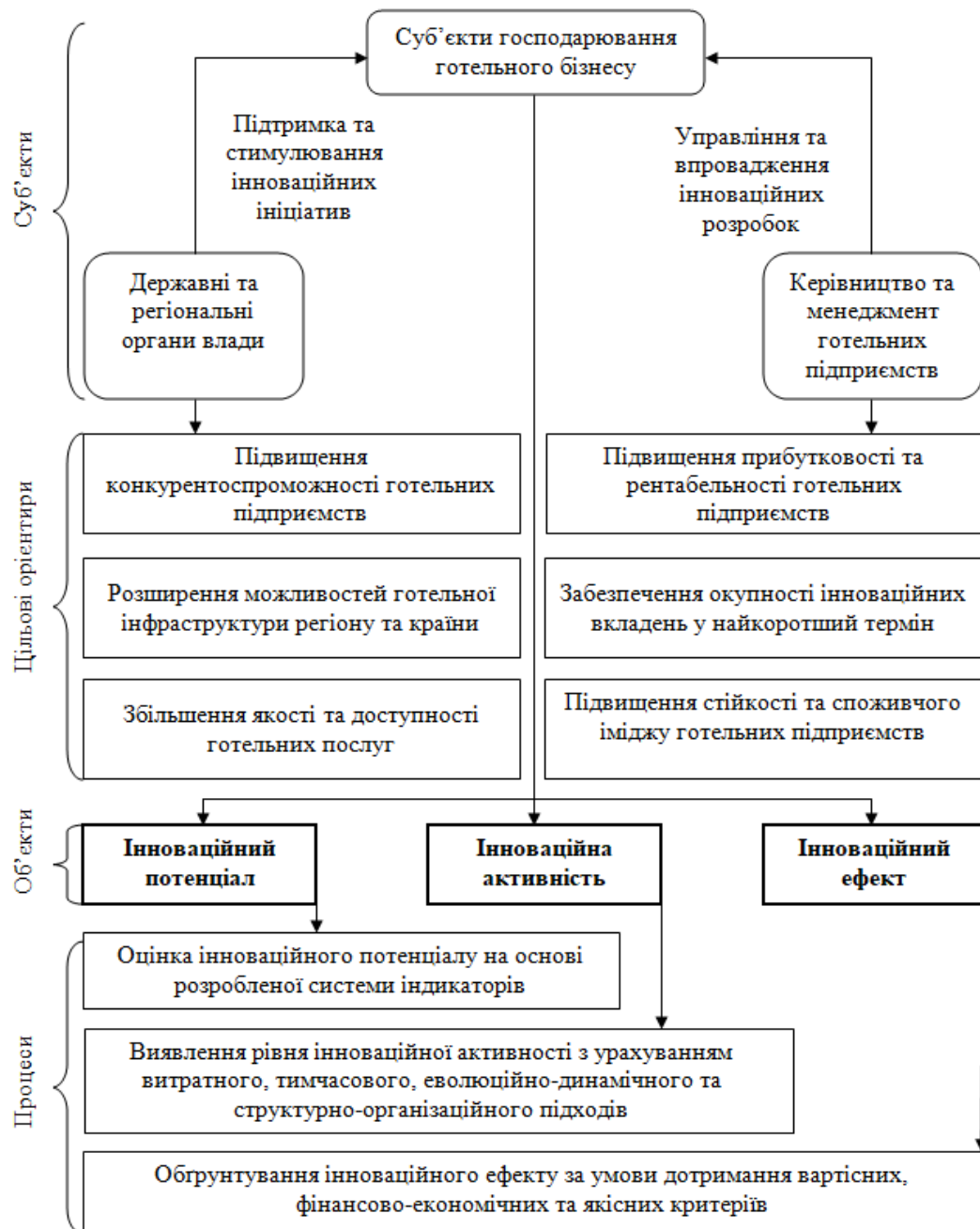


Рис. 1.13. Модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств

Джерело: складено авторкою на основі [55]

Висновки до розділу 1

Сучасне суспільство перебуває в епісі інноваційної діяльності, яка формує інноваційне економічне середовище, характерною ознакою якого є створення інтелектуальних продуктів, які є результатом інноваційного розвитку

діяльності господарюючих суб'єктів. Створення інновацій характеризується як високо ризиковий захід, пов'язаний із наявністю істотних фінансових ресурсів і творчого потенціалу трудових кадрів. Виграють найчастіше не компанії-творці, а компанії-адаптери, які знайшли найефективніше й найоригінальніше застосування інноваційним рішенням.

Міжнаціональна конкурентна боротьба виокремлює інноваційний компонент як ключовий індикатор, що сприяє посиленню інноваційного потенціалу кожної країни та нарощуванню її інноваційної активності. На сьогодні в процесі ведення готельного бізнесу необхідно чітко враховувати зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на діяльність суб'єктів господарювання та вдосконалювати систему управління персоналом, оскільки від його професійних здібностей залежить рівень задоволеності споживачів готельних послуг.

Розроблена модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств, що включає три основні елементи. Першим елементом є оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного бізнесу, яка будується на розрахунку величин розробленого комплексу індикаторів. Другий полягає у визначенні рівня інноваційної активності готельного підприємства. Третім елементом представленого базису є оцінка загального інноваційного ефекту, що будується на основі використання кількісних критеріїв у вигляді вартісних та фінансово-економічних показників, а також якісних критеріїв, що формуються на основі експертної та споживчої оцінки.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОЇ ПРАКТИКИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Діагностика рівня інноваційного розвитку підприємств готельного господарства Хмельницької області

Дослідження рівня інноваційного розвитку готельних підприємств Хмельницької області потребує формування специфічного інструментарію для проведення аналітичних робіт. У роботі для діагностики рівня інноваційного розвитку готельних компаній рекомендується використання абсолютних і відносних показників. Важливим абсолютним показником, що відображає рівень інноваційного розвитку готельних підприємств Хмельницької області, є обсяг витрат на розробку та впровадження інновацій, динаміка якого розкривається на рис. 2.1.

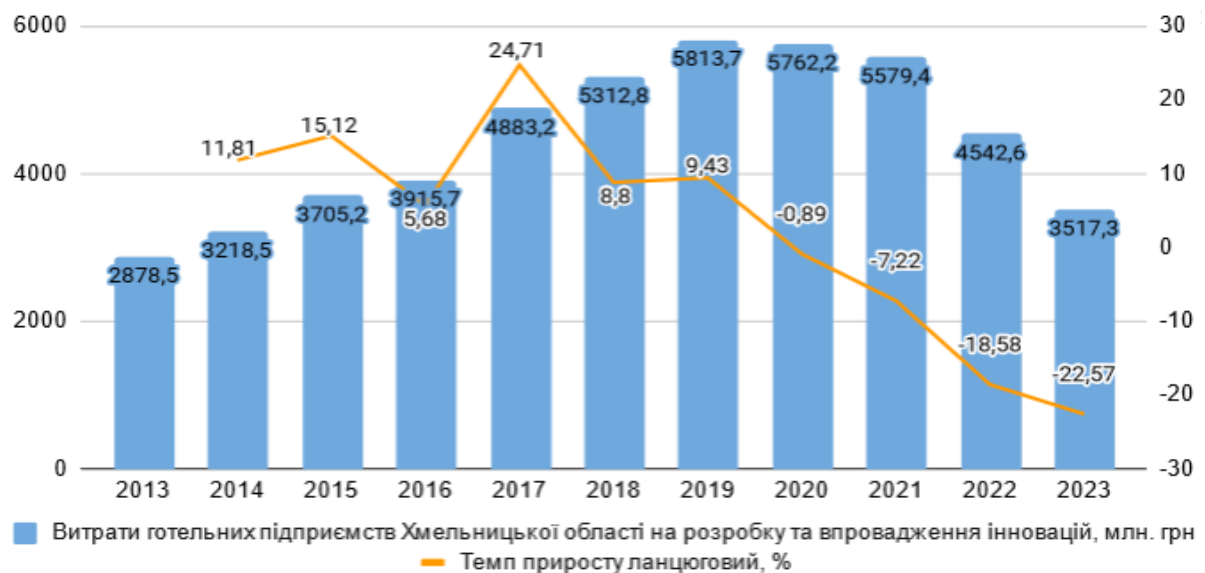


Рис. 2.1. Динаміка витрат готельних підприємств Хмельницької області на розроблення та впровадження інновацій

Джерело: складено авторкою на основі [56]

На основі наведеної на рисунку 2.1 інформаційної бази щодо рівня інноваційного розвитку готельних підприємств Хмельницької області в межах 2013-2023 рр., можна дійти висновку про зростання витрат на розробку і впровадження інновацій з 2013 по 2019 рік. Збільшення цього показника свідчить про зростання інтенсивності інноваційних процесів у готельному бізнесі області.

Впровадження інновацій розглядається як елемент досягнення конкурентної переваги, розширення масштабів яких виступає важливим завданням функціонування системи менеджменту готельних підприємств. Найбільший приріст витрат на розробку та впровадження інновацій у діяльності готельних підприємств Хмельницької області відзначається у 2017 році порівняно з 2016 роком і становить 24,71%.

З 2020 року порівняно з 2019 роком починається ланцюг спаду інноваційних витрат організацій готельної індустрії області на 0,89%. З 2020 року значний негативний вплив на інтенсивність фінансування використання інноваційних сервісів і технологій у системі готельного обслуговування справила пандемія COVID 19, пік активності якої припав на 2020-2021 рр. (спад темпу приросту на 7,22% за 2020 рік, та на 18,58% за 2021 рік), а також початок повномасштабного вторгнення РФ в Україну в 2022 році (спад темпу приросту на 22,57% за рік).

Сумарно витрати готельних підприємств Хмельницької області на розроблення та впровадження інновацій за період 2020-2023 рр. зменшилися на 49,26%. Виявлене радикальне зниження витрат на інноваційну діяльність організацій готельного бізнесу спровоковано різким падінням попиту на готельні послуги, викликаним «ковідними» та політичними (воєнними) обмеженнями.

На наступному етапі дослідження інноваційних процесів у системі готельного бізнесу Хмельницької області розглянемо питому вагу інноваційних витрат у загальному обсязі витрат готельних підприємств, динаміка якої представлена на рис. 2.2.

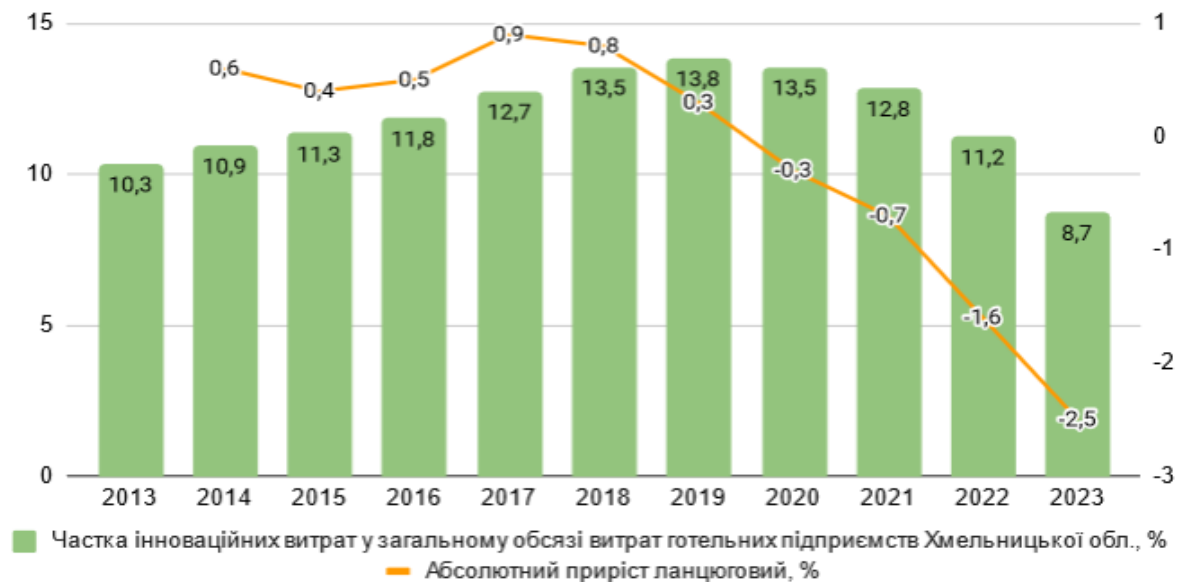


Рис. 2.2. Частка інноваційних витрат у загальному обсязі витрат готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56]

Результати ретроспективного аналізу дають змогу дійти висновку, що за період з 2013 по 2019 рік у діяльності готельних підприємств області відбувається збільшення питомої ваги інноваційних видатків у загальному обсязі здійснених видаткових зобов'язань. Зростання зазначеного показника за зазначений період має сталий характер. Якщо у 2013 році частка інноваційних видатків у загальному обсязі видатків готельних підприємств становила 10,3%, то у 2019 році цей показник збільшився до 13,5 %. Масштаби інноваційної діяльності готельних підприємств Хмельницької області також можуть бути розглянуті через призму частки співробітників, зайнятих у розробці та впровадженні інноваційних проєктів, у загальній їхній чисельності. З метою діагностики зазначеного аспекту інноваційного розвитку готельних підприємств області на рис. 2.3 розглянемо динаміку коефіцієнта інноваційності персоналу.

Аналіз наведеної на рис. 2.3 інформаційної бази дає змогу резюмувати факт того, що у 2019 році порівняно з 2013 роком коефіцієнт інноваційності персоналу готельних підприємств Хмельницької області сумарно збільшився на 3,4%, що свідчить про розширення масштабів інноваційних процесів.



Рис. 2.3. Динаміка коефіцієнта інноваційності персоналу готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56].

Далі має місце падіння цього коефіцієнта у 2020-2021 рр. під негативним впливом пандемії. Значення цього показника у 2020 році відносно 2019 року знизилося на 0,8%, водночас в 2021-2022 рр. – на 0,7%, що свідчить про прагнення організацій готельної індустрії області зберегти кваліфіковані кадри навіть у складній економічній ситуації з метою використання їхнього потенціалу в конкурентній боротьбі під час відновлення ринкового сегмента. Однак, період 2022-2023 рр. став критичним для даного показника – з початком повномасштабного вторгнення та введенням воєнного стану його падіння становило 1,5%.

Врахуємо, що, як вище показали дані рис. 2.2, пандемія та воєнний стан негативно вплинули на масштаби інноваційної діяльності готельних підприємств. Результатом зниження інноваційної активності організацій готельної індустрії області стало зменшення частки інноваційних витрат у загальному їхньому обсязі 2023 року до значення 8,7%. Таким чином, у 2023 році порівняно з 2019 роком питома вага інноваційних витрат у загальному

обсязі видаткових зобов'язань готельних підприємств Хмельницької області скоротилася на 5,1%.

Для діагностики інтенсивності інноваційних процесів, що протікають у сфері готельної індустрії Хмельницької області, на рис. 2.4 представимо динаміку індексу патентної активності.



Рис. 2.4. Індекс патентної активності готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56]

Аналіз представленого на рис. 2.4 індексу дає змогу оцінити ступінь використання інноваційних технологій і сервісів готельних підприємств області в процесі надання своїх послуг і ведення комерційної діяльності. Формування цього індексу відбувається з урахуванням вартості зареєстрованих як нематеріальні активи інноваційних технологій, сервісів, засобів комунікацій та інших елементів інноваційного поля організацій готельного бізнесу.

Динаміка індексу патентної активності готельних підприємств Хмельницької області впродовж розглянутого періоду має загалом варіативний характер із стабільним ростом протягом 2015-2019 рр. на 62,5%. Істотне зниження представленого індексу простежується у 2015 році, що порівняно з 2014 роком є меншим на 35,4%. з 2019 по 2023 рік було виявлено радикальне

падіння індексу патентної активності – значення цього показника зменшилося на 30%. Ця обставина свідчить про те, що в умовах складних економічних умов ведення бізнесу підприємства готельної індустрії Хмельниччини підприємства мають певні обмеження щодо використання інноваційних технологій у своїй діяльності.

У роботі для діагностики рівня інноваційного розвитку готельних підприємств області рекомендується використання коефіцієнта інноваційної активності, динаміка якого дає змогу оцінити ступінь інтенсивності впровадження інновацій у діяльність організацій готельного бізнесу. Визначення цього коефіцієнта здійснюється за допомогою співвідношення показника суми витрат на створення та впровадження інноваційних рішень готельними підприємствами і показника, що відображає обсяг платних послуг, наданих готельними підприємствами за певний період. Що вищим є значення коефіцієнта інноваційної активності, то більш значущими є масштаби використання інновацій.

На рис. 2.5 представимо динаміку коефіцієнта інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області.



Рис. 2.5. Динаміка коефіцієнта інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56]

В період 2013-2019 рр. відбувається стале зростання коефіцієнта інноваційної активності. У 2019 році зафіксовано пікові показники рівня інноваційної активності готельних підприємств, що спричинено збільшенням витрат готельних підприємств на інноваційні технології та сервіси. Виявлений факт пояснюється тим, що частина накопичених у «прибутковий» 2018 рік фінансових активів була використана на розширення інноваційного потенціалу менеджментом готельного бізнесу. Криза періоду пандемії та з упровадженням воєнного стану відбивається негативним впливом на процесах інноваційного розвитку як загалом у системі підприємств готельного бізнесу, так і на регіональному рівні в рамках інноваційного поля готельних підприємств Хмельницької області. У 2023 році порівняно з 2019 роком коефіцієнт інноваційної активності готельних підприємств області скоротився сумарно на 2,38. Зменшення показника, що розглядається, зумовлене насамперед скороченням витрат на розроблення та впровадження інновацій у діяльності організацій готельного бізнесу Хмельниччини. Для порівняльного аналізу тренду інноваційного розвитку готельних підприємств області та організацій готельного бізнесу України загалом на рис. 2.6 наведемо динаміку відповідних коефіцієнтів інноваційної активності.

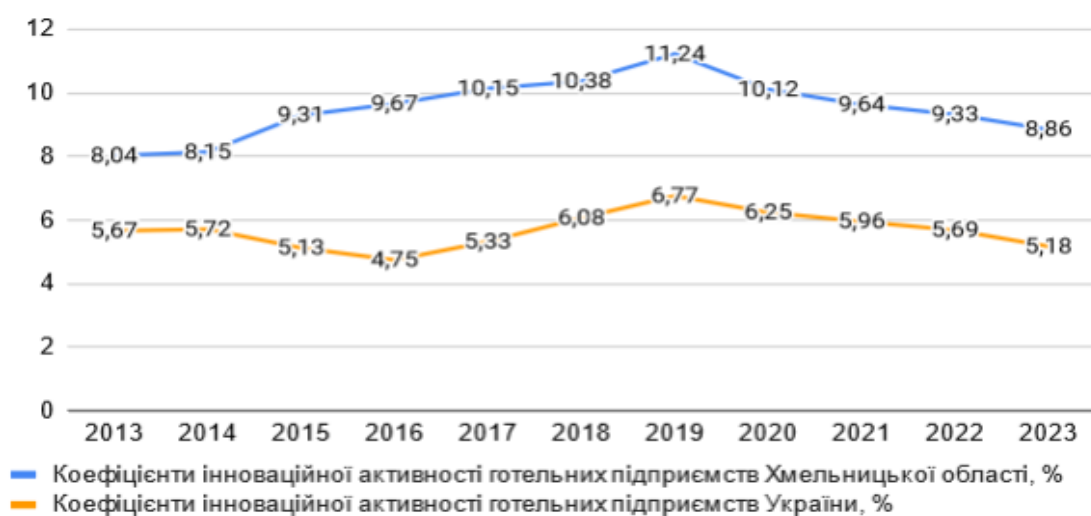


Рис. 2.6. Коефіцієнти інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області та України

Джерело: складено авторкою на основі [56-57]

Як видно з рис. 2.6, рівень інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області істотно перевищує рівень інноваційної активності організацій готельного бізнесу України загалом. Пікове значення інноваційної активності готельних підприємств області 2019 року на 4,47% вище за аналогічний показник організацій готельного бізнесу країни в цілому. У кризовому 2023 році величина досліджуваного показника готелів області вища, ніж його значення в середньому по країні, на 3,68%. Таким чином, готельні підприємства Хмельниччини виступають свого роду «інноваційним локомотивом» підвищення рівня інноваційної активності готельної індустрії України загалом. Це продиктовано відносно високим попитом на послуги готельного бізнесу в області, викликаним інтенсивністю туристичного потоку через відносно сприятливу ситуацію безпеки в західних областях, а також зовнішньоекономічною діловою активністю. Підвищені вимоги, особливо з боку іноземного споживача, змушують менеджмент місцевих готельних підприємств збільшувати ємність використання інноваційних сервісів і технологій з метою підтримання необхідного рівня конкурентоспроможності.

Рівень інноваційної активності готельних підприємств Хмельниччини істотно коливається залежно від їхнього статусу та класифікації. Ця обставина дає змогу на рис. 2.7 відобразити величину коефіцієнта інноваційної активності готельних підприємств області для суб'єктів різної категорії. Виконаний аналіз свідчить про те, що максимальне значення коефіцієнта інноваційної активності спостерігається серед готельних підприємств Хмельницької області, що належать до категорії «5 зірок». У 2021 році значення даного коефіцієнта цієї категорії досягло максимального рівня і склало 15,07%. Зазначений факт має цілком закономірний характер, оскільки готелі категорії «5 зірок» надають свої послуги платоспроможному сегменту потенційних споживачів, які, своєю чергою, є досить вимогливими до якості сервісу, технологічних можливостей та інших нововведень. У зв'язку з цим, активне впровадження інновацій є необхідною умовою підтримки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу.

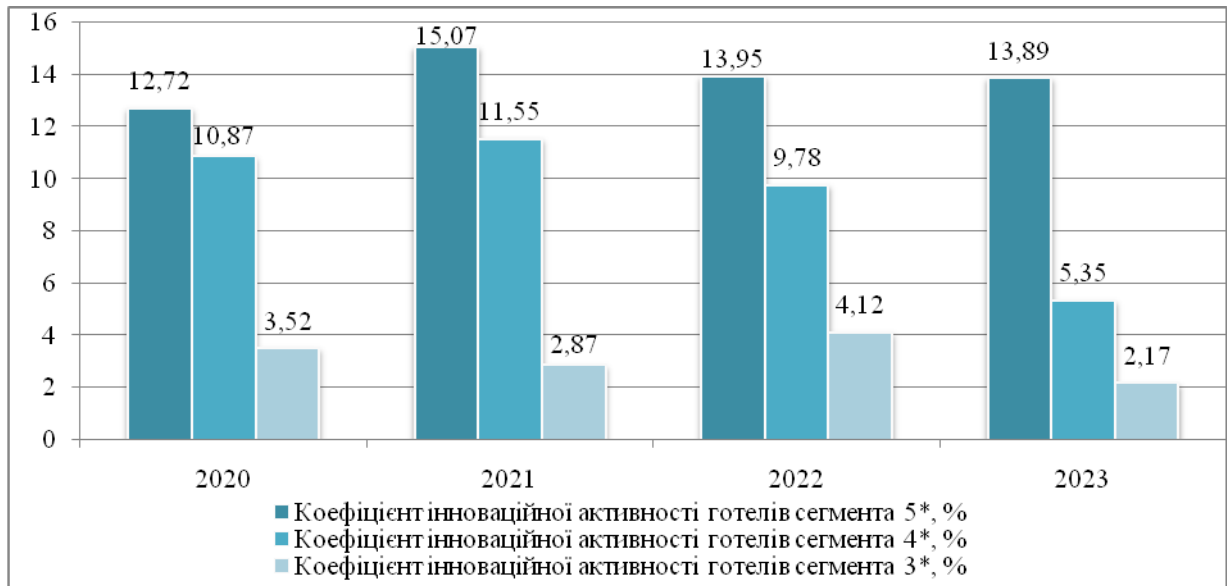


Рис. 2.7. Варіативність інноваційної активності різних категорій готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56].

У більшості випадків готелі категорії «5 зірок» виступають «піонерами» впровадження інноваційних технологій і сервісів. Готелі категорії «4 зірки» використовують інновації як додаткові елементи сервісного та технологічного обслуговування з метою розширення свого комерційного потенціалу. Найчастіше впроваджувані інноваційні розробки готелями цієї категорії мають імітаційний характер і виступають необхідним наслідком використання аналогічних інновацій готельними підприємствами вищої категорії.

У 2023 році порівняно з 2022 роком коефіцієнт інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області категорії «4 зірки» суттєво зменшився на 4,43%. Причина різкого скорочення полягає у специфіці їхньої комерційної діяльності та обслуговуваного споживчого сегмента. Більшість потенційних споживачів послуг готелів категорії «4 зірки» основний акцент роблять на ціновий фактор, а також на наявність оптимально-мінімального набору сервісних можливостей. У зв'язку з цим, для підтримання своєї комерційної ефективності менеджмент зазначеної категорії готельних

підприємств застосував політику скорочення інноваційних витрат з метою забезпечення мінімальної рентабельності бізнесу, де завоювання споживача відбувається за рахунок зменшення вартості номера. У 2023 році порівняно з 2022 роком коефіцієнт інноваційної активності готелів області категорії «5 зірок» зменшився на 0,06%. Виявлене зниження інноваційної активності є мінімальним серед усіх категорій готельних підприємств Хмельниччини. Причина цієї обставини, як зазначалося вище, полягає в специфіці споживчого сегмента готельних підприємств «5 зірок».

Споживачі люксового сегмента готельних послуг основний наголос роблять саме на якість обслуговування і звертають найпильнішу увагу на наявність інноваційних технологій, що забезпечують комфортність відвідування номера. У зв'язку з цим зниження інноваційної активності може мати істотний негативний вплив на конкурентоспроможність готельного підприємства цієї категорії.

Крім того, сегмент відвідувачів люксових готелів доволі стабільний, і варіативність цінової політики істотно не впливає на споживчі переваги, а ось зниження якості сервісного обслуговування може призвести до втрати частини потенційних клієнтів. Таким чином, менеджмент готельних підприємств категорії «5 зірок» з метою підтримки конкурентоспроможності та зменшення репутаційних ризиків прагне зберегти необхідний рівень інноваційної активності, іноді навіть на шкоду комерційній ефективності.

У процесі характеристики вектору інноваційного розвитку готельних підприємств Хмельницької області певний інтерес становить дослідження структури інноваційних витрат. З урахуванням сказаного, на рис. 2.8 представимо динаміку структури інноваційних витрат готельних підприємств області. На основі даних рис. 2.8 можна зробити висновок про те, що структура інноваційних витрат готельних підприємств Хмельницької області впродовж досліджуваного часового інтервалу залишається досить стабільною. У період пандемії та воєнного стану зменшення витрат на реалізацію інноваційних проєктів і розробок мало пропорційний характер.

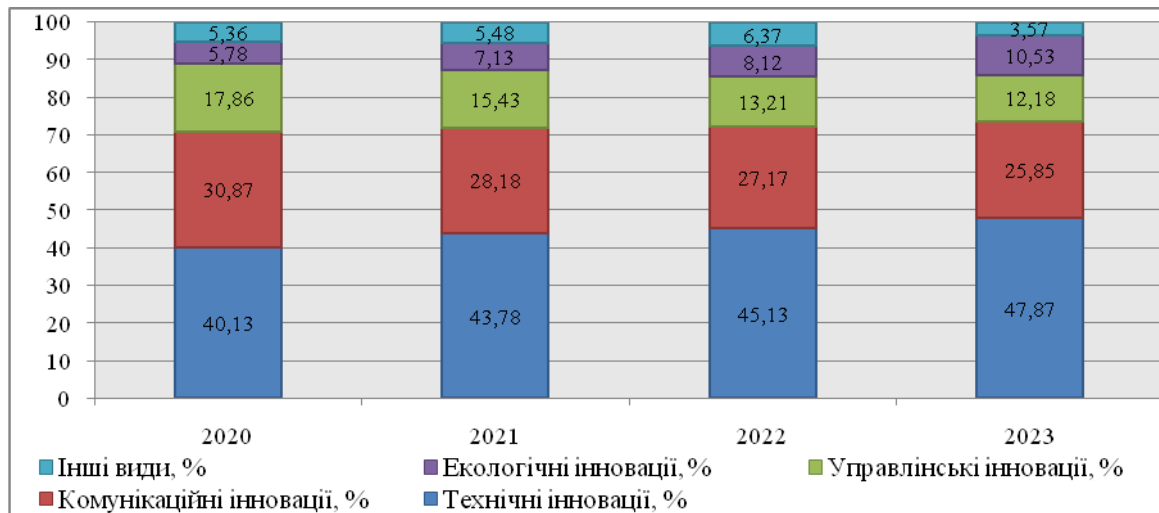


Рис. 2.8. Динаміка структури інноваційних витрат готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [56]

Найбільша питома вага в структурі інноваційних витрат готельних підприємств області належить технічним інноваціям, частка яких збільшується з 40,13% у 2020 році до 47,87% у 2023 році. Зростання цього показника свідчить про істотний інтерес організацій готельного бізнесу до нових технологій і сервісів у сфері обслуговування клієнтів. У динаміці відбувається скорочення питокої ваги витрат на управлінські інновації з 17,86% у 2020 році до 12,18% у 2023 році. Розвиток «зелених» технологій і популяризація в громадськості екологічної парадигми сприяють зростанню питокої ваги видатків на екологічні інновації, значення якої зросло за період 2020-2023 рр. з 5,78% до 10,53%. Питома вага витрат на комунікаційні інновації готельних підприємств Хмельниччини в загальному їх обсязі скорочується з 30,87% у 2020 році до 25,85% у 2023 році.

На динаміку рівня інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області істотний вплив справляє широкий перелік чинників, кожен з яких має свою специфіку. З метою узагальнення та визначення найяскравіше виражених векторів впливу чинників на розвиток рівня інноваційної активності готельних підприємств області скористаємося методикою PEST-аналізу, результати застосування якої наведено в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

PEST-аналіз рівня інноваційної активності готельних підприємств
Хмельницької області

Найменування фактора	Вплив фактора (1-3). Можливість (+), загроза (-)	Ймовірність настання фактора (0-1)	Питома вага фактора (0-1)	Інтеграль- на оцінка фактора
Політичні				-0,294
Стимулювання національної інноваційної інфраструктури	+2	0,7	0,05	0,070
Державна підтримка готельної промисловості	+1	0,8	0,07	0,056
Пандемія та воєнний стан	-3	0,9	0,15	-0,405
Погіршення інвестиційного клімату через політичну ситуацію	-1	0,5	0,03	-0,015
Економічні				0,084
Підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства	+3	0,8	0,07	0,168
Зростання вартості технологічних розробок	-2	0,7	0,04	-0,056
Відновлення туристичного потоку та ділової активності у постпандемійний період	+2	0,5	0,08	0,080
Зниження комерційної ефективності готельного бізнесу	-2	0,9	0,06	-0,108
Соціально-культурні				0,276
Зростання загального рівня попиту на інновації у суспільстві	+1	0,6	0,01	0,006
Посилення ролі інновацій у готельному сервісному обслуговуванні	+2	0,9	0,1	0,18
Підвищення інноваційної складової у репутаційній політиці готелів	+2	0,7	0,05	0,07
Розширення інноваційних компетенцій штату готелів	+1	0,5	0,04	0,02
Технологічні				0,408
Цифрова трансформація ділового середовища та комунікацій	+3	0,8	0,09	0,216
Розвиток суміжних галузей	+2	0,7	0,07	0,098
Масштабування інноваційних технологій	+2	0,7	0,05	0,07
Розвиток інноваційного потенціалу готельної індустрії	+1	0,6	0,04	0,024
Разом				0,474

Джерело: узагальнено авторкою

Результати виконаного PEST-аналізу дають змогу резюмувати, що загалом сукупність чинників зовнішнього середовища справляє позитивний вплив на розвиток інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області. Методика проведеного PEST-аналізу виокремлює чотири групи ключових чинників, що впливають на формування рівня інноваційної активності організацій готельного бізнесу області. Політичні чинники у своїй загальній сукупності виражають негативний вплив на розвиток інновацій у готельній індустрії. Ключовими аспектами негативного впливу політичних чинників виступають пандемічні та воєнні обмеження. Зниження попиту на послуги готельних підприємств у моменті та навіть у середньостроковій перспективі суттєво уповільнює використання інновацій у готельній індустрії. При цьому поточна епідеміологічна та воєнна ситуація має нестабільний характер, що не дає змоги робити однозначний висновок про зниження рівня негативного впливу політичного чинника.

Інші аспекти групи політичних чинників у своїй сукупності позитивно впливають на розвиток інноваційної активності готельних підприємств області. У контексті сказаного можна відзначити державну підтримку готельної індустрії, а також активний розвиток національної інноваційної інфраструктури.

Економічні чинники загалом справляють позитивний вплив на розвиток інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області. Важливим позитивним чинником стимулювання інноваційної активності організацій готельної індустрії виступає підвищення значущості інновацій у забезпеченні конкурентоспроможності готельного підприємства в умовах агресивного зовнішнього середовища. Саме використання інновацій є тим інструментом, який забезпечує стійкість готельної організації на ринку в момент падіння попиту і сприяє розширенню його ринкової частки в період відновлення інтересу до готельного обслуговування. Загальне зниження комерційної ефективності готельних підприємств області, спровоковане насамперед пандемією та воєнним станом, негативно впливає на підвищення

рівня інноваційної активності. Відсутність стійкого вхідного фінансового потоку призводить до зниження інвестиційних фондів, які можуть бути використані для розроблення та впровадження інноваційних сервісів і технологій. Поточна кон'юнктура ведення готельного бізнесу наразі не дає змоги говорити про розширення інвестиційної бази готельних підприємств, а в кращому разі сприяє досягненню беззбитковості їхньої комерційної діяльності. Сучасне інноваційно-технологічне поле характеризується збільшенням вартості здійснення науково-технічних робіт. Зростання вартості технологічних розробок, особливо іноземного походження у зв'язку з падінням курсу національної валюти чинять негативний вплив на розвиток рівня інноваційної активності готельних підприємств Хмельниччини. Негативний ефект цього чинника проявляється в зниженні фінансової доступності інноваційних розробок для готельних підприємств, особливо в умовах низької комерційної ефективності ведення бізнесу.

Сукупність соціально-культурних чинників загалом справляє позитивний вплив на розвиток інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області. У контексті представленої групи чинників насамперед необхідно виділити зростання загального рівня попиту на інноваційні технології та розробки в суспільстві. Суміжним фактором у цій групі є підвищення значущості інновацій у системі сервісного обслуговування, що вимагає від готельних підприємств області (навіть тих, які належать до категорій «3 і 4 зірок») упровадження інновацій. Слід також зазначити, що використання інновацій є важливим елементом репутаційної політики готелів і створення привабливого іміджу для потенційних клієнтів.

Позитивним фактором підвищення інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області є розширення інноваційних компетенцій співробітників, що досягається за рахунок зростання їхньої освіченості, загальної цифрової грамотності та якості відбору персоналу.

Безперечно, ключовий вплив на розширення масштабів використання інновацій у готельній індустрії чинить технологічний фактор. Активний

розвиток інноваційних технологій, тотальна цифровізація соціально-культурного простору і ділового середовища виступають найважливішими драйверами підвищення рівня інноваційної активності готельних підприємств області – збільшення технологічної доступності інновацій сприяє активнішому впровадженню інноваційних елементів у діяльність готельних підприємств. У контексті сказаного перед менеджментом готелю стоїть актуальне завдання правильно розставити акценти і забезпечити якісне впровадження інновацій в умовах дефіциту фінансових ресурсів.

На рис. 2.9 представимо важіль впливу чинників на рівень інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області.

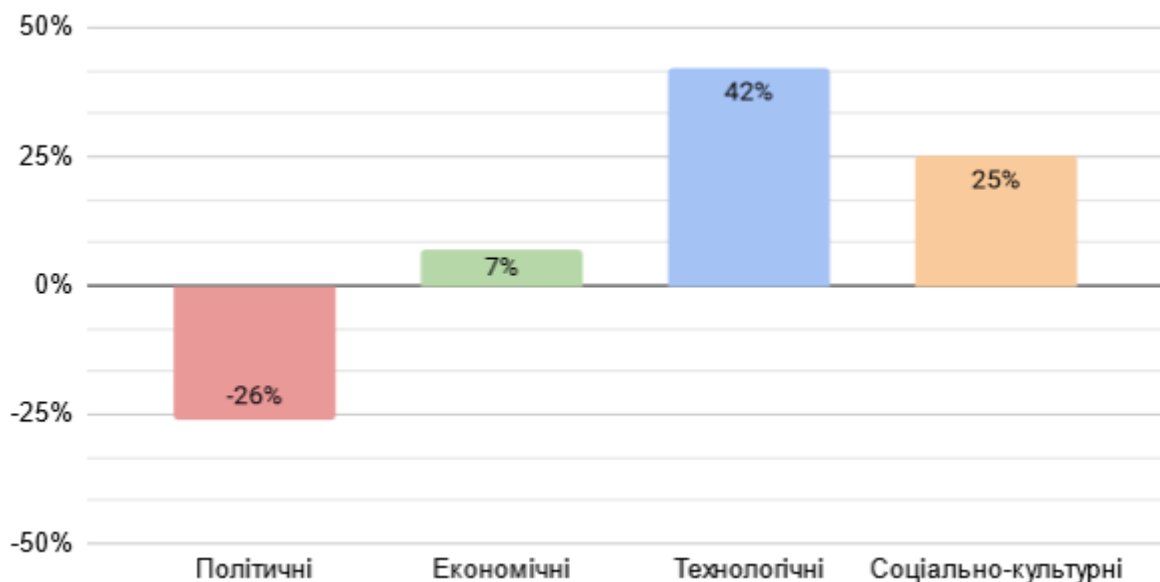


Рис. 2.9. Важіль впливу чинників на рівень інноваційної активності готельних підприємств Хмельницької області

Джерело: складено авторкою на основі [58]

Значний негативний вплив на рівень інноваційної активності готельних підприємств області чинять політичні чинники (пандемічні та воєнні обмеження). Напрямок впливу економічних чинників має більшою мірою позитивний характер, водночас технологічні та соціально-культурні чинники

сприяють зростанню інтенсивності використання інновацій у діяльності організацій готельної індустрії.

Розглянута динаміка впровадження інновацій у діяльність готельних підприємств не є прямо пропорційною рік у рік, що свідчить про важливість раціональної оцінки інноваційного потенціалу готельних підприємств з точки зору оптимального організаційно-економічного забезпечення для перспективного розвитку готельних підприємств.

2.2. Оцінювання фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»

Готельно-ресторанний комплекс (ГРК) «Гала Готель» знаходиться за адресою: 32300, Хмельницька область, Кам'янець-Подільський р-н, м. Кам'янець-Подільський вулиця Лесі Українки, 84. Об'єкт є фізичною особою, платником єдиного податку 3 групи, у своїй діяльності керується законодавством України [59]. Мета діяльності будь-якого підприємства ресторанного господарства – задовольнити потреби людини в їжі.

Предметом ресторанного діяльності закладу є: надання послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність; діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування; постачання готових страв для подій; надання туристичних послуг; здійснення торговельно-закупівельної діяльності; роздрібна торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами; здавання в оренду власного нерухомого майна; прокат товарів для спорту та відпочинку; надання в оренду надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів; надання в оренду офісних машин і устаткування, у тому числі комп'ютерів; організування конгресів і торговельних виставок; діяльність спортивних клубів; організування інших видів відпочинку та розваг.

Номерний фонд ГРК «Гала Готель» має у своєму складі 68 комфортабельних номерів наступних категорій (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Номерний фонд ГРК «Гала Готель»

Джерело: складено авторкою за внутрішньою документацією ГРК «Гала Готель»

ГРК «Гала Готель» складається із 3 житлових корпусів (рис. 2.11):



Рис. 2.11. Номерний фонд ГРК «Гала Готель» за корпусами

Джерело: складено авторкою за внутрішньою документацією ГРК «Гала Готель»

ГРК «Гала Готель» пропонує гостям комфортні номери з безкоштовним інтернетом та кабельним телебаченням, ресторани з меню української та європейської кухонь, сауну, бювет з мінеральною водою типу «Нафтуся», боулінг-клуб, тенісний корт, конференц-залу, дитячий майданчик з атракціонами, а також екскурсійні послуги. Готель забезпечує зручне розташування, високий рівень обслуговування за прийнятними цінами і можливість розміщення з домашніми тваринами.

Протягом багатьох років ГРК «Гала Готель» активно розвивався та розширював перелік своїх послуг. У 2002 році розпочав роботу готельний комплекс «Гала Готель». У 2004-му відкрито основний корпус готелю, а в 2008 році запущено боулінг-клуб «Галактика» та ресторан «Пуаро». 30 липня 2009 року комплекс отримав сертифікат, який присвоїв йому категорію тризіркового готелю. У 2011 році готель увійшов до списку 100 найкращих готелів України, а в 2012-му відкрито ресторан-клуб «Белладжіо». У 2019 році завершено будівництво третього корпусу готелю під назвою «ЕКО» (рис. 2.12).



Рис. 2.12. План-схема ГРК «Гала Готель»

Джерело: складено авторкою за [60]

Структура управління ГРК «Гала Готель» представлена лінійною організаційною моделлю. У цій системі на чолі кожного підрозділу знаходиться керівник, який має повну владу та несе відповідальність за управління своїми співробітниками. Він здійснює керівництво в одиничному порядку, концентруючи всі функції управління в своїх руках.

Структура управління організована так, що кожен співробітник і кожен підрозділ підпорядковані єдиному керівникові. Усі управлінські команди надходять через єдиний канал, що забезпечує чіткість у комунікації. Кожен рівень управління відповідає за результати діяльності своїх підлеглих. Це

означає, що керівники, які відповідають за конкретні об'єкти, мають повноваження виконувати різноманітні завдання, а також формулювати та приймати рішення, що стосуються управління цим об'єктом. На рис. 2.13 представлено схему лінійної структури управління ГРК «Гала Готель».

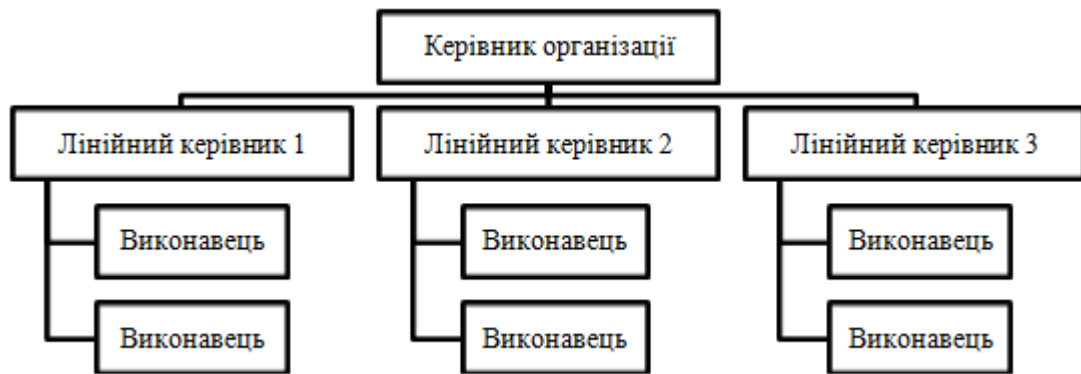


Рис. 2.13. Схема лінійної структури управління ГРК «Гала Готель»

Джерело: складено авторкою за внутрішньою документацією ГРК «Гала Готель»

Переваги лінійної системи управління в ГРК «Гала Готель» можна пояснити наступними факторами:

- 1) простота реалізації на практиці;
- 2) чіткі й логічні управлінські зв'язки;
- 3) чітке визначення обсягу повноважень та зобов'язань;
- 4) оперативність та економічність прийняття рішень;
- 5) простота контролю виконання розпоряджень;
- 6) темп, з яким підлеглі реагують на пряму вказівку;
- 7) узгодженість дій працівників;
- 8) індивідуальна відповідальність менеджера за його рішення, адже завжди зрозуміло, який з керівників видав конкретне розпорядження.

Розглядаючи недоліки лінійної системи управління в ГРК «Гала Готель», можна виділити наступні фактори: авторитарний стиль управління; велика кількість управлінських рівнів, які відокремлюють пересічного працівника від

вищої ланки, що збільшує термін ухвалення та складність впровадження управлінських рішень і забезпечення зворотного зв'язку з персоналом нижче; ускладнена, заплутана та роз'єднана комунікація між працівниками (горизонтальна комунікація); високі кваліфікаційні вимоги до керівних посад, але низька спеціалізація на керівних посадах; фізичне та розумове навантаження керівників, інформаційне перевантаження (велика кількість контактів з підлеглими); наявність великої кількості топ-менеджерів; зміщення пріоритету щодо вирішення стратегічних (глобальних) проблем на подолання операційних (локальних, поточних) викликів; жорсткість структури - недостатня гнучкість і низька пристосованість до зовнішнього середовища, яке постійно і непередбачувано змінюється.

Також варто проаналізувати завантаження номерного фонду і дохід ГРК «Гала Готель». У таблиці 2.2 представлено помісячний аналіз доходу ГРК «Гала Готель», а також щомісячне завантаження номерного фонду, щомісячний дохід і середній дохід від завантаження номерів за 12 місяців роботи ГРК за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2

Аналіз завантаження номерного фонду (НФ) ГРК «Гала Готель»

За місяцями	2021 р.		2022 р.		2023 р.	
	Завантаження НФ, %	Дохід, грн	Завантаження НФ, %	Дохід, грн	Завантаження НФ, %	Дохід, грн
Січень	22,6	308778,3	46,5	514808	55,75	673232,9
Лютий	33,11	388782,4	56,85	667506,2	57,86	661943,3
Березень	42,16	574790,9	58,12	724390,9	50,43	685102,8
Квітень	52,31	659210,3	55,61	709685,3	57,78	720707,5
Травень	42,69	553234,3	53,37	604044,1	48,9	681343,0
Червень	54,83	723493,1	51,95	696002,7	56,05	749420,6
Липень	49,17	663212,3	56,47	742581,9	47,885	681930,9
Серпень	42,15	581227,6	57,12	749426,6	57,2	859693,7
Вересень	54,84	747012,1	58,98	805844,7	53,12	699040,0
Жовтень	49,32	677026,7	64,48	876367,0	56,78	870942,2
Листопад	54,27	709546,3	57,5	780660,6	58,55	886640,9
Грудень	49,34	638950,3	48,36	764790,1	49,84	764695,3
<i>Середнє</i>	45,56	602105,4	53,10	719675,7	54,17	744557,7
Разом		7225265		8636108		8934693

Джерело: складено авторкою за [61]

З таблиці 2.2 видно, що за аналізований період з 2021 по 2023 рр. дохід ГРК збільшується і відповідно збільшується завантаження номерного фонду, що свідчить про рентабельність бізнесу. У табл. 2.3 представлено прогноз завантаження номерного фонду і дохід ГРК «Гала Готель» на 2024 рік.

Таблиця 2.3

Прогноз завантаження номерного фонду ГРК «Гала Готель» на 2024 рік

За місяцями	Завантаження НФ, %	Дохід, грн
Січень	47	693071,8
Лютий	48	707818,0
Березень	54	796295,3
Квітень	53	781549,1
Травень	48	707818,0
Червень	55	811041,5
Липень	52	766802,9
Серпень	60	884772,6
Вересень	55	811041,5
Жовтень	61	899518,8
Листопад	61	899518,8
Грудень	54	796295,3
Разом	54	9555544,0

Джерело: складено авторкою за [61]

Згідно з прогнозом на 2024 рік, запланований оборот ГРК «Гала Готель» становитиме приблизно 9 555 544 грн, що приблизно на 620 850,5 грн більше, ніж у попередньому, 2023 році. Очікується, що впродовж прогнозованого періоду рівень заповнюваності готелів становитиме 54%.

Аналіз фінансово-господарської діяльності ГРК «Гала Готель» та її ефективності базується на розрахунку ключових показників структури активів і пасивів, фінансових ресурсів підприємства, платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності та ділової активності. Інформаційною базою для цього аналізу є фінансова та статистична звітність, управлінська звітність, матеріали маркетингових досліджень та результати попередніх аналітичних досліджень даного підприємства. Основні показники фінансово-господарської діяльності ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 рр. наведено в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

Динаміка основних показників фінансової діяльності ГРК «Гала Готель»
за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка від реалізації продукції, грн	4 800 657	7 225 265	8 636 108	150,50	119,53
Собівартість товарів, продукції, робіт, послуг, грн	3 142 860	4 796 525	5 440 758	152,616	173,12
Валовий прибуток, грн	1 657 797	2 428 740	3 195 350	146,504	131,564
Чистий прибуток, грн	1 165 538	1 744 311	2 338 656	149,657	134,073
Прибуток від продажів, грн	1 456 923	2 178 889	2 923 320	149,554	134,165
Рентабельність продажів, %	0,37	0,36	0,33	91,667	97,297

Джерело: складено авторкою за [61]

З таблиці 2.4 видно, що виручка від реалізації продукції в ГРК «Гала Готель» за аналізований період збільшується. У 2021 році вона становила 4 800 657 грн, а до 2022 року зросла на 50,5% і склала 7 225 265 грн. У 2023 році виручка зросла ще на 19,53% порівняно з 2022 роком. Динамічне зростання виручки в ГРК «Гала Готель» пов'язане зі збільшенням завантаження номерного фонду, що свідчить про збільшення доходу та сталий розвиток бізнесу. Показник собівартості товарів, продукції, робіт, послуг в аналізованому періоді з 2021 по 2023 рр. зріс, так, у 2022 році дорівнював 4 796 525 грн, а до 2023 року зріс на 2 297 898 грн. Це зумовлено високим рівнем витрат на оплату праці та матеріальних витрат. Усі результати фінансової діяльності ГРК значною мірою залежать від забезпеченості майном і рівня його використання. Динаміка майна ГРК «Гала Готель» представлена в таблиці 2.5. Дані таблиці 2.5 показують, що за аналізований період необоротні та оборотні активи ГРК «Гала Готель» знижуються. Показник необоротних активів у 2022 році становив 51 128 грн, у 2023 році знизився на 6,1% і склав 47 993 грн. Зменшення необоротних активів у 2023 р. відбувається за рахунок зниження основних засобів і свідчить про зниження витрат на розвиток готельної інфраструктури.

Таблиця 2.5

Динаміка складу майна ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Необоротні активи, грн	52790	51128	47993	-1662	-3134	96,851	93,869
Оборотні активи, грн	5261	4153	3023	-1108	-1130	78,938	72,789
Разом, грн	58052	55281	51016	-2770	-4265	95,227	92,285

Джерело: складено авторкою за [61]

У таблиці 2.6 представлено динаміку довгострокових і короткострокових зобов'язань ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.6

Динаміка довгострокових і короткострокових зобов'язань

ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Довгострокові зобов'язання, тис. грн	1255	950	540	-305	-410	75,69	56,84
Короткострокові зобов'язання, грн	49370	51588	47138	2218	-4450	104,49	91,37

Джерело: складено авторкою за [61]

З таблиці 2.6 видно, що довгострокові зобов'язання ГРК «Гала Готель» за аналізований період з 2021 по 2023 роки скорочуються, про що свідчать дані, отримані в ході проведеного аналізу. Так, у 2021 році в ГРК «Гала Готель» довгострокові зобов'язання становили 1 255 тис. грн, але вже до 2022 року цей показник знизився на 24,3%, а в 2023 році порівняно з 2022 роком – на 43,2%, що на 410 тис. грн менше, ніж у попередньому році. Отримані дані щодо

зниження в аналізованому періоді довгострокових зобов'язань свідчать про те, що у ГРК «Гала Готель» знижується заборгованість по кредитах і позиках. Також було проаналізовано й короткострокові зобов'язання. Вони у 2022 році становили 51 588 грн, що на 4,49% більше порівняно з 2021 роком, а у 2023 році становили 47 138 грн, що на 8,7% менше порівняно з 2022 роком. Сталося це переважно за рахунок збільшення кредиторської заборгованості перед постачальниками і підрядниками.

Необхідно також звернути увагу на зміну нерозподіленого прибутку ГРК «Гала Готель» (таблиця 2.7).

Таблиця 2.7

Динаміка нерозподіленого прибутку (непокритого збитку)

ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Нерозподілений прибуток, тис. грн	1165	1743	2338	577	595	149,56	134,17

Джерело: складено авторкою за [61]

З табл. 2.7 можна зробити висновок, що за аналізований період з 2021 по 2023 рр. спостерігається значне зростання нерозподіленого прибутку, так, у 2021 році нерозподілений прибуток становив 1 165 тис. грн, а до 2022 року зріс на 577 тис. грн і у відсотковому вираженні на 49,56%. У 2023 році нерозподілений прибуток зріс на 595 тис. грн, що на 34,17% більше, ніж у попередньому році.

З отриманих даних можна зробити висновок про те, що в ГРК «Гала Готель» спостерігається збільшення нерозподіленого прибутку, що свідчить про наявність вільних грошових коштів у ГРК. Також наявність нерозподіленого прибутку збільшує фінансову стійкість ГРК «Гала Готель» і свідчить про наявність джерела для подальшого розвитку.

Розглянувши основні показники фінансової діяльності закладу за 2021-2023 рр., можна зробити висновок, що впродовж аналізованого періоду часу функціонування ГРК «Гала Готель» було стабільним і з упевненим ростом виручки від реалізації готельних послуг, що свідчить про те, що в ГРК упевнено збільшується завантаження номерного фонду.

Довгострокові та короткострокові зобов'язання за аналізований період знижуються, що свідчить про те, що позикові кошти ФОП поступово погашаються, і це є позитивною динамікою та стабільним доходом. Також можна констатувати, що чистий прибуток ГРК «Гала Готель» має позитивний баланс, тому підприємство може використовувати його з метою накопичення або вкладати в розвиток готельного бізнесу.

У процесі аналізу основних показників фінансово-господарської діяльності ГРК «Гала Готель» проаналізуємо динаміку активів та зробимо спробу розрахувати коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності.

Насамперед вивчимо динаміку активів ГРК «Гала Готель», зміну в їхньому складі та структурі й дамо їм оцінку.

Під час горизонтального аналізу визначимо абсолютні та відносні зміни величин різних статей балансу за 2021-2023 роки. Для цього проведемо горизонтальний аналіз активів і пасивів ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 рр. [61]. За підсумками горизонтального аналізу балансу можна дійти висновку, що вартість необоротних активів ГРК «Гала Готель» за аналізований період з 2021 до 2023 року знижувалися. У 2022 р. необоротні активи ГРК знизилися порівняно з 2021 роком на 1 662 тис. грн, що на 3,2% менше порівняно з попереднім роком. У 2023 році необоротні активи ГРК знизилися порівняно з 2022 роком у розмірі 3 134 тис. грн або на 6,1%.

Зменшення вартості необоротних активів пов'язано зі зниженням в активах ГРК «Гала Готель» таких статей, як «Основні засоби» та «Інші необоротні активи». Основні засоби за 2021 рік становили 41 925 тис. грн, а до 2022 року цей показник становив 40 783 тис. грн, що на 2,7% менше порівняно

з попереднім роком. У 2023 році основні засоби ГРК знизилися порівняно з 2022 роком на 2 131 тис. грн або на 5,3%.

У статті «Інші необоротні активи» за аналізований період з 2021 по 2023 роки також спостерігається зниження. Інші необоротні активи ГРК «Гала Готель» за 2022 рік склали 10 345 тис. грн, що менше порівняно з 2021 роком на 520 тис. грн або на 4,8%. У 2023 році цей показник знизився ще на 9,7%, що на 1 003 тис. грн менше порівняно з попереднім роком.

Зміна сум за цими статтями відбулася як за рахунок зниження тенденції придбання в аналізованому періоді додаткового устаткування, транспортних засобів, інструменту, виробничого та господарського інвентарю, автоматизації системи готельного обліку, оскільки було враховано всі особливості технологічного оснащення комплексу та його автоматизація.

Зменшення вкладень у необоротні активи за аналізований період свідчить про відсутність інвестиційної спрямованості вкладень ГРК, що орієнтуються на модернізацію виробництва, впровадження нових технологій.

Оборотні активи ГРК «Гала Готель» мали тенденцію до зниження. Так у 2022 році вони зменшилися на 1 108 тис. грн, що на 27,2% менше порівняно з 2021 роком. Отримані результати свідчать про скорочення запасів ГРК. У 2023 році запаси ГРК знизилися на 920 тис. грн або на 25,7% порівняно з 2022 роком. Насамперед це пов'язано з основною діяльністю - надання готельних послуг.

Грошові кошти ГРК «Гала Готель» в період з 2021 по 2023 рр. мали тенденцію як до скорочення, так і до збільшення. Так, у 2021 році вони становили 158 тис. грн і, порівняно з 2022 роком, збільшилися на 75 тис. грн, а вже у 2023 році відбувається зменшення в розмірі 48 тис. грн, що на 21% менше порівняно з 2022 роком. Це пов'язано зі збільшенням грошових платежів постачальникам за сировину, матеріали, роботи, послуги та зростанням заробітних плат співробітників. З аналізу активу балансу ГРК видно, що за аналізований період відбувається зниження необоротних та оборотних активів.

Далі проаналізуємо пасив ГРК «Гала Готель» і розглянемо динаміку основних статей. З отриманих даних можна зробити висновок, що за аналізований період капітал і резерви мали тенденцію до збільшення – у 2022 році збільшилися на 577 тис. грн, що на 26,67% більше порівняно з 2021 роком. У 2023 р. капітал і резерви ГРК порівняно з 2022 р. зросли на 595 тис. грн або на 21,71%. Можна зробити висновок, що капітал і резерви збільшилися за рахунок нерозподіленого прибутку, який за період, що аналізується, показав зростання – у 2021 р. він становив 1 165 тис. грн, у 2022 р. - 1 743 тис. грн, а у 2023 році збільшився ще на 34,17% порівняно з попереднім роком і становив 2 338 тис. грн. Довгострокові зобов'язання ГРК «Гала Готель» за весь період з 2021 до 2023 рр. знижувалися, так у 2021 р. цей показник становив 1 255 тис. грн, а до 2023 р. знизився на 715 тис. грн і становив 540 тис. грн. Позикові кошти ГРК в 2023 р. знизилися в 2 рази порівняно з 2021 роком.

Для більш об'єктивної оцінки результатів роботи ГРК «Гала Готель» проведемо вертикальний аналіз балансу [61]. Результати вертикального аналізу дають змогу побачити питому вагу кожної статті в загальному підсумку, визначити структуру коштів та їхніх джерел, а також зміни, що відбулися. За підсумками вертикального аналізу бухгалтерського балансу ГРК «Гала Готель», можна дійти висновку, що необоротні активи у 2023 р. зросли порівняно з 2022 р. на 1,7% і становили 94,04%.

Питома вага запасів знизилася в аналізованому періоді на 45,5%, це явище спричинило зменшення частки оборотних активів, у зв'язку з цим відбулося зменшення грошових коштів і грошових еквівалентів. Значну частку в активі балансу ГРК «Гала Готель» займають необоротні активи. Під час вертикального аналізу балансу було розглянуто структуру кінцевих даних у вигляді відносних величин, де статті звітності наведено у відсотках до його підсумку.

У структурі пасиву балансу ГРК «Гала Готель» основну частку займають короткострокові зобов'язання: у 2021 році – 93,521%, у 2022 році – 93,320%, у 2023 році – 92,397%. Не менш значущу частку займають капітал і резерви: у

2021 році – 6,544%, у 2022 році – 1,4555%, у 2023 році – 2,208%. Не малу роль у структурі пасиву балансу займають довгострокові зобов'язання.

Короткострокові зобов'язання у 2023 році знизилися порівняно з 2022 роком на 1%. Зокрема, сталося це у зв'язку зі зменшенням кредитів і позик на 38,5%. Кредиторська заборгованість у 2023 році скоротилася на 4,28% порівняно з 2022 роком за рахунок зменшення заборгованості перед постачальниками та підрядниками, заборгованості з податків і зборів.

Загалом необхідно сказати, що виходячи з основної діяльності ГРК «Гала Готель», структура балансу є задовільною, тобто є присутніми основні засоби, незначна частка запасів, невисокий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, але найголовніше – це те, що у ГРК є задовільний обсяг власного майна та грошових коштів, що сприяє здійсненню діяльності та підтримці стійкого фінансового стану.

Звіт про фінансові результати, прибутки та збитки для ФОП включає дані про господарську діяльність, прибутки та витрати за певний період. Річний звіт узагальнює фінансові результати діяльності за рік і є важливим для аналізу. Проміжні звіти можуть складатися щомісяця або щоквартально, що допомагає ФОП слідкувати за фінансовим станом і планувати подальші дії в бізнесі. Це важливий інструмент для оцінки успіху ФОП. Значення цього звіту полягає в оцінці ефективності бізнесу через показник прибутку, який також є джерелом фінансування для подальшого розвитку та є важливим інструментом для аналізу фінансового стану ФОП і планування його подальшої діяльності [62].

Прибуток формують різноманітні виробничі та фінансові чинники, а також облікова політика в сфері обліку та оподаткування. Фінансові результати діяльності відображають рівень професіоналізму керівництва та якість управлінських рішень. Звіт про прибутки і збитки є цінним ресурсом для аналізу економічної ефективності бізнесу, допомагає виявити тренди у фінансових показниках і оцінити управлінські рішення за певний період [63].

У таблиці 2.8 подано горизонтальний аналіз діяльності ГРК «Гала Готель» на основі звіту про фінансові результати.

Таблиця 2.8

Горизонтальний аналіз основних фінансових результатів

ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка, грн	4800657	7225265	8636108	2424607	1410843	150,51	119,53
Собівартість продажів, грн	3142860	4796525	5440758	1653665	644233	152,62	113,43
Валовий прибуток, грн	1657797	2428740	3195350	770942	766610	146,50	131,56
Управлінські витрати, грн	200874	249851	272030	48976	22179	124,38	108,88
Прибуток від продажів, грн	1456923	2178889	2923320	721965	744431	149,55	134,17
Прибуток від оподаткування, грн	1456923	2178889	2923320	721965	744431	149,55	134,17
Податок на прибуток, грн	291384	435777	584664	144393	148886	149,55	134,17
Чистий прибуток	1165538	1743111	2338656	577572	595544	149,55	134,17

Джерело: складено авторкою за [61]

За підсумками горизонтального аналізу про прибутки та збитки ГРК «Гала Готель», наведених у таблиці 2.8, виручка ГРК у 2021 р. становила 4 800 657 грн, що на 50,51% більше порівняно з 2022 р., так як розмір виручки у 2022 році становив 7 225 265 тис. грн. До 2023 р. виручка зросла на 19,53% порівняно з 2022 р. і в грошовому вираженні на 1 410 843 грн. Виручка має ключове значення для діяльності будь-якого підприємства, а її зростання в аналізованому періоді з 2021 по 2023 рр. свідчить про те, що запропонована стратегія розвитку і якість надання готельних послуг у ГРК проходить на високому рівні, що дає змогу посідати лідируючу позицію на ринку готельного бізнесу Хмельницької області. Також, якщо звернути увагу на план по завантаженню номерного фонду і передбачуваний дохід на 2024 р., можна зробити висновок, що в ГРК «Гала Готель» необхідно зберегти діючий курс розвитку, а також звернути увагу на технологічний розвиток підприємства.

Показник собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг в аналізованому періоді з 2021 по 2023 рр. зріс – у 2022 р. становив 4 796 525 грн, а до 2023 р. зріс на 2 297 898 грн, що зумовлено високим рівнем витрат на оплату праці та матеріальних витрат. Валовий прибуток ГРК «Гала Готель» за аналізований період з 2021 по 2023 рр. зріс – у 2021 р. цей показник становив 1 657 797 грн, а до 2022 р. збільшився на 46,5% і становив 2 428 740 грн. Валовий прибуток у 2023 р. порівняно з попереднім роком збільшився на 766 610 грн або на 31,56% і склав 3 195 350 грн.

Отримані дані свідчать про те, що валовий прибуток зріс за рахунок зниження собівартості послуг і підвищення цін на готельні послуги. Можна зробити висновок, що в ГРК «Гала Готель» зростання валового прибутку відбулося за рахунок ефективності побудованих господарських процесів у цілому і за рахунок правильно організованої виробничої діяльності. Показник прибутку від продажу в аналізованому періоді з 2021 по 2023 рр. збільшився – у 2022 р. цей показник склав 2 178 889 грн, що менше на 34,17% порівняно з 2023 р. Прибуток від продажу 2023 р. проти 2022 р. збільшилася на 766 610 грн. Чистий прибуток ГРК за аналізований період збільшується, що говорить про прибутковість ГРК «Гала Готель».

У таблиці 2.9 представимо результати вертикального аналізу основних фінансових результатів ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 рр.

В результаті проведеного вертикального аналізу (таблиця 2.9) фінансових результатів видно, що найбільша питома вага у виручці ГРК «Гала Готель» займає собівартість і її частка в 2021 р. склала 65,47%, до 2022 року – 66,39%, а до 2023 р. – 63%. Також велику питому вагу займає і валовий прибуток. Отримані дані свідчать, що за аналізований період спостерігається зростання цих показників. У 2021 р. валовий прибуток становив 34,53% від виручки, у 2022 р. – 33,61%, а до 2023 р. цей показник зріс на 10,07% і становив 37%.

Далі було проаналізовано показник прибутку від продажу та прибутку до оподаткування, який також займає вагому вагу у виручці ГРК. Прибуток від

продажів у 2022 р. становив 30,16%, а до 2023 року цей показник зріс на 12,25% і питома вага від виручки становила 33,85%.

Таблиця 2.9

Вертикальний аналіз основних фінансових результатів

ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Виручка	100%	100%	100%				
Собівартість продажів	65,47	66,39	63,00	0,92	-3,39	101,40	94,90
Валовий прибуток	34,53	33,61	37,00	-0,92	3,39	97,34	110,07
Управлінські витрати	4,18	3,46	3,15	-0,73	-0,31	82,64	91,09
Прибуток від продажів	30,35	30,16	33,85	-0,19	3,69	99,37	112,25
Прибуток від оподаткування	30,35	30,16	33,85	-0,19	3,69	99,37	112,25
Чистий прибуток	24,28	24,13	27,08	-0,15	2,95	99,37	112,25

Джерело: складено авторкою за [61]

Проаналізувавши вертикальний звіт про прибутки та збитки ГРК «Гала Готель», можна зробити висновок, що ФОП на даний момент працює стабільно, спостерігається зростання чистого прибутку. Це говорить про те, що на ГРК збільшує завантаження номерного фонду, а отже, і збільшується попит на його готельні послуги.

До найважливіших показників відносяться платоспроможність і фінансова стійкість, які відображають його здатність відповідати за своїми боргами та зобов'язаннями, а також нарощувати свій економічний потенціал [64]. Ліквідність платоспроможності визначається наявністю ліквідних коштів, до яких належать готівка, кошти на рахунках у банках і елементи оборотних ресурсів, що легко реалізуються [65].

Для оцінки платоспроможності та ліквідності можуть бути використані такі основні прийоми (рис. 2.14).

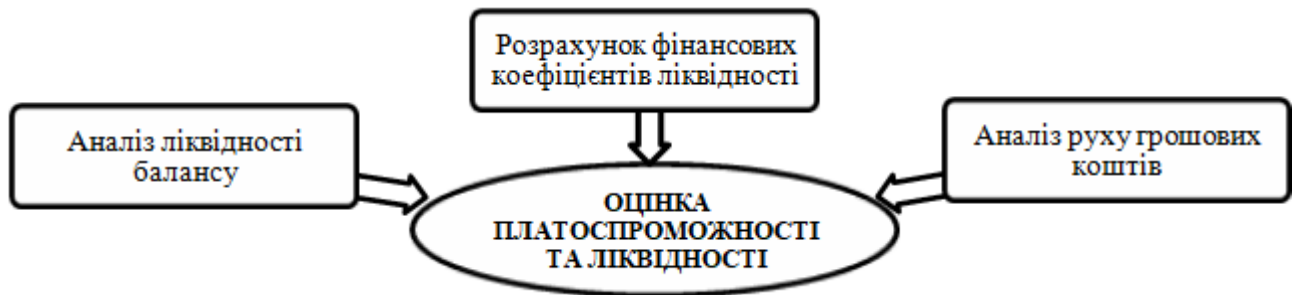


Рис. 2.14. Прийоми проведення оцінки платоспроможності та ліквідності
Джерело: складено авторкою за [64-65]

Аналіз ліквідності балансу порівнює активи, згруповані за ступенем ліквідності, із зобов'язаннями, згрупованими за строками погашення. Розрахунок та аналіз коефіцієнтів ліквідності допомагає визначити, якою мірою поточні зобов'язання покриваються ліквідними коштами [66].

Для проведення аналізу актив та пасив балансу групується за такими ознаками (рис. 2.15):



Рис. 2.15. Угрупування статей активу та пасиву для аналізу ліквідності балансу ГРК «Гала Готель»

Джерело: складено авторкою за [66, с. 221-228]

У таблиці 2.10 проведемо аналіз показників активів та пасивів ліквідності ГРК «Гала Готель».

Таблиця 2.10

Угрупування активів та пасивів аналізу ліквідності балансу ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки, тис. грн

Група	2021 р.	2022 р.	2023 р.	Група	2021 р.	2022 р.	2023 р.
A1 Найбільш ліквідні активи	158	233	184	П1 Найбільш термінові зобов'язання	40974	44746	42487
A2 Швидко реалізовані активи	238	345	184	П2 Коротко-строкові пасиви	8396	6842	4651
A3 Повільно реалізовані активи	5103	3919	2838	П3 Довго-строкові пасиви	1255	950	540
A4 Важко реалізовані активи	52790	51128	47993	П4 Постійні пасиви	2165	6743	3338
Баланс	52790	55281	51016	Баланс	52790	55281	51016

Джерело: складено авторкою за [61]

За підсумками отриманих даних з таблиці 2.10 проведемо порівняльний аналіз угрупування активів та пасивів ліквідності балансу ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 рр. $A2 \geq P2$; $A3 \geq P3$; $A4 \geq P4$ (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Порівняльний аналіз угрупування активів та пасивів ліквідності балансу ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки, тис. грн

Група	2021 р.	Група	Група	2022 р.	Група	Група	2023 р.	Група
A1 158	<	П1 40974	A1 233	<	П1 44746	A1 184	<	П1 42487
A2 238	>	П2 8396	A2 345	<	П2 6842	A2 184	<	П2 4651
A3 5103	>	П3 2165	A3 3919	>	П3 950	A3 2838	>	П3 540
A4 52790	=	П4 52790	A4 5112	<	П4 6743	A4 47993	>	П4 3338

Джерело: складено авторкою

За результатами порівняльного аналізу можна зробити висновок, що у 2021 р. показник стану ліквідності мав оптимальну умову – «Нормальна ліквідність», про що свідчать отримані дані, а саме: $A2 \geq P2$, $A3 \geq P3$, $A4 \leq P4$, за винятком порівняння показників $A1$ (найбільш ліквідні активи) і $P1$ (найбільш термінові зобов'язання), оскільки не виконувалася оптимальна умова $A1 \geq P1$. У 2022 р. ліквідний стан характеризується як «Нормальна ліквідність». За даними, отриманими за 2023 р., підзначимо, що показники цього року гірші, ніж у 2022 р. Ці дані свідчать про те, що в ГРК «Гала Готель» є обмежені можливості оплати зобов'язань в інтервалі до 6 місяців, як правило, ризик неплатоспроможності доповнюється кредитним ризиком та ризиком фінансової стійкості. Повільно реалізовані активи та довгострокові пасиви ГРК «Гала Готель», за період з 2022 по 2021 рр. ліквідні, у 2023 р. були деякі труднощі і, відповідно, ці показники були нижчими за попередні роки. Проведемо розрахунок та дамо оцінку платоспроможності ГРК «Гала Готель» за допомогою фінансових коефіцієнтів. Аналіз коефіцієнтів ліквідності ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 рр. представлений у таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Аналіз коефіцієнтів ліквідності ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Загальний показник ліквідності (>1)	0,045	2,02	0,027	1,98	-1,99	4488,89	1,34
Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($>0,2$)	0,003	1,004	0,004	1,00	-1,00	30424,24	0,39
Коефіцієнт критичної ліквідності (проміжного покриття) ($>0,8$)	0,009	0,02	0,008	0,01	-0,01	222,22	40,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (>2)	0,2	0,09	0,07	-0,11	-0,02	45,00	77,78
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами ($>0,1$)	0,1	0,3	13,92	0,20	13,62	300,00	4640,0

Джерело: складено авторкою

З таблиці 2.12 можна дійти невтішного висновку, що у ГРК «Гала Готель» існують труднощі в оплаті за своїми зобов'язаннями і веденням у повному обсязі своєї господарської діяльності. Це пов'язано з окупністю комплексу та виплатами за кредитами й позиками. Одним із основних завдань аналізу фінансово-економічного стану є дослідження показників, що характеризують фінансову стійкість, яка визначається ступенем забезпечення запасів і витрат власними та позиковими джерелами їх формування, співвідношенням обсягів власних та позикових коштів і характеризується системою абсолютних та відносних показників [64]. У таблиці 2.13 представимо аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості діяльності ГРК «Гала Готель».

Таблиця 2.13

Аналіз коефіцієнтів фінансової стійкості ГРК «Гала Готель» за 2021-2023 роки

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, (+/-)		Відносне відхилення, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022	2022/ 2021	2023/ 2022
Коефіцієнт фінансування	0,31	0,29	0,39	-0,02	0,08	93,55	125,81
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	0,24	0,23	0,28	-0,01	0,04	95,84	116,67
Коефіцієнт фінансової залежності	0,77	0,78	0,72	0,01	-0,06	101,3	93,51
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,32	0,35	0,39	0,03	0,07	109,38	121,88
Коефіцієнт фінансового важеля	3,21	3,46	2,58	0,25	-0,63	107,79	80,38
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,09	-0,25	0,26	-0,34	0,17	-277,8	288,9
Коефіцієнт постійного активу	0,92	1,25	0,75	0,33	-0,17	135,87	81,53
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами	0,03	-0,09	0,11	-0,12	0,08	-300	366,67
Коефіцієнт забезпеченості пасивів власними обіговими коштами	0,07	-0,33	0,29	-0,4	0,22	-471,5	414,29
Коефіцієнт власних оборотних коштів у сукупних активах	0,03	-0,06	0,07	-0,09	0,04	-200	233,34
Коефіцієнт інвестування	0,81	0,57	0,89	-0,24	0,08	70,38	109,88

Джерело: складено авторкою

Проаналізувавши показники фінансової стійкості ГРК «Гала Готель» на основі таблиці 2.13 бачимо, що за аналізований період коефіцієнт фінансування у 2022 р. знизився на 6,5% порівняно з 2021 р. та становив 0,29. У 2023 р. коефіцієнт збільшився на 25,8% порівняно з 2021 р. та становив 0,39. За аналізований період спостерігається тенденція до збільшення.

Збільшення коефіцієнта фінансування у 2023 р. пов'язане, перш за все, зі зменшенням розміру позикового капіталу. Це, у свою чергу, є наслідком збільшення розміру нерозподіленого прибутку в ГРК «Гала Готель».

Високий рівень власного капіталу відображає високу якість фінансової структури капіталу, а також свідчить про фінансову незалежність та відсутність значних фінансових ризиків ГРК «Гала Готель».

Коефіцієнт інвестування у 2022 р. зменшився на 29,6% порівняно з 2021 р. та відхилення становило (-0,24). У 2023 р. коефіцієнт зріс до 0,89 щодо 2021 року, зростання склало на 9,88%. Зростання коефіцієнта інвестування говорить про збільшення розміру власного капіталу, що формує необоротні активи ГРК. Таким чином, можна зробити висновок, що діяльність ГРК «Гала Готель» є фінансово стійкою та економічно ефективною, що підтверджують отримані дані під час даного дослідження.

2.3. Аналіз інноваційно-технологічного розвитку підприємства

Інноваційні технології в готельному бізнесі необхідні для збільшення прибутку, який отримує власник. Такі рішення дозволяють залучити в готельний комплекс більшу кількість відпочиваючих і утримати клієнтів, які вже відвідали раніше.

Керівництво ГРК «Гала Готель» постійно стежить за новинками, що з'явилися на ринку, та планомірно впроваджує нові продукти в роботу готельного комплексу. Вводяться у використання сучасні технічні пристрої та нові послуги, а також регулярно проводяться реінноваційні заходи із застосуванням нових сучасних технологій та матеріалів.

При відкритті ГРК «Гала Готель» було враховано всі необхідні стандарти, вимоги та рекомендації щодо оснащення та послуг, що надаються:

- 1) впроваджено в роботу сучасні інженерно-технічні комунікації;
- 2) власна автономна газова котельня;
- 3) припливно-витяжна вентиляція (погодозалежна, автоматична система з диспетчеризацією);
- 4) система центрального кондиціонування;
- 5) комплекс охоронно-пожежної сигналізації (одні з перших у місті встановили систему пожежогасіння з використанням вогнестійких поліпропіленових труб);
- 6) система ХВО (хімводоочищення);
- 7) система відеоспостереження;
- 8) технологія доступу в Інтернет та телебачення по оптоволоконному кабелю;
- 9) реалізована мережа WI-FI з повним покриттям;
- 10) повна телефонізація номерного фонду;
- 11) система автоматичного введення резерву (АВР), яка відповідає другій категорії надійності електропостачання.

При оздобленні ГРК «Гала Готель» були використані сучасні та натуральні матеріали. В усіх номерах виконано якісне оздоблення, з використанням екологічно чистих матеріалів підвищеної зносостійкості:

- 1) натуральний мармур граніт;
- 2) сучасне настінне покриття зі склополотна;
- 3) встановлені протипожежні звукоізоляційні двері (з шумоізоляційною завісою 35дБ);
- 4) шумоізоляційні вікна з показниками звукоізоляції понад 50 дБ.

ГРК «Гала Готель» пропонує своїм гостям 68 номерів різних категорій («Стандарт», «Стандарт+», «Апартаменти», «ЕКО»), у тому числі призначених для розміщення людей з обмеженими можливостями. Весь номерний фонд готелю оснащений сучасним обладнанням та матеріалами:

1) електронними замками TESA (Іспанія) – якість продукції, підтверджена міжнародними сертифікатами якості. Замки TESA мають сертифікат LICOF на 60-хвилинну стійкість до вогню (RF 60);

2) енергозберігаючими пристроями – у номері готелю передбачено спеціальний слот, куди гість при вході вклав свою ключ-картку. Після цього активується електричний ланцюг, що забезпечує подачу електроенергії на всі прилади в приміщенні. В інший час, коли гостя немає в номері, електроенергія на деякі прилади не подається взагалі (наприклад, телевізор). Пристрій має затримку часу 15 секунд, тобто, після того, як з комірки вийнято картку, світло в номері продовжує горіти ще 15 секунд. Пристрій має світлодіод, щоб його можна було знайти в темряві;

3) пристроєм Teleadapt (Mediahub) – ця панель дозволяє гостям підключити свої пристрої, такі як ноутбук, MP3-плеєр, смартфон чи планшет, а також ігрові приставки до телевізора та дивитися улюблені фільми, слухати улюблену музику або грати у ігри на великому екрані;

4) готельним телебаченням «LG»;

5) готельними сейфами;

6) абсорбційними міні-барами (безшумні, високо економічне споживання енергії);

7) негорючим інтер'єрним текстилем;

8) натуральною та гіпоалергенною постільною білизною;

9) ортопедичними матрацами;

10) готельними телефонами в кімнатах та санвузлах;

11) гігієнічним масажним душем;

12) феном;

13) електрочайником.

Оздоблення холів та загальних приміщень.

Оздоблення коридорів та зони рецепції, виконане з матеріалів найвищої зносостійкості, що використовуються при оздобленні в зіркових готелях. В обробці використовується натуральний мармур, граніт, натуральні килимові

покриття, сучасні довговічні настінні покриття «Лінкруста», які виготовлені з екологічно чистих матеріалів.

Ресторани «Белладжіо» та «Пуаро» включають приміщення кухні (холодний і гарячий цехи), які обладнані сучасним кухонним обладнанням:

1) термостатами для приготування за технологією «Су Від» (від франц. *Sous Vide*, що означає «під вакуумом») – це пристрої, що забезпечують точний контроль температури для приготування продуктів у вакуумних пакетах. Процес передбачає тривале приготування їжі при низьких температурах, що дозволяє зберегти природну соковитість, аромат та текстуру продуктів, які часто важко досягнути традиційними методами. Їжа готується у водяній ванні з точною температурою, а термостат підтримує задану температуру з мінімальними відхиленнями, що гарантує рівномірне приготування. Завдяки цьому методу, м'ясо, овочі, риба та інші інгредієнти стають ніжними та зберігають свій природний смак;

2) печами «Хоспер» (Josper) – високоякісне кухонне обладнання з Іспанії, яке поєднує функції гриля та печі на вугіллі. Завдяки особливій конструкції та використанню природного вугілля, ці печі дозволяють приготувати страви з характерним ароматом диму, зберігаючи соковитість продуктів. Печі Josper широко використовуються в ресторанах по всьому світу, зокрема у стейкхаусах та закладах, де важлива висока температура приготування та швидкість подачі. Печі Josper популярні через їхню енергоефективність, високу продуктивність та міцну конструкцію, яка забезпечує тривалий термін служби в умовах інтенсивної експлуатації;

3) пароконвектоматами – це сучасне професійне кухонне обладнання, яке поєднує функції пари та конвекції, забезпечуючи багатофункціональне приготування їжі, дозволяє варити, смажити, запікати, готувати на пару, а також використовувати комбіновані режими для досягнення оптимальних результатів приготування. Основна перевага пароконвектомату полягає в можливості точного контролю температури та рівня вологості, що забезпечує рівномірне приготування їжі та збереження її соковитості та поживних речовин.

Цей апарат особливо популярний у ресторанах ГРК «Гала Готель», оскільки значно підвищує ефективність кухонного процесу, знижує витрати на енергію та дозволяє приготувати великі обсяги їжі одночасно. Завдяки різноманітним режимам роботи, пароконвектомати можуть готувати різні види продуктів (м'ясо, рибу, овочі, випічку) з мінімальним втручанням кухаря;

4) обладнанням для шокового заморожування, яке використовується для швидкого охолодження або заморожування харчових продуктів, що дозволяє зберегти їхню якість, структуру та поживну цінність. Шокове заморожування, на відміну від звичайного, миттєво знижує температуру продукту до -18°C або нижче, завдяки чому утворюються дуже дрібні кристали льоду. Це допомагає уникнути пошкодження клітинної структури продуктів, зберігаючи їх текстуру, смак та свіжість після розморожування. Шокові фрізери використовують у ресторанах ГРК «Гала Готель» для заморожування м'яса, риби, овочів, фруктів, випічки та готових страв. Вони можуть працювати як з повітряним охолодженням, так і з прямим контактом, що дозволяє досягти надзвичайно швидкого заморожування навіть для великих об'ємів продуктів.

Власна хімчистка-пральня в ГРК «Гала Готель» оснащена сучасним та надійним обладнанням для прання, хімчистки та фарбування одягу від компанії «Electrolux». До такого обладнання належать:

1) пральні машини з системою Compass Pro (лінійка Electrolux Line 6000), які оптимізують використання води, енергії та миючих засобів. Ці машини мають високу місткість і забезпечують збереження тканин завдяки м'якому завантаженню та програмам гігієнічної обробки, що ефективно знищують віруси та бактерії;

2) сушильні шафи та барабанні сушарки з гнучкими налаштуваннями для сушіння різних типів білизни, а також гідроекстрактори для попереднього віджиму, що значно скорочують час сушіння, зберігаючи структуру тканин;

3) фінішне обладнання, включаючи прасувальні катки та столи, дозволяє забезпечувати якісну обробку білизни після прання, забезпечуючи їй бездоганний вигляд;

4) системи Lagoon Advanced Care для м'якого і ефективного мокрого чищення (альтернатива традиційній хімчистці), яка є екологічно безпечною та ефективною для делікатних тканин.

Таке обладнання дозволяє ефективно обробляти великий обсяг білизни та одягу, відповідаючи стандартам готельної індустрії та підвищуючи продуктивність пральні.

За роки роботи в ГРК «Гала Готель» було впроваджено такі технологічні та продуктивні інновації:

1) Hoteza TV – інтерактивна готельна система IPTV, унікальний сервіс, що дозволяє швидко та всебічно познайомити гостя з різними сервісами готелю: ресторанами, барами, послугами SPA, бізнес-центром, конференц-залами. Ця сучасна система готельного телебачення, яка має великі можливості: засіб розваги та інформування гостей, ефективний рекламний носій, інструмент управління номерним фондом та персоналом готелю. Hoteza TV має ряд функцій, включаючи вітальну заставку з персоналізованим контентом, меню для обслуговування номерів та різноманітний розважальний контент, без потреби у зовнішніх приставках. Головною перевагою Hoteza TV є проста та інтуїтивна система управління (CMS), яка дозволяє вносити зміни та публікувати оновлений контент у будь-який час. Hoteza TV дозволяє налагодити діалог із гостями на абсолютно новому рівні, оскільки побудовано на принципах персоналізації, свободи вибору та легкості управління;

2) Hospitality Suite 8, або HRS Suite 8 PMS – це комплексна система управління готелем, розроблена для індустрії гостинності. Цей програмний продукт пропонує широкий спектр інтегрованих модулів, які спрощують різноманітні операції в готелях та інших подібних закладах. HRS – Hospitality&RetailSystems – міжнародна компанія, яка займає лідерство на ринку IT рішень для індустрії гостинності та HoReCa. Suite8 – це проривне програмне рішення з управління операційною діяльністю готелю завдяки таким функціям, як:

- управління відносинами з клієнтами (CRM) – цей модуль дозволяє зберігати детальні профілі гостей, включаючи їхні уподобання, контактну інформацію та історію перебування, що допомагає в персоналізації обслуговування;

- управління бронюваннями дозволяє керувати бронюваннями як для індивідуальних, так і групових клієнтів, відстежувати наявність в реальному часі та вести список очікування для заповнених періодів;

- операції фронт-офісу – система автоматизує процеси заїзду та виїзду, керує розподілом номерів і дозволяє персоналу ефективно контролювати прибуття та від'їзди гостей.

- касовий модуль – ця функція надає детальні інструменти фінансового управління, що дозволяє обробляти рахунки, платежі в різних валютах і автоматичне виставлення рахунків за послуги, такі як телефонні дзвінки або ресторани;

- управління номерами – можливість візуально відстежувати статус кімнат, керувати графіками обслуговування та легко змінювати статуси доступності;

- організація конференцій та банкетів – модуль дозволяє планувати та управляти заходами, включаючи конференції, семінари та банкетні події. Користувачі можуть управляти резервуванням приміщень, координувати послуги харчування та технічного забезпечення, а також генерувати звіти про проведені заходи;

- нічний аудит і звітність – система звітності дозволяє генерувати понад 250 різних звітів, охоплюючи різні аспекти роботи готелю, які можна експортувати в формати на кшталт Excel;

- інтеграційні можливості – програмне забезпечення може інтегруватися з численними сторонніми системами, такими як POS, системи управління телефонами та механізми електронного замикання дверей, що підвищує ефективність операцій та зв'язок;

Ця система розроблена для підвищення ефективності роботи, покращення досвіду гостей і надання аналітичних даних через потужну звітність і аналіз даних.

3) R-keeper Mobile Waiter – це мобільний застосунок для офіціантів та менеджерів, призначений для автоматизації процесів обслуговування в ресторанах. Він розроблений на базі системи R-keeper, яка є однією з найбільш популярних систем управління в цій сфері. Повнофункціональний застосунок «станція» офіціанта, має численні функції та переваги:

- зручність використання – застосунок дозволяє офіціантам швидко обробляти замовлення безпосередньо за столом клієнта, що значно скорочує час очікування;

- управління замовленнями – офіціанти можуть вводити замовлення, змінювати їх і переглядати статуси в реальному часі, що покращує загальний сервіс і задоволеність клієнтів;

- інтеграція з POS-системою – R-keeper Mobile Waiter інтегрується з центральною системою R-keeper, що дозволяє автоматично оновлювати інформацію про наявність страв та напоїв у меню;

- збір даних – дозволяє збирати статистику про замовлення, що використовується для аналізу популярності страв і планування меню;

- мобільність – додаток працює на мобільних пристроях, що дозволяє офіціантам бути більш мобільними і не прив'язаними до стаціонарних терміналів та блокнотів.

4) система туманоутворення на літній терасі ресторану «Пуаро» – зволоження повітря дозволяє знижувати температуру навколишнього середовища, тим самим підвищується комфорт перебування гостей у спеку на відкритому повітрі.

В ГРК «Гала Готель» також було впроваджено низку маркетингових інновацій:

1) динамічне ціноутворення – це гнучкість ціноутворення, яка дозволяє ГРК швидко реагувати на ринкові умови, що змінюються, і встановлювати свою ціну на послуги проживання, коли попит збільшується або знижується;

2) модуль бронювання для сайту готелю «TravelLine» – це ефективний інструмент прямого продажу, що надає рішення для управління готелем і системи бронювання, які дозволяють оптимізувати роботу готелю й підвищити ефективність продажів;

3) менеджер каналів TravelLine (Channel Manager) – спрощує роботу готелю та дає можливість керувати 64 каналами в одному особистому кабінеті. В особистому кабінеті збирається вся інформація про бронювання в каналах та на сайті готелю. У звітах можна побачити, які майданчики найчастіше приносять броні, а також керувати тарифами та наявністю вільних місць;

4) соціальні мережі – платформи, такі як Facebook, Instagram надають можливості для прямої комунікації з потенційними клієнтами, а також дозволяють створювати візуально привабливий контент для просування товарів;

5) «Меню подушок» – дозволяє гостям вибрати підходящу подушку для комфортного сну. Меню включає 3 види подушок з різними наповнювачами. Послуга надається безкоштовно.

30 липня 2009 року було проведено класифікацію ГРК «Гала Готель» та йому було присвоєно категорію «три зірки» Готельний комплекс «Континенталь» було розміщено у Державному переліку класифікованих об'єктів.

Проведений аналіз інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель» показав, що всі вжиті заходи допомагають займати лідируючі позиції серед конкурентів на ринку готельних послуг Хмельницької області, а також відповідати рівню основних гравців цього сегменту в Україні. Більшість вжитих заходів щодо розвитку ГРК «Гала Готель» були спрямовані на покращення процесу надання готельних послуг для постояльців готелю. Тобто відбувається процес спрощення надання готельних послуг.

Таким чином, щоб утримати лідируючу позицію на ринку туристичного бізнесу, керівництву готелю необхідно стежити за тенденціями технологічних інновацій та використовувати в роботі комплексу. Враховуючи сьогоденну складну економічну ситуацію, необхідно чітко розставити акценти та визначити план заходів щодо їх впровадження.

Висновки до розділу 2

Загальний обсяг витрат готельних підприємств Хмельницької області на розробку та впровадження інновацій мав стійку тенденцію до зростання до 2019 року, що свідчить про підвищення інтенсивності використання інноваційних технологій. Зниження інноваційних витрат у 2020-2023 рр. обумовлено кризовими явищами у готельній індустрії, спровокованими негативним впливом пандемії та воєнного стану.

Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель» має у своєму складі 68 комфортабельних номерів наступних категорій: стандарт – 24 номери; стандарт плюс – 21 номер; апартаменти – 4 номери; ЕКО – 18 номерів. Наявна нині структура управління ГРК «Гала Готель» - це лінійна організаційна структура, яка характеризується тим, що на чолі кожного структурного підрозділу перебуває керівник-єдиначальник, який наділений усіма повноваженнями, здійснює одноосібне керівництво підлеглими йому працівниками та зосереджує у своїх руках усі функції управління. У цьому разі управлінські ланки несуть відповідальність за результати всієї діяльності керованих об'єктів.

У процесі аналізу основних показників фінансової діяльності ГРК «Гала Готель» було проаналізовано динаміку активів та розраховано коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності за аналізований період 2021-2023 рр. За результатами горизонтального аналізу балансу зменшення вкладень у необоротні активи за аналізований період свідчить про відсутність інвестиційної спрямованості вкладень ГРК, що

орієнтуються на модернізацію виробництва, впровадження нових технологій. Оборотні активи ГРК «Гала Готель» мали тенденцію до зниження. Це пов'язано зі збільшенням грошових платежів постачальникам за сировину, матеріали, роботи, послуги та зростанням заробітної плати співробітників. Капітал і резерви мали тенденцію до збільшення за рахунок нерозподіленого прибутку. Довгострокові зобов'язання ГРК «Гала Готель» за період 2021-2023 рр. знижувалися, водночас позикові кошти ГРК в 2023 р. знизилися в 2 рази порівняно з 2021 р.

За результатами вертикального аналізу балансу, що дає змогу побачити питому вагу кожної статті в загальному підсумку, визначити структуру коштів та їхніх джерел, а також зміни, що відбулися, можна дійти висновку, що необоротні активи у 2023 р. зросли порівняно з 2022 р. Розглянуто структуру кінцевих даних у вигляді відносних величин, де статті звітності наведено у відсотках до його підсумку – основну частку займають короткострокові зобов'язання, які мали тенденцію до зниження протягом аналізованого періоду через зменшення кредитів і позик. Кредиторська заборгованість скоротилася за рахунок зменшення заборгованості перед постачальниками та підрядниками, заборгованості з податків і зборів. Отже, виходячи з основної діяльності ГРК «Гала Готель», структура балансу є задовільною, тобто є присутніми основні засоби, незначна частка запасів, невисокий рівень дебіторської та кредиторської заборгованості, але найголовніше – це те, що у ГРК є задовільний обсяг власного майна та грошових коштів, що сприяє здійсненню діяльності та підтримці стійкого фінансового стану.

За підсумками горизонтального аналізу про фінансові результати ГРК «Гала Готель», зростання виручки в 2021-2023 рр. свідчить про те, що запропонована стратегія розвитку і якість надання готельних послуг у ГРК проходить на високому рівні, що дає змогу посідати лідируючу позицію на ринку готельного бізнесу Хмельницької області. Якщо звернути увагу на план по завантаженню номерного фонду і передбачуваний дохід на 2024 р., то в ГРК «Гала Готель» необхідно зберегти діючий курс розвитку, а також звернути

увагу на технологічний розвиток підприємства. Показник собівартості проданих товарів, продукції, робіт, послуг в аналізованому періоді 2021-2023 рр. зріс, що зумовлено високим рівнем витрат на оплату праці та матеріальних витрат. Зростання валового прибутку за 2021-2023 рр. відбулося за рахунок ефективності побудованих господарських процесів у цілому і за рахунок правильно організованої виробничої діяльності. Показник прибутку від продажу, як і чистий прибуток, в аналізованому періоді збільшився, що говорить про прибутковість ГРК «Гала Готель». В результаті проведеного вертикального аналізу фінансових результатів видно, що найбільша питома вага у виручці ГРК «Гала Готель» займає собівартість. Також велику питому вагу займає і валовий прибуток. Отримані дані свідчать, що за аналізований період спостерігається зростання цих показників. Проаналізувавши вертикальний звіт про прибутки та збитки ГРК «Гала Готель», можна зробити висновок, що заклад на даний момент працює стабільно, спостерігається зростання чистого прибутку. Це говорить про те, що на ГРК збільшує завантаження номерного фонду, а отже, і збільшується попит на його готельні послуги. Показники ліквідності свідчать про те, що в ГРК «Гала Готель» існують деякі труднощі та є обмежені можливості оплати зобов'язань в інтервалі до 6 місяців, як правило, ризик неплатоспроможності доповнюється кредитним ризиком та ризиком нестійкості. Це пов'язано з окупністю комплексу та виплатами за кредитами й позиками. Проаналізувавши показники фінансової стійкості закладу видно, що коефіцієнт фінансування у 2021-2022 р. знизився, а у 2021-2023 р. спостерігається тенденція до збільшення, що пов'язано зі зменшенням розміру позикового капіталу і є наслідком збільшення розміру нерозподіленого прибутку. Зростання коефіцієнта інвестування за 2021-2023 рр. говорить про збільшення розміру власного капіталу, що формує необоротні активи ГРК. Отже, діяльність ГРК «Гала Готель» є фінансово стійкою та економічно ефективною, про що свідчать отримані результати в процесі дослідження.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ГАЛА ГОТЕЛЬ»

3.1 Рекомендації щодо впровадження сучасних технологій на підприємстві

Сфера гостинності в Україні та світі розвивається нестримно, і чи не щодня в цій галузі активно впроваджуються інновації в готельному бізнесі. Усі вони спрямовані не тільки на залучення якомога більшої кількості клієнтів, а й на те, щоб кожного проживальця зробити постійним гостем і забезпечити готелям приплив стабільного прибутку, тому готелі прагнуть їх використати максимально, навіть якщо це йде їм на збиток.

За підсумками проведеного аналізу інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель» можна дійти висновку, що для підвищення цих показників потрібен комплекс заходів, який дасть змогу підвищити якість послуг, що надаються, збільшити завантаження номерного фонду та підвищити дохід готельного підприємства. Для успішного інноваційного розвитку необхідне дотримання таких умов, як:

1) забезпечення матеріально-технічних умов і нових інноваційно-технологічних засобів для постачання послуг клієнтам;

2) розширення асортименту супутніх і, що важливіше, додаткових послуг.

Однією з найважливіших складових успіху є вміння прислухатися до своїх гостей і йти на компроміс. Необхідно добре їх розуміти, а потім, як наслідок, навчитися підтримувати сервіс на пристойному рівні та працювати над лояльністю.

Розглянемо основні методи підвищення ефективності діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»:

1) підвищення рівня професійної підготовки та стабільності роботи персоналу. Особливу увагу слід приділити професійному навчанню співробітників, оскільки саме вони формують імідж готелю. Це передбачає систематичне навчання працівників, підвищення їхніх кваліфікаційних навичок та розвиток професійної компетенції. Важливо також проводити регулярний моніторинг рівня задоволеності працівників своєю роботою, оскільки цей показник безпосередньо впливає на загальну ефективність діяльності готелю. Це дасть можливість вчасно реагувати на можливі проблеми та сприятиме покращенню загального клімату в колективі, що позитивно вплине на продуктивність. Важливо також створювати умови для довготривалої співпраці, що сприятиме зниженню плинності кадрів та стабільності роботи.

2) аналіз переваг і недоліків конкурентів у готельному бізнесі Хмельницької області. Ефективним методом є застосування SWOT- та PEST-аналізу, що дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони конкурентів. Для отримання максимально релевантної інформації рекомендується безпосередньо досліджувати роботу конкурентних готелів, що дозволяє оцінити їх діяльність як із зовнішньої, так і з внутрішньої сторін.

3) постійний моніторинг ключових показників діяльності готелю є важливою складовою забезпечення стабільної та ефективної роботи готельно-ресторанного комплексу. Цей процес передбачає регулярне відстеження та аналіз таких основних аспектів, як рівень завантаженості номерного фонду, середній дохід на один номер (RevPAR), індекс задоволеності клієнтів, показники лояльності гостей, а також фінансові показники рентабельності та окупності інвестицій.

Особливу увагу слід приділяти контролю інвестиційних витрат на утримання готелю та обслуговування персоналу. Недостатні витрати можуть призвести до зниження якості обслуговування, що негативно вплине на рівень задоволеності гостей і подальшу репутацію закладу. Водночас, надмірні витрати, які не виправдовуються збільшенням рівня задоволеності клієнтів, можуть знизити фінансову стійкість готелю.

Для ефективного управління важливо використовувати сучасні аналітичні інструменти та системи автоматизованого обліку, які дозволять в реальному часі оцінювати результати діяльності готелю та приймати оперативні рішення для підвищення ефективності його роботи;

4) аналіз сучасних технологій на ринку. Одним із перспективних напрямків розвитку готельного бізнесу є впровадження новітніх технологій, що дозволяють оптимізувати процеси управління, покращити рівень обслуговування клієнтів та знизити операційні витрати та залишатися конкурентоспроможним.

Інноваційно-технологічний розвиток ГРК «Гала Готель» рекомендуємо вести за трьома напрямками:

- 1) продукти, які є новими для цього готелю, але не для ринку;
- 2) оновлені продукти – побудовані на новому способі використання вже наявних продуктів;
- 3) справжні новинки, тобто унікальні продукти.

Сьогоднішній споживач невід’ємно пов’язаний з мобільними пристроями, які стали важливими інструментами комунікації та доступу до інформації. У сучасному світі, де значна частина спілкування відбувається через соціальні мережі, мобільні девайси виконують роль основних засобів взаємодії. Відповідно, ГРК «Гала Готель», повинен зосередити увагу на впровадженні інноваційних технологій у роботі з мобільними пристроями, які є важливими елементами для підвищення якості обслуговування для своїх гостей, сприятимуть збільшенню їхньої задоволеності сервісом, підвищенню їхньої лояльності та, врешті-решт, поліпшенню фінансових показників закладу. Варто зосередитись на таких технологіях:

- 1) можливості безкоштовної зарядки мобільних пристроїв у громадських зонах, таких як лобі-бар і ресторан. Ця послуга не лише підвищує комфорт перебування гостей, але й демонструє їхнє ставлення до сучасних потреб споживачів. Наявність зарядних станцій та USB-розеток сприяє більш

тривалому перебуванню гостей у закладі, що може позитивно вплинути на рівень споживання додаткових послуг;

2) телебачення з можливістю перегляду улюблених передач через акаунти різних онлайн-сервісів. Це дозволить гостям отримувати доступ до контенту, який вони зазвичай переглядають у своєму повсякденному житті, що, в свою чергу, створює атмосферу домашнього затишку. Інтеграція таких сервісів, як Netflix, YouTube та інших платформ, дозволяє готелю відповідати сучасним тенденціям і забезпечити індивідуалізований підхід до кожного клієнта.

Сучасні технології трансформують не лише спосіб комунікації, але й практики обслуговування в готельному бізнесі. Серед новітніх інновацій можна виділити різноманітні автоматизовані пристрої, які значно полегшують процеси обслуговування клієнтів. Наприклад, існують спеціалізовані апарати для замовлення їжі, напоїв, кави, а також для покупки квітів та інших товарів. Ці пристрої все активніше інтегруються в повсякденну практику обслуговування, що створює нові можливості для автоматизації бізнес-процесів.

Інформаційні термінали, кіоски та автоматизовані столи надають підприємствам готельного бізнесу можливість впроваджувати концепцію самообслуговування. Це особливо важливо для гостей, які надають перевагу онлайн-управлінню своїми замовленнями та послугами. Завдяки таким нововведенням, клієнти можуть оперативно отримувати доступ до інформації про меню, послуги готелю, а також здійснювати бронювання та оплату без необхідності взаємодії з персоналом.

Застосування подібних технологій робить готелі більш привабливими, особливо для молодого покоління, яке звикло до використання цифрових рішень у повсякденному житті. Такий підхід не лише покращує обслуговування, але й сприяє підвищенню рівня задоволеності гостей, що є ключовим фактором для утримання конкурентоспроможності на ринку.

Прогнозується, що з кожним роком ця тенденція до автоматизації та інтеграції сучасних технологій у готельний бізнес буде зростати. Гостям надаватимуться нові можливості для комфортного та швидкого

обслуговування, а готелі зможуть оптимізувати свої операційні процеси, що в свою чергу, позитивно вплине на фінансові результати підприємств [68].

Встановлення інтерактивного обладнання в ГРК «Гала Готель» є важливим кроком до покращення сервісу та забезпечення гостей необхідною інформацією. Впровадження інтерактивного обладнання стане важливим елементом у стратегії підвищення якості обслуговування в ГРК та забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Ці технології сприятимуть підвищенню рівня задоволеності гостей, що є ключовим фактором для успішного функціонування готелю. Наведемо найоптимальніші пропозиції:

1) перелік додаткових послуг – інтерактивні термінали можуть містити повний перелік додаткових послуг, які надає готель, таких як SPA-процедури, послуги пральні, прокат транспорту, екскурсії та багато інших. Це дозволить гостям швидко ознайомитися з усіма можливостями, що робить їх перебування більш комфортним і різноманітним;

2) інфраструктура готелю – гості зможуть отримувати інформацію про локації, включаючи розташування ресторанів, конференц-залів, боулінгу, корту та інших зон. Це сприятиме зручному орієнтуванню на території та плануванню свого часу;

3) опис, фотографії та відео готельних номерів – інтерактивне обладнання надасть детальні описи готельних номерів, включаючи інформацію про обладнання, площу, та інші особливості. Це допоможе гостям обрати номер, який найкраще відповідає їхнім потребам;

4) спеціальні пропозиції та акції – гостям буде доступна інформація про спеціальні пропозиції, знижки та акції, які діють в готелі. Це може стимулювати їх до замовлення додаткових послуг або продовження перебування;

5) віртуальний тур готелем – інтерактивна карта або віртуальний тур по готелю надають можливість гостям ознайомитися з його територією ще до прибуття. Це дозволяє краще спланувати свій час і маршрути, а також створює позитивне враження про готель.

Впровадження інтерактивного обладнання в ГРК «Гала Готель» відкриває нові можливості для підвищення якості обслуговування гостей і оптимізації внутрішніх процесів. Це обладнання здатне ефективно вирішувати навіть найскладніші мультимедійні завдання, надаючи ряд суттєвих переваг:

1) підвищення швидкості обслуговування – завдяки інтерактивним терміналам та інформаційним кіоскам, процеси реєстрації та отримання інформації прискорюються, що веде до скорочення черг на прийому та реєстрації. Гості можуть швидко отримувати необхідні дані та виконувати дії без черги, що значно покращує їх враження від обслуговування;

2) організація дозвілля для гостей – інтерактивні системи можуть запропонувати різноманітні варіанти дозвілля, такі як екскурсії, розваги, ресторани та інші активності. Це допоможе гостям краще організувати своє вільний час і отримати максимум задоволення від перебування;

3) швидке орієнтування – інтерактивні мапи та гід-системи забезпечують гостей інформацією про розташування основних об'єктів і послуг, що допомагає їм швидко орієнтуватися на території готелю та навколишньому середовищі;

4) полегшення роботи персоналу – зменшення навантаження на персонал готелю, яке викликане автоматизацією процесів, дозволяє працівникам забезпечити високий рівень обслуговування;

5) спрощення процесу вибору номеру – гості можуть самостійно переглядати варіанти номерів, їх особливості та доступність, що значно спрощує процес вибору та бронювання;

6) цілодобове інформування гостей – інтерактивні термінали надають можливість отримувати актуальну інформацію в будь-який час доби, що сприяє підвищенню рівня обслуговування;

7) нестандартний рекламний майданчик – інтерактивне обладнання також може виконувати функцію рекламного майданчика, демонструючи спеціальні пропозиції, акції та новини готелю. Це дозволяє ефективно залучати увагу гостей і підвищувати їх зацікавленість.

Таким чином, інтерактивне обладнання є важливим елементом у стратегії модернізації обслуговування в ГРК «Гала Готель», що сприятиме не лише підвищенню рівня задоволеності гостей, але й оптимізації роботи персоналу.

Одним із ключових завдань, яке потребує вирішення для ГРК «Гала Готель», є забезпечення гостей довідковою інформацією. У сучасних умовах передача усної інформації вимагає значних зусиль, тому необхідне впровадження універсальних технологічних рішень, які допоможуть усунути цю проблему, а встановлення інтерактивного обладнання не лише підвищить ефективність надання інформації, але й значно покращить лояльність гостей, сприяючи зміцненню іміджу готелю. Додатковою перевагою такої технології є можливість генерування додаткового доходу. Важливо зазначити, що йдеться не лише про непрямі фінансові вигоди – інформаційний кіоск може слугувати майданчиком для розміщення платних рекламних матеріалів, наприклад, від ресторанів, служб таксі та інших сервісів, що можуть бути корисними для відвідувачів. Таким чином, інтерактивне обладнання забезпечить не тільки зручність для гостей, але й створить нові можливості для комерційного розвитку готелю, перетворюючи його на сучасний і ефективний заклад у конкурентному середовищі готельного бізнесу.

Інфокіоск, термінал або стіл NovoTouch від компанії Vivitek (США) представляють собою універсальне та легке у використанні обладнання, що відповідає сучасним вимогам готельного бізнесу. Завдяки зручному і зрозумілому програмному забезпеченню на базі Windows 10, управління контентом стає простим процесом, що дозволяє оперативно підтримувати актуальність інформації та вносити необхідні зміни. Конструкція інформаційного кіоску NovoTouch виділяється своєю універсальністю та практичністю, оскільки може бути встановлена як у вертикальному, так і горизонтальному положенні. Це забезпечує гнучкість у використанні в різних умовах готелю. Інтуїтивно зрозумілий і дружній інтерфейс дозволяє гостям без зусиль отримувати потрібну інформацію, що суттєво покращує їхній досвід перебування та забезпечує високий рівень обслуговування. Таке обладнання

сприяє не лише підвищенню комфорту для гостей, але й оптимізації роботи персоналу, адже завдяки автоматизації процесів, співробітники можуть зосередитися на наданні більш персоналізованих послуг [69].

Регулярне проведення опитувань є одним із ключових методів покращення сервісу в закладах готельно-ресторанного бізнесу. Залучення відгуків гостей дозволяє виявити як позитивні, так і негативні аспекти обслуговування, що, в свою чергу, допомагає адаптувати стратегії і підвищити загальний рівень задоволеності клієнтів. Гості, надаючи свої враження, стають важливими консультантами, які можуть поділитися цінними пропозиціями для поліпшення сервісу. Використання інтерактивного обладнання, як-от інформаційні кіоски або термінали, для проведення опитувань є особливо ефективним. Таке обладнання привертає увагу гостей і спрощує процес збору інформації. Завдяки інтуїтивно зрозумілому інтерфейсу, гості можуть швидко й зручно відповідати на запитання, що сприяє підвищенню рівня участі в опитуваннях [70].

Нові технології в готельній індустрії значно покращують досвід гостей у готелях, що зумовлює зростання популярності інновацій у цій галузі. У рамках інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель», керівництву варто розглянути та впровадити унікальні продукти та тенденції, які суттєво впливають на досвід гостей та ефективність операцій, а саме:

1) штучний інтелект (ШІ), інтеграція якого в готельні операції стає все більш популярною. Чат-боти, що працюють на базі штучного інтелекту, спрощують процеси, обробляючи запити та бронювання, що дозволяє персоналу готелю зосередитися на складних потребах гостей. Ця технологія покращує персоналізацію послуг та загальну ефективність роботи готелів;

2) розумні готельні номери – функції, такі як голосові помічники, розумні термостати та пристрої Інтернету речей (IoT), підвищують зручність для гостей та сприяють сталому розвитку операцій. Ця тенденція особливо приваблива для прогресивних готелів, які прагнуть запропонувати унікальний досвід перебування;

3) мобільні рішення – гості все більше віддають перевагу взаємодії через мобільні платформи, включаючи мобільні реєстрації та цифрові ключі. Приблизно половина подорожуючих зараз віддає перевагу можливості виїзду з номеру за допомогою смартфона, що відображає ширшу тенденцію до безконтактного та ефективного сервісу;

4) віртуальна та доповнена реальність (VR/AR) – ці технології використовуються для створення інтерактивних досвідів для гостей, таких як віртуальні тури по готельних зручностях і місцевих атракціях. Такий підхід допомагає гостям уявити своє перебування та підвищує їх можливості при бронюванні;

5) гіперлокальний дизайн – зростає попит на готелі, які відображають місцеву культуру та мистецтво у своєму дизайні. Ця тенденція підкреслює важливість демонстрації унікальності призначення, що може покращити досвід гостей;

6) орієнтація на пряму бронь – готелі дедалі більше зосереджуються на прямих бронюваннях через покращені програми лояльності та привабливий контент на своїх веб-сайтах. Ця стратегія не тільки зменшує витрати, пов'язані з бронюваннями через треті сторони, але й дозволяє краще збирати дані про гостей для персоналізації послуг;

7) інклюзивність та різноманітність – важливою тенденцією є створення привітних середовищ для гостей з різних культурних та соціальних груп. Це включає практики, які відображають різноманітність, та забезпечення доступності об'єктів для всіх гостей;

8) Self Check-In Kiosk – це термінал самообслуговування, який значно спрощує процес реєстрації гостей у готелях. Відвідувач може попередньо забронювати номер через веб-сайт готелю та отримати ключ до номера без необхідності взаємодії з персоналом. Це дозволяє зекономити час і зменшити черги на рецепції. Якщо гість бажає здійснити бронювання безпосередньо на кіоску, перед його очима з'являється вся необхідна інформація, включаючи фотографії номерів, їх площу, кількість спальних місць та доступні послуги.

Кіоски самообслуговування не тільки оптимізують процес реєстрації, але й підвищують рівень задоволення гостей, адже вони можуть самостійно обрати номер, ознайомитися з деталями перебування і отримати ключі у зручний для себе спосіб. Це технологічне рішення зменшує навантаження на персонал та сприяє більш ефективній організації роботи готелю. Сучасні Self Check-In Kiosk також можуть інтегруватися з іншими системами управління, що дозволяє готелям підтримувати актуальність інформації і забезпечувати високий рівень сервісу для своїх клієнтів [71].

Ці тенденції свідчать про суттєвий перехід до технологічно обумовлених рішень, які відповідають очікуванням сучасних мандрівників, акцентуючи увагу на зручності, персоналізації та автентичності місць перебування. Ці технології сприяють не лише підвищенню зручності для гостей, але й забезпечують ефективніше управління ресурсами готелів, що, в свою чергу, позитивно впливає на загальний імідж і конкурентоспроможність закладу.

Таким чином, для ГРК «Гала Готель» інноваційний підхід проявляється, зокрема, і в удосконаленні інформаційного забезпечення діяльності засобу розміщення. Для забезпечення необхідного рівня конкурентоспроможності очевидно є необхідність використання новітніх інформаційних технологій при впровадженні нових видів основних і додаткових послуг, а також розширення застосування нових каналів комунікацій для просування готелю.

3.2. Впровадження інноваційної технології для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель»

У рамках інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель» детально зупинимося на впровадженні нової готельної технології – кіоску самообслуговування для реєстрації та виселення гостей проєкту Self Check-In Kiosk.

Проведемо порівняльний аналіз переваг нової технології самообслуговування для готелів зі звичайною реєстраційною стійкою, а також

розглянемо особливості встановлення та експлуатації обладнання в холі готелю.

Рішення CHECK.INVEND.NCR було розроблено у США командою NCR Corporation, що спеціалізується на виробництві кіосків самообслуговування. Це високотехнологічний термінал для самостійної реєстрації гостей у готелях, оснащений попередньо встановленим програмним забезпеченням. Система забезпечує інтеграцію з готельними PMS/HMS системами, а також з електронними замковими системами номерів. Уточнимо, що PMS (Property Management System) – це система управління нерухомістю, яка використовується для управління операційною діяльністю готелів, включаючи бронювання, реєстрацію гостей, керування номерами, облік оплат та інших готельних процесів. Водночас HMS (Hotel Management System) – це більш загальна система управління готелем, яка охоплює ширший спектр функцій, включаючи управління персоналом, обслуговування гостей, аналіз бізнес-даних, а також інтеграцію з іншими системами для забезпечення ефективної роботи готелю. Основний функціонал кіоска включає:

- 1) сканування ідентифікаційних документів;
- 2) розпізнавання зображення гостя за допомогою HD-камери;
- 3) можливість проведення як готівкових, так і безготівкових платежів;
- 4) автоматизовану видачу ключ-карт за допомогою інтегрованого диспенсера.

Технологічне рішення дає змогу реєструвати заїзд і виїзд із готелю, за допомогою терміналу здійснювати оплату й отримувати ключі від номера, минаючи стійку прийому [72].

Проект Selfcheck-In Kiosk представляє собою ефективне рішення для вирішення проблеми пікового навантаження на адміністраторів служби прийому та розміщення в умовах високого потоку гостей. Завдяки автоматизації процесу реєстрації, кіоск дозволяє значно скоротити черги, що виникають під час пікових годин. Це рішення також сприяє оптимізації витрат на персонал, оскільки зменшується необхідність у великій кількості

адміністраторів, особливо в періоди інтенсивного завантаження готелю. Крім того, використання кіоска скорочує час на реєстрацію та виселення гостей, забезпечуючи більш зручний та швидкий сервіс, що підвищує загальний рівень задоволеності клієнтів.

За результатами первинного аналізу, основна проблема готелю полягає в одночасному виселенні 50-80 гостей та заселенні 30-50 гостей у години пік, що створює значне навантаження на персонал та системи управління. У рамках впровадження кіоску Check-In необхідно вдосконалити технічні засоби, що використовуються в ГРК «Гала Готель». Першим кроком є оптимізація завдань, пов'язаних із роботою персоналу - автоматизація процесів заселення та введення даних гостей. Це дозволить знизити навантаження на адміністративний персонал і покращити ефективність обслуговування.

Наступним етапом є організація системи самостійної реєстрації (check-in), що передбачає наявність сучасної IT-інфраструктури та замкових систем, сумісних із автоматизованими терміналами. Якщо готель досі використовує механічні або старовинні замки, інтеграція кіоску самообслуговування буде неможливою без модернізації замкової системи. Тому для успішного впровадження технології готелю необхідно забезпечити базу для інтеграції сучасних електронних рішень, що дозволить впровадити самостійну реєстрацію та покращити загальний рівень обслуговування.

Оскільки в ГРК «Гала Готель» вже вдосконалено систему доступу в номер, питання щодо заміни замків в рамках впровадження проєкту кіоску Check-In не постає. Цей проєкт слід розглядати не як зміну бізнес-процесів у готелі, а як інтеграцію інноваційно-технологічного рішення в існуючу інфраструктуру. Впровадження кіоску надає можливість суттєво оптимізувати класичні процеси реєстрації (check-in) та виселення (check-out), які традиційно виконуються порт'є. Серед основних переваг реалізації кіоску можна виділити:

- 1) скорочення бюджету на персонал - автоматизація процесів зменшує потребу в значній кількості адміністраторів, що призводить до зниження витрат на оплату праці та дозволяє ефективніше використовувати людські ресурси;

2) збільшення швидкості операцій та автоматизація бізнес-процесів – кіоски самообслуговування дозволяють значно скоротити час, необхідний для виконання процедур реєстрації та виселення, що підвищує загальну продуктивність роботи готелю;

3) поліпшення задоволеності гостей – завдяки швидкому та зручному процесу реєстрації, що не вимагає черг, гості отримують позитивний досвід обслуговування, що може суттєво підвищити їхню задоволеність;

4) підвищення іміджу готелю – впровадження сучасних технологій самообслуговування створює враження про інноваційність та прогресивність готелю, що може позитивно вплинути на його репутацію і привабливість для потенційних клієнтів.

Даний проєкт розроблений для готелів категорії «3-4 зірки» з кількістю номерів від 50, що робить його оптимальним для впровадження в роботу ГРК «Гала Готель». Інтеграція цього ІТ-рішення дозволить значно вдосконалити функціональність готелю, що стане кроком до створення більш досконалого сервісу, що відповідатиме сучасним вимогам гостей і дозволить закладу зайняти конкурентні позиції на ринку готельних послуг.

Основні переваги self check-in kiosk перед звичайною стійкою реєстрації полягають у такому (рис. 3.1).

Впровадження Self Check-In Kiosks в ГРК «Гала Готель» матиме значний вплив на розподіл потоку гостей, особливо в години пікового навантаження. Ефективне управління цим потоком є ключовим аспектом, оскільки велика кількість гостей, які прибувають одночасно, може створити переповненість на традиційних стійках реєстрації.

Замість того щоб допустити скупчення відвідувачів в одному місці, кіоск запропонує альтернативу, що усувне цю «вузьку горловину» - колапс у процесі реєстрації.

Звітність	Відсутність черг	Комфорт перевірки
• інтеграція з базою даних готелю; • автоматичне приймання ключ-карт і оновлення даних про вільні номери (через черги гості часто не здають ключ-карти, забираючи їх із собою, оскільки поспішають на літак або поїзд); • співробітники вже не вносять інформацію в базу вручну.	• Тепер гостям не потрібно стояти в чергах, чекати, поки співробітник перевірить папери. Вони зручно і швидко оформляють допуск у готель самостійно.	• Сучасним людям простіше пред'явити паспорт терміналу для сканування, ніж показувати його людині.

Рис. 3.1. Головні переваги Self Check-In Kiosk перед звичайною стійкою реєстрації

Джерело: складено авторкою

Кіоск самообслуговування виконуватиме функцію, яка дозволить гостям уникати тривалого очікування в чергах для реєстрації або виїзду. Це покращить загальну ефективність обслуговування і скоротить час, необхідний для проходження цих процесів. Гості отримають інформацію про можливість використання кіоска для самостійної реєстрації, що підвищить їхню зручність і задоволеність.

У випадках, що вимагають детальнішого обслуговування або мають нестандартні запити, портєс залишаться доступними для надання допомоги. Це забезпечить баланс між автоматизацією процесів та необхідністю особистого підходу до клієнтів, які потребують більшої уваги.

Переваги Self Check-In Kiosks, зокрема, полягають у можливості встановлення їх у необмеженій кількості, що дозволяє оптимізувати процес реєстрації гостей. Наприклад, встановлення від 4 до 8 кіосків створює окрему зону для самообслуговування, що суттєво знижує ризик виникнення черг під час пікових годин реєстрації.

Дослідження показують, що час перебування гостя на етапі реєстрації за допомогою кіоску є значно коротшим у порівнянні з традиційною стійкою

реєстрації. В середньому, процес реєстрації для одного гостя займає до 1,5 хвилини, тоді як процес реєстрації на традиційній стійці займає близько 5-10 хвилин на одного гостя (зазвичай, окрім реєстрації персонал надає додаткову інформацію, яку за лічені секунди можна знайти в меню кіоска). В рамках проєкту NCR Corporation планується вдосконалення цього процесу до кінця 2024 року, з метою зменшити час перебування клієнта біля кіоску до однієї хвилини. Це значне зниження часу реєстрації позитивно вплине на загальний рівень обслуговування гостей та забезпечить більш ефективне управління потоком клієнтів.

Однією з головних переваг встановлення кіоску Check-In є простота використання та обслуговування терміналу. Процес обслуговування обмежується лише необхідністю заміни касової стрічки та завантаження ключ-карт. Однак, у контексті ГРК «Гала Готель» не можна ігнорувати існуючу систему електронних ключів, яка активно використовується в готелі. Це створює умови для необхідності збереження інтеграції між новими технологіями і вже впровадженими системами, щоб забезпечити безперебійний та зручний процес реєстрації для гостей.

Програмна частина продукту постійно вдосконалюється командою проєкту Check-In, що забезпечує оперативну технічну підтримку у випадку виникнення помилок. При укладенні договору компанія гарантує виїзд спеціалістів для усунення поломок протягом 24 годин. Кіоск на етапі бронювання демонструє користувачеві доступні послуги, які можна додати до замовлення, особливо якщо бронювання ще не оплачено, що є плюсом для автоматизованого продажу додаткових послуг ГРК «Гала Готель». Безпека процесу реєстрації гостей за допомогою кіоску є пріоритетом. Система верифікує паспортні дані, перевіряючи їх на справжність, що виключає можливість заселення за допомогою копій або підроблених документів. Під час процесу check-in відбувається звірка зображення обличчя користувача з фотографією в паспорті, що додатково підтверджує ідентичність особи. Це забезпечує високий рівень безпеки та довіри до автоматизованої системи

реєстрації. Отже, встановлення термінала самостійної реєстрації є технічним рішенням, переваги якого будуть ефективним інструментом для оптимізації бізнес-процесів, що сприятиме вирішенню ключових проблем у ГРК «Гала Готель»:

1) скорочення крадіжок виручки – завдяки автоматизації процесу реєстрації, термінал дозволяє знизити рівень крадіжок виручки з 10% до 0%, оскільки зменшує можливості для помилок в підрахунках та зловживань з боку персоналу;

2) безперервна робота – кіоск функціонує без перерв і перебоїв, забезпечуючи 24/7 доступність для гостей. Це зменшує навантаження на співробітників як у денний, так і в нічний час, що, в свою чергу, знижує ймовірність простоїв та помилок під час реєстрації;

3) прискорення процесу заселення – технологія самостійної реєстрації значно скорочує час, необхідний для заселення гостей у готель, що підвищує загальну швидкість та ефективність обслуговування;

4) економія на фонді заробітної плати – з автоматизацією процесів знижується потреба у великій кількості персоналу, що призводить до суттєвої економії на фонді заробітної плати.

Система забезпечує підвищену безпеку під час реєстрації гостей, виконуючи автоматизований процес верифікації особистих даних. Вона витягує інформацію з документів та звіряє її з реальним зображенням особи, яка здійснює check-in. Важливо, що верифікацію необхідно буде проходити лише один раз, що суттєво спростить та зробить процес реєстрації більш зручним для гостей готелю. Це рішення також гарантує, що готельєри матимуть впевненість у тому, що всі гості є верифікованими, виключаючи можливість заселення за чужими документами. Завдяки такій системі зростає рівень безпеки як для гостей, так і для самого готелю, що сприяє створенню більш надійного та довірливого сервісу. Основні переваги встановлення терміналу Self Check-In Kiosk наведено на рис. 3.2.



Рис. 3.2. Переваги встановлення терміналу Self Check-In Kiosk

Джерело: узагальнено авторкою за [71]

На рис. 3.3 представлено технічні особливості терміналу Self Check-In Kiosk і його зовнішній вигляд.



Рис. 3.3. Технічні особливості терміналу Self Check-In Kiosk

Джерело: [72]

Підсумовуючи, зазначимо, що функціонал системи самостійної реєстрації через кіоск Self Check-In Kiosk надасть ГРК «Гала Готель» ряд важливих можливостей, що суттєво спростять процес заселення гостей у готель. Цей функціонал системи полягає в такому:

- 1) знаходить і створює бронювання – автоматизація процесу реєстрації;
- 2) приймає всі типи оплати – підтримка готівки та банківських карток;
- 3) розпізнає обличчя – забезпечення високого рівня безпеки;
- 4) сканує і розпізнає паспортні дані – верифікація особистості гостя;
- 5) надсилає ключі на телефонний номер гостя – безконтактний доступ до номера;
- 6) обробляє відгуки гостей – покращення якості обслуговування;
- 7) видає ключі від номера – забезпечення доступу до приміщень.
- 8) надає можливість продавати додаткові послуги – підвищення прибутковості готелю;
- 9) приймає депозити або блокує грошові кошти на банківських картах – управління фінансовими ризиками.

У таблиці 3.1 подано розрахунок інвестиційних витрат на 3 варіанти пропозиції встановлення та налаштування кіоску Self Check-In Kiosk у ГРК «Гала Готель», відповідно до пакету функцій кіоску. Отже, компанія NCR Corporation пропонує термінал із різним функціоналом для Self Check-In Kiosk. Перший варіант – встановлення терміналу з мінімальним функціоналом, який дає змогу здійснити класичний процес check-in і check-out, але без можливості здійснити оплату. Отже, перший варіант не доцільний для встановлення в ГРК «Гала Готель», тому що не має повного функціоналу, як і раніше, є необхідність взаємодії з адміністратором служби прийому та розміщення (СПР), що не зручно для гостя. З боку готелю, цей функціонал не рентабельний, оскільки не дає змоги скоротити штат адміністраторів служби прийому і розміщення і надалі окупити проєкт. Другий варіант – відкривається додаткова можливість для гостей у тому, щоб самостійно здійснити оплату послуг за допомогою банківської карти, але діють обмеження щодо оплати готівкою.

Таблиця 3.1

Інвестиційні витрати на впровадження проєкту Self Check-In Kiosk у
ГРК «Гала Готель»

Найменування	Функціональні можливості		
	Видає ключ	Видає ключ і приймає банківські картки	Видає ключ, приймає банківські картки та готівку
Термінал	360 000	550 000	945 000
Встановлення, налаштування та інтеграція, грн	30 000	50 000	75 000
Щомісячна передплата на хмарний софт, грн/міс	8 500	10 000	12 000
Річне технічне обслуговування, грн	18 000	24 000	36 000
Ліцензія на розпізнавання даних, грн	18 000	18 000	18 000
Ліцензія: перевірка автентичності паспорта, грн	48 000	48 000	48 000
Передплата: розпізнавання обличчя, грн/міс.	2 000	2 000	2 000
Разом:	484 500	702 000	1 136 000

Джерело: складено авторкою

На нашу думку, цей варіант також не доцільний, оскільки не дає змоги гостю без допомоги співробітників провести оплату готівкою, і, як і раніше, немає можливості обійтися без підтримки адміністратора СПР. Третій варіант – термінал має повний функціонал, який видає ключ, приймає банківські картки та готівкові кошти, а найголовніша перевага порівняно з попередніми варіантами полягає в тому, що немає необхідності мати додаткових працівників СПР, і гості можуть самостійно забронювати номер або виселитися з готелю. Отже, доцільним є встановлення терміналу з повним функціоналом, так як цей проєкт буде інвестиційно-привабливим з огляду на поставлену нами ціль – автономне обслуговування гостей без залучення адміністратора СПР, тобто, як з економічного погляду, так і з боку підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку готельних послуг Хмельницької області. Щодо рентабельності обрання Self Check-In Kiosk з повним пакетом функціоналу, варто розглянути поточні витрати на встановлення та утримання терміналу (табл. 3.2-3.3).

Таблиця 3.2

Інвестиційні витрати на етапі введення в експлуатацію Self Check-In Kiosk у ГРК «Гала Готель»

Найменування	Встановлення терміналу з повним пакетом функцій, грн
Термінал	945 000
Встановлення, налаштування та інтеграція, грн	75 000
Разом:	1 020 000

Джерело: складено авторкою

Таблиця 3.3

Інвестиційні витрати протягом року експлуатації проєкту Self Check-In Kiosk у ГРК «Гала Готель»

Найменування	Обслуговування терміналу з повним пакетом функцій, грн/місяць	Обслуговування терміналу з повним пакетом функцій, грн/рік
Щомісячна передплата на хмарний софт, грн/міс	12 000	144 000
Річне технічне обслуговування, грн/рік	-	36 000
Ліцензія на розпізнавання даних, грн/рік	-	18 000
Щорічна передплата на ПЗ: перевірка автентичності паспорта, грн/рік	-	48 000
Щомісячна передплата на ПЗ: розпізнавання обличчя, грн/міс.	2 000	24 000
Разом:	1 136 000	222 000

Джерело: складено авторкою

Як видно з таблиць 3.2-3.3, встановлення, конфігурація та інтеграція терміналів потребує одноразових інвестицій у розмірі 1 020 000 грн. Протягом першого і кожного наступного року на обслуговування функціоналу Self Check-In Kiosk сума вкладень сягатиме 222 000 грн/рік.

Впровадження Self Check-In Kiosk у ГРК «Гала Готель», хоча й вимагає значних інвестиційних витрат, є стратегічним кроком, спрямованим на покращення сервісної складової обслуговування клієнтів. Незважаючи на те, що окупність вкладених коштів може відбуватися повільніше через високу

стартову вартість обладнання, впровадження такої системи значно підвищить рівень зручності для гостей готелю. Водночас зниження потреби у персоналі адміністрації дозволить оптимізувати внутрішні ресурси підприємства. На даний час у готелі працюють 4 адміністратори служби прийому та розміщення за графіком 2/2. За допомогою даного інвестиційного проєкту планується замінити двох працівників шляхом встановлення Self Check-In Kiosk, що зменшить операційні витрати, пов'язані з оплатою праці, податками, соціальними внесками та іншими супутніми витратами. За умови стабільного рівня доходів готелю, скорочення витрат на персонал сприятиме підвищенню загальної рентабельності підприємства.

Проведено розрахунки окупності встановлення одного Self Check-In Kiosk за умови скорочення двох співробітників СПР. Основною метою цього аналізу було оцінити фінансову вигоду від заміни частини персоналу автоматизованою системою реєстрації.

Розрахунок витрат на фонд оплати праці (Φ_{OP}) двох співробітників СПР за 12 місяців з урахуванням заробітної плати ($ЗП$), внесків до фондів, податків, відпускних і лікарняних розраховується за формулою:

$$\Phi_{OP} = ЗП + Внески_{(фонди, податки, відпускні, лікарняні)} \quad (3.1)$$

Розрахуємо витрати на утримання одного співробітника СПР готельного підприємства ГРК «Гала Готель» за 1 місяць:

$ЗП \text{ співробітника } 25\,000 \text{ грн/міс.} + \text{внески } 32\% = 33\,000 \text{ грн/міс.}$

Зазначимо, що ФОП сплачує 22% Єдиного соціального внеску (ЄСВ) до соціальних фондів (пенсійний фонд, фонд соціального страхування); 10% - резерв на покриття витрат на відпустки та лікарняні. Єдиний податок – 3% від доходу (платник ПДВ) та військовий збір – 1,5% від доходу для ФОП на 3-й групі утримуються із заробітної плати працівника (до 1 жовтня 2024 року). Таким чином, внески сягають 32%.

Здійснимо розрахунок фонду оплати праці двох співробітників СПР за 12 місяців і отримаємо дані щодо витрат на їх утримання:

Фонд оплати праці 33 000 грн/міс. $\times$ 12 місяців $\times$ 2-х співробітників = 792 000 грн/рік.

З отриманих даних можна зробити висновок, що загальні витрати на оплату праці двох співробітників СПР за рік становлять 792 000 грн. Ці дані допоможуть нам розрахувати окупність інвестиційного проєкту Self Check-In Kiosk і величину оптимізації витрат завдяки скороченню персоналу, що дасть змогу знизити витрати на $\Phi_{оп}$, і це є одним із чинників підвищення рентабельності бізнесу.

Окупність проєкту Self Check-In Kiosk розрахуємо за такою формулою, застосовуючи показники з табл. 3.2-3.3:

$$\text{Окупність проєкту} = \frac{\text{Єдинокоразові витрати} + \text{Річні витрати}}{\text{Фон за 1 рік}} \quad (3.2)$$

Таким чином,

$$\frac{\text{Єдинокораз. витрати на кіоск 1 020 000 грн} + \text{річне обслуговув. 222 000 грн}}{792 000 \text{ грн/рік}} = \frac{1 242 000}{792 000} = 1,5 \text{ років}$$

Отже, як бачимо з розрахунку вище, оптимізація витрат за рахунок заміни двох співробітників СПР на проєкт Self Check-In Kiosk має окупність 1,6 (півтора року).

Порівняємо витрати на термінал і співробітників у рамках впровадження та експлуатації Self Check-In Kiosk (таблиця 3.4).

Як бачимо з таблиці 3.4, зараз в ГРК «Гала Готель» Витрати на одного адміністратора СПР з урахуванням внесків складають 32 500 грн на місяць. Річні витрати для чотирьох адміністраторів, які працюють у двозмінному режимі, складають 1 584 000 грн. У разі оптимізації з двома адміністраторами, які працюють по одному на зміну, річні витрати зменшуються до 792 000 грн.

Після скорочення двох співробітників за 1,5 року проєкту потенційні витрати на зарплати складають 1 188 000 грн.

Щодо витрат на термінал, то інтеграція терміналу становить 1 020 000 грн, що є одноразовими витратами на впровадження технології. Обслуговування терміналу за рік оцінюється в 220 000 грн, що складає річні витрати на підтримку функціонування системи. Загальні витрати на термінал за перший рік проєкту складають 1 242 000 грн. Протягом 1,5 року ці витрати зростають до 1 863 000 грн, що враховує як початкові, так і щорічні витрати на обслуговування.

Таблиця 3.4

Порівняльний аналіз витрат на термінал і співробітників у рамках впровадження та експлуатації проєкту Self Check-In Kiosk

Показник	Витрати на термінал, грн	Витрати на співробітників, грн
Інтеграція терміналу	1 020 000	-
Обслуговування терміналу (щорічне)	220 000	-
Загальні витрати на термінал за перший рік проєкту	1 242 000	
Загальні витрати на термінал за 1,5 року проєкту	1 863 000	
Загальні витрати на одного працівника (з урахуванням внесків)	-	32 500
Річні витрати (4 адміністратора СПР - по 2 на зміну)	-	1 584 000
Річні витрати (2 адміністратора СПР - по 1 на зміну)	-	792 000
Потенційні витрати на 2 скорочених співробітників за 1,5 року проєкту	-	1 188 000
Оптимізація витрат за 1,5 роки проєкту	1 863 000	1 188 000
Щорічна оптимізація витрат після окупності (через 1,5 роки) проєкту	222 000	792 000

Джерело: складено авторкою

Аналізуючи оптимізацію витрат у рамках проєкту, видно, що за 1,5 роки цей показник досягає значних показників: 1 863 000 грн для витрат на термінал проти 1 188 000 грн для витрат на співробітників. Це свідчить про суттєву економію ресурсів за рахунок автоматизації процесів. Щорічна оптимізація

витрат після окупності, яка настає через 1,5 року, складе 222 000 грн для витрат на термінал проти 792 000 грн для витрат на співробітників – це щорічна економія 570 000 грн, що демонструє тривалу фінансову вигоду від інвестицій у Self Check-In Kiosk.

На рис. 3.4. представлено інфографіку порівняльного аналізу ефективності впровадження інноваційної технології Self Check-In Kiosk.

Таким чином, виходячи з аналізу витрат на реалізацію проєкту Self Check-In Kiosk, можна стверджувати, що за 1,5 року цей проєкт повністю окупає свої витрати.

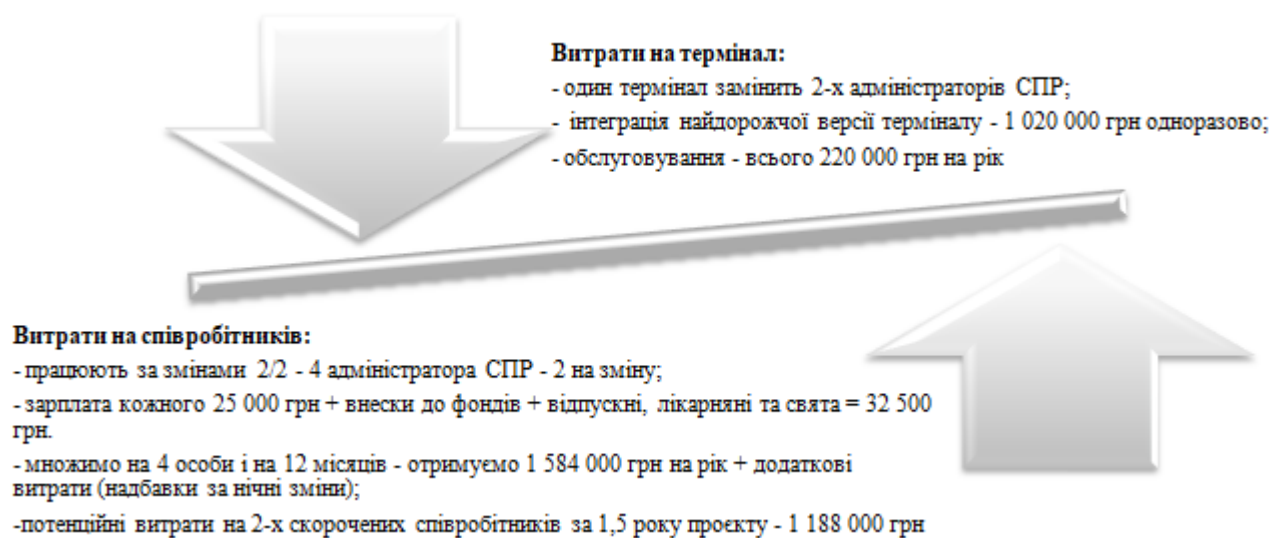


Рис. 3.4. Порівняльний аналіз ефективності впровадження інноваційної технології SELF CHECK-IN KIOSK порівняно з витратами на співробітників СПР

Джерело: складено авторкою

Дане досягнення можна пояснити такими ключовими аспектами.

1) зниження витрат на персонал – завдяки впровадженню автоматизованої системи Self Check-In Kiosk кількість необхідних співробітників адміністративної служби готелю значно зменшується. З початкових чотирьох адміністраторів, які працюють у двозмінному режимі, планується скоротити

персонал до двох працівників, які працюватимуть по одному на зміну. Це призводить до суттєвої економії на витратах на зарплату, соціальні внески та інші виплати, пов'язані з утриманням працівників;

2) систематичні витрати на обслуговування терміналу – хоча витрати на інтеграцію терміналу є одноразовими, щорічні витрати на його обслуговування є відносно невеликими в порівнянні з витратами на персонал;

3) економія та підвищення ефективності – проєкт не лише забезпечує фінансову економію, а й покращує ефективність роботи готелю. Автоматизовані системи обслуговування, такі як Self Check-In Kiosk, дозволяють значно зменшити час, витрачений на реєстрацію гостей, що в свою чергу покращує їх загальне враження від перебування в готелі. Це призведе до підвищення рівня задоволеності клієнтів, що є критично важливим фактором у конкурентному готельному бізнесі;

4) довгострокова вигода – окупаючи свої витрати за 1,5 року, проєкт створює умови для довгострокової вигоди. Після окупності ГРК «Гала Готель» буде продовжувати отримувати економічний ефект від зменшення витрат на персонал, що сприятиме стабільному зростанню фінансових показників закладу. Це дозволяє інвестувати зекономлені кошти в інші аспекти бізнесу, такі як покращення інфраструктури або підвищення якості обслуговування.

Можемо зробити висновок, що проєкт Self Check-In Kiosk є не лише економічно вигідним, але й стратегічно важливим для підвищення конкурентоспроможності ГРК «Гала Готель» на ринку. Його швидка окупність, зниження витрат на персонал і підвищення ефективності обслуговування гостей створюють умови для стійкого розвитку закладу в умовах динамічного бізнес-середовища.

Впровадження автоматизованих технологій стає необхідним кроком для сучасних готелів, які прагнуть задовольнити потреби клієнтів та забезпечити високий рівень сервісу.

3.3. Розробка механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства

Готельний бізнес є матеріальною основою туристичної індустрії, а його інноваційний розвиток є елементом комплексної системи формування сумарного інноваційного потенціалу країни, здатного забезпечити її сталий розвиток. Водночас слід зазначити, що на сьогодні найбільш помітний імпульс до розвитку інноваційної діяльності готельних підприємств проявляється у великих мегаполісах, де динамічне зовнішнє середовище створює нові виклики, що потребують нестандартних рішень та активного впровадження передових технологій.

В сучасних умовах відзначається низька інноваційна активність значної частини готельних підприємств, що характеризується, швидше, відтворенням, або «гібридизацією», інноваційних розробок з інших галузей. Слід зазначити, що мають місце бар'єри впровадження інновацій усередині самих підприємств, скутих обмеженістю обсягів фінансового та матеріально-технічного забезпечення – з одного боку, та недостатньою компетентністю працівників – з іншого.

За цих умов доцільність вивчення питання організаційно-економічної підтримки інноваційного розвитку готельних підприємств обумовлена необхідністю створення сприятливих умов для подальшого стимулювання нарощування інноваційного потенціалу, підвищення рівня інноваційної активності підприємств та забезпечення найвищої якості послуг, що відповідають зростаючому попиту споживачів і сучасним міжнародним стандартам.

Дослідженню прикладних аспектів організаційно-економічного забезпечення управління інноваціями висвітлено в працях низки вітчизняних науковців. У монографії [73], авторами розроблено ринкові механізми господарювання суб'єктів готельного бізнесу в умовах сталого розвитку з врахуванням моделей економічного зростання. У цьому контексті необхідною

умовою сталості індустрії гостинності визнається ступінь раціонального використання ресурсного потенціалу з урахуванням його збереження для майбутніх поколінь.

Авторами дослідження [74] основна увага акцентується на проблемах функціонування підприємств індустрії гостинності та окреслено вектори їх вирішення в напрямі розвитку технологічної, гуманітарної, функціональної та комерційної концепцій. Розвиває їхню ідею позиція науковців [75-77] щодо розвитку інтелектуально-інноваційної діяльності в умовах новітньої управлінської парадигми. В роботі [78] розроблено модель механізму підвищення ефективності використання ресурсів інноваційно-орієнтованих підприємств індустрії гостинності та підкреслено вирішальну роль цифровізації. Автор праці [79] зосереджує зусилля на вивченні методів стимулювання інновацій та пропонує схему елементів організаційно-економічного забезпечення управління інноваційною діяльністю підприємств креативних галузей. Заслужують на увагу дослідження [80], науковий доробок яких полягає у використанні інструментів креативного менеджменту, що дають змогу менеджерам своєчасно вирішувати проблеми й творчо підходити до управління бізнес-процесами. Впровадження цих концепцій дозволяє створити на кожному підприємстві інтелектуальну систему, яка гарантує перманентну ефективність формування та реалізації бізнес-процесів у всіх структурних підрозділах. Водночас у статті [81] викристалізовується проблеми управління якістю послуг підприємств індустрії гостинності під час криз, де основна увага спрямовується на систему управління якістю послуг, що пов'язана з потребою адаптації виробничої діяльності до сукупності чинників, що впливають на фінансові-економічні показники підприємств.

У цьому контексті вкрай важливим є надання практичних рекомендацій щодо розробки організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства, що функціонують в умовах нестабільного середовища.

Індустрія гостинності об'єднує такі сектори, як розміщення, харчування, подорожі та туризм, розваги та сезонна оренда житла для тимчасового проживання та відпочинку, а гравцями ринку є готелі, ресторани, заклади відпочинку та розваг. По закінченню пандемії COVID-19 2022 рік став роком випробувань для індустрії гостинності. Повномасштабне російське вторгнення справило негативний вплив на усі сектори української економіки, однак найбільше постраждали туризм та готельний бізнес, які лише почали оговтуватися від багаторічних карантинних обмежень, фактично зупинивши туризм, похитнувши продовольчі, фінансові й енергетичні ринки.

Наразі складно дати всебічну оцінку збитків, завданих війною галузям індустрії гостинності. За перший місяць війни втрати українських підприємств перевищили сумарні збитки за два роки пандемії [81]. Згідно досліджень компанії «Euromonitor International», у 2022 році через війну в Україні світовий в'їзний туризм втратив близько 7 млрд доларів США. Експерти із сфери гостинності вказали на зниження туристичних потоків у сезоні 2022 року до Єгипту та Туреччини на 60-70 %, та зазначили, що наслідки ще довго відчуватимуться [82]. За даними Національного агентства розвитку туризму, за період 1 січня – 1 жовтня 2022 року готельні підприємства сплатили до бюджету 673 млн грн, що на 35 % менше, ніж за аналогічний період 2021 року [83]. Найбільше скоротилися надходження від короткотермінового розміщення, які за аналізований період сплатили до бюджету близько 57 млн грн, що на 58 % менше, ніж за аналогічний період попереднього року [84]. Надходження до бюджету від туристичної галузі в 2022 році зменшилися на 30 % порівняно з аналогічним періодом минулого року, водночас загальна кількість платників податків, які працюють у туристичній галузі, скоротилася в середньому на 10% [85].

За перші кілька місяців війни готельний бізнес обвалився практично на 90%. Економічні труднощі, переміщення значної кількості біженців призвели до значного скорочення подорожей українців. Погіршення безпекової ситуації також призвело до зменшення кількості закордонних туристів, які відвідують

Україну. До повномасштабного вторгнення Україну щорічно відвідували в середньому 14 мільйонів туристів, з яких: Київ – 2,5 мільйона, Львів – 1,8 мільйона та Одеса – 1 мільйон. У першому півріччі 2023 року український кордон перетнули понад 1,3 мільйона туристів, що, враховуючи чинні в Україні загрози, є доволі непоганим індикатором. Найчастіше в Україну приїжджали представники Молдови (574 тис. осіб), Румунії (233 тис. осіб), Польщі (137 тис. осіб), Угорщини (73 тис. осіб) та Словаччини (31 тис. осіб). Відвідували й туристи найбільш віддалених держав, зокрема, Мексики, Нової Зеландії, Мадагаскару, Бангладешу тощо.

Багато закладів розміщення були змушені закритися з міркувань безпеки, через відсутність попиту та технічні причини. Війна також мала безпосередній вплив на інфраструктуру туристичних дестинацій. Деякі готелі, ресторани та туристичні атракції тимчасово втратили свою привабливість або ж були зруйновані. Згідно даних Національного агентства розвитку туризму, наразі в Україні функціонує близько 20 % готелів, більшість з яких розташовані в західних областях України. Однак існують певні обмеження на їхню роботу, такі як комендантська година та заходи безпеки у разі оголошення повітряної тривоги. Найбільшим попитом на номери користуються готелі в Буковелі, Львові та Києві. Загалом, туристична галузь зіткнулася з багатьма труднощами та перешкодами під час війни в Україні. Основні з них такі: безпека; імідж країни, на який вплинули широкомасштабні медіа-кампанії щодо війни в Україні; зміни у зовнішньому вигляді туристичних об'єктів; погіршення якості готельних послуг; зміни в туристичних маршрутах, особливо в прикордонних районах.

Тим часом війна стимулювала розвиток внутрішнього туризму в Україні. Багато українців вирішили відвідати та підтримати Україну в цей складний період. Більшість закладів індустрії гостинності зберегли зайнятість завдяки підтримці внутрішніх туристів. Для багатьох підприємств готельного господарства війна також стала викликом для реорганізації власної бізнес-стратегії. З огляду на потенційні ризики відвідування України, в умовах

сьогодення надзвичайно важливо зосередитися на питаннях підтримки туристичної галузі та відновленні іміджу України як привабливої дестинації для туристів з усього світу. Готельні заклади почали інтенсивно просуватися на міжнародних ринках та привертати увагу іноземних партнерів та інвесторів для підтримки відродження індустрії гостинності в Україні. Слід зазначити, що в країні вже діє низка програм, спрямованих на підтримку та відновлення окремих сфер економічної діяльності [46]. Наприклад, в рамках проєкту «Розвиток МСП: економічна інтеграція та відновлення бізнесу внутрішньо переміщених осіб», що фінансується Міністерством економічного співробітництва та розвитку Німеччини за підтримки Міжнародної організації з міграції, Агентства ООН у справах міграції, оголошено конкурс грантів на підтримку мікропідприємств та самозайнятих осіб оголошується. Грантовий проєкт спрямований насамперед на підтримку та відновлення суб'єктів індустрії гостинності [85].

Пріоритетність розширення можливостей підприємств готельної індустрії для збільшення туристичної активності країни знаходять своє підтвердження в економічній Стратегії України 2030 року [86], окремі аспекти якої стверджують те, що зміцнення потенціалу підприємств готельного господарства є тригером розвитку туризму. Як наслідок, одним із векторів стратегії – «Креативні індустрії та гостинність» – є стратегічна мета забезпечення розвитку туризму як однієї з рушійних сил соціокультурного та економічного розвитку регіону та створення конкурентоспроможної креативної економіки для збалансованого розвитку України. В процесі реалізації Стратегії органи державної влади ставлять собі за мету розвиток вітчизняного туристичного продукту, зокрема за умови зростання інтенсивності функціонування підприємств готельної індустрії та підвищення ємності та якості вітчизняного ринку готельних послуг. Досягнення стратегічних цілей сприятиме розвитку туризму та креативних індустрій шляхом: забезпечення ефективного державного регулювання цих секторів; стимулювання залучення інвестицій у проєкти, пов'язані з покращенням умов туристичних дестинацій та покращенням доступу до

фінансових ресурсів для представників креативних індустрій; розвитку потенціалу представників креативних індустрій та індустрії гостинності; створення та розвитку ринкових екосистем та інституційної інфраструктури.

У цьому контексті можна зазначити, що основні напрями державної підтримки розвитку готельного бізнесу в країні включають:

- сприяння збільшенню чисельності готелів та інших засобів розміщення;
- стимулювання зниження дефіциту готелів туристського класу (три зірки); підвищення якості та доступності готельних послуг.

Основними інструментами на вирішення поставлених завдань є: створення реального сприятливого інвестиційного клімату та здійснення державних капіталовкладень, зокрема у межах державно-приватного партнерства. Важливим позитивним чинником прогресивного розвитку готельних закладів виступає утворення синергетичного ефекту, пов'язаного зі збільшенням туристичного потенціалу країни, що сприяє підвищенню інтенсивності внутрішнього та зовнішнього туризму. Це, своєю чергою, призводить до збільшення затребуваності готельних послуг та заповнення номерного фонду. Присутність зазначених тенденцій у туризмі разом із зниженням адміністративних бар'єрів підвищує інвестиційну привабливість капіталовкладень у готельний бізнес. У зазначеному аспекті органи державної влади змогли сформувати низку туристичних кластерів та напрямів активного внутрішнього та зовнішнього туризму, які стали локомотивами розвитку готельного бізнесу як найважливішого інфраструктурного елемента. Окремі заходи державної підтримки передбачалися на регіональному рівні. Однак аналіз програмних заходів не дає змоги виділити чіткі інструменти державної підтримки готельних підприємств, які б сприяли, в тому числі, зростанню їх інноваційного потенціалу. Розвиток готельних підприємств сприймається як «супутник» розширення туристського потенціалу країни.

Іншим аргументом на користь розширення державної підтримки готельних підприємств є розробка Концепції Державної цільової програми розвитку

туризму «Мандруй Україною» до 2026 року. До основних завдань цього національного проєкту в контексті нашого дослідження віднесемо такі:

- 1) підвищення технологічності та якості готельних послуг;
- 2) зниження дефіциту готельного номерного фонду за ключовими напрямками потоків туристів у країні;
- 3) забезпечення доступності готельних послуг для споживачів;
- 4) формування готельних кластерів поблизу основних національних туристичних «магнітів».

Діяльність державної влади щодо стимулювання розробок та використання цифрових технологій у діяльності національних економічних суб'єктів, у тому числі й підприємств готельного типу, знаходить відображення у пріоритетних напрямках соціально-економічного розвитку, які в більшості випадків пов'язані з реалізацією програми «Концепція розвитку цифрових компетентностей на період до 2025 р.». Одним із найбільш актуальних напрямів інноваційного розвитку готельних підприємств виступає цифровізація надання готельних послуг, що свідчить про зростання значимості «цифрового чинника» у підвищенні інноваційного потенціалу підприємств готельного типу. Цей тренд має підвищений рівень значущості, у тому числі й у міжнародному аспекті, де основою виступає розробка та впровадження різноманітних цифрових платформ. Розглянемо головні пріоритети для інновацій та діджиталізації:

- 1) залучити стейкхолдерів до розробки цифрових інструментів у сфері створення єдиного туристичного реєстру з щомісячним оновленням даних;
- 2) запровадити сателітні рахунки туризму;
- 3) створити систему моніторингу реалізації галузевих стратегій;
- 4) створити комунікаційну платформу;
- 5) розробити та впровадити національний механізм підтримки інноваційних проєктів з діджиталізації у сфері гостинності та туризму;
- 6) впровадити автоматизацію даних та інноваційних технологічних рішень для підвищення конкурентоспроможності туристичних продуктів і

дестинацій. Найважливішим пріоритетом на етапі розвитку національної економіки є розширення інноваційного потенціалу.

Підтримка інноваційної активності готельних підприємств охоплює такі основні напрями:

1) комплексне надання інформаційної та консультаційної підтримки представникам готельного бізнесу; стимулювання та пропаганда попиту на інноваційні технології та послуги у межах надання готельних послуг;

2) пайова участь у фінансовій підтримці реалізації інноваційних проєктів у сфері готельного бізнесу на погоджених умовах, у тому числі у формі державно-приватного партнерства;

3) реалізація комплексу заходів щодо розширення інноваційної інфраструктури розвитку готельних закладів.

Аналіз урядових ініціатив дає змогу зробити низку висновків щодо реалізації інноваційного вектору функціонування готельних підприємств:

1) органи державної влади сприяють формуванню інвестиційного клімату у сфері готельного бізнесу, присутність якого має забезпечити приплив приватних інвесторів та, як наслідок, використання інноваційних розробок;

2) урядові ініціативи сприяють укрупненню готельного бізнесу країни, що може сприятливо позначитися на зростанні рівня його інноваційної активності, оскільки тільки великі гравці готельного ринку здатні повною мірою реалізувати інноваційні проєкти, спрямовані на підвищення якості надання готельних послуг.

Повоєнне відродження готельної індустрії в Україні вимагає рішучих дій і фундаментальних змін в управлінських структурах, інвестиційній діяльності та якості обслуговування. У цьому контексті та з урахуванням цілей даного дослідження необхідно розробити організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств на основі поєднання його стимулюючих елементів на мікро- та макроекономічному рівні.

Перший елемент мікроекономічного аспекту пов'язаний з використанням форм ринкової поведінки, спрямованих на впровадження інновацій (як правило,

їх «гібридизацію»). У цьому контексті використання бенчмаркінгу має на меті підвищення якості готельних послуг та елементів інновацій на основі впровадження позитивного досвіду аналогічних економічних суб'єктів. Оскільки інноваційні продукти постійно оновлюються, бенчмаркінг повинен бути безперервним процесом, а отже, необхідно підтримувати технічні та інноваційні елементи. Таким чином, на рис. 3.5 відобразимо циклічність застосування форм ринкової поведінки у механізмі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.

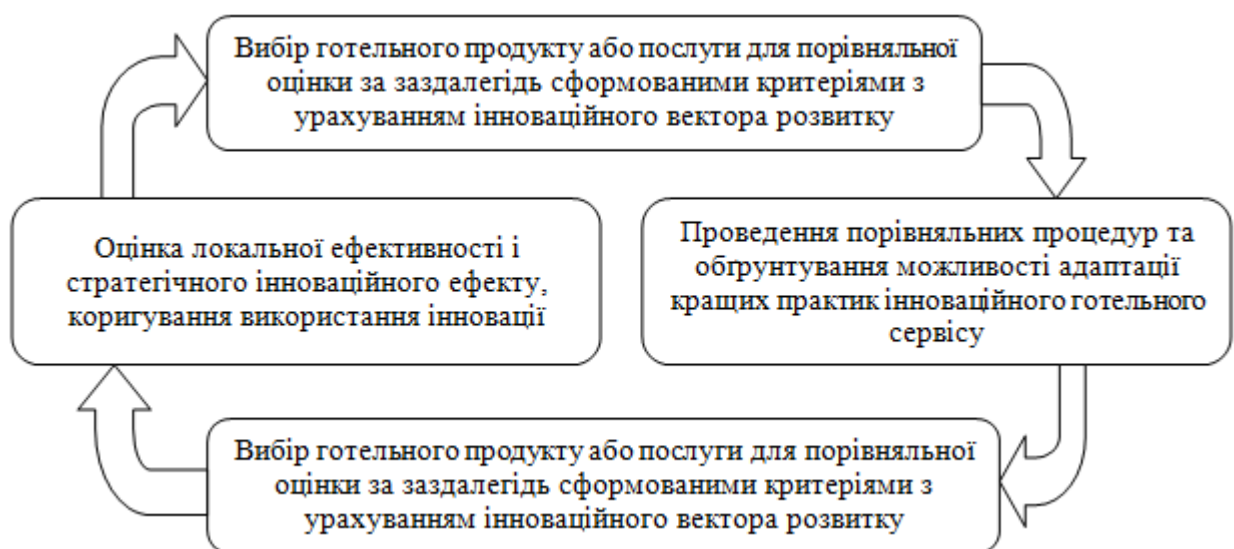


Рис. 3.5. Циклічність застосування форм ринкової поведінки у механізмі організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства

Джерело: побудовано авторкою

Другий елемент мікроекономічного аспекту вказаного механізму стосується проєктування бізнес-процесів управління інноваціями (рис. 3.6).

Третій елемент мікроекономічного аспекту механізму пов'язаний зі створенням організаційної структури та інноваційної корпоративної культури, що охоплює адаптацію інновацій. Ключовим аспектом аналізованого елемента є обґрунтування суб'єктного складу бізнес-процесів управління інноваційним розвитком готельних підприємств.

Важливою ланкою є наявність підрозділу або менеджерів з інноваційного розвитку з метою формування векторів цього розвитку. Основні елементи функціонування інноваційного менеджменту в готельних підприємствах такі:

- формування мотивації персоналу до інноваційного розвитку;
- зростання сприйнятливості персоналу готельного персоналу до інновацій; виявлення інноваційних запитів відвідувачів;
- бенчмаркінг інноваційних процесів; впровадження інноваційних продуктів і сервісів; оцінка ефективності інноваційного розвитку.

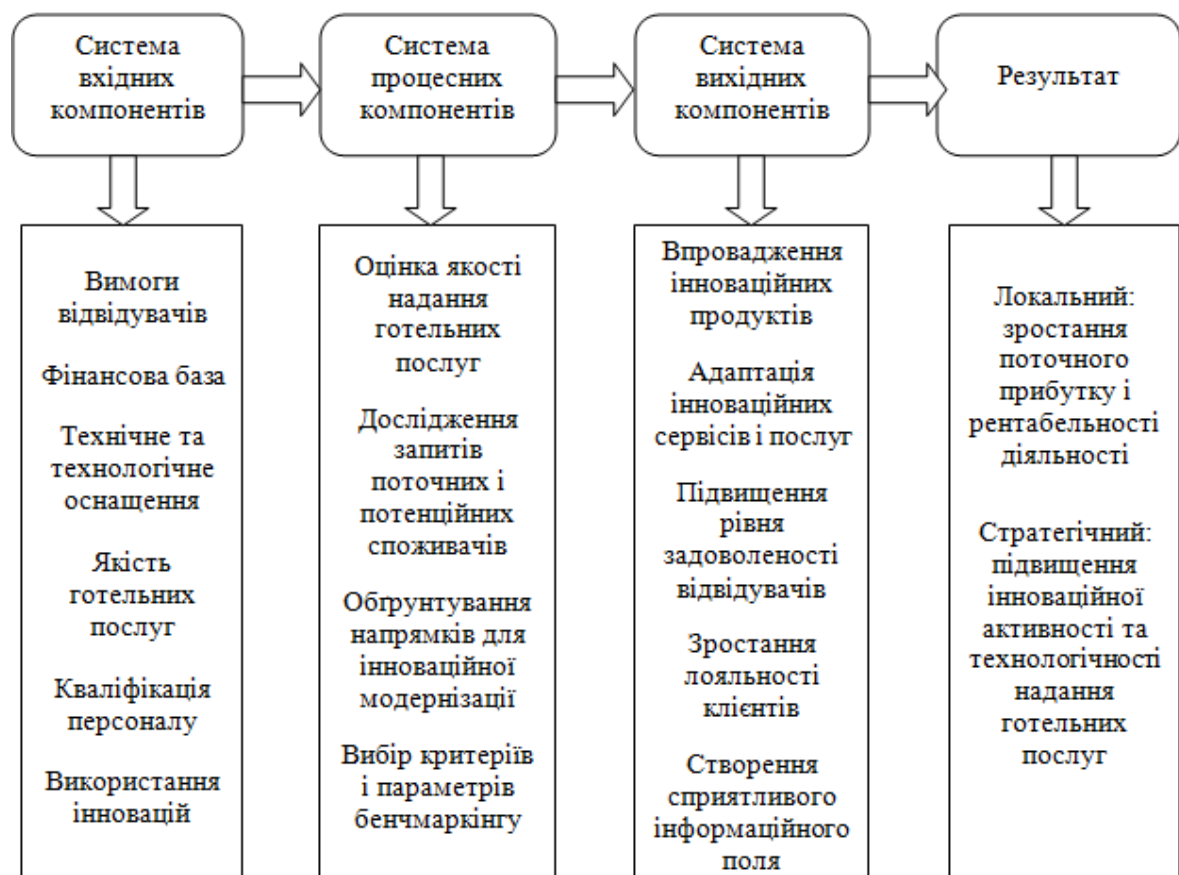


Рис. 3.6. Модель управління бізнес-процесом організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств

Джерело: побудовано авторкою

На рис. 3.7 зроблено спробу розкрити потенціал та цільові інструменти механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства.

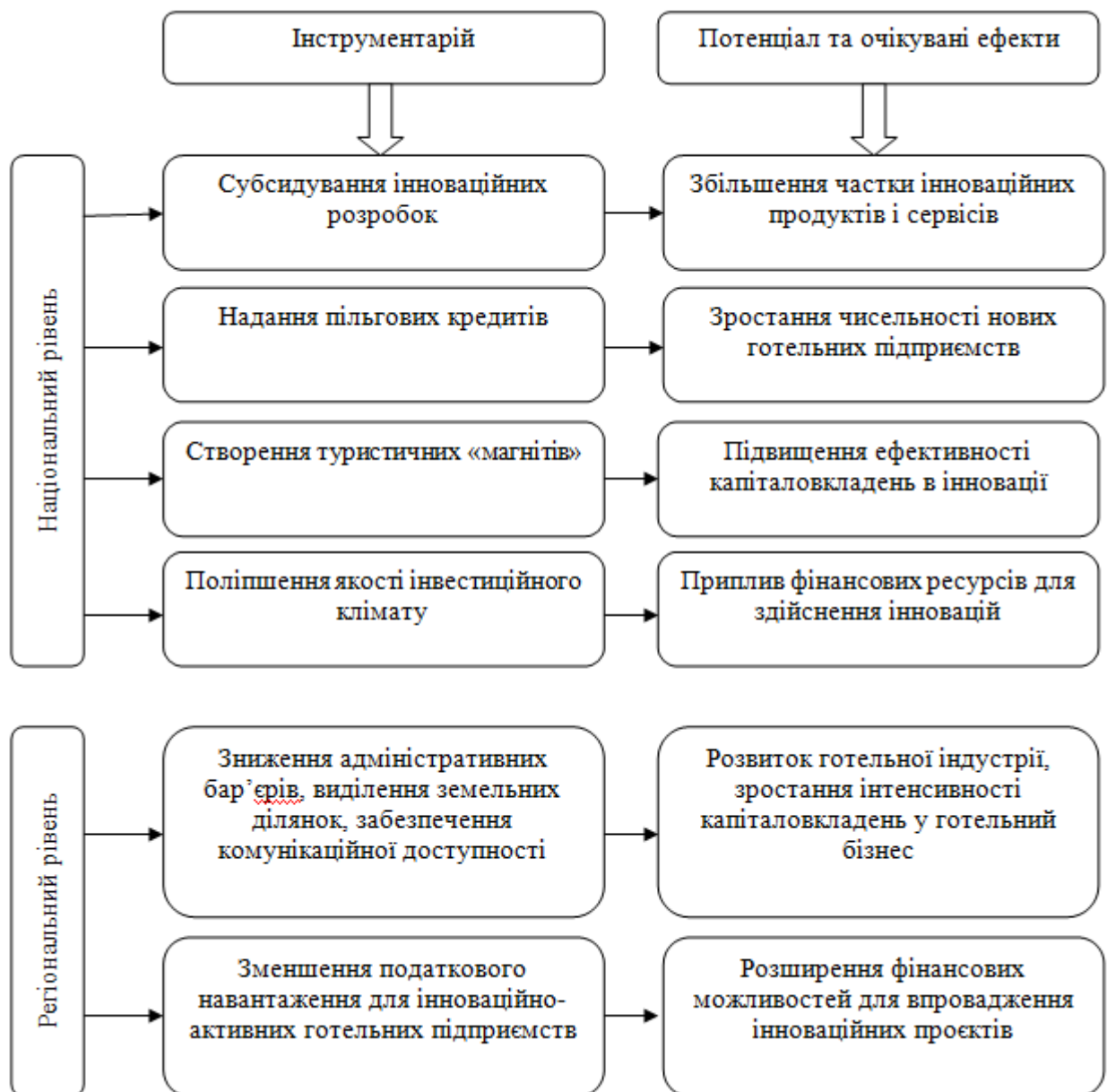


Рис. 3.7. Потенціал та цільові інструменти механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства

Джерело: побудовано авторкою

На рис. 3.8 представлено механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства. Таким чином, розроблена модель дає змогу поєднати всі основні елементи механізму на макро- та мікроекономічному рівні.

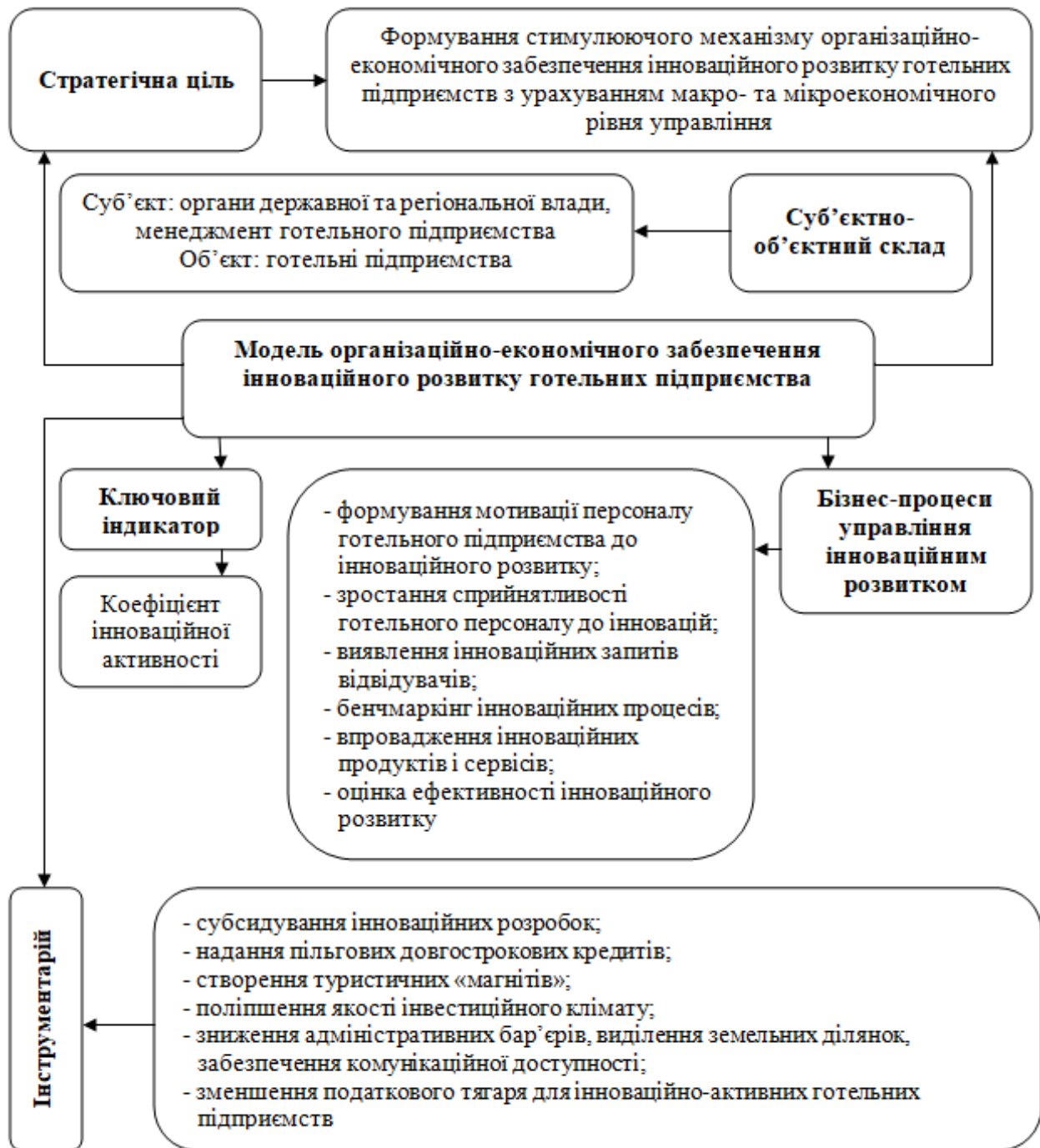


Рис. 3.8. Механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного підприємства готельного господарства

Джерело: побудовано авторкою

Напрями стимулювання інноваційної активності готельного бізнесу мають визначатися насамперед на державному рівні, що потребує відповідної нормативно-правової бази. Ключовим індикатором реалізації закладеного у

межах моделі цього механізму виступає коефіцієнт інноваційної активності, стійке зростання якого свідчить про результативність використання стимулюючих інструментів організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства. Синергічне поєднання стимулюючих елементів механізму на макро- та мікроекономічному рівні дасть змогу створити законодавчий фундамент для використання інституційними одиницями індустрії гостинності потенціалу державної підтримки з урахуванням як адміністративного, так і фінансового аспекту. Основою регіонального пулу підтримуючих заходів, спрямованих на зростання інноваційної інтенсивності процесів у готельному бізнесі має стати індикативний підхід. Визначення цільової потреби в державній підтримці з урахуванням регіональних особливостей розвитку готельного бізнесу суттєво підвищить результативність механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.

Важливу роль у підвищенні інноваційного потенціалу готельних підприємств відведено формуванню якісної системи інноваційного менеджменту на організаційному рівні, основними пріоритетами якої мають стати формування мотивації персоналу готельного підприємства до інноваційного розвитку; зростання сприйнятливості готельного персоналу до інновацій; виявлення інноваційних запитів відвідувачів; бенчмаркінг інноваційних процесів, впровадження інноваційних продуктів та сервісів; оцінка ефективності інноваційного розвитку.

Висновки до розділу 3

Аналіз інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель» показує, що для зростання показників потрібно реалізувати комплекс заходів для поліпшення якості послуг, збільшення завантаження номерного фонду та підвищення доходу. Для успішного розвитку важливо забезпечити нові технології та розширити асортимент додаткових послуг. Основні методи

підвищення ефективності ГРК «Гала Готель» включають підвищення професійної підготовки персоналу, аналіз конкурентів, моніторинг ключових показників діяльності та впровадження сучасних технологій.

Інсталяція інтерактивного обладнання, такого як інформаційні кіоски, покращить сервіс, збільшить швидкість обслуговування, полегшить орієнтацію гостей і забезпечить цілодобову інформацію. Регулярні опитування за допомогою цього обладнання дозволять підвищити якість обслуговування та лояльність клієнтів. Керівництву варто розглянути впровадження інновацій, таких як штучний інтелект, мобільні рішення, віртуальна реальність і Self Check-In Kiosk, для покращення досвіду гостей і ефективності операцій. Аналіз витрат на реалізацію проєкту Self Check-In Kiosk показує, що цей проєкт успішно окупається протягом 1,5 року.

Впровадження автоматизованої системи Self Check-In Kiosk дозволяє значно зменшити потребу в адміністративному персоналі. З чотирьох адміністраторів, які працюють у двозмінному режимі, планується залишити лише двох працівників, що зменшить витрати на зарплату, соціальні внески та інші витрати, пов'язані з обслуговуванням персоналу. Витрати на інтеграцію терміналу є одноразовими, а щорічні витрати на його обслуговування становлять 220 000 грн. Ці витрати є несуттєвими в порівнянні зі значним зменшенням витрат на заробітну плату та соціальні внески для адміністративних працівників, які за 1,5 року досягають 1 188 000 грн, що перевищує витрати на термінал у 1 863 000 грн. Self Check-In Kiosk забезпечує значну економію та підвищує ефективність роботи готелю.

Впровадження автоматизованих систем обслуговування в ГРК «Гала Готель» дозволить істотно зменшити час, необхідний для реєстрації гостей, що позитивно вплине на їхні враження від перебування. Задоволені клієнти є ключовим фактором успіху в конкурентному готельному бізнесі. Проєкт, який окупається за 1,5 року, закладає основи для стабільної довгострокової вигоди. Після завершення окупності готель продовжить отримувати економічні переваги від зниження витрат на персонал в обсязі 570 000 грн/рік, що

сприятиме стабільному зростанню фінансових показників. Зекономлені кошти можуть бути інвестовані в покращення інфраструктури та підвищення якості обслуговування.

Розроблена модель механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії інтегрує основні елементи цього механізму на макро- та мікроекономічному рівні. Напрями стимулювання інноваційної активності у готельному бізнесі мають бути сформульовані на державному рівні, що вимагає відповідної нормативно-правової бази. Ключовим показником реалізації моделі є коефіцієнт інноваційної активності, стабільне зростання якого свідчить про ефективність стимулюючих інструментів. Синергія між елементами механізму на обох рівнях дозволить створити законодавчий базис для використання державної підтримки з урахуванням адміністративних та фінансових аспектів. Регулярний підхід, орієнтований на регіональні особливості готельного бізнесу, забезпечить підвищення результативності механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.

Для підвищення інноваційного потенціалу готельних підприємств необхідно створити ефективну систему інноваційного менеджменту. Основні пріоритети включають: мотивацію персоналу до інновацій, підвищення сприйнятливості до нововведень, виявлення запитів клієнтів, бенчмаркінг, впровадження нових продуктів і сервісів, а також оцінку ефективності інновацій.

РОЗДІЛ 4

ОХОРОНА ПРАЦІ ТА БЕЗПЕКА В НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЯХ

4.1. Організаційні заходи безпеки для готельно-ресторанного комплексу «Гала Готель» в умовах воєнного стану

В умовах воєнного стану забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності стає критично важливим для збереження життя людей, майна, а також для продовження діяльності підприємства. Це вимагає застосування інноваційних заходів як у фізичній безпеці, так і в економічному управлінні ризиками. Основна мета – забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, адаптувати процеси та захистити людей. В умовах війни традиційні плани безпеки мають бути переглянуті та адаптовані до нових викликів. Це включає: розробку планів евакуації персоналу та гостей; забезпечення укриття на території підприємства або поблизу; розробку алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій на випадок перебоїв з електроенергією, зв'язком або постачанням. Розробку планів евакуації персоналу та гостей в умовах воєнного стану можна розглядати як ключовий елемент забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності. Ефективний план евакуації повинен враховувати низку факторів, що забезпечують швидке та безпечне переміщення людей у разі загрози життю. Основні етапи розробки плану евакуації такі [87]:

1) аналіз потенційних загроз – першочергово слід визначити типи загроз, що можуть виникнути під час війни (артилерійські обстріли, авіаудари, терористичні акти чи інші надзвичайні ситуації); проведення оцінки території та будівлі для виявлення зон підвищеного ризику (наприклад, приміщення з великим скупченням людей або обмеженим виходом);

2) створення маршрутів евакуації – визначення основних та альтернативних шляхів евакуації, що дозволяють швидко залишити приміщення з будь-якої точки. Альтернативні маршрути необхідні на випадок

блокування основних виходів. Важливим є маркування виходів відповідними знаками та нанесення інструкцій на видимі місця. Розробка маршрутів повинна враховувати осіб з обмеженими фізичними можливостями, з передбаченням допоміжних засобів для їх евакуації (наприклад, мобільні крісла або спеціальні ліфти);

3) організація укриття – якщо на території підприємства або поблизу є укриття, слід забезпечити його належне облаштування (вентиляція, запаси води, аптечка). Укриття має відповідати вимогам ДСНС та бути здатним захистити людей під час артилерійських або авіаційних ударів. Важливо врахувати максимальну кількість осіб, яку укриття може вмістити, та належним чином організувати їх доступ туди;

4) інструктаж персоналу та гостей – проведення регулярних тренувань для персоналу щодо швидкої евакуації, чітких дій під час тривоги та надання першої допомоги. Важливо передбачити інформування гостей щодо правил поведінки у разі надзвичайної ситуації. Для цього можна використовувати буклети або інформаційні стенди в номерах та загальних приміщеннях. Підготовка інформаційних матеріалів (плакати, вказівки, відео) про порядок евакуації у доступних для гостей місцях теж необхідно передбачити;

5) оповіщення та комунікація – створення системи оповіщення про загрозу (сирени, автоматичні голосові повідомлення або повідомлення через мобільні додатки). Має бути забезпечення надійного каналу зв'язку між співробітниками, щоб вони могли швидко координувати дії під час евакуації та встановлення резервних засобів зв'язку (наприклад, рації) у разі перебоїв мобільного зв'язку;

6) відповідальність за евакуацію – призначення відповідальних осіб за координацію процесу евакуації та контроль за дотриманням інструкцій. Вони повинні знати свої обов'язки та маршрути, мати доступ до засобів комунікації, а також бути підготовленими до швидкої реакції на зміну обставин;

7) тестування та оновлення плану – регулярне тестування плану евакуації під час навчальних тривог, щоб перевірити його ефективність і виявити

можливі недоліки. Важливо здійснювати періодичний перегляд та оновлення плану з урахуванням зміни зовнішніх обставин, таких як зміни у структурі будівлі або нові вимоги безпеки.

Розроблений план евакуації дозволить зменшити ризики під час воєнних дій, зберегти життя людей та мінімізувати можливі втрати для підприємства сфери гостинності. Забезпечення укриття на території підприємства або поблизу є важливою складовою організаційно-економічних заходів безпеки в умовах воєнного стану відіграє ключову безпекову роль. Укриття повинні відповідати вимогам цивільної оборони та гарантувати захист персоналу і відвідувачів від потенційних загроз, таких як артилерійські обстріли або авіаудари. Важливо забезпечити їх належне облаштування, включаючи системи вентиляції, запаси води, медикаменти, а також засоби для зв'язку. Розміщення укриттів має бути продумано з урахуванням легкодоступності, швидкого переміщення до них та здатності вмістити заплановану кількість людей.

Розробка алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій, зокрема перебоїв з електроенергією, зв'язком або постачанням, є критично важливою для забезпечення безперервної роботи підприємств сфери гостинності в умовах воєнного стану. Ці алгоритми повинні передбачати чітку послідовність дій для мінімізації ризиків і оперативного реагування на ситуації. У разі відключення електроенергії, необхідно передбачити резервні джерела живлення, такі як генератори. При втраті зв'язку слід використовувати альтернативні засоби комунікації, наприклад, рації. Для перебоїв з постачанням варто мати запас необхідних ресурсів та укласти договори з кількома постачальниками для забезпечення безперервного доступу до основних товарів і послуг.

4.2. Інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності

В умовах воєнного стану інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності стають критично важливими для забезпечення не лише

захисту від фізичних загроз, а й для гарантування стабільності роботи в умовах непередбачуваних ситуацій. Військові конфлікти, природні катастрофи, а також технологічні аварії, що можуть виникнути під час війни, створюють додаткові ризики для бізнесу, що працює у сфері гостинності. Тому впровадження високотехнологічних рішень для забезпечення безпеки стає необхідним для збереження функціональності підприємства, захисту персоналу і гостей, а також для підтримання репутації компанії.

Однією з таких інновацій є інтеграція систем відеоспостереження, що використовують штучний інтелект (ШІ) [88]. В умовах війни ця технологія дозволяє оперативно виявляти потенційні загрози, зокрема на випадок несанкціонованого доступу або агресивної поведінки, навіть в умовах обмеженого доступу до охоронців або персоналу. ШІ-системи можуть автоматично аналізувати відеопотоки та сигналізувати про підозрілі ситуації, що значно знижує людські помилки і дозволяє швидко реагувати на загрози без необхідності постійного фізичного моніторингу.

Біометричні системи доступу, що використовують розпізнавання обличчя або відбитків пальців, також є важливим інструментом безпеки під час воєнного стану. Вони дозволяють оперативно і безпечно здійснювати доступ на територію підприємства, що є особливо важливим в умовах, коли потрібно обмежити або швидко змінити доступ до певних зон. Водночас вони забезпечують ефективне зниження людського фактору, адже всі операції здійснюються без фізичного контакту з персоналом [37]. Це також підвищує рівень довіри клієнтів, адже біометрична безпека демонструє високий рівень інноваційності та піклування про їхній захист.

Впровадження безконтактних технологій, таких як безконтактні платіжні системи або електронні ключі, також дозволяє знизити ризик інфекційних захворювань у період військових дій, а також сприяє безпеці клієнтів і персоналу. Під час воєнного стану зменшення фізичного контакту є важливим фактором не лише в плані запобігання інфекціям, але й з точки зору захисту від

потенційних актів тероризму чи насильства, коли важливо уникати надмірного скупчення людей [41].

Інтелектуальні системи моніторингу навколишнього середовища, здатні виявляти витoki газів, диму чи води, є важливим компонентом забезпечення безпеки під час надзвичайних ситуацій. У разі воєнного стану такі технології дають змогу своєчасно реагувати на техногенні загрози, такі як вибухи, пожежі чи руйнування інфраструктури, і уникати великих збитків для підприємства та його клієнтів. Вони також дозволяють оперативно повідомляти про потенційно небезпечні ситуації, що може врятувати життя та зберегти майно.

Особливе значення у часи війни має кібербезпека. Оскільки підприємства, що працюють у сфері гостинності, часто зберігають персональні дані клієнтів, фінансову інформацію та інші чутливі дані, захист від кіберзагроз стає критично важливим. Війна може призвести до значного зростання кібератак, тому використання сучасних систем шифрування, багатofакторної аутентифікації та антивірусних програм нового покоління допомагає мінімізувати ризики витоку або пошкодження даних [41].

Завдяки інтеграції різних технологій безпеки в єдину платформу, підприємства сфери гостинності можуть забезпечити цілісну та ефективну систему управління безпекою. В умовах воєнного стану, коли ситуація може змінюватися швидко, важливо мати можливість оперативно реагувати на загрози та координувати дії різних служб підприємства. Такі інтегровані системи дозволяють знизити час на реагування та підвищити ефективність управління кризовими ситуаціями [53].

Враховуючи всі ці аспекти, інноваційні технології безпеки для підприємств сфери гостинності під час воєнного стану є не лише засобом захисту, але й необхідною умовою для забезпечення функціонування бізнесу в умовах зростаючих загроз [89]. Інвестування в сучасні технології безпеки дозволяє не лише мінімізувати ризики, але й підвищити рівень обслуговування клієнтів, знизити витрати на управління безпекою і створити сприятливі умови

для розвитку підприємства навіть у складних економічних та політичних умовах.

Висновки до розділу 4

В умовах воєнного стану забезпечення безпеки на підприємствах сфери гостинності стає критично важливим для збереження життя людей, майна, а також для продовження діяльності підприємства. Це вимагає застосування інноваційних заходів як у фізичній безпеці, так і в економічному управлінні ризиками. Основна мета - забезпечити стійкість підприємства до зовнішніх загроз, адаптувати процеси та захистити людей.

В умовах війни традиційні плани безпеки мають бути переглянуті та адаптовані до нових викликів. Це включає: розробку планів евакуації персоналу та гостей; забезпечення укриття на території підприємства або поблизу; розробку алгоритмів дій у разі надзвичайних ситуацій на випадок перебоїв з електроенергією, зв'язком або постачанням.

Умови воєнного стану вимагають від підприємств сфери гостинності не лише адаптації організаційної структури, але й впровадження інноваційних заходів безпеки, які сприяють виживанню та стійкості бізнесу. Інвестиції в інновації, стратегічне планування безпеки та захист інтересів персоналу і клієнтів дозволяють не лише мінімізувати ризики, але й забезпечити продовження діяльності навіть у найскладніших умовах.

ВИСНОВКИ

У магістерській роботі представлені теоретичні, методичні та прикладні засади організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств.

1. Визначено особливості інноваційного розвитку підприємств готельного господарства у сучасних умовах функціонування та розвитку економічного середовища. Сформульовано поняття «організаційно-економічне забезпечення інноваційного розвитку готельного підприємства». Під організаційно-економічним забезпеченням діяльності готельних підприємств пропонується розуміти комплекс організаційних заходів щодо активізації індустрії гостинності, а також економічних важелів для залучення інвестицій у готельну галузь і сприяння фінансовому оздоровленню суб'єктів господарювання.

2. Досліджено методичні аспекти побудови організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємства готельного бізнесу. Організаційно-економічне забезпечення діяльності готельних підприємств доцільно представити на основі двох блоків: організаційно-правового та фінансово-економічного. Організаційно-економічне забезпечення діяльності підприємств готельного господарства на основі ключових компонентів здатне розв'язувати завдання інституційного, організаційного та економічного характеру, визначає комплексний управлінський вплив на всі об'єкти управління, які беруть участь у фінансово-господарській діяльності, та забезпечує оптимізацію й ефективне використання всіх наявних ресурсів, що дає змогу враховувати потреби всіх учасників ринку гостинності на засадах ефективного управління. На нашу думку, використання зазначених інструментів і моделей у практиці підприємств готельної індустрії не викликає сумнівів, оскільки поєднання організаційно-правової та фінансово-економічної складових дає змогу на всіх рівнях управління враховувати інтереси всіх учасників ринку індустрії гостинності та покращення іміджу країни.

3. Обґрунтовано роль системи показників та індексів, що використовуються для визначення рівня інноваційної активності та інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства, врахування яких необхідний для проведення комплексної діагностики рівня інноваційного розвитку готельних підприємств та прийняття наступних управлінських рішень.

4. Обґрунтовано модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств, яка включає три базові елементи: оцінку інноваційного потенціалу, рівня інноваційної активності та інноваційного ефекту, що будується на основі використання кількісних критеріїв у вигляді вартісних та фінансово-економічних показників, а також якісних критеріїв. Ця модель дає змогу створити науково-обґрунтований фундамент підвищення результативності управління інноваційними процесами у діяльності підприємств готельного типу з урахуванням суб'єктно-об'єктної характеристики, цільових орієнтирів та процесного алгоритму. Ключовим індикатором реалізації закладеного у межах даної моделі механізму виступає коефіцієнт інноваційної активності.

5. Проведено діагностування інноваційних можливостей розвитку підприємств готельного господарства Хмельницької області. Криза періоду пандемії та з упровадженням воєнного стану відбивається негативним впливом на процесах інноваційного розвитку як загалом у системі підприємств готельного бізнесу, так і на регіональному рівні в рамках інноваційного поля готельних підприємств Хмельницької області. У 2023 році порівняно з 2019 роком коефіцієнт інноваційної активності готельних підприємств області скоротився сумарно на 2,38. Зменшення показника, що розглядається, зумовлене насамперед скороченням витрат на розроблення та впровадження інновацій у діяльності організацій готельного бізнесу Хмельниччини. Найбільше значення коефіцієнта інноваційної активності проявляється для готельних підприємств категорії 5 зірок. Водночас інноваційні процеси, що протікають у готельних підприємствах Хмельницької області, мають менш

інтенсивний характер щодо масштабів використання інновацій у низці прийнятих для порівняння великих центрах готельної індустрії.

6. Здійснено оцінювання фінансово-господарської діяльності готельно-ресторанного комплексу «Гала-Готель» та ефективності його управління. У процесі аналізу основних показників фінансової діяльності ГРК «Гала Готель» було проаналізовано динаміку активів, пасивів та розраховано коефіцієнти фінансової стійкості, ліквідності, рентабельності та ділової активності за аналізований період 2021-2023 рр. Загалом, структура балансу ГРК «Гала Готель» є задовільною, з наявністю основних засобів, низьким рівнем дебіторської та кредиторської заборгованості, а також достатнім обсягом власного майна та грошових коштів для підтримки фінансової стабільності. У 2022 році ГРК «Гала Готель» має порушення ліквідності, що вказує на труднощі з оплатою зобов'язань. Це створює ризики неплатоспроможності, кредитного ризику та нестійкості, що пов'язано з необхідністю виплат за кредитами та позиками. Показники фінансової стійкості ГРК «Гала Готель» демонструють позитивні тенденції. Коефіцієнт фінансування знизився у 2021-2022 роках, а потім збільшився у 2021-2023 роках, що свідчить про зменшення позикового капіталу і збільшення нерозподіленого прибутку. Зростання коефіцієнта інвестування за 2021-2023 роки вказує на збільшення власного капіталу, що дозволяє формувати необоротні активи та забезпечує фінансову незалежність підприємства. Це свідчить про оптимальну фінансову структуру та відсутність значних фінансових ризиків, що підтверджує фінансову стійкість та економічну ефективність діяльності ГРК «Гала Готель».

7. Аналіз інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель» вказує на важливість впровадження нових технологій для поліпшення якості послуг і збільшення доходу. Ключовими заходами для підвищення ефективності є розвиток професійної підготовки персоналу, моніторинг конкурентів і інтеграція сучасних технологій. Інсталяція інтерактивних технологій, таких як інформаційні кіоски, безумовно покращить сервіс і дозволить забезпечити зручність для гостей. Використання штучного інтелекту, мобільних рішень та

віртуальної реальності також має великий потенціал для підвищення ефективності операцій та досвіду гостей. Це створить умови для покращення обслуговування і збільшення лояльності клієнтів.

8. Нові технології в готельній індустрії значно покращують досвід гостей у готелях, що зумовлює зростання популярності інновацій у цій галузі. У рамках інноваційно-технологічного розвитку ГРК «Гала Готель», керівництву варто розглянути та впровадити унікальні продукти та тенденції, які суттєво впливають на досвід гостей та ефективність операцій, а саме Self Check-In Kiosk – термінал самообслуговування, який значно спрощує процес реєстрації гостей у готелях. Інтеграція цієї автоматизованої системи дозволяє зменшити витрати на адміністративний персонал, зменшує навантаження на обслуговуючий персонал, дає змогу підвищити ефективність роботи готелю та покращити обслуговування гостей, що є важливим фактором для конкурентоспроможності на ринку готельних послуг. Проєкт впровадження Self Check-In Kiosk з періодом окупності 1,5 року, дасть довгострокову економічну вигоду для ГРК «Гала Готель», зокрема за рахунок зниження витрат на персонал на 570 000 грн на рік. Це сприятиме зростанню фінансових показників, а зекономлені кошти можна буде інвестувати в інфраструктуру та покращення обслуговування.

9. Розроблено механізм організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельного господарства на основі синергічного поєднання всіх його елементів, як на макроекономічному, так і мікроекономічному рівні. Це поєднання стимулюючих елементів дасть змогу створити законодавчий фундамент для використання інституційними одиницями індустрії гостинності потенціалу державної підтримки з урахуванням як адміністративного, так і фінансового аспекту. Основою регіонального пулу підтримуючих заходів, спрямованих на зростання інноваційної інтенсивності процесів у готельному бізнесі має стати індикативний підхід. Визначення цільової потреби в державній підтримці з урахуванням регіональних особливостей розвитку готельного бізнесу суттєво

підвищить результативність механізму організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку готельних підприємств. Важливу роль у підвищенні інноваційного потенціалу готельних підприємств відведено формуванню якісної системи інноваційного менеджменту на організаційному рівні, основними пріоритетами якої мають стати формування мотивації персоналу готельного підприємства до інноваційного розвитку; зростання сприйнятливості готельного персоналу до інновацій; виявлення інноваційних запитів відвідувачів; бенчмаркінг інноваційних процесів, впровадження інноваційних продуктів та сервісів; оцінка ефективності інноваційного розвитку.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Капліна А. І. Контролінг у системі ефективного управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2021. № 2. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2021/72.pdf.
2. Шерстюк Р. П., Козловський А. В. Інноваційні стратегії розвитку підприємств в умовах сучасних викликів. *Соціальна економіка*. 2024. №67. С. 91-102. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2024-67-09>
3. Schumpeter J. A.: Historian of Economics: Perspectives on the History of Economic Thought. 6-th Edition. Taylor & Francis. 2022. 340 p.
4. Twiss B. Management of scientific and technological innovations. Pitman Publishing. 2021. 5-th Edition. 308 p.
5. Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data. 3rd edition. February 2021. URL: https://www.researchgate.net/publication-/349552779_Oslo_manual_3rd_edition
6. Santo B. Innovation as a Means of Economic Development: trans. from Hungarian. 3-d ed. Budapest. 2020. 296 p.
7. Porter М. Конкурентна перевага. Як досягти стабільно високих результатів. Київ: Наш формат. 2019. 624 p.
8. Друкер П. Виклики для менеджменту ХХІ століття. 4-те вид. КМ-Букс. 2020. 240 с.
9. Островська Г. Й. Інтелектуальна модель інноваційного розвитку підприємств у парадигмі економіки, заснованої на знаннях. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2022. № 2 (26). С. 65-78. DOI: [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2\(26\)-65-78](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2022-2(26)-65-78)
10. Чаплінський В. Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку. 2020. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020-/102.pdf

11. Малюта Л. Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2016. 232 с.
12. Ostrovska H. Yo. Competent approach to innovative development of enterprise's intellectual resources. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Economic sciences*. 2022. Vol. 26. No. 3–4. Pp. 31–40. DOI: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-3-4-32-40>
13. Про інноваційну діяльність: Закон України від 2002, № 36, ст.266. Відомості Верховної Ради України. Документ 40-IV, від 31.03.2023, підстава – 2849-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
14. Островська Г. Малюта Л., Гладчук О. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2022. Вип. 2 (27). С. 131-143. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd.2022.nom2.131>. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>
15. Ostrovska, H., Tsikh, H., Strutynska, I., Kinash, I., Pietukhova, O., Golovnya, O., Shehynska, N. (2021). Building an effective model of intelligent entrepreneurship development in digital economy. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 6 (13 (114)), 49–59. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.244916>
16. Островська Г., Островський О. Цифрова трансформація промисловості: сучасні реалії та пріоритети розвитку. *Економічний вісник Донбасу*. 2024. № 1. С. 166-177. DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2\(75-76\)-166-177](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2024-1-2(75-76)-166-177)
17. Прогноз Світового банку стосовно перспектив світової економіки на 2024-2025 роки. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/prohnoz-svitovoho-banku-stosovno-perspektyv-svitovoyi-ekonomiky>
18. OECD (2023), OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2023: Enabling Transitions in Times of Disruption. OECD, Paris. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/oecd-science-technology-and-innovation-outlook-2023_0b55736e-en

19. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.
20. Іванова С. М., Кільченко А. В. Інноваційна діяльність України у глобальному інноваційному індексі Global Innovation Index 2023. *Сучасні цифрові технології та інноваційні методики навчання: досвід, тенденції, перспективи*. 2024. № 13. С. 38-41.
21. Starenky Yu., Pihnyak T. Problems of entrepreneurship development in Ukraine in the conditions of war. *Theory and practice of modern economics. Proceedings of the XXIV international scientific and practical conference*. 2023. № 15, P. 187-189. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/-ChSTU/-4664/1/A3.pdf#page=187>
22. Островська Г. Й., Квасовський О. Р. Аналіз практики використання зарубіжних методик (моделей) прогнозування ймовірності банкрутства підприємств. *Галицький економічний вісник*. 2011. № 2. С. 99-111.
23. Орлова В. М., Бородінчик Ю. А. Інноваційний розвиток України як складова соціально-економічно стратегії розвитку держави. *Економічний простір*. 2019. № 147. С. 90-102.
24. Островська Г. Й., Шерстюк Р. П., Кузь Т. І. Туризм на теренах Тернопільщини: сучасний стан та перспективи розвитку. *Центрально-український науковий вісник. Економічні науки*. Кропивницький: ЦНТУ. 2022. Вип. 8 (41). С. 139-147. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).139-147](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).139-147).
25. Островська Г. Й., Гузар У. Є. Управління креативністю персоналу в закладах індустрії гостинності. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. Вип. 9(42). С. 83-90. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42)).
26. Battikh R. Methodology for the formation of an accounting and analytical system for the activities of organizations in the service sector. *Economics and management: problems, solutions*. 2021. Vol. 2, № 10 (118). P. 8-12. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2021.10.02.002. – EDN JQCGAJ.

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

28. Андрушків Б. М., Шерстюк Р. П., Островська Г. Й. Розвиток туристично-рекреаційної інфраструктури: можливості і перспективи. Тернопіль. Вид-во Осадца Ю. В. 2020. 518 с.

29. Галасюк С. Готельний продукт та його складові: термінологічні уточнення і практичне застосування. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1449>

30. Zhuravlova S. M. Economic efficiency of investments in hotel enterprises. *Steel development of the economy*. № 7. P. 158-163.

31. Battikh R. Accounting and economic management of the financial and economic security of the hotel business. *Innovations and investments*. 2020. № 9. P. 177-182.

32. Огієнко М. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. *Економічний простір*. 2020. № 164. С. 152-159.

33. Островська Г. Й. Мотивування персоналу щодо підвищення рівня інтелектуалізації праці в умовах новітньої управлінської парадигми. *Review of transport economics and management*. 2022. №7 (23). С. 156-167. DOI:<https://doi.org/10.15802/rtem2022/268780>.

34. Островська Г. Напрями розвитку управління інноваційними ідеями на підприємстві [Електронний ресурс] / Галина Островська, Людмила Малюта, Оксана Гладчук // Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 2 (27). С. 131-143. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22ohyinp.pdf>

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

36. Dehyar N., Klok O. Development of regional tourism infrastructure in state strategies. *Problems and prospects in management*. 2023. № 16 (4). P. 259-274.
37. Сидорчук А. В., Бортников Є. Г., Кириченко Н. В. Шляхи впровадження інновацій у регіональний розвиток туризму і гостинності. *Економіка та суспільство*. 2022. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/>
38. Vourdubas J. Energy Consumption and Renewable Energy Use in Hotels: A Case Study in Crete, Greece. *J. Tour. Hosp. Management*. 2020. № 4. P. 75-87.
39. Meyer B., Nizgoda A. Influence of perception of leisure on recreational and tourist spaces in urban areas. *Tourism*. № 28(1). P. 47-52.
40. Островська Г. Й., Малюта Л. Я., Шерстюк Р. П. Event-менеджмент в індустрії туризму. *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2021. Вип. 6 (39). С. 220-230. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6\(39\).220-230](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2021.6(39).220-230).
41. Захер Н., Скобкін С. Економічне та організаційне забезпечення готельно-туристичної діяльності. *Інновації та інвестиції*. № 7. 2023. С. 113-118.
42. Островська Г.Й., Шерстюк Р.П., Летун О.О. Аналіз ринкових тенденцій інтелектуальної автоматизації ресторанного бізнесу *Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки*. 2023. №11(44). С. 143-155. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10\(43\)](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.10(43)).
43. Bovsh L., Gopkalo L. Conceptualization of facility management in the hotel business. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3. № 1. С. 120-129. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/205575/205729>.
44. Chyrychenko Y., Kodatska N., Sabirov A. Hospitality industry: behavioral economics and psychology of communication in Covid-19 era. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 54-57. URL: http://www.marketinfr.od.ua/journals/2020/42_2020_ukr/11.pdf

45. Андренко І., Шестірко А. Особливості функціонування готельних ланцюгів в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1448/1393>
46. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1280/>
47. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 67. С. 46-50. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2022/67_2022/10.pdf
48. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. № 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>
49. Бондар Н., Боцян Т., Шаран Л. Імерсивні технології в готельному бізнесі: аналіз світового досвіду. *Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1955/1882>
50. Вдовічен А., Кифяк В. Сфера гостинності України: відновлення у повоєнний період. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 3. С. 68-77.
51. Вівсюк І. О. Оцінка економічного потенціалу підприємства готельного господарства: теоретичні аспекти. *Глобалізаційні виклики розвитку національних економік: тези доп. II Міжнар. наук.-практ. конф.* (Київ, 19 жовт. 2021 р.). відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ. 2021. С. 496-499.
52. Гончар Л., Батченко Л., Аухімік О. Забезпечення ефективності системи контролінгу в готельно-ресторанному бізнесі: аспектний аналіз. *Економіка та суспільство*. 2021. № 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-3>.
53. Д'яконова А., Трішин Ф., Тітомир Л., Коротич О. Інноваційні напрямки розвитку закладів готельного господарства. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. № 1. С. 62-68.

54. Доценко В. Ф., Косова Т. Д., Ярошевська О. В. Ефективність менеджменту готельно-ресторанного бізнесу: критерій фінансових результатів. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 28-33. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2020/6.pdf

55. Островська Г. Й., Вітряк А. О. Концептуальна модель організаційно-економічного забезпечення інноваційного розвитку підприємств готельної індустрії. *Вісник Черкаського національного університету Богдана Хмельницького. Економічні науки*. 2024. Вип. 28. № 1-2. С. 120-131.

56. Державна служба статистики України. Головне управління статистики у Хмельницькій області. URL: <https://www.km.ukrstat.gov.ua/ukr/index.htm>

57. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

58. Постова В. Перспективи впровадження інтелектуальної автоматизації в ресторанному бізнесі в умовах післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-41>

59. Державна податкова служба України. Ставки ЄП, встановлені для ФОП – платників ЄП першої-третьої груп. Щодо ст. 293. ПКУ (опубліковано 19 січня 2021). URL: <https://tax.gov.ua/baneryi/pitannya-dnya/75034.html>

60. Готельно-ресторанний комплекс «Гала Готель». Офіційний сайт. URL: <https://gala-hotel.com.ua/>

61. Фінансова звітність ФОП «Ковальська Світлана Вікторівна». Інформація з ЄДР станом на 01.11.2024. URL: <https://clarity-project.info/edr/2558712745>

62. Крупка Я. Д., Задорожний З. В., Денчук П. Н. Фінансовий облік: підручник. 3-тє вид., доп. та перероб. Тернопіль: ЗУНУ. 2023. 488 с.

63. Мазур Н. А. Фінансові результати підприємств України: особливості бухгалтерського забезпечення їх формування та управління.

Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. № 8.
DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-09-01>.

64. Нікольчук Ю., Небжицький Б., Савчук О. Фінансова стійкість як індикатор ефективності використання фінансових ресурсів підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2023. № 11. С. 220-225. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-33>.

65. Шуміло О. С., Курочка А. С. Ліквідність і платоспроможність підприємства та методи їх аналізу. *Бізнесінформ.* 2023. № 4 DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-4-105-111>.

66. Тютюнник Ю. М., Дорогань-Писаренко Л. О. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: Видавництво ПП «Астроя». 2020. 434 с.

67. Лопатовська О., Пономарьова К. Сучасна методика аналізу ліквідності та платоспроможності підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2022. № 5. Том 1. С. 221-228. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5\(1\)-36](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-310-5(1)-36).

68. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі.* 2022. № 6. С. 19–23. Doi: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-6-3>.

69. Vivitek USA. NovoTouch-EK865i. Official site. URL: <https://www.vivitekusa.com/productdetail/NovoTouch-EK865i/>

70. Importance of Guest Feedback in The Hotel Industry. 2023. URL: <https://thehotelschool.com/importance-of-guest-feedback-in-the-hotel-industry>

71. Self Service Kiosk. Official site. URL: <https://www.lskiosk.com/supplier-52078-self-service-kiosk>

72. Hotel Lobby Self Service Check In Kiosk With Passport Scanner / Key Dispenser. NCR Corporation. URL: <https://www.lskiosk.com/sale-41402321-21-5-inch-hotel-lobby-self-service-check-in-kiosk-with-passport-scanner-key-dispenser.html>

73. Trends, Prospects and Challenges of Sustainable Tourism Development: monograph. Ed. by Marta Barna. Lviv: Lviv University of Trade and Economics, 2020. 252 p. URL: <https://fakultet.site/data/monograph2020.pdf>

74. Гузар У., Голод А., Паска М., Феленчак Ю., Федоришина Л. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2022. Вип. 3 (44). С. 208-215. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.44.2022.3596>.

75. Ostrovska H. Y., Maliuta L. Ya, Sherstiuk R. P, Yasinetska I. A. Development of intellectual potential at systematic paradigm of knowledge management. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*. 2020. (4). P. 171-178. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2020-4/171>.

76. Черноіванова Г. С. Концептуально-методологічний підхід до організаційно-економічного забезпечення інноваційної праці. *Бізнес Інформ*. 2022. № 5. С. 27-32. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001358924>

77. Ostrovska H. Y., Strutynska I. V., Sherstiuk R. P. Pietukhova O. M., Yasinetska I. A. Development of collective intelligence in the enterprises' digital transformation. *Naukovyi Visnyk Natsionalnoho Hirnychoho Universytetu*, 2023, № 2. С. 157-163. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-3/157>.

78. Мельник І. М., Хмельницька Є. В., Баган Н. В. Організаційно-економічний та правовий механізми підвищення безпекової ефективності управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств індустрії гостинності в контексті диджиталізації. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 389-395. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-66>.

79. Островська, Г. Й. (2023). Економічна сутність інтелектуального потенціалу як об'єкту управління інноваційною діяльністю підприємства. *Соціальна економіка*, 65, 26-43. doi: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2023-65-03>

80. Островська Г. Й. Креативний менеджмент як домінанта інноваційних підприємств. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 2 (25). С. 625-640. DOI: <https://doi.org/10.33108/sepd2022.02.625>.

81. Поворознюк І. Управління якістю послуг на підприємствах індустрії гостинності під час кризи. *Економіка та суспільство*. 2022. (42). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-48>.

82. Сіра Е. О., Голубець І. М., Безрученков Ю. В. Післявоєнне відновлення туризму в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 68. С. 155-158.

83. Державне агенство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua>

84. Безручко Л., Білоус С., Філь М. Готельне господарство України в умовах війни: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2023. (47). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-43>.

85. Миронов Ю. Б. Шляхи післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні. *Вісник ЛТЕУ. Економічні науки*. 2023. Вип. 71. С. 64-68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-71-09>.

86. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року. Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 р. № 179. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

87. Методичний посібник для здобувачів освітнього ступеня «магістр» всіх спеціальностей денної та заочної форм навчання «Безпека в надзвичайних ситуаціях» / В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с.

88. Островська Г.Й., Островський О.Т. Штучний інтелект в умовах сучасних підприємств та маркетингових кампаній: ефективні інструменти та перспективи розвитку. *Маркетинг і цифрові технології*. 2023. Том 7, № 3. С. 66-82. DOI: 10.15276/mdt.7.3.2023.5

89. Навчальний посібник «Техноекологія та цивільна безпека. Частина «цивільна безпека»» / автор-укладач В.С. Стручок. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А. 156 с. Отримано з <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/39424>