

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»**

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

На правах рукопису

**ГУРТОВА МАРІЯ РОМАНІВНА
ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ПОДІЙ В
УКРАЇНІ**

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(код) (назва спеціальності)

Освітня програма Готельно-ресторанна справа
(назва)

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра

Науковий керівник:
Вітренко Олена Вікторівна
кандидат економічних наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНО ДО ЗАХИСТУ

Протокол засідання кафедри

№ 10 від 10.06.2024

Завідувач кафедри

Тетяна ТЕСЛЕНКО
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Нормоконтроль

Наталія СЕРГІЄНКО
(підпис) (Ім'я, ПРІЗВИЩЕ)

Дніпро, 2024

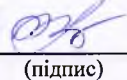
**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ПРИВАТНИЙ ЗАКЛАД
«ДНІПРОВСЬКИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ»
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ**

Кафедра Туристичного та готельно-ресторанного бізнесу
 Освітній ступінь бакалавр
 Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
 Освітня програма Готельно-ресторанна справа

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____
 туристичного та готельно-
 ресторанного бізнесу _____

(назва кафедри)



Тетяна ТЕСЛЕНКО

(підпис)

02.04.2024

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ГУРТОВОЇ МАРІЇ РОМАНІВНИ

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача вищої освіти)

1. Тема роботи Інноваційні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні

2. Науковий керівник Олена Володимирівна Вітренко,
кандидат економічних наук, доцент

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

3. Строк подання роботи на кафедру 20.05.2024

4. Мета кваліфікаційної роботи: Дослідження сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу та визначення шляхів інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності на базі сучасних інноваційних проєктів, які гармонійно поєднують технології з організаційними підходами до ведення господарської діяльності з урахування викликів сьогодення

5. Завдання випускної кваліфікаційної роботи: _____
 – дослідити основи теоретико-методичні основи інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу шляхом визначення змісту поняття «інновації в готельно-ресторанному бізнесі»;

– розгляду існуючої класифікації видів інновацій, розгляд їх особливостей та надання характеристики кожного виду;

– аналізу змісту понять «інноваційний потенціал» та «інноваційний розвиток» та огляду методичних підходів до визначення напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу;

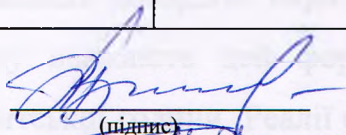
– дати загальну характеристику стану сфери гостинності України;

- дати загальну організаційно-економічну характеристику підприємства готельно-ресторанної сфери;
- проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельно-ресторанної галузі;
- оцінити вихідні умови інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності і в умовах військових подій в Україні;
- розробити заходи з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу на прикладі досліджуваного підприємства;
- оцінити ефективність впровадження заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

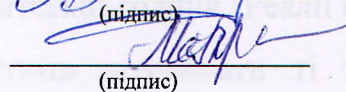
№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вступ	10.04.2024	виконано
2.	I Розділ	15.04.2024	виконано
3.	II Розділ	29.04.2024	виконано
4.	III Розділ	06.05.2024	виконано
5.	Робота в цілому	15.05.2024	виконано
6.	Передзахист кваліфікаційної роботи	20.05.2024	виконано

Науковий керівник



Олена ВІТРЕНКО

Здобувач вищої освіти



Марія ГУРТОВА

Дата видавання завдання 02. 04 .2024



метадані

Заголовок

Диплом_ГУРТОВА_

Автор

Науковий керівник / Експерт

ГУРТОВА

Тесленко Т.В.

підрозділ

Dnipropetrovsk University of Humanities

Тривога

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових спотворень. Ці спотворення в тексті можуть говорити про МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Спотворення в тексті можуть мати навмисний характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам підходити до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв		16
Інтервали		2
Мікропробіли		25
Білі знаки		2

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.

22.42%

22.42%

КП 1

9.06%

9.06%

КП 2

25

Доля фрази для коефіцієнта подібності 2

24256

Кількість слів

189668

Кількість символів

Виявлення контенту зі штучним інтелектом

Інтегрований модуль пошуку контенту ШІ. Натисніть «Детальніше», щоб дізнатися більше про результати та алгоритм пошуку.

ШІ коефіцієнт ймовірності

34%

Подібності за списком джерел

Нижче наведений список джерел. В цьому списку є джерела із різних баз даних. Колір тексту означає в якому джерелі він був знайдений. Ці джерела і значення Коефіцієнту Подібності не відображають прямого плагіату. Необхідно відкрити кожне джерело і проаналізувати зміст і правильність оформлення джерела.

10 найдовших фраз

ПОРЯДКОВИЙ НОМЕР	НАЗВА ТА АДРЕСА ДЖЕРЕЛА URL (НАЗВА БАЗИ)	Колір тексту	
		КІЛЬКІСТЬ ІДЕНТИЧНИХ СЛІВ (ФРАГМЕНТІВ)	
1	https://allrefrs.ru/1-54387.html	131	0.54 %
2	https://allrefrs.ru/1-54387.html	111	0.46 %

АНОТАЦІЯ

Гуртова М.Р. Інноваційні напрямки розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа (освітньо-професійна програма «Готельно-ресторанна справа»). ВНПЗ ДГУ, Дніпро, 2024.

Сьогодні Україна переживає найскладніший період своєї історії. Вже третій рік триває активна фаза десятирічного протистояння з росією. Вторгнення російських військ та повномасштабна війна, міграція населення у більш безпечні регіони України та за кордон, зниження загального рівня життя та платоспроможності населення, окупація територій та порушення логістичних мереж поставок призвели до надзвичайних складнощів у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Складна ситуація склалася у готельно-ресторанних комплексах, бо більшість з них на початок повномасштабного вторгнення не мали власних бомбосховищ. І питання безпеки відвідувачів вирішувалося у найкоротші терміни та у надскладних умовах. Якщо говорити про ресторани, то меню у переважної більшості стало простішим – це стало реакцією бізнесу на зниження платоспроможності населення та відтоку заможних українців за кордон. Бари майже втратили свою актуальність, бо оператори ринку вважають цей формат не актуальним, внаслідок запровадження комендантської години. Реалії сьогодення привели к тому, що вистояли та продовжують працювати ті заклади гостинності, керівництво яких виявилось більш гнучким у прийнятті рішень щодо оптимізації всіх без виключення процесів, запровадження інновацій та оперативного реагування на вплив факторів зовнішнього середовища та викликів війни.

В розділі 1 кваліфікаційної роботи проаналізовано теоретико методичні основи інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

Розділ 2 присвячений аналізу передумов інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.

В розділі 3 обґрунтовано напрямки інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні.

Практична значимість одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні стану готельно-ресторанної галузі під час військової агресії, оцінюванні інноваційного потенціалу готельно-ресторанного та обґрунтуванні напрямків подальшого розвитку.

Ключові слова: ВИРУЧКА НОМЕРНОГО ФОНДУ ЗА ОДИН НОМЕР, ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИЙ БІЗНЕС, ЗАВАНТАЖЕНІСТЬ, ІННОВАЦІЇ, НОВОВВЕДЕННЯ, ПОТЕНЦІАЛ, СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ, СЕРЕДНЯ ВАРТІСТЬ ПРОДАЖУ НОМЕРА ЧИ НОЧІ, ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА.

ABSTRACT

Gurtova M.R. Innovative directions of development of the hotel and restaurant business in the conditions of military events in Ukraine / Qualification work for obtaining an educational degree "bachelor" in a specialty 241 Hotel and restaurant business (educational and professional program " Hotel and restaurant business "). VNPZ DHU, Dnipro, 2024.

Today, Ukraine is going through the most difficult period of its history. The active phase of the ten-year confrontation with Russia has been going on for the third year already. The invasion of Russian troops and a full-scale war, the migration of the population to safer regions of Ukraine and abroad, a decrease in the general standard of living and the solvency of the population, the occupation of territories and the disruption of logistics supply networks have led to extreme difficulties in the activities of hotel and restaurant businesses. A difficult situation arose in hotel and restaurant complexes, because most of them did not have their own bomb shelters at the beginning of the full-scale invasion. And the issue of visitor safety was resolved in the shortest possible time and in extremely difficult conditions. If we talk about restaurants, the menu in the vast majority has become simpler - this was a business reaction to the decrease in the solvency of the population and the outflow of wealthy Ukrainians abroad. Bars have almost lost their relevance, because market operators consider this format irrelevant due to the introduction of a curfew. Today's realities have led to the fact that those hospitality establishments have survived and continue to work, the management of which proved to be more flexible in making decisions regarding the optimization of all processes without exception, the introduction of innovations and prompt response to the influence of external environmental factors and the challenges of war.

Chapter 1 of the qualification paper analyzed the theoretical and methodological foundations of innovative development of the hotel and restaurant business.

Chapter 2 is devoted to the analysis of the prerequisites for the innovative development of the hotel and restaurant business.

Chapter 3 substantiates the directions of innovative development of the hotel and restaurant business in the conditions of military operations in Ukraine.

The practical significance of the obtained results lies in the comprehensive study of the state of the hotel and restaurant industry during the military aggression, the evaluation of the innovative potential of the hotel and restaurant industry, and the justification of directions for further development.

Keywords: ROOM REVENUE PER ROOM, HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS, OCCUPANCY, INNOVATION, NEW INTRODUCTION, POTENTIAL, DEVELOPMENT STRATEGY, AVERAGE ROOM OR NIGHT SALE COST, EXTERNAL ENVIRONMENTAL FACTORS.

ЗМІСТ

ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ.....	13
1.1.Поняття інновацій в готельно-ресторанному бізнесі.....	13
1.2.Види інновацій в готельно-ресторанному бізнесі та їх характеристика. Інноваційний процес та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу	18
1.3.Методичні аспекти визначення напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	32
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	44
2.1. Загальна характеристика стану сфери гостинності України.....	44
2.2.Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства готельно-ресторанної сфери.....	52
2.3.Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельно-ресторанної сфери	63
РОЗДІЛ 3. ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ.....	75
3.1. Оцінка вихідних умов інноваційного розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні.....	75
3.2. Розробка заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу.....	82
3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні.....	95
ВИСНОВКИ.....	104
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ.....	112

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні Україна переживає найскладніший період своєї історії. Вже третій рік триває активна фаза десятирічного протистояння з росією. Вторгнення російських військ та повномасштабна війна, міграція населення у більш безпечні регіони України та за кордон, зниження загального рівня життя та платоспроможності населення, окупація територій та порушення логістичних мереж поставок призвели до надзвичайних складнощів у діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Перші три місяці від початку повномасштабного вторгнення переважна більшість підприємців готельно-ресторанної галузі, особливо у східних та південних регіонах, повністю припинили свою діяльність. Деякі з підприємців прийняли рішення про релокацію підприємства у західні регіони, а інші підхопили аудиторію конкурентів, оптимізували виробничі процеси та вийшли на майже довоєнні доходи.

Складна ситуація склалася у готельно-ресторанних комплексах, бо більшість з них на початок повномасштабного вторгнення не мали власних бомбосховищ. І питання безпеки відвідувачів вирішувалося у найкоротші терміни та у надскладних умовах. Якщо говорити про ресторани, то меню у переважній більшості стало простішим – це стало реакцією бізнесу на зниження платоспроможності населення та відтік заможних українців за кордон. Бари майже втратили свою актуальність, бо оператори ринку вважають цей формат не актуальним внаслідок запровадження комендантської години. Більшість постійних відвідувачів барів від початку війни стали збиратися вдома, що призвело до зростання продажів алкоголю у супермаркетах.

Отже, реалії сьогодення привели к тому, що вистояли та продовжують працювати ті заклади гостинності, керівництво яких виявилось більш гнучким у прийнятті рішень щодо оптимізації всіх без виключення процесів, запровадження інновацій та оперативного реагування на вплив факторів зовнішнього середовища та викликів війни.

Третій рік війни показав, що саме гнучкість дає змогу готельно-ресторанному бізнесу вистояти та продовжувати надавати послуги розміщення та харчування. Поряд з цим, період адаптації до складних умов пройшов і вже сьогодні перед закладами гостинності та власниками бізнесу гостро постає питання пошуку шляхів запровадження інновацій задля подальшого розвитку.

Актуальність запровадження інноваційних рішень забезпечення доступності, безпеки та комфорту стає дедалі гострою, бо саме це виступає головною вимогою відвідувачів закладів гостинності у сучасних реаліях ведення бізнесу.

Аналіз останніх публікацій. Проблема інновацій, інноваційної діяльності та інноваційного розвитку закладів гостинності сьогодні присвячено багато досліджень провідних вчених, серед яких варто назвати: П'ятницьку Г.Т., П'ятницьку Н.О., Соколенко А. С., Свідло К.В., Бажал Ю. М., Пісоцьку Ю. А., Середу Н.М., Піюрєнко І.О., Ткаченко А. М., Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічника М.П. Праці засновника інноваційного управління Шумпетера Й. А. стали підґрунтям досліджень багатьох вітчизняних та закордонних авторів в напрямку запровадження інновацій у виробничий процес, управління тощо.

Дане питання дедалі частіше обговорюється на науково-практичних заходах представниками наукової спільноти, які намагаються розробити теоретичну основу інноваційного розвитку галузі у сучасних кризових умовах, про що свідчать численні публікації матеріалів цих заходів, а також напрацювання операторів ринку під час брифінгів та ділових зустрічей представників професійної спільноти – Асоціації «Готелів та курортів України» (UHRA), Асоціації кулінарів України та топ менеджменту провідних готельних та ресторанних мереж України. Поряд з цим залишаються недостатньо висвітленими питання щодо інструментів визначення готовності підприємств сфери гостинності з точки зору фінансування, майнового стану, структури та управління до впровадження інновацій, а також оцінювання ефективності

запровадження інновацій в господарську діяльність підприємства сфери гостинності.

Мета і завдання дослідження. Мета кваліфікаційної роботи полягає у дослідженні сучасного стану готельно-ресторанного бізнесу та визначення шляхів інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності на базі сучасних інноваційних проектів, які гармонійно поєднують технології з організаційними підходами до ведення господарської діяльності з урахування викликів сьогодення.

Для досягнення мети кваліфікаційної роботи, автором були вирішені такі **завдання:**

- дослідити теоретико-методичні основи інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу шляхом:
 - визначення змісту поняття «інновації в готельно-ресторанному бізнесі»;
 - розгляду існуючої класифікації видів інновацій, розгляд їх особливостей та надання характеристики кожного виду;
 - аналізу змісту понять «інноваційний потенціал» та «інноваційний розвиток» та огляд методичних підходів до визначення напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
 - дати загальну характеристику стану сфери гостинності України;
 - проаналізувати вплив факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельно-ресторанної галузі;
 - оцінити вихідні умови інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності в умовах військових подій в Україні;
 - розробити заходи з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу на прикладі досліджуваного підприємства;
 - оцінити ефективність впровадження заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є процес визначення та формування шляхів інноваційного розвитку підприємства готельно-ресторанної галузі.

Предмет дослідження є особливості та передумови визначення інноваційних шляхів розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу.

Методологічна база роботи формується на основі праць класиків економічної теорії та сфери гостинності, джерел наукової, навчальної та періодичної літератури за темою дослідження, монографічних видань та звітів.

Інформаційна база дослідження складається з аналітичної інформації провідних операторів ринку; звітності, документації та даних досліджуваного підприємства, статистичної звітності Державної служби статистики України тощо. Також в якості джерел дослідження виступили праці вітчизняних та зарубіжних економістів в галузі економіки підприємства сфери гостинності та туризму, інноваційного та стратегічного управління.

Методологія дослідження ґрунтується на положеннях економічної теорії, теорії управління, системного аналізу, наукові розробки щодо проблем інноваційного розвитку та стратегічного управління.

Практична значимість одержаних результатів полягає у комплексному дослідженні стану готельно-ресторанної галузі під час військової агресії, оцінюванні інноваційного потенціалу готельно-ресторанного та обґрунтуванні напрямків подальшого розвитку з урахуванням викликів сьогодення.

Апробація результатів роботи та публікації. Результати проведених досліджень в даній кваліфікаційній роботі були опубліковані у вигляді тез доповідей на всеукраїнській науково-практичній конференції.

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, дев'яти підрозділів, висновків, переліку посилань, який налічує 50 джерел, та 4 додатки. Обсяг основної частини кваліфікаційної роботи становить 113 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Поняття інновацій в готельно-ресторанному бізнесі

У сучасних умовах конкурентної боротьби на ринку послуг у сфері гостинності інноваційна діяльність підприємств, спрямована, перш за все, на підвищення конкурентоспроможності як підприємств сфери гостинності, так і послуг, що вони надають. Ні для кого не секрет, що сьогодні на ринку залишаються лише ті підприємства, які матимуть змогу задовольнити традиційні та нові запити цільових споживачів у спосіб, який раніш не використовувався, а також завдяки запровадженню в діяльність закладу гостинності та у процес надання послуг інновацій.

Конкуренція на ринку послуг гостинності об'єктивно обумовлює необхідність постійного вдосконалення та підвищення якості послуг. І одним з перспективних напрямів розвитку бізнес-процесів на підприємстві сфери гостинності та просування послуг з розміщення є інноваційній, необхідність та переваги якого дуже багато науковців досліджують та обґрунтовують, навіть зараз під час повномасштабного вторгнення.

Інновація від англійського «innovation», що в перекладі українською означає «введення нового» або «нововведення». На сьогодні це достатньо широко відомий термін. Г.Т. П'ятницька та Н.О. П'ятницька у своїх дослідженнях наводять визначення терміну «новація». На думку авторів, новація – новий порядок, метод, винахід; нове явище. А ось нововведення, за твердженнями дослідників, це «процес використання новацій». Далі автори, розмірковуючи про сутність цього терміну для ресторанної галузі, виокремлюють три основні підходи дослідників до визначення поняття «інновація», які умовно поділяють на об'єктне, процесове та комплексне визначення [1, с. 7].

Аналогічний підхід до визначення інновацій можна спостерігати і в дослідженнях колективу авторів за головуванням Соколенка А.С., які зазначають, що «інновація – кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання: нововведень, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг); технологій їх виробництва; методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект» [2, с. 9].

Чинне законодавство України в галузі інноваційної діяльності термін «інновації» тлумачить в наступний спосіб: «інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери» (абз.2, п.1, ст.1) [3].

Інноваційною, за законодавством України, вважається діяльність, яка «... спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [3]. Поряд з цим, слід звернути увагу, що поза увагою законодавця залишилося тлумачення поняття «інноваційний процес», тобто визначення послідовності операцій щодо відбору інноваційних проєктів та запровадження інновацій у виробничу діяльність суб'єктів господарювання.

Вважається, що вперше в науковій літературі термін «інноваційний процес» з'явився в працях засновника інноваційного менеджменту Йозефа А. Шумпетера, австрійського і американського економіста, який у своїх дослідженнях виокремлював п'ять типових напрямків інноваційних процесів та/або інноваційної діяльності: використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення; впровадження продукції з новими властивостями; використання нової сировини; зміни в організації виробництва та його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту. Ці положення Й.А. Шумпетер сформулював ще на початку

XX століття у своїй праці «Теорія економічного розвитку» [4]. Бажал Ю. М., Пісоцька Ю. А., досліджуючи цю теорію засновника інноваційного менеджменту, зазначають, що «...без ознайомлення з теорією економічного розвитку Й. Шумпетера важко адекватно зрозуміти сутність і механізми інноваційної моделі економічного зростання...» [5]. На думку дослідників, саме «...Й. Шумпетер обґрунтував висновок, що стале зростання національного доходу може забезпечити тільки інноваційний розвиток. Ця теорія пояснює «пастку», у якій опинилась економіка України – орієнтація на збільшення обсягів випуску традиційних виробництв, хай і в режимі зростання продуктивності праці, не дає потужного ресурсу для динамічного розвитку країни» [5]. Автори стверджують, що найвідомішою метафорою Й. Шумпетера, яка характеризує сутність його теорії, є визначення інноваційного процесу як «творчого руйнування». Інновації докорінно змінюють наявний стан речей, «руйнують» його заради появи нових виробництв, нових продуктів, які, власне, й обумовлюють можливість поступу економіки. Для ілюстрації цих процесів Й. Шумпетер застосував ще одну свою відому аналогію: «Скільки не удосконалюй диліжанси, залізничного потягу не отримаєш» [5]. Не можливо не погодитися з твердженнями авторів, що саме інновації або «нові комбінації», як визначав Й. Шумпетер, з'являються завдяки змінам у сфері виробництва та ринкового господарства. І тому, для того, щоб розумітися на питаннях ролі та цінності інновацій у готельно-ресторанному бізнесу, специфіці інноваційної діяльності у готельно-ресторанному бізнесі, ми маємо чітко розумітися саме на можливостях цих «нових комбінацій», які ґрунтуються на: 1) Введенні нових товарів та/або послуг; 2) Використанні нових матеріалів та компонентів (нові джерела сировини); 3) Запровадженні нового методу виробництва; 4) Відкритті нових ринків збуту; 5) Запровадженні нових організаційних форм.

Таким чином, якщо слідувати логіці Й. Шумпетера та інтерпретуючи його визначення інновацій, можна стверджувати, що інновація – одночасний прояв або поєднання двох світів, а саме світу техніки та світу бізнесу, бо автор стверджує, що якщо зміни відбуваються тільки на рівні технології – це лише

винахід. І лише у випадку, коли до цього винаходу або змінам підключається бізнес, тобто з'являється комерціалізація винаходу, лише тоді він стає інновацією.

Сьогодні під інноваціями в готельно-ресторанному бізнесі розуміють нові послуги, продукти, процеси або ідеї, а також вже існуючі послуги, процеси та ідеї, які надаються або застосовуються в нових умовах, тобто за «ноюю комбінацією». Дослідники одноголосно стверджують, що саме інновації дозволяють підвищити якість послуг, що пропонуються закладами гостинності, підвищити продуктивність праці персоналу різних служб підприємств готельно-ресторанного бізнесу та задовольнити вимоги клієнтів, отримати більшу частку ринку та сформувати конкурентні переваги.

На думку багатьох дослідників інноваційних процесів у готельно-ресторанному бізнесі, інновації – це цілеспрямовані зміни у всіх сферах діяльності підприємства сфери гостинності для його ефективної адаптації до факторів зовнішньої середовища. Нова ідея в готельно-ресторанному бізнесі лише тоді становиться інновацією, якщо вона має наступні властивості:

- має попит у споживачів;
- передбачає зміни науково-технічного або іншого характеру (економічного, соціального, процесного, структурного тощо);
- забезпечує ефект – економічний, соціальний, бюджетний екологічний, безпековий тощо.

Отже, огляд літературних джерел з теми дослідження показав, що сьогодні в залежності від об'єкта та предмета дослідження різні науковці розглядають інновації по-різному.

У багатьох випадках науковці під інноваціями розуміють прибуткове (рентабельне) використання нововведень у вигляді технологій, видів продукції, послуг, організаційно-технічних та соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру нетехнологічних інновацій. Технологічні інновації виступають у

формі нових продуктів та є основним фактором виробничо-господарської динаміки підприємства сфери гостинності.

Як зазначають автори [2] сьогодні інновації розглядаються як процес і як результат. Тому інноваційний процес пов'язують «...зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій». Науковці стверджують, що інноваційний кінцевий результат виступає в якості особливого товару – науково-технічною продукцією і є матеріалізацією нових наукових ідей і знань, відкриттів, винаходів і розробок у виробництві з метою комерційної реалізації для задоволення конкретних потреб [2]. Ці твердження повною мірою узгоджуються з теорією економічного розвитку Й.А. Шумпетера.

Підприємство сфери гостинності, як і будь яке інше підприємство, запроваджуючи інновації, отримує значні переваги у конкурентній боротьбі за клієнта. Підтвердження знаходимо у дослідженні Н.М. Середи та І.О. Піюренко, які стверджують, що «... готелі, які впроваджують інновації в свою роботу, мають значну перевагу. Сучасні готелі пропонують діловим людям, яким необхідно працювати, а не відпочивати, конференц-зали, відокремлені кімнати з великим столом в номері, для проведення зустрічей, обговорень та нарад. Як правило готельні послуги, які переважно поєднані з розселенням і тимчасовим проживанням, складаються з основних та додаткових послуг, що надаються клієнту відповідно до категорії готелю. В більшості випадків готелі обирають вигідно пристосоване місце розташування. Аналіз тенденцій розвитку готельно-ресторанного бізнесу надає змогу виявити, що підприємства, в яких інновації займають першочергове місце, створюють нові ринки та продукти» [6].

Підсумовуючи, розгляд питання щодо сутності поняття інновація взагалі і в готельно-ресторанному бізнесі, зокрема, можна дійти висновку, що інновація – це вже запроваджений або такий, що запроваджується, новий або значно поліпшений продукт (товар, послуга), новий метод продаж або новий метод в організаційній чи діловій практиці, який спрямований на підвищення ефективності процесів та/або якості продукції, послуг і затребуваний ринком.

Лише у випадках, коли можна спостерігати економічний ефект від упровадження нової ідеї, послуги чи товару можна з впевненістю казати про інновацію. Інновацією вважається також створення, розроблення та впровадження нового процесу, технології або послуги з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентних переваг.

1.2. Види інновацій в готельно-ресторанному бізнесі та їх характеристика. Інноваційний процес та інноваційний розвиток підприємств готельно-ресторанного бізнесу

У швидко змінюваних умовах зовнішнього середовища успіх та конкурентоспроможність підприємств сфери гостинності, в першу чергу, визначаються інноваційністю його розвитку, а також здатністю пристосовуватися до цих змін, з урахуванням впливу факторів макро- та мікро-змін за допомогою управління сприйнятливістю до новацій. Відповідно до динамічно змінюваних умов господарювання, будь яке підприємство сфери гостинності як повноправний учасник ринку має змінюватися та ініціювати внутрішньо-організаційні інноваційні процеси у всіх сферах – виробничій, збутовій, фінансовій, управлінській тощо. Як влучно зауважили Серєда Н.М. та Піюрєнко І.А. «Чинники, які обумовлюють характер і спрямованість нововведєнь на підприємстві залежить від великої кількості факторів:

- пріоритетні напрями інноваційного розвитку підприємства;
- орієнтація на потреби ринку;
- цілеспрямованість та планомірність використання новітніх технологій» [6].

Автори впевнені, що найбільшого прогресу готельно-ресторанний бізнес набуде шляхом впровадження ефективних систем управління з використанням інновацій.

Розробка нових послуг у готельно-ресторанному бізнесі може коливатися в межах дійсних інновацій, що є принципово новими у світовому масштабі

послуг з принципово новим ринком, до доволі незначних модифікацій вже існуючих послуг. До незначних модифікацій можна віднести адаптацію послуги, яка вже надається підприємством готельно-ресторанної сфери, (наприклад: карта-ключ замість звичайного ключа) або намагання підвищити цінність послуги за допомогою додаткових можливостей (наприклад: обслуговування в номерах).

Вважається, що інновації в готельно-ресторанному бізнесі мають привносити в бізнес ефективність, економічність, швидкість дій на ринку послуг. Як вже зазначалося раніше, інновації мають сенс лише тоді, коли вони приносять готелю або ресторану додатковий дохід, конкурентні переваги на ринку, зростання частки ринку, зниження витрат, удосконалення процесу обслуговування, підвищення ефективності роботи підприємства в цілому або будь-якого з його підрозділів.

Аналіз літературних джерел довів, що інновації можуть оцінюватися за технологічними параметрами, а також з точки зору ринкових позицій. Так, колектив авторів під керівництвом Соколенко А.С. [2] класифікують інновації за ознаками наступним чином (рис. 1.1). На нашу думку, треба більш детально зупинитися на останній класифікаційному угрупованні інновацій – за рівнем об'єктивного та суб'єктивного сприйняття інновацій. Тут автори намагалися дати роз'яснення щодо саме такого угруповання. Отже, за твердженнями авторів, якщо в інновації відсутні аналоги, тобто спостерігається абсолютно нове відкриття – це абсолютна новизна.

До другої групи цього кваліфікаційного угруповання автори віднесли ті інновації, які характеризуються тим, що подібну новацію вже застосовували на інших об'єктах та/або автори новації здійснили оновлення одного з елементів продукту (товару, виробу, послуги) в процесі модернізації. У такому випадку таку інновацію автори називають «винаходом».

Характерними ознаками третьої групи інновацій автори вважають наявність незвичного сполучення – нову комбінацію – раніше відомих елементів. В цьому випадку мова йдеться про ноу-хау.

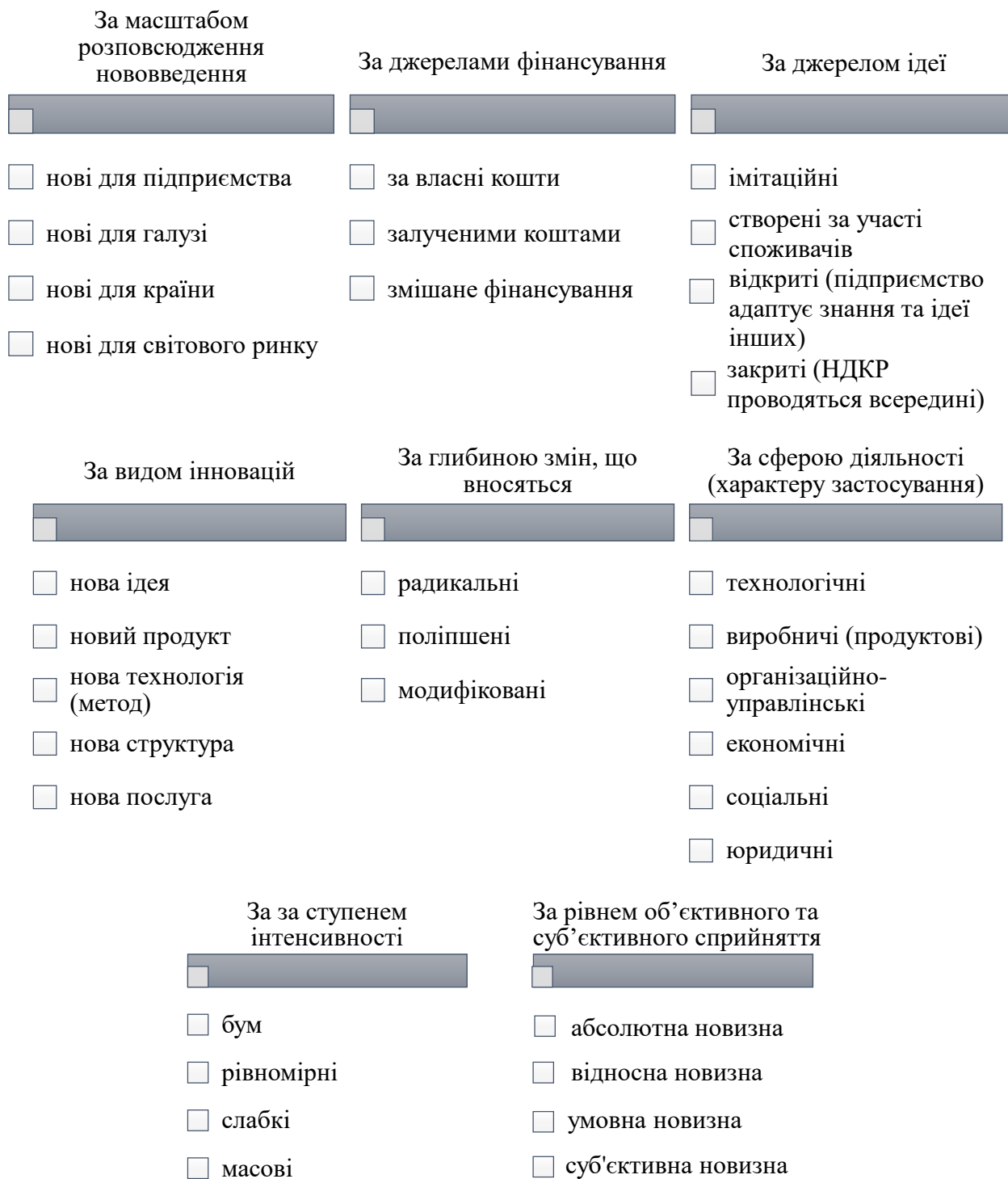


Рисунок 1.1. Класифікація інновацій за ознаками (складено автором за [2])

І остання група інновацій цього класифікаційного угруповання згрупована за суб'єктивним сприйняттям інновацій. Тобто сюди автори віднесли ті інновації, які певний споживач суб'єктивно сприймає як новацію,

бо ніколи раніше не був знайомий з даним продуктом, товаром, послугою. І таку інновацію автори називають «раціоналізаторською пропозицією» [2, с. 12].

В інших дослідженнях інновацій у готельно-ресторанному бізнесі знаходимо подібну класифікацію інновацій, але наявні деякі відмінності (рис. 1.2.).

<p>За сферами діяльності (характеру застосування):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ технологічні, ✓ виробничі, ✓ економічні, ✓ торгові (збутові), ✓ соціальні, ✓ управлінські 	<p>За технологічними параметрами</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ продуктові (нові продукти), ✓ процесні (нові технології, ✓ методи керування, ✓ організаційні форми і т. п.) 	<p>Залежно від глибини змін, що вносяться</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ радикальні (піонерні), ✓ ординарні (винаходи, нові рішення), ✓ що поліпшують чи модифікують (модернізації) 	<p>За ступенем новизни</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ нові для підприємства, ✓ нові для галузі, ✓ нові для країни, ✓ нові для світового ринку
<p>За адресатом інновацій</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ для виробника, ✓ для споживача, ✓ для суспільства в цілому 	<p>За механізмом здійснення</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ одиничні, ✓ дифузійні, ✓ завершені, ✓ незавершені, ✓ успішні, ✓ неуспішні 	<p>За відношенням до попереднього стану</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ ті, що замінюють, ✓ ті, що відмінюють, ✓ ті, що відкривають, ✓ ретроінновації 	<p>За обсягом</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ точкові, ✓ системні, ✓ стратегічні
<p>За ступенем інтенсивності</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ “бум”, ✓ рівномірні, ✓ слабкі, ✓ масові 		<p>За рівнем управління</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ народногосподарські, ✓ галузеві, ✓ територіальні, ✓ первинної ланки управління 	

Рисунок 1.2. Класифікація інновацій в готельно-ресторанному бізнесі

(складено автором за [7, с. 7])

Отже, колектив авторів класифікує інновації за десятьма угрупованнями з деякими семантичними відмінностями назв. І тут ми бачимо наявність двох нових угруповань. На нашу думку, групуючи інновації за механізмом здійснення, відношенням до попереднього стану та рівнем управління автори дають інноваціям якісну характеристику та намагаються окреслити вже процесний підхід до інноваційної діяльності.

З огляду на тему кваліфікаційної роботи зупинимось більш детально на інноваціях, які оцінюються за технологічними параметрами. До них переважна більшість науковців відносять:

– продуктові інновації (нові продукти, товари, послуги). До продуктових інновацій відносять застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів та комплектуючих, отримання принципово нових продуктів;

– процесні інновації (технології, організація виробництва та управлінські процеси). До процесних інновацій відносять нові технології та нові методи виробництва. Процесні інновації можуть бути пов'язані зі створенням якісно нових організаційних структур у складі підприємств сфери гостинності.

Саме завдяки продуктовим інноваціям, як стверджує А.М. Ткаченко, виведенню на ринок нового продукту (послуги), здатного задовольняти потреби споживачів краще, ніж існуючі товари, підприємство може нарощувати свій підприємницький дохід [8, с. 131]. Далі автор, спираючись на дослідження Дудара Т.Г., стверджує, що процес створення та впровадження продуктових інновацій охоплює такі етапи:

1. Генерування ідей.
2. Розробка концепцій нових товарів (концепція нового товару поєднує елементи алгоритму оцінювання ризику нового продукту й показники його конкурентоспроможності).
3. Розробка та створення дослідного зразка.
4. Пробний маркетинг (результати можуть свідчити про те, що новий продукт має споживчу цінність і можна розпочинати його промислове виробництво).
5. Технічна підготовка виробництва нового продукту.
6. Розробка стратегії виведення нового продукту на ринок.

Зазвичай інноваційний продукт може мати не тільки матеріально-речову форму, а й поставати новою технологією доведення товару від виробника до кінцевого споживача; новий вид послуги, що ґрунтується на визначенні властивостей основного товару й доповненні їх супутніми; нові фінансові

технології тощо [8, с. 131]. Таким чином, на думку А.М. Ткаченко, продуктова інновація – впровадження товарів або послуг, що є новими або значно вдосконаленими в частині технічних, функціональних, споживчих характеристик, або вироблених з використанням вдосконалених матеріалів, компонентів, програмного забезпечення тощо. Інноваційний товар (послуга) повинен володіти новими для споживача властивостями. Подальший розвиток продуктових інновацій робить можливим й перспективним існування підприємства на ринку [8, с. 133].

Джерелом продуктових інновацій у сфері гостинності слугують запити та вимоги клієнтів, що постійно змінюються; зміни вимог виробничого процесу (застаріле обладнання, технології); зміни в структурі галузі або ринку (що ми могли спостерігати під час пандемії та зараз у період повномасштабного вторгнення); і, насамкінець, демографічні зміни. Нові знання в галузі менеджменту, маркетингу, цифрові технології дозволяють запроваджувати нові більш ефективні методи управління персоналом, програми лояльності й залучення клієнтів, а також їх супроводу (чат-боти, клієнтські чати тощо).

Потенційний споживач послуг у сфері гостинності – це людина, для якої інформаційні технології стали чи не найголовнішою складовою її життя. Це і є головною причиною впровадження саме технічних інновацій на підприємствах сфери гостинності. На нашу думку, цифрові інновації варто віднести до процесних інновацій, які умовно можна поділити на дві категорії. До першої категорії належать інновації, що пов'язані з оснащенням для внутрішньої та зовнішньої роботи підприємства сфери гостинності. Ці технології дозволяють оптимізувати та спростити роботу персоналу підприємства готельно-ресторанної галузі, а також спростити доступ та споживання послуг цього підприємства безпосередньо клієнтам. Приклади інновацій, віднесених нами до цієї категорії, наведені на рис. 1.3.

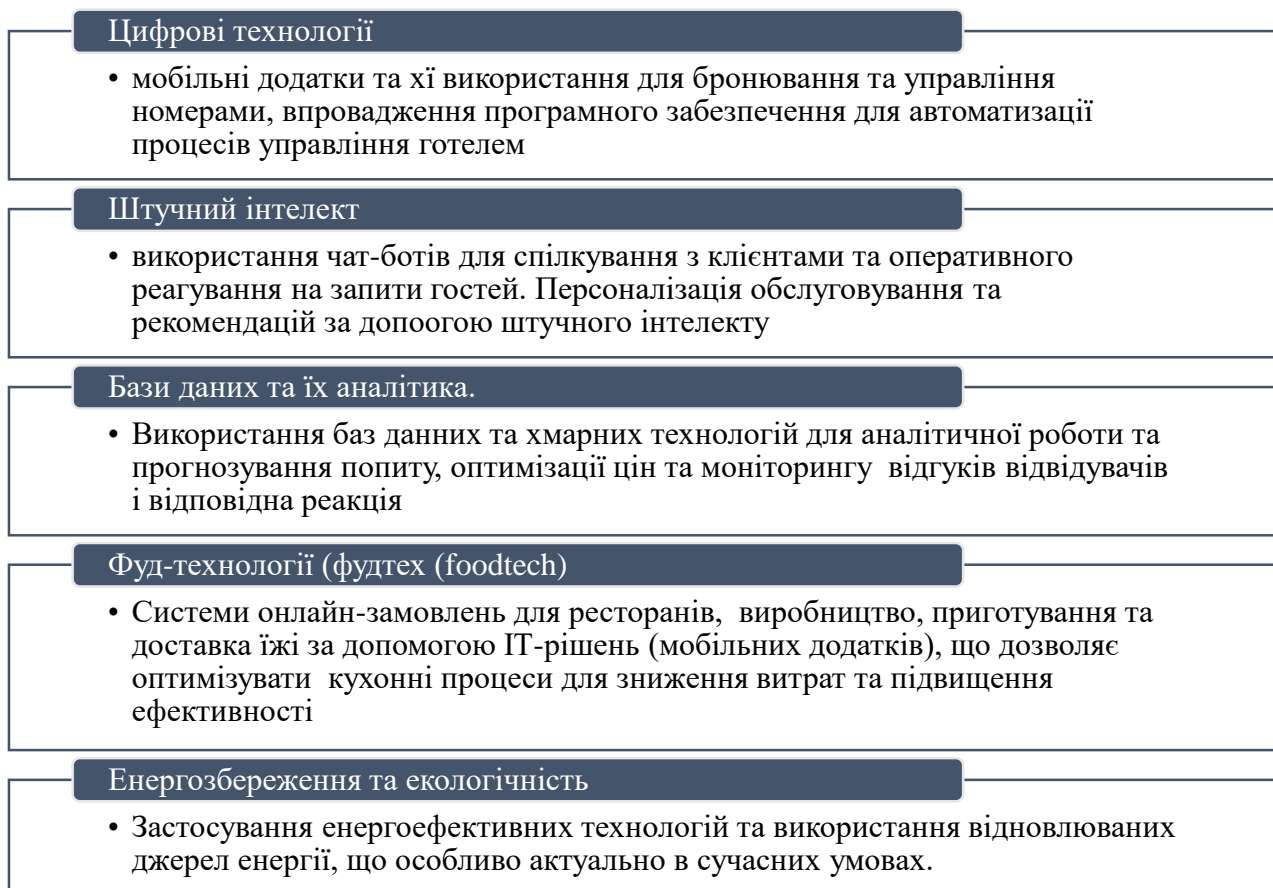


Рисунок 1.3. Цифрові інновації в готельно-ресторанному бізнесі

Окрім систем, які дозволяють керувати роботою підприємства готельно-ресторанного бізнесу і взаємодіяти з клієнтами, існує технічне оснащення, яке дозволяє забезпечити комфорт та безпеку відвідувачів ресторанів та гостей готелів, а також допомагає в роботі персоналу ресторану та/або готелю. Саме таке обладнання і становить другу категорію цифрових інновацій у готельно-ресторанному бізнесі. Сьогодні все складніше залучити клієнтів тільки зручними апартаментами та географічним положенням готелю або ресторану. Стає вкрай важливим наявність в готелі технічних послуг, як: супутникове телебачення, безоплатний бездротовий Інтернет, зали для онлайн конференцій; в ресторані – електронне меню, онлайн-бронювання столиків тощо і це лише мінімальний набір.

Готельно-ресторанний бізнес отримав колосальний поштовх розвитку за рахунок впровадження цифрових технологій та штучного інтелекту у

виробничий процес та маркетингову діяльність. Вище ми вже наводили приклади інновацій, які запроваджені лише за останнє десятиріччя: онлайн-бронювання номерів, електронне меню, екологічний розподіл подачі світла та тепла, цифрові ключі, роботизація, online check та check out, безконтактні платіжні системи, розумна «парковка» і багато іншого.

Поряд з перевагами запровадження у діяльність підприємств сфери гостинності інноваційних технологій, слід обмірковано підходити до їх обрання. Як зауважують дослідники, більшість сучасних готельних і ресторанних підприємств критично залежать від своїх обчислювальних, комунікаційних та інших систем. За таких умов, для максимізації переваг таких інновацій з одного боку, і для уникнення перешкод або навіть ослаблення через серйозні недоліки цих самих систем, з іншого боку, необхідно мати життєздатну, комплексну та сучасну інноваційну стратегію [9].

З огляду на вищевикладене влучним, на нашу думку, здається твердження, що інноваційні системи, які використовує готельно-ресторанний бізнес, є засобом досягнення мети, а не самоціллю, тому будь-яка інноваційна стратегія повинна бути тісно інтегрована з більш широкою бізнес-стратегією, щоб вона була повністю ефективною. Існують тисячі інноваційних технологій, які вирішують стільки ж бізнес-проблем, тому інноваційне рішення потрібно специфікувати та впроваджувати з великою обережністю, щоб уникнути дорогих і шкідливих помилок. Мета інноваційної стратегії має полягати в тому, щоб переконатися, які інструменти потрібні для ефективного бізнесу, і успішно спланувати їх початкове впровадження або покращення з часом [9].

Процес запровадження інноваційних технологій у сфері послуг включає наступні етапи (рис. 1.4).

Розглянемо зміст кожного етапу.

Задум інновації – це діяльність, що пов'язана з визначенням завдань та мети інновацій, пошуку інноваційних ідей, їх техніко-економічне обґрунтування.



Рисунок 1.4. Етапи процесу запровадження інновацій

На другому етапі оцінюється затребуваність інновації на ринку: проводяться маркетингові дослідження, з'ясовуються вподобання реальних та потенційних споживачів, формуються споживчі властивості та характеристики, які має мати інновація, що виводиться на ринок. На цьому етапі також проводиться аналіз напрямків інноваційної діяльності конкурентів, визначаються платоспроможний попит та можливі обсяги продажів нового продукту (товару, послуги).

За цим етапом розробляються технологічні та маркетингові характеристики нововведення: структуруються параметри – визначається сукупність матеріальних та трудових ресурсів, що необхідні для надання послуги, їх якісні та кількісні характеристики, розробляється цінова, збутова та комунікаційна стратегія інновації.

Саме на цьому етапі інноваційного процесу керівництво підприємства сфери гостинності має відповісти на питання:

- на який цільовий ринок має вийти новий продукт (послуга);
- які позиції має зайняти на цьому ринку новий продукт;
- очікувана частка ринку;
- яка буде ціна (ціни) та обсяги продажів і прибутку;
- які необхідно використати інструменти просування інноваційного продукту на ринок;

- який має бути рекламний бюджет першого року існування продукту на ринку;
- якою має бути довгострокова стратегія маркетингу цього продукту.

Перед масовим виведенням продукту на ринок всі існуючі проблеми повинні бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На цьому етапі, зазвичай, витрати на створення продукту помітно зростають. Однак у жодному разі не рекомендується ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити й усунути помилки з надання послуг у короткостроковому періоді, затративши порівняно мало, чим потерпіти поразку на ринку при масовому наданні послуг, дозволивши у такий спосіб програти в конкурентній боротьбі та/або зазнати істотних матеріальних витрат, які б призвели до отримання значних збитків [10, с. 211].

І лише після всіх цих етапів інноваційний продукт (послуга) запроваджується в готелі або ресторані і перевіряється реакція споживачів послуг підприємства – позитивне ставлення до нововведення, чи – негативне.

На останньому етапі розраховуються показники ефективності – економічної, репутаційної, комунікаційної, величина яких має визначити подальші дії по відношенню до впровадження інновації.

Навіть якщо успіх нового продукту підприємства сфери гостинності перевершив всі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення його характеристик і властивостей – це має можливість розвинути й закріпити успіх у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає зрівноважити зусилля менеджменту з підтримки існуючих продуктів, що користуються попитом, і з розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) та цілих напрямків [10, с. 213].

Для підвищення конкурентоспроможності готелю або ресторану необхідно використовувати диверсифіковану політику по різних напрямках діяльності і, в тому числі щодо запровадження інновацій, бо жодне з напрямків діяльності окремо взятого підприємства сфери гостинності не захищено від копіювання. Якщо заклад гостинності, будь-то ресторан або готель, виводить

на ринок новий продукт або послугу, то через деякий час подібний продукт або послуга з'явиться і в конкурента, але в уже більш досконалому вигляді. Поряд з цим варто нагадати, що шлях інноваційних перетворень для суб'єктів господарювання сьогодні є єдиним шляхом підвищення продуктивності праці, зменшення матеріаломісткості та енергомісткості, технологічного ривка і підвищення результативності діяльності [11].

Поряд з цим, говорячи про інновації та інноваційний процес саме на підприємствах сфери гостинності, не можна залишити поза увагою питання інноваційного потенціалу підприємства, який є сукупністю наявних інтелектуальних, технологічних, фінансово-економічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання та ефективний механізм комерціалізації та сприяти розвитку [12, с. 355].

Прибутковість інновацій у готельно-ресторанному бізнесі знаходяться завжди під пильною увагою не тільки власників бізнесу, але й науковців, бо саме ефективність інновацій на підприємствах сфери гостинності дає змогу конкурувати на сучасному ринку гостинності. І тут головним питанням залишається ціна інновацій та ємність інноваційного потенціалу підприємства сфери гостинності. Так, досліджуючи питання інноваційного потенціалу, колектив авторів [13] посилається на твердження А.Г. Черномазюк: «Сучасні інновації коштують недешево, проте власники готелів все одно витрачаються на них, тому що тільки так можна забезпечити власне виживання на ринку» [13, с. 50].

За твердженнями Єпіфанової І.Ю. та Гладкої Д.О. «...існує декілька підходів до визначення інноваційного потенціалу:

- з точки зору наявних ресурсів;
- з точки зору можливості використання ресурсів» [12].

Серед складових інноваційного потенціалу дослідники вказують сім елементів, які виступають визначальними чинниками готовності підприємства

до впровадження новації та підвищення його конкурентоспроможності на ринку послуг (рис. 1.5)

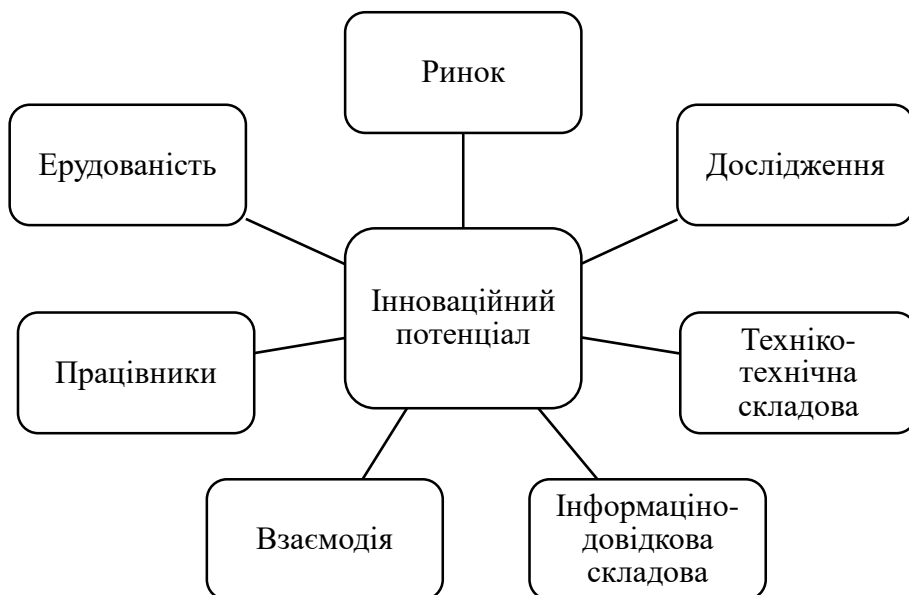


Рисунок 1.5. Складові інноваційного потенціалу підприємства [12, с. 356]

Автори, аналізуючи джерела, наводять досить розлоге пояснення кожній із зображених на рис. 1.5 складових. На перше місце авторами поставлений ринок, що повною мірою оправдано, бо саме ринкове середовище має суттєвий вплив на підприємство, несе загрози та дає можливості. Про цю складову автори стверджують, що «ринок характеризує відповідність можливостей підприємства зовнішнім ринковим потребам інновацій, які формуються ринковим середовищем» [12, 356].

На другому місці автори розташували ерудованість, оскільки, на їх думку, саме ерудованість власників готельно-ресторанного бізнесу «визначає можливості до створення та прийняття ідей, задумів, новацій і доведення їх до рівня нових технологій, конструкцій, організаційних і управлінських рішень» [12, 356].

На третьому місці авторами розташовані працівники, бо саме «чисельність персоналу, його розподіл за фаховою підготовкою, підрозділами на рівні, що відповідає сучасному розвитку науки та техніки» [12, 357] мають істотне значення для інноваційного потенціалу підприємства.

Суттєвий вплив, на думку науковців, на стан інноваційного потенціалу має техніко-технологічна складова, яка «показує здатність, гнучкість та оперативність реагування виробничих потужностей підприємства потребам ринку» [12, 357].

Автори стверджують, що інформаційно-довідкова складова, виступає «показником інформаційної забезпечуваності підприємства, ступінь повноти і точності інформації, необхідної для прийняття ефективних інноваційних рішень» [12, 357].

Про можливість «приведення у відповідність різноспрямованих інтересів суб'єктів інноваційного процесу (рівень надійності взаємодії з суб'єктами інноваційного процесу)» свідчить ступінь взаємодії, складова яку автори розташували поряд з дослідженнями. Бо саме ця складова дає характеристику наявності «запасу результатів науково-дослідних робіт достатнього для утворення нових знань, можливість проведення досліджень з метою перевірки ідей інновацій і оцінки застосування інновацій у процесі виробництва нової продукції» [12, с. 356].

Таким чином, треба погодитися із висновками колективу авторів під головуванням Петрик І.О., які констатують, що інноваційний потенціал підприємства сфери гостинності стрімко розвивається, а його реалізація залежить від таких факторів, як інституційне забезпечення, стан конкуренції на ринку та наявність кваліфікованого персоналу – ініціатора інноваційних перетворень [13].

Підсумовуючи розгляд питання, можна констатувати, що у сучасній практиці готельно-ресторанного бізнесу виокремлюються декілька напрямків, в яких можливі або необхідні інновації: концептуальні інновації, інформаційні, мультимедійні технології, безпека, PR-діяльність, діловий туризм, еко технології тощо. Науковці класифікують інновації за цілим рядом критеріїв та ознак, які можна звести до чотирьох великих груп:

1) Інновації в галузі стратегічного капіталу – стратегічні ресурси, нові технології, людські ресурси та методи управління. До цієї категорії можна

віднести інновації у формі нової методики навчання персоналу, більш швидка інтеграція нових працівників у команду, що підвищує ефективність роботи готелю або ресторану.

2) Інновації в операційній діяльності підприємства сфери гостинності – заходи, які спрямовані на підвищення продуктивності праці, поліпшення якості обслуговування клієнтів.

3) Інновації в галузі взаємовідносин з клієнтами та ринком – це всі заходи, які спрямовані на підвищення лояльності гостей, програми заохочення, акції, що сприяють підвищенню пізнаваності бренду підприємства готельно-ресторанної сфери, нові маркетингові стратегії, ціноутворення.

4) Інновації в сфері фінансової ефективності – все те, що сприяє зниженню витрат та зростанню доходів підприємства сфери гостинності.

Проведений аналіз джерел дає змогу стверджувати, що будь-яка інновація без оцінки рентабельності (визначення ефекту) не має сенсу. Інновації рекомендується запроваджувати, якщо інноваційний бюджет складає від 1 до 10%% інноваційного потенціалу підприємства. Поряд з цим, існують перешкоди щодо запровадження інноваційних технологій, наприклад – вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї підприємства сфери гостинності. Не можна нехтувати тим фактом, що власники готельно-ресторанного бізнесу сьогодні налаштовані на отримання доходу з поточної діяльності і довести їм факт, що те або інше інноваційне рішення дозволить отримати більший дохід у майбутньому вкрай складна задача. Поряд з цим, варто нагадати, що в індустрії сервісу та гостинності технологічні інновації стають важливим джерелом розвитку та зростання, а в теперішній час навіть й виживання. В цьому сенсі розробка та запровадження інновацій в діяльність готельно-ресторанного бізнесу повною мірою стає стратегічною зброєю готелів, готельно-ресторанних комплексів та ресторанів. За оцінками експертів, готельно-ресторанний бізнес має великий потенціал щодо діджиталізації.

1.3. Методичні аспекти визначення напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Як свідчить досвід розвитку відомих світових готельних та ресторанних корпорацій, які досягли успіху та визнання, не можна весь час обмежуватися лише удосконаленням вже існуючих послуг та продуктів. Тільки дійсно нові продукти та послуги, що зорієнтовані на вільні сегменти ринку, можуть принести готельному або ресторанному бізнесу найвищу віддачу. При цьому ці новації мають спиратися на реальні можливості та ресурси підприємства сфери гостинності. Як правило, такі новації пов'язані з глобальними змінами в системах виробничих відносин та виникають внаслідок появи нових технологій в інших або суміжних галузях. Створені готельні або ресторани новації зазвичай тягнуть за собою цілу низку заходів щодо зміни існуючих технологій (управлінських, виробничих, операційних) функціонування підприємств сфери гостинності і, як правило, є достатньо капіталоємними.

Зазвичай такі новації запроваджуються у випадку зміни всього зовнішнього оточення і, насамперед, зумовлені агресивною поведінкою власників готельно-ресторанного бізнесу на ринку гостинності щодо прагнення витіснити конкурентів або зайняту певну нішу або сектор ринку за допомогою пропозиції принципово нових продуктів, послуг та процедур обслуговування.

Сьогодні ж готельні та ресторани інновації, що ґрунтуються на вже існуючих продуктах та послугах, найбільш розповсюджені на вітчизняному ринку внаслідок не високої складності впровадження та більш низькому рівні ризику невдачі.

Поряд з цим слід нагадати, головним, що принесло успіх мережі готелів Hilton, були капіталоємні інновації в галузі маркетингу та сервісу. Саме Конрад Хілтон першим зрозумів те, що дійсний комфорт, безпеку та ненав'язливий, але повсюдний сервіс бажають отримати всі без виключення гості – і мільйонери, і люди з середніми доходами. Саме у готельній мережі Hilton вперше номери були оснащені кондиціонерами, телефонами з прямим набором, дверима з

автоматичним відкриттям та закриттям. Саме в цій мережі всі об'єкти вперше були обладнані пристроями автоматичного відкриття, закриття та блокування дверей і об'єднані в єдину систему. Головні ж новації цієї мережі світ побачив вже після смерті Конрада Хілтона, коли прийшла електронна ера, ера широко відомих сьогодні понять e-business та IT-технології. Саме в цій мережі вперше в далекому 1973 році було запроваджено клієнтську інформаційно-довідкову систему Niltron, за допомогою якої клієнт мав змогу дистанційно отримати інформацію про наявність вільних місць, класи номерів та забронювати номер разом з авіа чи залізничними квитками.

З того часу минуло вже понад півстоліття і сьогодні провідні вітчизняні та закордонні готелі пропонують гостям майже повну діджиталізацію надання послуг. Цифрові рішення у галузі гостинності оптимізують роботу підприємства за рахунок заміни персоналу гаджетизованими послугами та пристроями. Відбувається цифрова трансформація бізнесу, яка дозволяє підприємствам сфери гостинності розробляти та запроваджувати персоналізовані та навіть кастомізовані додатки. Вже сьогодні мобільні та Інтернет-додатки готелів для гостей відслідковують місцезнаходження гостя поряд з готелем та відправляють повідомлення про готовність номера на їхні мобільні телефони. Достатньо актуальні чати зі співробітниками готелів під час виникнення незвичних запитів та питань, на які не може відповісти ані сайт, ані додаток готелю.

Серед сучасних споживчих трендів – розвиток сервісів голосових помічників та віртуальних компаньйонів, які мають допомагати гостям, потенціальному та реальному клієнтам індустрії гостинності вирішувати поточні проблеми у віртуальній формі. Клієнти, які звикли до цифрових асистентів та чат-ботів, зацікавлені у віртуальних помічниках, готових допомагати в організації маршруту, пошуку місць розміщення та харчування (і, відповідно, бронювання), оптимального варіанту харчування, проведення відпочинку, розваг та багато іншого. Сьогодні цифрові асистенти надають послуги check-in, можуть надавати корисну інформацію та виконувати функцію Guest relation.

Все більшого поширення сьогодні набувають інтелектуальні (smart) технології в управлінні готельним номером та процесом отримання додаткових послуг. Гість може самостійно налаштовувати комфортний для нього температурний режим, освітлення, його потужність, користуватися послугами голосового помічника. Також такі системи можуть розпізнавати гостя за обліковим записом у додатку та керувати номером за збереженими даними.

Як влучно зазначає колектив авторів [14]: «Завдяки постійному розвитку та впровадженню нових інструментів компанії можуть досягти високої ефективності, поліпшити якість обслуговування та забезпечити незабутній досвід для своїх гостей. Однією з ключових переваг сучасних технологій управління є автоматизація рутинних процесів. Завдяки цьому готельно-ресторанні підприємства здатні зосередитися на стратегічних аспектах бізнесу, використовуючи час та ресурси ефективно. Ці технології спрощують багато процесів – від систем управління резерваціями до електронних платіжних рішень – і забезпечують безпеку даних клієнтів. Розробка та впровадження новітніх технологій стають необхідним етапом для успішного управління готелями та ресторанами» [14, с. 94].

Беззаперечним є факт, що «вибір напрямів інноваційного розвитку готельних підприємств може бути забезпечений не тільки наявністю оптимальної системи управління й ефективного менеджменту, а й тим, щоб одержати інновацію у вигляді нового продукту, технології, методів організації й менеджменту, що є результатом інноваційного процесу. Важливо не тільки одержати нововведення з мінімальними витратами, а й саме нововведення як інноваційний потенціал, що може забезпечити додатковий прибуток за рахунок інноваційних розробок у майбутньому» [15, с. 73].

Розмірковуючи про етапи вироблення інноваційного підходу до розвитку підприємства сфери гостинності, Л. Литвінець зазначає: «Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю,

фінансами, персоналом). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій» [15, с. 76].

Отже, головним етапом визначення подальшого розвитку підприємства сфери гостинності як інноваційного – є вироблення інноваційної політики, обґрунтування конкурентних переваг шляхом оцінювання власної здатності створити новий продукт чи послугу та розроблення стратегії інноваційного розвитку. І на думку Л. Литвінець: «Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема тими його складовими, які створюють основу ефективної інноваційної діяльності» [15, с. 77].

Оцінювання власної здатності створити новий продукт чи послугу – одна з функцій управління щодо пошуку напрямів розширення ринкових можливостей підприємства та подальшого інноваційного розвитку. Ці напрями мають спиратися на послідовне та безупинне розроблення і виведення на ринок нововведень, що дасть змогу забезпечити виживання та стійкий розвиток конкурентних переваг. Серед головних функцій управління, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства та формують інноваційну стратегію розвитку, науковці [7] виокремлюють наступні:

1. Аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку. Аналізується поточна кон'юнктура ринку і визначальні її фактори, складається прогноз розвитку кон'юнктури.

2. Аналіз внутрішнього середовища підприємства. Виконують аналіз сильних і слабких сторін діяльності підприємства, аналізують підсумки минулої діяльності, ефективність функціонування підприємства, тенденції його розвитку та інше.

3. Виділення і вибір напрямків, а в їхніх рамках варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей на основі зіставлення можливостей і небезпек, що виходять із зовнішнього середовища, а також сили і слабкості підприємства, наприклад, методом SWOT-аналізу.

4. Формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку передбачає формування та вибір цільових ділянок ринку (сегментів чи ніш) для реалізації відібраних варіантів інноваційного розвитку суб'єктів господарювання, розроблення підходів до формування цільового ринку на базі виділених ділянок.

5. Аналіз і кількісна оцінка ризику на етапах інноваційного розвитку всього процесу в цілому, коригування робіт етапів за результатами аналізу (за необхідності).

6. Виділення пріоритетних напрямків діяльності. На основі аналізу відібраних варіантів інноваційного розвитку ринкових можливостей, з урахуванням даних сегментації формують систему цілей на поточний і довгостроковий періоди діяльності, визначають пріоритетні завдання, вирішення яких веде до досягнення поставлених цілей.

7. Формування організаційної структури управління інноваційним розвитком. Відповідно до системи цілей і складу завдань, які потрібно вирішити, формують матричні організаційні структури (що складаються з фахівців різного профілю: маркетологів, економістів, фінансистів, конструкторів, збутових працівників і т.д.) для управління процесами інноваційного розвитку та розширення ринкових можливостей.

8. Планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямками. Розробляють перспективні і поточні плани, у тому числі планують бюджети проектів (планують обсяги необхідних інвестицій у новачі) і визначають джерела їхнього фінансування, формують оптимальну структуру інвестицій.

9. Контроль за виконанням заходів, спрямованих на реалізацію потенціалу інноваційного розвитку. Виконується збір і аналіз інформації, що характеризує процеси, які відбуваються у зовнішньому середовищі, процеси всередині самого підприємства, хід виконання запланованих науково-дослідних, дослідно-конструкторських і виробничо-збутових заходів.

Виявляються причини відхилень фактично реалізованої програми від наміченої (за термінами, обсягами, ефективністю тощо).

10. Підготовка рішень про своєчасну зміну пріоритетів і пошук нових напрямів інноваційної діяльності. За підсумками контролю готують рішення про коригування і зміну пріоритетів діяльності, аж до припинення робіт над неефективними варіантами розвитку, ухвалюють рішення про розроблення нових варіантів інноваційного розвитку [7, с. 15].

Таким чином, можна констатувати, що інноваційний розвиток підприємства має послідовно формуватися за відповідними етапами, або стадіями (рис.1.6): інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії інноваційного розвитку, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

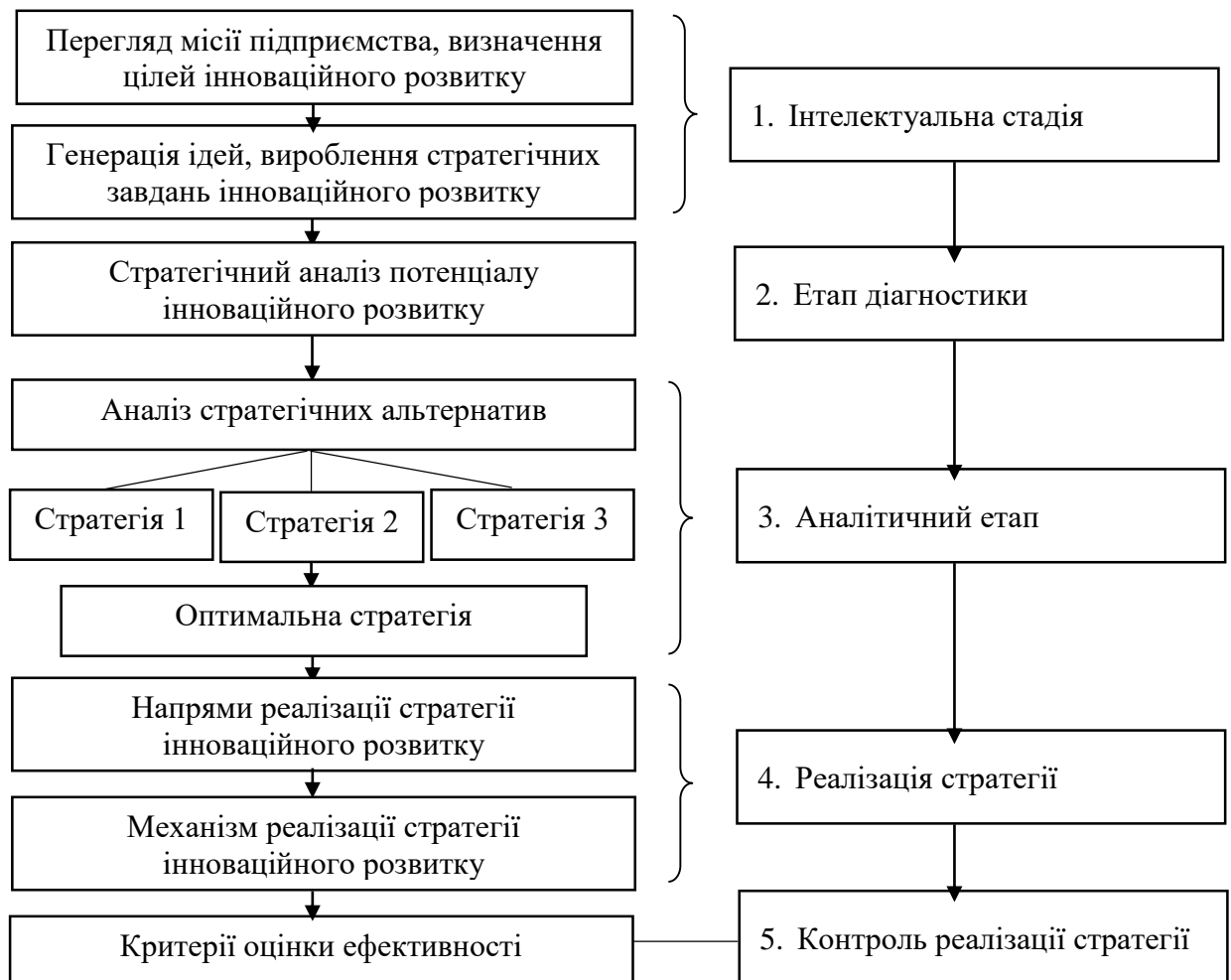


Рисунок 1.6. Етапи вибору стратегії інноваційного розвитку підприємства готельно-ресторанної сфери

Більшість фахівців у галузі стратегічного планування та інноваційного розвитку зазначають, що першим етапом розроблення стратегії подальшого розвитку, у тому числі й інноваційного, є пошук нових ідей та перегляд місії підприємства, визначення його короткострокових та довгострокових цілей, тобто бажаних результатів функціонування та розвитку підприємства в майбутніх періодах. Серед найрозповсюджених методів пошуку нових ідей науковці називають дві основні групи індивідуальні та колективні. До колективних відносять – мозковий штурм – «процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їхньому авторові можуть видаватись сумнівними. Якщо при цьому автор боїться потрапити під критику опонентів, він може побоюватися виказувати свою думку. Крім того, відомо, що одні люди за складом розуму гарно генерують ідеї, але погано їх аналізують, а інші, навпаки, схильніші до критичного аналізу чужих ідей, ніж до генерації власних» [7, с. 162].

Другий етап розроблення стратегії – етап діагностики інноваційного потенціалу підприємства сфери гостинності. Саме цей етап є основним щодо уточнення місії підприємства, цілей і завдань вибору стратегії інноваційного розвитку. На цьому етапі проводиться аналіз потенціалу підприємства, спроможність продукувати нові ідеї та можливості їх запроваджувати, досліджуються показники готельно-ресторанної галузі та сфери туризму, показники макро і мікро середовища підприємства, оцінюється його стан та фактори впливу, відбувається пошук конкурентних переваг, оцінюються сильні та слабкі сторони підприємства, переваги та загрози.

Третій етап (аналітичний) розроблення стратегії інноваційного розвитку присвячений аналізу наявних альтернатив (стратегій) та вибір з них найбільш оптимальної. Тобто розробляються та формуються декілька стратегічних альтернатив інноваційного розвитку; моделюються й оцінюються можливості реалізації кожної з альтернативних стратегій і обирається найдосконаліша та прийнятна стратегічна альтернатива (оптимальна) для реалізації та побудови на підставі цього варіанту загального напрямку інноваційного розвитку

підприємства сфери гостинності. Влучне зауваження щодо ролі цього етапу висловила Н.М. Влащенко, зазначивши, що «...мета діяльності з формування ідей залежить від вироблення якомога більшої їхньої кількості. Мета наступних етапів – скоротити їхню кількість. Першим кроком на цьому шляху є відбір ідей. Мета відбору – якомога швидше виявити й позбутися непридатних ідей» [7, с. 165]. Також необхідно зауважити, що стратегічні альтернативи передбачають не лише формулювання стратегій інноваційного розвитку, а й визначення шляхів та заходів їх реалізації, необхідні ресурси, оцінювання ризиків і, насамкінець, визначення очікуваних результатів впровадження та економічний ефект. На цьому етапі науковці пропонують використовувати спеціальний інструментарій та методи сценарного розвитку подій, оскільки саме сценарії ілюструють різні картини розвитку та дозволяють підготувати альтернативні плани, оцінити, наскільки вони відповідають поставленим цілям, забезпечують максимальні економічні вигоди, мінімізують негативні наслідки для середовища. Сценарій може бути «оптимістичний», «песимістичний» і «реалістичний».

Отже, аналітичний етап є базовим та одним з найсуттєвіших етапів інноваційного розвитку, оскільки на думку Волощук Ю.О. та колективу авторів саме від якості проведення оцінки, що впливає на успіх підприємства на ринку, залежить вибір оптимальної інноваційної стратегії розвитку із певного переліку альтернатив. У своїй праці автори пропонують наступний алгоритм цього етапу, який унаочнений на рис. 1.7. Вони також стверджують, що «за умови якщо технологічно, фінансово та з погляду виробничих процесів інноваційна ідея може бути виконана, то її можна використовувати в основі вибраної інноваційної стратегії та реалізувати відповідно до інноваційної програми» [16, с. 103].

Четвертий етап присвячений саме реалізації обраної оптимальної стратегії інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності. На цьому етапі розробляються інноваційна програма, бюджети та процедури, які

розглядаються як короткострокові та середньострокові плани реалізації стратегії, відбуваються коригування та стратегічні зміни, проводяться організаційні заходи щодо виконання визначених стратегічних завдань, затверджених індикаторів та результатів провадження (показників).

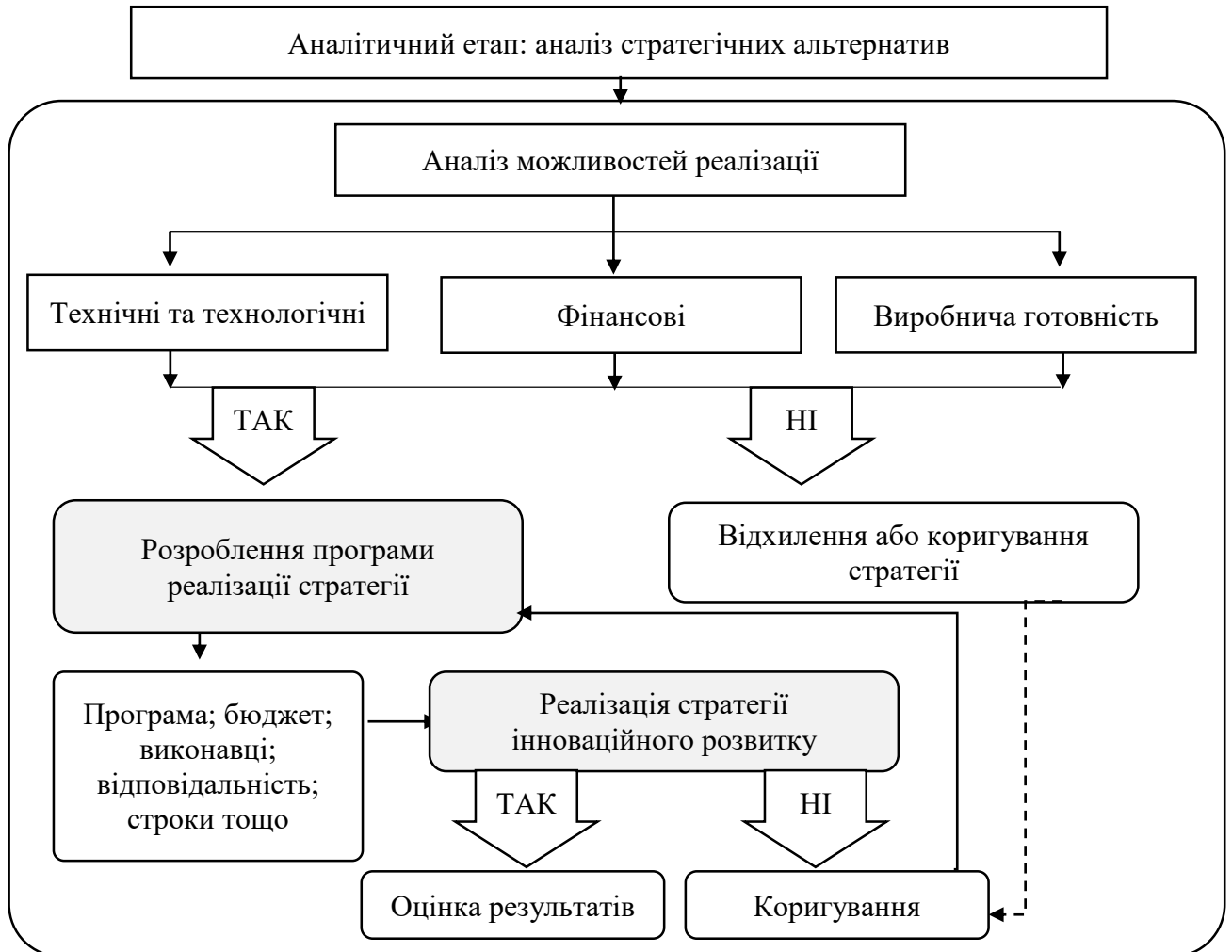


Рисунок 1.7. Алгоритм аналітичного етапу (аналізу стратегічних альтернатив) розроблення стратегії інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності (складено за [16])

Як влучно зазначили автори [16]: «Вибрана стратегія реалізується шляхом проведення стратегічного і поточного планування. Розроблення інноваційної програми конкретизує завдання для функціонуючих підрозділів підприємства за визначеними обсягами робіт та термінами виконання, уточнюються витрати для виконання запланованих заходів у встановлених

межах. Реалізація інноваційної стратегії може бути відкоригована під час урахування змін, появи нової альтернативи розвитку та відхилення фактичних результатів діяльності від планованих» [16, с. 103].

Підсумовуючи слід звернути увагу, що реалізація обраної стратегії передбачає діяльність керівництва, що спрямована на модернізацію, в разі необхідності, системи управління, приведення її до відповідності зі стратегічними цілями організаційної структури фірми, виділення необхідних ресурсів, а також підготовку персоналу [17, с. 57].

І останній п'ятий етап реалізації стратегії інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності – контроль її реалізації, моніторинг значення індикаторів та показників, визначених на попередньому етапі. Заходи моніторингу стану реалізації стратегії здійснюються постійно – від початку її розроблення і протягом всього життєвого циклу. Саме цей етап дає власникам готельно-ресторанного бізнесу розуміння ефективності інновацій та бачення результатів реалізації стратегії, також є можливість порівняти отримані результати із визначеними цілями та місією за допомогою системи зворотного зв'язку та результатів контролю за виконанням стратегії.

Таким чином, методичні аспекти визначення інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності зводяться до процесу розробки стратегії та реалізації функцій стратегічного управління. Слід зазначити, що єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме, відповідати на три питання: Де знаходиться підприємство сфери гостинності нині? Куди необхідно рухатися? Що необхідно зробити? Інноваційна стратегія розвитку має послідовно формуватися за певними етапами, або стадіями: інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

Висновки до першого розділу.

Дослідивши теоретико-методичні основи інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу можна сформулювати наступні висновки:

1. Інновація – це вже запроваджений або такий, що запроваджується, новий або значно поліпшений продукт (товар, послуга), новий метод продаж або новий метод в організаційній чи то діловій практиці, який спрямований на підвищення ефективності процесів та/або якості продукції, послуг і затребуваний ринком. Лише у випадках, коли можна спостерігати економічний ефект від упровадження нової ідеї, послуги чи товару можна з впевненістю казати про інновацію. Інновацією вважається також створення, розробка та впровадження нового процесу, технології або послуги з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентних переваг.

2. У сучасній практиці готельно-ресторанного бізнесу виокремлюються декілька напрямків, в яких можливі або необхідні інновації: концептуальні інновації, інформаційні, мультимедійні технології, безпека, PR-діяльність, діловий туризм, еко технології тощо. Науковці класифікують інновації за цілим рядом критеріїв та ознак, які можна звести до чотирьох великих груп: інновації в галузі стратегічного капіталу; інновації в операційній діяльності підприємства сфери гостинності; інновації в галузі взаємовідносин з клієнтами та ринком; інновації в сфері фінансової ефективності.

3. Проведений аналіз джерел дає змогу стверджувати, що будь-яка інновація без оцінки рентабельності (визначення ефекту) не має сенсу. Інновації рекомендується запроваджувати, якщо інноваційний бюджет складає від 1 до 10%% інноваційного потенціалу підприємства. Поряд з цим, існують перешкоди щодо запровадження інноваційних технологій, наприклад – вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї підприємства сфери гостинності. Не можна нехтувати тим фактом, що власники готельно-ресторанного бізнесу сьогодні налаштовані на отримання доходу з поточної діяльності і довести їм факт, що те або інше інноваційне рішення дозволить

отримати більший дохід у майбутньому вкрай складна задача.

4. Методичні аспекти визначення інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності зводяться до процесу розроблення стратегії та реалізації функцій стратегічного управління. Оцінювання власної здатності створити новий продукт чи послугу – одна з функцій управління щодо пошуку напрямів розширення ринкових можливостей підприємства та подальший інноваційний розвиток. Ці напрями мають спиратися на послідовне та безупинне розроблення і виведення на ринок нововведень, що дасть змогу забезпечити виживання та стійкий розвиток конкурентних переваг.

5. Серед головних функцій управління, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства та формують інноваційну стратегію розвитку, науковці виокремлюють наступні: аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз внутрішнього середовища підприємства; виділення і вибір напрямків інноваційного розвитку та ринкових можливостей методом SWOT-аналізу; формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку; аналіз і кількісна оцінка ризику; виділення пріоритетних напрямків діяльності; формування організаційної структури управління інноваційним розвитком; планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами; моніторинг реалізації стратегії інноваційного розвитку.

6. Єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме, відповідати на три питання: Де знаходиться підприємство сфери гостинності нині? Куди необхідно рухатися? Що необхідно зробити? Інноваційна стратегія розвитку має послідовно формуватися за певними етапами, або стадіями: інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПЕРЕДУМОВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

2.1. Загальна характеристика стану сфери гостинності України

Сфера гостинності в останні десятиріччя була сектором економіки, який розвивався випереджаючими темпами, не тільки в Україні, а й за кордоном. Спостерігалася послідовна «сервісизація» економіки. І така тенденція, за даними аналітиків, спостерігалася не тільки в розвинутих країнах, а й в країнах, що розвиваються. Такий стан речей був зумовлений тим, що туризм та подорожі вже давно виступають істотною частиною світової економіки і для економік багатьох країн світу вони стали «локомотивом» економічного зростання. Аналітичні дані свідчать, що до початку пандемії (2020 рік) 3% усіх наявних робочих місць світу припадало саме на сферу гостинності, 3% світового ВВП також припадало на сферу гостинності [18]. Цю тенденцію зростання частки сфери гостинності у світовому ВВП зупинила пандемія коронавірусної інфекції COVID-19. Запроваджені карантинні обмеження та пряма заборона на провадження певних видів господарської діяльності найбільш відчутно «вдарили» саме по підприємствах сфери гостинності та туризму. Дослідники стверджують, що за підсумками 2020 року «кількість робочих місць в галузі скоротилася на 18,6% або на 62 млн. робочих місць по всьому світу» [18].

Проте, починаючи вже з 2021-2022 років, з поступовим відновленням подорожей потроху світова галузь гостинності почала відновлювати доковідні обсяги надання послуг. Вітчизняна галузь гостинності та туризму тільки-но почала відновлюватися від ковідних обмежень, як з лютого 2022 року опинилася у надважкій ситуації, спровокованій військовою агресією російської федерації. Перші три місяці військових дій на території України всі економічні процеси в галузі сфери гостинності (HoReCa) (заклади харчування, готелі та кетеринг) майже припинилися.

Найбільш суттєвий негативний вплив на готельно-ресторанний бізнес мала міграція населення, падіння платоспроможного попиту та економічні труднощі внаслідок порушення логістичних мереж, викликаних війною. Керівниця Центру розвитку HoReCa МХП Н. Шадчнева, посилаючись на дані опитування Європейської Бізнес Асоціації, зазначає, що лише 6% підприємців не мали жодних втрат, пов'язаних з війною [19]. Аналізуючи стан галузі у період 2022-2024 років, Н. Шадчнева зауважує: «...повномасштабна війна принесла новий рівень викликів. Змінилися географія та споживачі. Однією з ключових проблем стала міграція населення всередині країни. Це суттєво змінило смаки та вподобання споживачів і створило новий виклик для рестораторів, які повинні адаптуватися до нових ринкових реалій. Водночас кількість споживачів зменшилася і їхні фінанси обмежені. Однак попри це споживачі стали вимогливішими до якості обслуговування та страв. В умовах війни, економічної нестабільності та браку персоналу є й моменти розвитку. Наприклад, росте сегмент малого бізнесу, як-от кав'ярні, пекарні, шаурмічні та хот-дог-кафе. Навіть у прифронтових зонах спостерігається розвиток харчового бізнесу. Це свідчить про те, що підприємці не бояться труднощів і готові інвестувати в галузь попри війну, а ресторатори – прагнуть готувати та годувати» [19].

Влучним є твердження Н.О. Коваленко, що «військова агресія стала справжнім випробуванням в управлінні бізнес-процесами сфері гостинності та туризму. Основною складністю є відсутність, як теоретичних досліджень, так і практичного досвіду управління бізнес-процесами туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах повномасштабної війни» [20].

Далі авторка, посилаючись на дослідження науковців Кохан М.О., Бірюкової Ю.А. та Шпарик Я.Я., зауважує, що «...через кілька місяців війни, в Україні працювало лише 68% закладів громадського харчування, які належать до готельно-ресторанного бізнесу. Це дуже мало, враховуючи загальну кількість закладів, що були відкриті до початку конфлікту. Однак, у західних і деяких центральних областях країни, на фоні воєнного стану, кількість нових

вакансій і доходи підприємств громадського харчування, що належать до готельно-ресторанного бізнесу, вже повернулися довоєнного рівня» [20].

Проте, перший шок минув, і готельно-ресторанний бізнес поступово пристосувався до надважких умов господарювання і вже за даними аналітиків за перше півріччя 2023 року показники готельної галузі сфери гостинності дещо стабілізувалися (рис. 2.1.)

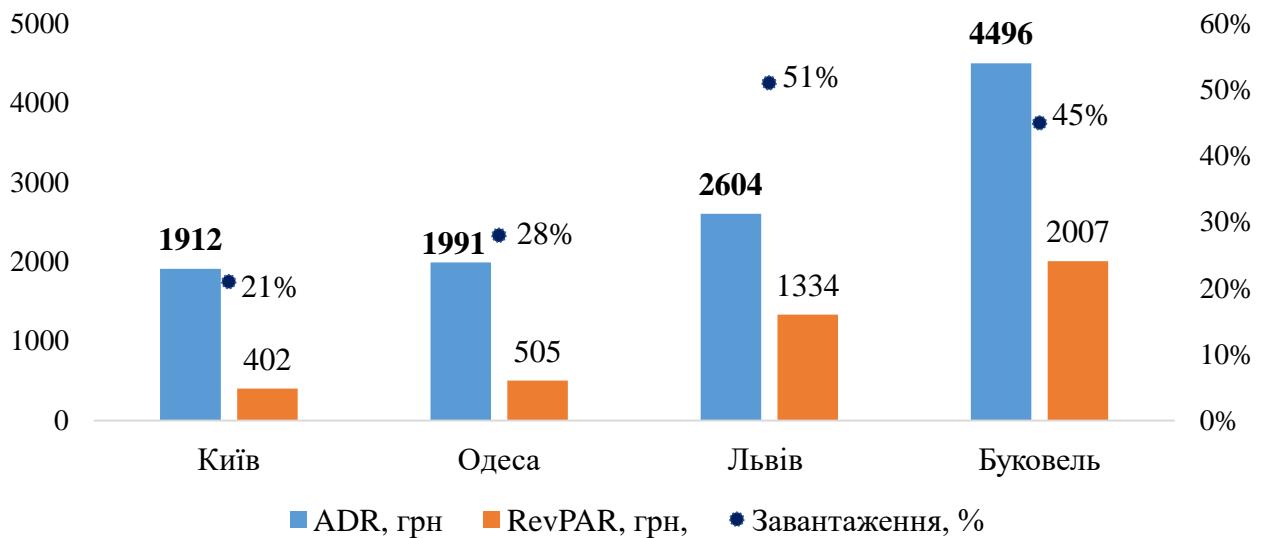


Рисунок 2.1. Показники діяльності готельного ринку за 1 півріччя 2023 року [21]

Згідно з даними аналітиків Інтернет-видання «Оціночний портал» за перше півріччя найвищий розмір середньої вартості продажу номера чи ночі (ADR – Average daily room rate) відмічений у готелях всесезонного курорту Буковель, на другому місці за даним показником – готелі м. Львів, але відмічений майже вдвічі нижчий показник. Це пояснюється об'єктивними обставинами, саме ці райони вважаються найнебезпечніми в країні. Майже на одному рівні знаходяться показники готельного ринку м. Одеси та м. Києва, що також пояснюється безпековими умовами перебування гостей.

Відповідно і виручка номерного фонду за один номер або ліжко-місце для хостелів (RevPAR – Revenue per available room per day) також найвища на всесезонному курорті Буковель, трохи нижча у м. Львів. І майже в чотири рази

нижчий рівень відмічений у містах Одеса та Київ. Слід зауважити, що саме цей показник свідчить про комерційну ефективність використання номерного фонду готелю, регіону чи міста, він розраховується шляхом множення середнього тарифу на відсоток завантаження номерного фонду готелів [21]. Щодо завантаженості готелів, то дані аналітичних звітів показують найвищий рівень понад 50% на готельному ринку м. Львів, трохи нижче у Буковелі – 45%. Лише 28 та 21 відсоток становила завантаженість готелів у першому півріччі 2023 року у містах Одеса та Київ, відповідно.

Таким чином, вищерозглянуті показники (особливо слід звернути увагу на RevPAR) свідчать про найбільш прибуткове використання номерного фонду на початку 2023 року саме у Буковелі, але це зумовлено, в першу чергу, більш високими тарифами ніж «оборотністю» номерів, оскільки рівень завантаження був нижчим ніж у м. Львів.

У наступні три місяці 2023 року (літній період) дані аналітичних звітів свідчать про певне пожвавлення готельного ринку. Більш наочно рівень вищерозглянутих показників за період з 01.06.2023 до 31.08.2023 у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року наведено на рис. 2.2.

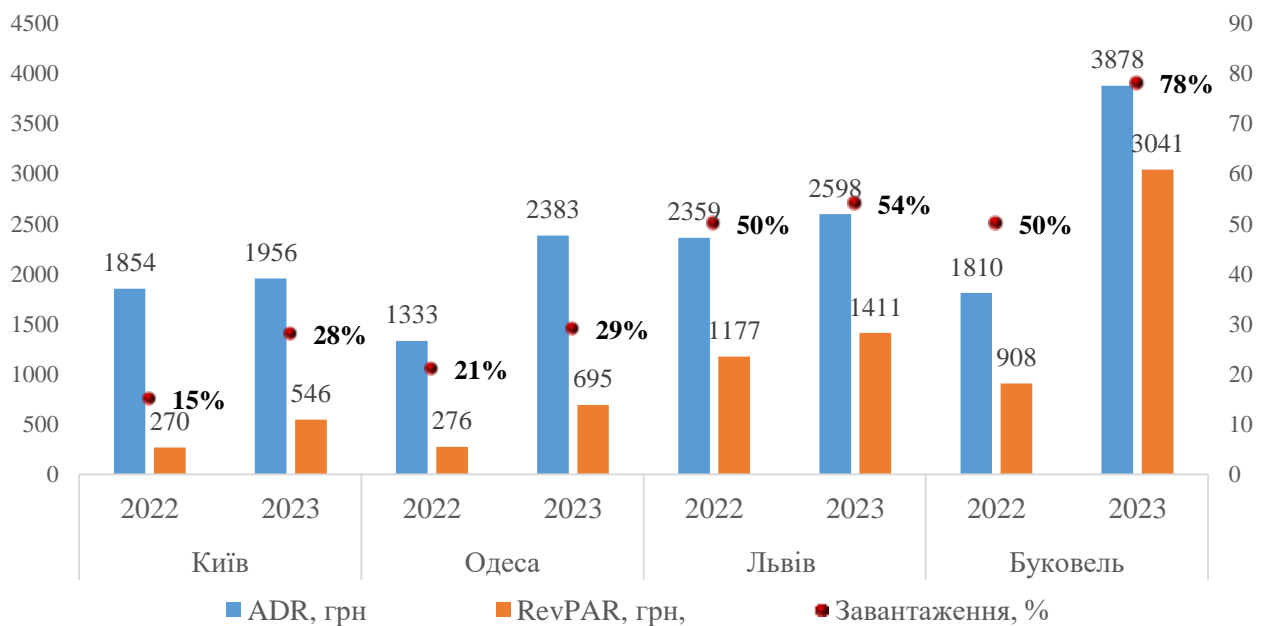


Рисунок 2.2. Показники діяльності готельного ринку за III квартал 2023 року у порівнянні з аналогічним періодом 2022 року [22]

Аналітичні дані, які представлені оціночним порталом [Osinka.in.ua](https://osinka.in.ua), свідчать про поліпшення стану готельного ринку у найбільш популярних містах України. Поряд з цим, слід звернути увагу, що у літні місяці 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року спостерігається значне підвищення середньої вартості продажу номера чи ночі (ADR). Так, лише в Буковелі вона зросла на 114,3%, що становить 2068 грн. У готелях Одеси зростання середньої вартості номеру чи ночі збільшилося на 78,8%, що становить 1050 грн. І незначне підвищення спостерігається в готелях Львову та Києва на 10,1% та 5,5%, відповідно.

Більш істотно у порівнянні з 2022 роком зросла виручка номерного фонду за один номер або ліжко-місце особливо в Одесі (+151,8%) та у Буковелі (+134,9%). У Києві зростання виручки становить 102,2%, у Львові – лише 19,9%. Щодо завантаженості готелів, то найбільш суттєво вона зросла саме у готелях м. Києва – на 86,7%, у Буковелі – на 56%, в Одесі – на 38,1% і несуттєве зростання відмічено у готелях Львова (+8%).

Таким чином, підвищити ефективність використання номерного фонду у III кварталі 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року готельєрам вдалося завдяки збільшенню «оборотності» номерів (завантаженості) лише в місті Києві. В готелях Буковеля ефективність використання номерного фонду зросла виключно за рахунок істотного підвищення середньої вартості продажу номера (тарифу), оскільки завантаженість у порівнянні з минулим роком зростала незначними темпами.

Підсумовуючи розгляд аналітичних показників, можна дійти висновку, що готельний ринок після ковідних двох років та в перші 12 місяців війни значно «просів», але вже у другій половині 2023 року відмічена стабілізація попиту та переорієнтація на внутрішній туризм. Влучною, на наш погляд, є думка Настич І. оглядача електронного видання про житлову на комерційну нерухомість, яка стверджує: «В перший рік повномасштабного вторгнення правила гри на ринку готелів диктувала внутрішня міграція, адже потік іноземних туристів зупинився, івенти та бізнес-зустрічі було скасовано,

відпочинок відклався до кращих часів. У 2023 році ситуація дещо змінилася, і хоча основним гостем був здебільшого внутрішній турист, мета поїздок зазнала змін» [23]. Президент Асоціації готелів та курортів України Сідлецька І. відзначає, що з початком повномасштабного вторгнення «...цільова аудиторія подорожуючих наразі максимально диверсифікована за метою візиту: іноземні журналісти, представники неурядових організацій, представники дипломатичних кіл, ділові подорожі, тренінги та навчання, лікування, транзитні подорожі, відвідування родичів, приватні справи. Потенційний гість шукає раціональність та одночасно враження від споживання» [23].

Оператори ринку констатують істотну зміну концепції регіонів. У довоєнні роки Буковель асоціювався з зимовим відпочинком, але внаслідок військової агресії, як показали вищенаведені показники, у літній період 2023 року готелі, що розміщені в Буковелі, показали вищі результати, ніж у найкращий зимовий період. Слід зауважити, що готельєри Буковелю тарифи в період літнього відпочинку залишили на рівні зимових. Також слід констатувати, що вимога щодо безпекового перебування гостей у готелях стало одним з ключових факторів бронювання та перебування.

Майже подібна ситуація склалася і в ресторанній галузі ринку гостинності. Перші три місяці майже всі заклади харчування закрилися, але вже через три місяці аналітики відмічають поновлення роботи майже 70% закладів харчування [24].

Оглядачі Інтернет-видання «Vizit Ukraine.today», посилаючись на дані досліджень компанії Poster, стверджують, що «... за весь час великої війни ресторанний ринок скоротився з 36 500 до 32 000 закладів» [24]. Надалі автори звертають увагу, що, починаючи з 2023 року, відмічена активізація реєстрації ФОПів та товариств з обмеженою відповідальністю за КВЕДами ресторанної галузі і наводять статистику відкриттів закладів харчування у порівнянні з минулими роками періоду 2019-2022 років (рис.2.3).

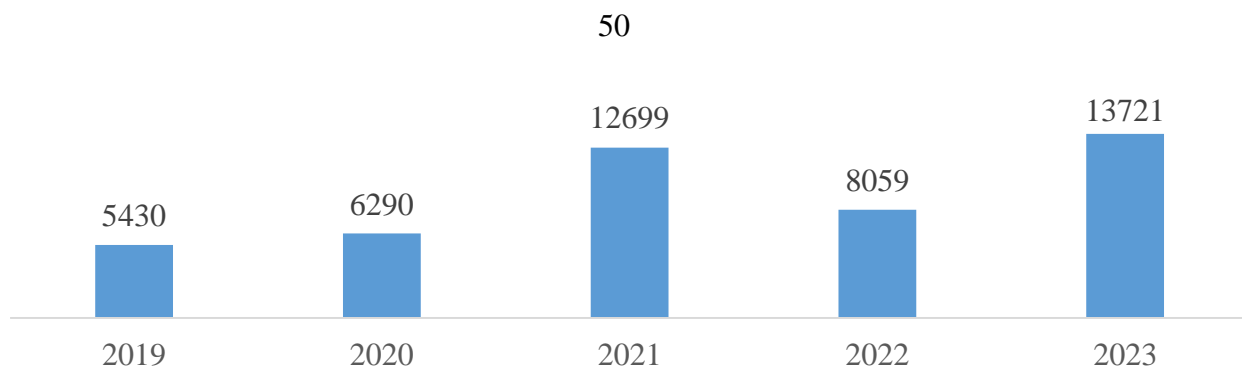


Рисунок 2.3. Реєстрація ФОПів та ТОВ за ресторанными КВЕДами за даними [24]

Таким чином, зважаючи на результати порівняння статистичних даних щодо реєстрації суб'єктів господарювання, можна констатувати, що вже наприкінці 2022 року ресторанный бізнес адаптувався до вимог ведення господарської діяльності під час повномасштабної війни. Дані статистики підтверджують слова Н. Шадчнєвої [19], що ресторанный сегмент ринку гостинності показує позитивну динаміку саме завдяки малому бізнесу – кав'ярням, хот-дог кафе, пекарням та шаурмічним.

Поряд з цим аналітики вказують на ще один негативний факт, який мав суттєвий вплив на результати господарювання представників ресторанного бізнесу – блекауті. Так за даними аналітиків [24], за підсумками першого тижня блекаутів, який припав на період листопаду 2022 року, найбільше падіння виручки було зафіксовано у закладах гостинності західного регіону (рис. 2.4).

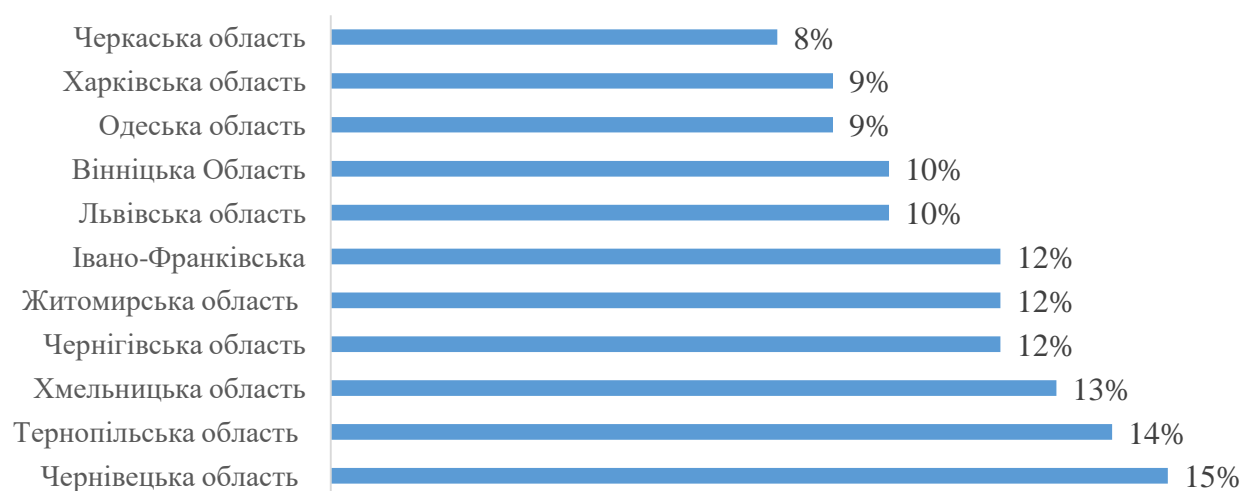


Рисунок 2.4. Падіння обсягів виручки в перший тиждень блекаутів у закладах гостинності різних регіонів України (складено за [24])

Дослідники стверджують, що найменше падіння виручки у цей період відмічено у закладах харчування столиці, у центральних областях та Закарпатті. «При цьому другий тиждень блекаутів був більш критичним для бізнесу. Так, найбільші збитки понесли заклади у Кіровоградській (16%), Волинській (14%), Миколаївській (13%), Одеській (12%), Полтавській та Чернігівській областях, а також в Києві (по 11%). У решті областей рівень доходів впав від 10% до 3%. При цьому у Львівській області взагалі не було зафіксовано падіння виручки» [24].

Підсумовуючи аналіз сучасного стану готельно-ресторанної галузі України, можна стверджувати, що галузь після істотного «просідання» у 2022 році, вже за підсумками 2023 року показує позитивну динаміку, поступове відновлення діяльності закладів гостинності, зростання доходів від надання послуг розміщення та харчування, а також зростання сегменту малого бізнесу.

Влучним з огляду на вищевикладене вдається твердження Коваленко Н., яка констатує, що «туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні, не встигнувши оговтатись від пандемічної кризи, зіштовхнувся із новим, надскладним, випробуванням, військовою агресією, що призвела до непередбачуваних наслідків. На сьогоднішній день готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні виявляється здатним витримати складні випробування, що ставить перед ним війна. Наполеглива праця та професіоналізм підприємців, які працюють у зазначених сферах, дозволяють їм зберігати стабільність та навіть отримувати прибуток, незважаючи на негативні фактори. Українські ресторани та готелі продовжують приваблювати туристів та місцевих мешканців своїми якісними послугами та гостинністю, вони стають оазисами спокою та комфорту в руйнівній реальності війни. Розумні та креативні рішення, що приймаються в цій галузі, допомагають залучати нових клієнтів та зберігати вірних постійних гостей. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес в Україні продовжує свою діяльність, демонструючи професіоналізм та витримку. Незважаючи на випробування, він залишається надійним і важливим сектором розвитку економіки країни» [20].

Яким чином фактори зовнішнього середовища та військова агресія вплинула на діяльність підприємства сфери гостинності розглянемо у наступному підрозділі.

2.2. Загальна організаційно-економічна характеристика підприємства готельно-ресторанної сфери

Для дослідження обрано ТОВ «Панська хата», яке утворено 26 жовтня 2015 року за юридичною адресою 70425, Запорізька область, Запорізький район, с. Нижня Хортиця, вул. Комаров, буд. 25.

Розглянемо результати діяльності готельно-ресторанного комплексу «Панська хата» (ГРК «Панська хата»), який розміщується у старовинному селищі Нижня Хортиця Запорізької області на березі р. Дніпро.

На території комплексу розміщені котеджі рустикального стилю з кахельною чи паркетною підлогою. Покращені котеджі мають вітальні, тераси з краєвидами на басейн і/або дивани-ліжка. Номерний фонд готельно-ресторанного комплексу налічує 25 номерів. До послуг відвідувачів сауна, два відкриті басейни та ставок для риболовлі, а також дитячий ігровий майданчик і затишний ресторан із дитячим меню. На території комплексу є більярдна кімната, місця для пікніків та стайня, яка пропонує гостям комплексу романтичні прогулянки, фотосесії верхом [25].

Контингент відвідувачів комплексу – заможні люди різного віку, включаючи дітей. Особливо приємно проводити час в ресторані комплексу тим, хто полюбляє українську кухню, адже інтер'єр ресторану та страви зможуть дійсно нагадати панську хату.

Після початку повномасштабного вторгнення штатна чисельність працівників комплексу скоротилася до 11 осіб, за необхідності для обслуговування банкетів та інших заходів відбувається наймання працівників з погодинною формою оплати праці. Організаційна структура ГРК «Панська хата» є лінійно-функціональною (рис.2.5). Лінійному керівнику в розробці

відповідних рішень, програм, планів допомагає його функціональний заступник. Він проводить свої рішення через вище керівництво та доводить їх до виконавців нижчого рівня, його роль в готельно-ресторанному комплексі дуже значна, оскільки він здійснює технічну підготовку діяльності, розробляє варіанти рішень питань, пов'язаних з керівництвом діяльності, звільняє працівників нижчих за посадою аніж він, вирішує питання планування фінансових розрахунків, матеріально-технічного забезпечення тощо.

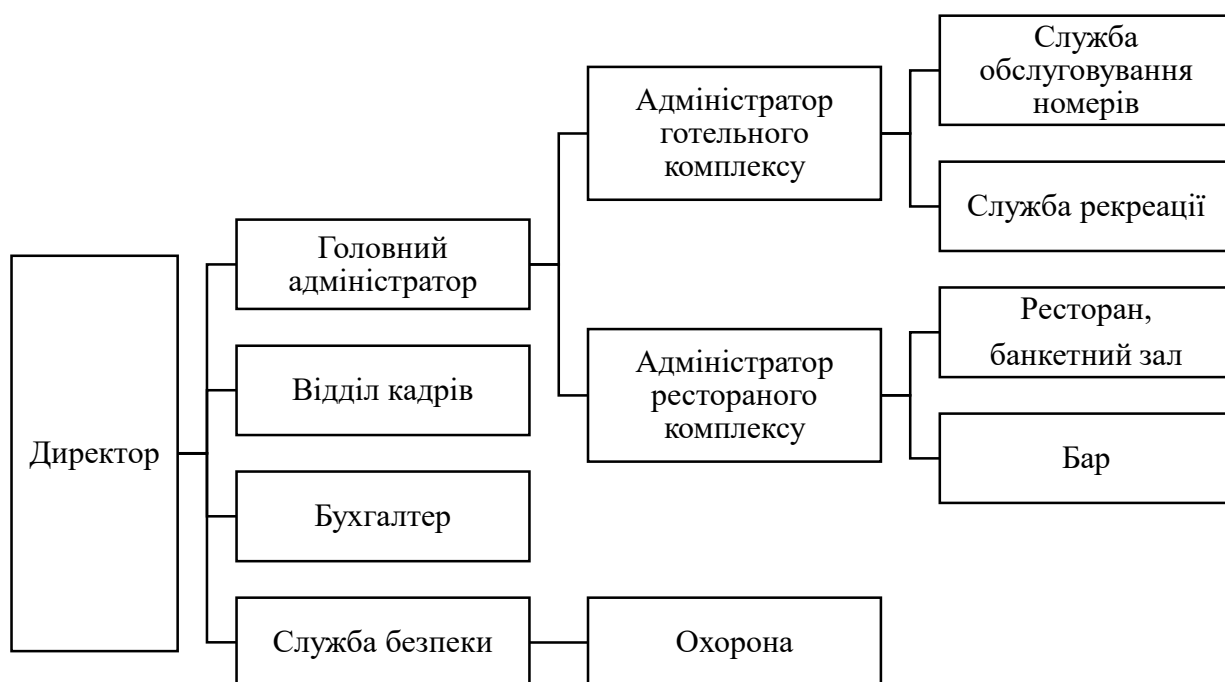


Рисунок 2.5. Організаційна структура ГРК «Панська хата»

Досвід показує, що така структура може сприяти підвищенню ефективності управління лише до певної межі, після чого починаються труднощі. Основною причиною цього є сповільненість процесу підготовки прийняття управлінських рішень, що є типовим як для лінійно-функціональної, так і для розділеної організаційної структури управління. Слід відзначити, що лінійно-функціональна структура управління є типовою для невеликих підприємств та організацій. Не є виключенням із цього правила і досліджуваний готельно-ресторанний комплекс. Отже, організаційна структура ТОВ «Панська хата» має як переваги, так і недоліки.

Головною метою діяльності комплексу є забезпечення потреб відвідувачів у розміщенні, харчуванні, відпочинку та інших супутніх послуг, ефективна робота на ринку готельно-ресторанних послуг і, як результат, отримання прибутку. Для досягнення цієї мети комплекс намагається вирішити наступні завдання:

- забезпечення якісного сервісу;
- створення позитивного іміджу;
- проведення заходів щодо залучення відвідувачів, промоакції та презентації;
- проведення гнучкої цінової політики;
- надання спектру супутніх послуг (лазня, басейн, стайня, риболовля тощо).

Найважливішою умовою безперебійної роботи ресторану комплексу є забезпечення продовольчими товарами і сировиною у відповідності з попитом відвідувачів, раціональними нормами харчування, планом товарообороту продукції, а також складеною виробничою програмою. Постачання сировиною планується після розробки плану товарообороту і продажу продукції власного виробництва в наступному порядку:

- визначення потреби в сировині і товарах на основі виробничої програми і у відповідності з вищезазначеним планом;
- розрахунок розміру товарних запасів сировини і товарів;
- планування надходження сировини і товарів на основі продуктового балансу.

ГРК «Панська хата» має підписані договори з спеціалізованими підприємствами про закупівлю тієї чи іншої групи продуктів. Як правило, такі угоди укладаються після тендеру. Тендерна комісія збирається у складі директора, бухгалтера, головного адміністратора та адміністратора ресторану, які на підставі маркетингових досліджень та юридичних нюансів вибирають найкращі пропозиції на ринку.

На вибір постачальника впливають такі фактори: якість; ціна; асортимент;

наявність сертифіката якості; досвід роботи на ринку; потужність постачальника; довгостроковість контракту; швидкість виконання замовлення в різних ситуаціях; конкурентоспроможність сировини; власний чи орендований транспортний засіб.

Основними постачальниками досліджуваного ресторану є такі: ПП «Тихе» (чай, кава), ТОВ «Фреш Фуд», м'ясокомбінат «М'ясний», (м'ясо та птиця, ковбасні вироби і копченості), КП «Трейд», ТОВ «ПанРибін» (риба та морепродукти), ТОВ «Жайворонок» (хлібобулочні вироби, спеції, масложирова продукція, напівфабрикати), АП «Одесвинпром» та ТМ «Хортиця» (виногорілчані вироби), ТМ «Славутич», АТ «Оболонь» та ін.

Основні показники, що характеризують фінансово-господарську діяльність ГРК «Панська хата» у 2021-2023 роках наведені в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності
ГРК «Панська хата» у 2021-2023 роках

Назва показника	Рік			Абсолютне відхилення, грн.			Відносне відхилення, %		
	2021	2022	2023	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
Дохід від реалізації продукції	9217,6	9128,5	11 477,4	-89,1	2348,9	2259,8	99,0	125,7	124,5
Чистий дохід від реалізації продукції	9216,8	9128,3	11 476,2	-88,5	2347,9	2259,4	99,0	125,7	124,5
Собівартість реалізованої продукції	6511,3	6304,6	4 885,4	-206,7	-1419,2	-1625,9	96,8	77,5	75,0
Фінансові результати до оподаткування	632,4	1701,7	-1 461,3	1069,3	-3163	-2093,7	269,1	-85,9	-231,1
Податок на прибуток	113,8	306,3	0	192,5	-306,3	-113,8	269,2	0,0	0,0
Чистий прибуток	518,6	1395,4	-1 461,3	876,8	-2856,7	-1979,9	269,1	-104,7	-281,8

2023 рік для ГРК «Панська хата» видався збитковим, незважаючи на

зростання чистого доходу від реалізації продукції (+25,7%) та зниження собівартості реалізованої на 23,5% в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про суттєве зростання витрат (адміністративних та операційних), що підтверджують дані фінансової звітності комплексу.

Структура товарообороту ресторану ГРК «Панська хата» представлена в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Динаміка структури товарообороту ресторану ГРК «Панська хата» у
2021-2023 роках

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
				2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
Товарооборот, тис.грн.	1171,9	798,7	721,1	-373,2	-77,6	-450,7	68,2	90,3	61,5
Питома вага продукції власного виробництва, %	77,1	74,8	73,6	-2,3	-1,2	-3,5	97,0	98,4	95,5
Питома вага покупних товарів, %	22,9	25,2	26,4	2,3	1,2	3,5	110,0	104,8	115,3

Дані таблиці свідчать про поступове скорочення рівня товарообороту впродовж досліджуваних років. У 2022 році в порівнянні з 2021 скорочення склало 373,2 тис.грн., що становить більше ніж 30%. У минулому 2023 році негативна тенденція зберіглася, і товарооборот ресторану комплексу скоротився ще на 77,6 тис.грн. або на 9,7% в порівнянні з 2022 роком. Отже, за два воєнні роки товарооборот ресторану знизився на 450,7 тис.грн., що становить майже 40%.

Результати свідчать про зниження питомої ваги продукції власного виробництва ресторану ГРК «Панська хата» протягом аналізованого періоду. Ця тенденція має негативний характер для комплексу, оскільки свідчить про зниження ефективності використання виробничих потужностей ресторану, трудових ресурсів, технічного та технологічного потенціалу (рис. 2.6).

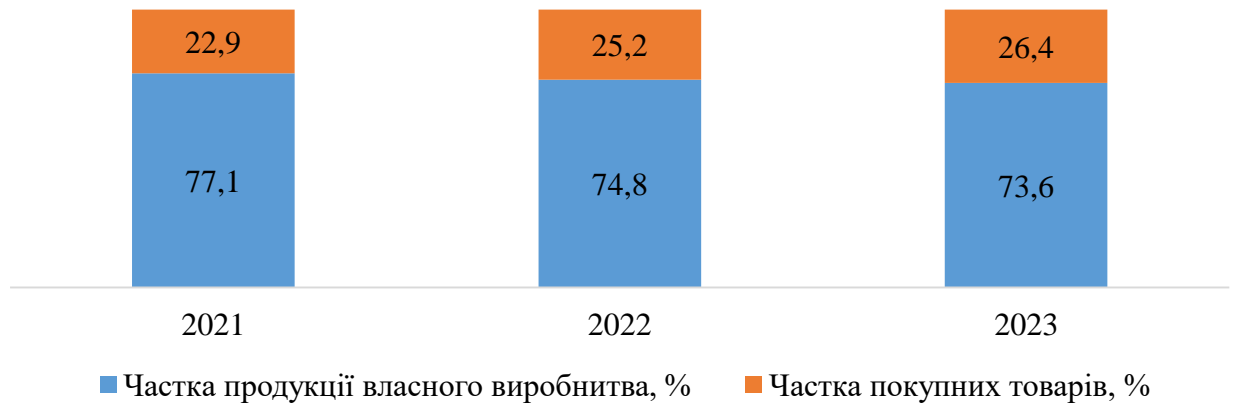


Рисунок 2.6. Динаміка структури товарообороту ресторану ГРК «Панська хата» у 2021-2023 роках, %

Аналіз структури товарообороту ресторану є одним з найважливіших етапів дослідження діяльності ГРК «Панська хата», бо саме цей аналіз має дати характеристику змін, що відбулися, у використанні сировини у порівнянні з минулими періодами. Більш детально структура продукції власного виробництва ресторану у 2023 році представлена в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Структура продукції власного виробництва ресторану ГРК «Панська хата» у 2023 році

Найменування груп страв	Вартість в товарообороті, тис.грн.	Питома вага в загальній кількості страв за товарооборотом (%)	Кількість страв в асортименті, порц.	Питома вага в страв в асортименті меню (%)
Фірмові страви	28,4	5,4	3	4,3
Холодні закуски	131,22	24,7	19	27,5
Гарячі закуски	109,6	20,6	8	11,6
Перші страви	21,5	4,1	4	5,8
Другі страви	135,4	25,5	10	14,5
Солодкі страви	18,24	3,4	11	15,9
Напої	86,4	16,3	14	20,3
Разом	530,76	100	69	100

Дані таблиці свідчать, що в меню ресторану у 2023 році пропонувалося 69 страв, з яких лише 3 страви (4,3%) є фірмовими – холодна закуска «Панське плато», салат «Хортиця», юшка «Панська». У структурі продукції ресторану

власного виробництва фірмові страви займають 5,4% за товарооборотом. Це пояснюється слабкою новаторською роботою шеф-кухаря та його команди. Найбільше в асортименті ресторану холодних закусок, частка яких 27,5 % і саме вони приносять ресторану більше ніж 130 тис.грн. товарообороту (24,7%). Незначною є частка солодких страв – 15,9% в структурі страв, що приносять лише 3,4% товарообороту, хоча ГРК «Панська хата» позиціонують себе як заклад для сімейного відпочинку.

Отже, аналіз асортименту пропонованих страв власного виробництва та структура товарообороту свідчить про нерівномірність асортименту, але це пояснюється об'єктивними обставинами – зниженням відвідуваності та попиту на послуги розміщення та харчування ГРК «Панська хата».

Аналіз показників діяльності готелю комплексу дасть змогу з'ясувати рівень завантаженості та ефективність використання номерного фонду, а також динаміку середньої вартості номеру. З цією метою розрахуємо показники ADR, RevPAR та відсоток завантаження готелю за аналізований період та зведемо в аналітичну таблицю 2.4.

Таблиця 2.4.

Динаміка основних показників ефективності використання номерного фонду ГРК «Панська хата» у 2021-2023 роках

Показник	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
				2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
ADR, грн	940,0	1100,0	1240,0	160,0	140,0	300,0	117,0	112,7	131,9
RevPAR, грн,	305,5	210,1	190,96	-95,4	-19,14	-114,54	68,8	90,9	62,5
Завантаження, %	32,5	19,1	15,4	-13,4	-3,7	-17,1	58,8	80,6	47,4

Дані таблиці свідчать, що завантаженість готелю кожного року знижувалася. За аналізований період зниження завантаженості готелю ГРК «Панська хата» склало більше ніж на 50%. Не зважаючи на підняття середньої ціни одного номеру/ліжка за два воєнних роки більше ніж на 30%, керівництву не вдалося забезпечити ефективність використання номерного фонду, оскільки

найголовніший показник ефективності – RevPAR – показує негативну динаміку впродовж останніх двох років. За підсумками 2023 року в порівнянні з довоєнним 2021 роком ефективність впала майже на 40%. Тобто політика продажів, яку віддзеркалює цей показник не спрацювала, бо навіть підвищення вартості (тарифу) одного номеру/ліжка не дало позитивного ефекту, бо істотно знизилася відвідуваність закладу та завантаженість готелю. Слід зауважити, що такий стан речей обумовлений об'єктивними обставинами, бо заклад гостинності розміщений у прифронтovому місті і саме вплив зовнішніх факторів та безпекова ситуація в регіоні призвела до падіння продажів та збиткової діяльності ГРК «Панська хата» за підсумками 2023 року.

Наступним етапом аналізу діяльності досліджуваного комплексу стане розгляд його майнового стану в динаміці за останні три роки. Вихідна інформація наведена в таблиці 2.5. Показники майнового стану характеризують структуру ресурсів підприємства та джерел, за рахунок яких вони сформовані.

Таблиця 2.5.

Динаміка показників майнового стану ГРК «Панська хата»

Показники	2021	2022	2023
Середньорічна вартість активів, тис. грн	1536,8	2038,55	1815,95
Середньорічна вартість основних засобів, тис.грн.	659,25	906,15	930,2
Середньорічна вартість оборотних активів, тис.грн.	877,55	1132,4	885,75
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів у обігових коштах, тис.грн.	312,55	269,45	274,55
Частка основних засобів у активах підприємства	42,9	44,5	51,2
Частка оборотних виробничих активів у обігових коштах підприємства	35,6	23,8	31,0
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,70	0,64	0,66
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,30	0,36	0,34
Частка оборотних виробничих активів у загальному обсязі ресурсів	35,6	23,8	31,0
Коефіцієнт мобільності активів	1,33	1,25	0,95

Дані розрахунків свідчать, що коефіцієнт придатності основних засобів показує, що незношена частка основних фондів за підсумками 2023 року

становить 34%. Зворотній коефіцієнт – зносу основних засобів – дорівнює 0,66 і це свідчить про великий ступінь зносу основних засобів, тобто 66% основних засобів зношені.

Розрахунок частки оборотних виробничих активів у загальному обсязі ресурсів свідчить, що за результатами 2023 року він дорівнює 31,0 і вказує на те, що 31% мобільних виробничих фондів знаходиться у загальній сумі ресурсів комплексу. Коефіцієнт мобільності активів показує, що на одиницю необоротних активів за підсумками 2023 року припадало 0,95 одиниць оборотних активів і цей показник за останні три роки показав негативну тенденцію. Інакше кажучи, активи комплексу поступово втрачають здатність переходити з однієї форми в іншу і у керівництва комплексу найближчим часом можуть виникнути труднощі щодо зміни структури активів протягом короткого проміжку часу.

І останнім етапом фінансово-економічного аналізу діяльності комплексу за період 2021-2023 роки розрахунок і дослідження ефективності використання майна готельно-ресторанного комплексу, власного капіталу та реалізації послуг з розміщення та харчування. З цією метою необхідно розрахувати показники рентабельності. Теоретичні відомості та методика їх розрахунку наведені у численних працях з економічного аналізу діяльності підприємств. Дані звітності комплексу та результати розрахунку наведено в аналітичній таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Динаміка показників рентабельності ГРК «Панська хата у 2021-2023 роках

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
				2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.	9 216,8	9 128,3	11 476,2	-88,5	2347,9	2259,4	99,0	125,7	124,5

Продовження таблиці 2.6

Показники	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення, грн,			Відносне відхилення, %		
				2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021	2022 від 2021	2023 від 2022	2023 від 2021
Собівартість реалізованої продукції, тис.грн.	6 511,3	6 304,6	4 885,4	-206,7	-1419,2	-1625,9	96,8	77,5	75,0
Чистий прибуток (збиток)	518,6	1 395,4	-1 461,3	876,8	-2856,7	-1979,9	269,1	-104,7	-281,8
Середньорічна вартість власного капіталу, тис.грн.	700	901,85	700	201,9	-201,9	0,0	128,8	77,6	100,0
Середньорічна вартість сукупного капіталу, тис. грн.	1536,8	2038,55	1815,95	501,8	-222,6	279,2	132,6	89,1	118,2
Рентабельність реалізації, %	5,6	15,3	-12,7	9,7	-28,0	-18,4	271,7	-83,3	-226,3
Рентабельність виробництва, %	8,0	22,1	-29,9	14,2	-52,0	-37,9	277,9	-135,1	-375,6
Рентабельність власного капіталу, %	135,0	64,6	-47,9	-70,3	-112,5	-182,9	47,9	-74,1	-35,5
Рентабельність сукупного капіталу, %	296,3	146,1	-124,3	-150,2	-270,4	-420,6	49,3	-85,1	-41,9

Дані розрахунків підтверджують негативну динаміку всіх без виключення показників фінансово-господарської діяльності ГРК «Панська хата» за останні три роки. Звертає увагу зниження вартості власного капіталу у 2023 році, що зумовлено скороченням нерозподіленого прибутку за підсумками 2023 року внаслідок зростання витрат комплексу, зниження завантаженості та отримання за підсумками року збитків. Зростання обсягів поточних зобов'язань за підсумками 2023 року на тлі скорочення вартості власного капіталу призвели до зниження середньорічної вартості валюти балансу, тобто вартості сукупного капіталу підприємства, на 10,9 % у порівнянні з 2022 роком.

Розрахунки свідчать, що внаслідок зростання витрат на утримання комплексу, зниження завантаженості комплексу та отримання за підсумками 2023 року збитків всі без виключення показники рентабельності показують негативну тенденцію і від'ємне значення. Така динаміка показника

рентабельності власного капіталу свідчить, що якщо у 2021 році кожна залучена гривня власників дозволяла отримати 1 грн. 35 коп. чистого прибутку, то вже за підсумками 2023 року – 47,9 коп. збитків. Основним фактором не ефективності використання власного капіталу поряд із скороченням його розміру є отримані за підсумками 2023 року збитки. Подібна тенденція спостерігається й в ефективності використання сукупного капіталу ГРК «Панська хата».

Рентабельність реалізації за підсумками 2022 року зросла – на 9,7 відсоткових пункти, а вже за підсумками 2023 року – від’ємний результат. ГРК «Панська хата» за підсумками надскладного 2022 року зміг отримати 15,3 коп. прибутку з кожної гривні наданих послуг. Іншими словами, у власників комплексу залишилося 15,3 коп. після покриття собівартості продукції та послуг. Не зважаючи на простой внаслідок блекаутів та інші форс-мажорні обставини, що супроводжують війську агресію, 2022 року показник рентабельності продажів позитивно характеризує найважливіший аспект діяльності комплексу – реалізацію основної продукції та надання послуг. Цей показник відбиває тільки операційну діяльність та ніяким чином не співвідноситься з фінансовою діяльністю, що дає підстави констатувати – керівництву комплексу у перший надважкий рік вдалося ефективно організувати саме операційну діяльність комплексу. В наступному 2023 році ситуація значно погіршилася і кожна гривня реалізованої продукції та наданих послуг принесла 12,7 коп. збитків.

Рентабельність виробництва за підсумками 2023 року також від’ємна. Отже, динаміка рентабельності виробництва свідчить, що у 2021 році на кожную витрачену на виробництво продукції та надання послуг гривню комплекс отримувал майже 8 коп. прибутку, за підсумками 2022 року – 22,1 коп. прибутку, а ось у минулому році кожна витрачена на виробництво гривня принесла майже 30 коп. збитків. Більш наочно динаміка показників рентабельності ГРК «Панська хата» наведено на рис. 2.7.

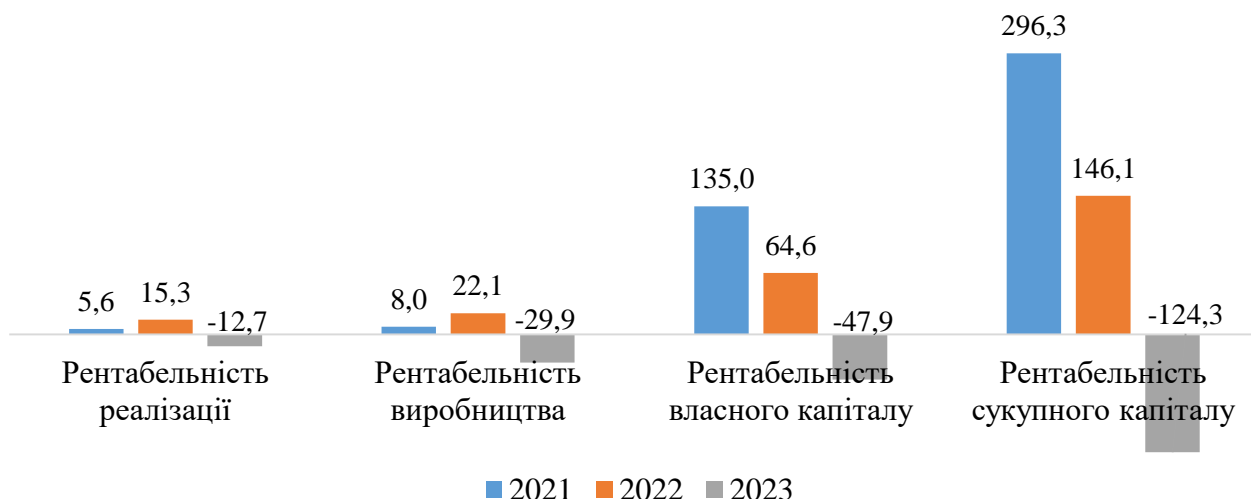


Рисунок 2.7. Динаміка показників рентабельності ГРК «Панська хата» за період 2021-2023 р.р., %

Підсумовуючи аналіз основних показників та ефективності надання послуг розміщення та харчування ГРК «Панська хата», можна констатувати, що за досліджуваний період ефективність діяльності комплексу значно погіршилася, за підсумками 2023 року – взагалі збиткова.

Аналіз довів значне скорочення завантаженості номерного фонду комплексу, що призвело до збитковості діяльності закладу гостинності в цілому. Цінова політика керівництва закладу щодо вартості послуг та тарифів не принесла очікуваних результатів, бо суттєво знизилася відвідуваність закладу.

2.3. Аналіз впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємства готельно-ресторанної сфери

Для визначення сили та характеру впливу кожного фактору ринкового середовища окремо скористаємося відомим методом складання «Профілю середовища», який згідно з викладеною у спеціальній літературі методикою [26] застосовується для оцінки відносної значущості факторів. Експертним шляхом за допомогою даного методу оцінимо відносну значущість для ГРК

«Панська хата» кожного окремого фактору середовища.

Кожному із факторів в розрізі всіх трьох середовищ (перша графа) експерти (працівники ГРК «Панська хата» та автор дослідження) дали оцінку за певною шкалою (у графах АБВГ):

Графа А – важливість для галузі: велика – 3; середня – 2; слабка – 1.

Графа Б – вплив на підприємство: відчутний – 3; середній – 2; слабкий – 1; відсутній – 0.

Графа В – спрямованість впливу: позитивний – (+1); негативний – (-1).

Графа Г – ступінь значущості фактору для підприємства – добуток експертних оцінок А*Б*В. Цей добуток, власне і є інтегральною оцінкою ступеня важливості кожного фактору для даного підприємства.

Для узагальненого кількісного оцінювання впливу (сили та характеру) зовнішнього оточення та внутрішнього середовища на ГРК «Панська хата» в профілі середовища показано найбільш значущі фактори середовища як сприятливого, так і несприятливого впливу.

Таблиця 2.7

Аналіз макросередовища ГРК «Панська хата»

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
I. Макросередовище				
1.1. Економічні фактори				
1.1.1. Загальна економічна ситуація	3	3	-1	-9
1.1.2. Рівень інфляції	3	2	-1	-6
1.1.3. Доступність банківських кредитів	2	2	1	4
1.1.4. Потреби кінцевого користувача	3	3	-1	-9
1.1.5. Обмінні курси валют	1	1	1	1
1.1.6. Рівень безробіття	2	1	-1	-2
1.2. Політичні фактори				
1.2.1. Державне регулювання конкуренції	3	2	-1	-6
1.2.2. Жорсткість державного контролю та штрафні санкції	2	3	-1	-6
1.2.3. Зміна податкової політики	3	3	-1	-9
1.2.4. Нормативні та правові стандарти	3	3	-1	-9

Продовження таблиці 2.7.

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр.,	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
1.3. Демографічні фактори				
1.3.1. Народжуваність, смертність	2	1	-1	-1
1.3.2. Міграційні процеси	3	3	-1	-9
1.3.3. Старіння населення	2	2	-1	-4
1.4. Соціально-культурні фактори				
1.4.1. Тенденції способу життя	3	3	-1	-9
1.4.2. Думки і ставлення споживачів	3	3	1	9
1.4.3. Реклама	3	3	1	9
1.5. Природно-кліматичні фактори				
1.5.1. Вплив погоди	2	3	1	6

Таким чином, дані експертних оцінок свідчать, що для ГРК «Панська хата» найбільш впливовими є тенденції способу життя населення, думки і ставлення споживачів та природно-кліматичні фактори.

Аналіз мікросередовища ГРК «Панська хата» відображено в таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Аналіз мікросередовища ГРК «Панська хата»

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
II. Мікросередовище				
2.1. Бар'єри для нових учасників				
2.1.1. Бренд, репутація	2	2	+1	+4
2.1.2. Мода і зразки	3	2	+1	+6
2.1.3. Уявлення ЗМІ	3	2	+1	+6
2.2. Продавці				
2.2.1. Сировина	3	3	+1	+9
2.2.2. Специфіка господарювання	3	3	+1	+9
2.3. Споживачі				
2.3.1. Платоспроможність попиту	3	3	-1	-9
2.3.2. Розмір прожиткового мінімуму	2	3	-1	-6
2.3.3. Економічна активність населення	2	3	-1	-6
2.3.4. Структура доходів і витрат	3	3	-1	-9
2.3.5. Моделі поведінки споживачів	3	3	-1	-9
2.4. Конкуренти				
2.4.1. Переваги конкурентів	3	3	-1	-9
2.4.2. Насиченість ринку	3	3	-1	-9
2.5. Контактні аудиторії				

Продовження таблиці 2.8.

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
2.5.1. Банки	2	2	+1	+4
2.5.2. Інвестиційні компанії	1	1	+1	+1
2.5.2. Фондова біржа	1	1	+1	+1
2.5.3. Державні установи	2	1	+1	+2
2.5.4. Населення	3	3	+1	+9
2.5.5. Суспільні організації	1	1	+1	+1
2.6. Постачальники				
2.6.1. Наявність постачальників	2	3	+1	+6
2.6.2. Можливість вибору постачальника	2	2	+1	+4
2.6.3. Надійність постачальника	2	3	-1	-6

Експерти оцінки аналізу мікросередовища доводять, що для ГРК «Панська хата» найбільший вплив мають: наявність продавців та сировина, специфіка господарювання, населення та платоспроможність, переваги конкурентів, насиченість ринку і т.і. Наступним етапом є оцінювання внутрішнього середовища ГРК «Панська хата», результати оцінювання наведено в табл. 2.9.

Таблиця 2.9.

Аналіз внутрішнього середовища ГРК «Панська хата»

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
III. Внутрішнє середовище				
3.1. Кадровий персонал				
3.1.1. Здібності та компетенції персоналу	3	3	+1	+9
3.1.2. Взаємодія управлінського та операційного персоналу	2	2	+1	+4
3.1.3. Наймання та навчання персоналу	3	2	-1	-6
3.1.4. Оцінка результативності праці	2	2	+1	+4
3.1.5. Стимулювання персоналу	2	2	+1	+4
3.1.6. Створення сприятливих умов праці	2	2	+1	+4
3.2. Управління				
3.2.1. Комунікаційні процеси	3	2	+1	+6
3.2.2. Організаційна структура	2	1	+1	+2
3.2.3. Норми, правила, процедури	2	2	+1	+4
3.2.4. Розподіл прав та обов'язків	2	2	+1	+4

Продовження таблиці 2.9.

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
3.3. Господарча діяльність				
3.3.1. Реалізація продукції, надання послуг	3	3	-1	-9
3.3.2. Ведення господарства	3	2	-1	-6
3.3.3. Забезпечення	2	2	-1	-4
3.3.4. Здійснення досліджень та розробок	2	1	+1	+2
3.4. Маркетинг				
3.4.1. Дослідження ринку та аналіз конкурентної позиції	3	2	+1	+6
3.4.2. Цільова аудиторія	3	2	+1	+6
3.4.3. Ринки збуту	3	2	+1	+6
3.4.4. Товарна стратегія	2	2	+1	+4
3.4.5. Стратегія ціноутворення	2	2	+1	+4
3.4.6. Стратегія просування на ринку	3	2	+1	+6
3.4.7. Стратегія збуту	2	2	+1	+4
3.4.8. Конкурентна стратегія	3	3	+1	+9

Визначення кількісної оцінки впливу кожного фактору окремо на ГРК «Панська хата» слід здійснювати на підставі підсумку загальних оцінок ступеня відносної важливості факторів (тобто інтегрального показника) відповідного середовища. З цією метою зведемо суму отриманих показників в аналітичну таблицю 2.10.

Таблиця 2.10.

Підсумкова таблиця оцінювання впливу факторів на діяльність

ГРК «Панська хата»

Середовища і їх фактори	Важливість для галузі, (А)	Важливість для підпр., (Б)	Характер впливу на підпр., (В)	Ступінь важливості, (Г)=(А*Б*В)
Сумарний результат	146	136	+12	+12
Середнє значення	2,44	2,28	+0,15	-0,04

Аналіз сумарних показників впливу факторів макро, мікро та внутрішнього середовища ГРК «Панська хата», наведених в табл. 2.10 дає змогу стверджувати:

– для досліджуваного підприємства важливість факторів, які мають вплив на його діяльність, є дещо нижчою аніж для всієї галузі в цілому (в середньому 2,28 бали для підприємства проти 2,44 бали для галузі);

– із 60 досліджених факторів 36 мають позитивний вплив на діяльність досліджуваного комплексу, 24 – негативно впливають на діяльність досліджуваного підприємства;

– підрахунок сумарного впливу факторів, тобто інтегральна оцінка впливу факторів макро, мікро та внутрішнього середовища на діяльність ГРК «Панська хата», дає змогу стверджувати, що вони мають позитивну спрямованість, про що свідчить відповідна підсумкова оцінка +12.

Оцінюючи результати впливу факторів кожного середовища окремо було виявлено суттєвий негативний вплив макроекономічного середовища (в середньому -0,41 бали за стовпчиком «В» та -2,94 бали за стовпчиком «Г»), порівняно нейтральний вплив мікроекономічного середовища (+0,24 бали за стовпчиком «В» та -0,05 балів за стовпчиком «Г»)) та позитивний вплив внутрішнього середовища (+0,64 бали за стовпчиком В та +2,86 балів за стовпчиком «Г»). Результати проведеного аналізу представлені на рис. 2.8. До уваги бралася середня оцінка, а не сумарна, що пов'язано із нерівномірною кількістю факторів, які були виділені у кожному середовищі (макросередовище – 17 факторів, мікросередовище – 21, внутрішнє середовище – 22).

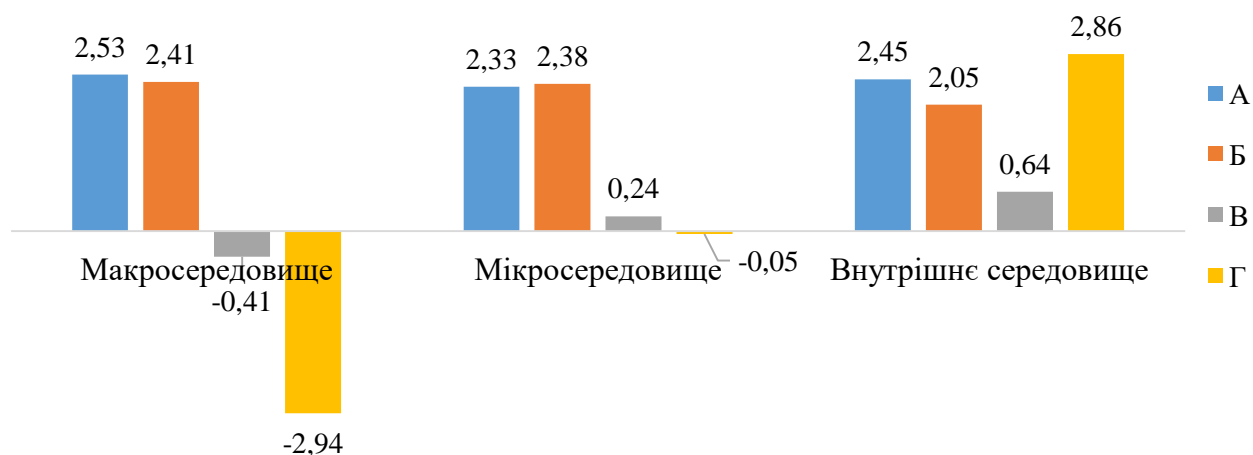


Рисунок 2.8. Вплив факторів середовища (макро, мікро та внутрішнього) на діяльність ГРК «Панська хата»

Слід зауважити, що за стовпчиком «Г» можна ранжувати всі фактори в розрізі середовищ за значущістю для ГРК «Панська хата» від найбільш до найменш значущого.

Результати проведеного аналізу дають підстави стверджувати, що основні загрози для діяльності ГРК «Панська хата» пов'язані з дією макросередовища, на які ані власники ГРК «Панська хата», ані інші суб'єкти господарювання вплинути не мають можливості. У той же час, результати аналізу довели, що фактори внутрішнього середовища, які є контрольованими і повною мірою залежать від дій керівників, їх управлінських рішень, господарської діяльності, фінансово-економічних показників, цінової політики та маркетингової стратегії комплексу мають позитивне спрямування і свідчать про якість роботи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу та персоналу ГРК «Панська хата». Слід зауважити, діяльність закладу відбувається у надскладних умовах прифронтового міста, в якому вкрай важко забезпечити гостям закладу безпечні умови перебування та якісне обслуговування.

Проміжні результати по кожній групі факторів виявили найбільш значущі для ГРК «Панська хата» загрози зовнішнього середовища, тому наступним кроком буде проведення SWOT-аналізу середовища комплексу.

Таблиця 2.11

Матриця SWOT-аналізу ГРК «Панська хата»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1. Великий досвід в організації надання послуг 2. Доступні ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами) 3. Надання додаткових послуг (лазня, стайня, банкетний зал, басейни) 4. Мальовниче місце розташування комплексу. 5. Наявність власного паркінгу; 7. Різноманітне меню.	1. Зниження прохідності цільової аудиторії 2. Порушення системи постачань, втрата основних постачальників внаслідок закриття або перевезення потужностей у більш безпечні регіони 3. Нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності та прибутку, що призводить до повної залежності від особистого капіталу власників бізнесу 4. Застарілий інтер'єр готелю 5. Суттєвий відтік професійного персоналу внаслідок військової агресії 6. Недостатньо кваліфікований персонал 7. Відсутність бачення подальшого розвитку закладу

Продовження таблиці 2.11

Можливості (О)	SO- стратегія	WO- стратегія
1. Розширення ринку послуг 2. Оновлення асортименту страв 3. Запровадження нових видів послуг ресторану (кейтеринг), стайні (уроки вірхової їзди) 4. Розвиток власного бренду 5. Проведення винних дегустацій 6. Проведення святкових активностей до національних свят (вечори а Покрова, масляна тощо) 7. Співпраця з блогерами 8. Впровадження цифрових технологій для забезпечення комунікаційних процесів 9. Оновлення інтер'єру номерів	1. Збільшувати досвід в організації продажів через запровадження нових видів послуг. 2. Оновлення асортименту страв та дизайну номерів 3. Розширити джерела реклами, застосовувати активно інтернет-рекламу з метою економії витрат та підвищення ефективності	1. Залучення до роботи маркетолога з метою оптимізації витрат на рекламу та стабілізації цін на страви 2. Оптимізація асортименту страв, а також розширення послуг ресторану та стайні 3. Організація співпраці з блогерами 4. Забезпечення доступності (інклюзивності) перебування та обслуговування різних категорій населення
Загрози (Т)	ST- стратегія	WT- стратегія
1. Втрата цільової аудиторії 2. Збитковість діяльності 3. Зниження попиту через невпевненість у безпечному перебуванні в комплексі 4. Зростання цін на продукцію, тарифів на енергоносії та водопостачання 5. Зниження купівельної спроможності населення 6. Руйнування, пошкодження внаслідок військових дій 7. Порушення логістики, істотні затримки поставок продукції	1. Нарощувати досвід в організації продажів 2. Вдосконалювати організацію управлінського обліку з метою оптимізації податків 3. Розвиток системи мотивації персоналу, підвищення їх продуктивності 4. Розробити програму навчання персоналу	1. Економія витрат на рекламу з метою стабілізації цін на продукцію 2. Запровадження оптимізованої цінової політики з метою запобігання негативного впливу валютного курсу 3. Оптимізація податкового навантаження

Підсумовуючи викладене, можна констатувати – аналіз внутрішнього і зовнішнього середовища ГРК «Панська хата» є важливим етапом для визначення напрямків його подальшого розвитку, як для власників бізнесу, менеджменту, так і для його партнерів, конкурентів і споживачів. Проведений SWOT-аналіз свідчить, що сильними сторонами діяльності комплексу є

доступні ціни для цільової аудиторії (порівняно з конкурентами); наявність в закладі лазні, стайні, басейнів і, як наслідок, надання додаткових послуг на цих локаціях; позитивне враження на відвідувачів має мальовниче місце розташування комплексу, що є перевагою перед конкурентами; наявність власного паркінгу і безкоштовне користування ним гостями закладу.

В свою чергу, власникам та менеджерам комплексу слід звернути увагу на слабкі сторони в діяльності підприємства і вжити заходів до їх поліпшення: зниження прохідності цільової аудиторії; порушення системи постачань, втрата основних постачальників; нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності та прибутку; застарілий інтер'єр готельних номерів; відтік професійного персоналу та нестача кваліфікованого персоналу, і наприкінці, повна відсутність бачення подальшого розвитку закладу.

Висновки до другого розділу.

Аналіз передумов інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу дає змогу сформулювати наступні висновки:

1. Готельно-ресторанна галузь після істотного просідання у 2022 році, вже за підсумками 2023 року показує позитивну динаміку. Відмічено поступове відновлення діяльності закладів гостинності, зростання доходів від надання послуг розміщення та харчування, а також зростання сегменту малого бізнесу. Оператори ринку констатують істотну зміну концепції регіонів;

2. Аналіз показників діяльності готельного сектору сфери гостинності свідчить про поліпшення стану готельного ринку у найбільш популярних містах України. У літні місяці 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року спостерігається значне підвищення середньої вартості продажу номера чи ночі (ADR), що дає змогу констатувати, підвищити ефективність використання номерного фонду у III кварталі 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року готельерам вдалося завдяки збільшенню «оборотності» номерів

(завантаженості) лише в місті Києві. В готелях Буковеля ефективність використання номерного фонду зросла виключно за рахунок істотного підвищення середньої вартості продажу номера (тарифу), оскільки завантаженість у порівнянні з минулим роком зростала незначними темпами;

3. Ресторанний сектор сфери гостинності адаптувався до вимог ведення господарської діяльності під час повномасштабної війни вже наприкінці 2022 року, але суттєвий вплив на результати господарювання представників ресторанного бізнесу мали блекаути, які привели до зниження виручки у деяких регіонах на понад 15%;

4. Для дослідження обрано готельно-ресторанний комплекс «Панська хата», утвореного у 2015 році, на території якого є сауна, два відкриті басейни, ставок для риболовлі, дитячий ігровий майданчик, затишний ресторан із дитячим меню та стайня. Штатна чисельність працівників комплексу від початку повномасштабного вторгнення скоротилася до 11 осіб. Організаційна структура комплексу – лінійно-функціональна, яка має свої переваги та недоліки;

5. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності довів, що 2023 рік для ГРК «Панська хата» видався збитковим, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції (+25,7%) та зниження собівартості реалізованої на 23,5% в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про суттєве зростання витрат (адміністративних та операційних), що підтверджують дані фінансової звітності комплексу;

6. Аналіз товарообороту ресторану ГРК «Панська хата» довів, що за два воєнні роки товарооборот ресторану знизився на 450,7 тис.грн., що становить майже 40%. Відмічені структурні зміни в товарообороті – скорочення частки продукції власного виробництва, що свідчить про зниження ефективності використання виробничих потужностей ресторану, трудових ресурсів, технічного та технологічного потенціалу. Аналіз асортименту пропонованих страв власного виробництва та структура товарообороту свідчить про нерівномірність асортименту, але це пояснюється об'єктивними обставинами –

зниженням відвідуваності та попиту на послуги розміщення та харчування ГРК «Панська хата»;

7. Завантаженість готелю комплексу за аналізований період скоротилася більше ніж на 50%. Не зважаючи на підняття середньої ціни одного номеру/ліжка за два воєнних роки більше ніж на 30%, керівництву не вдалося забезпечити ефективність використання номерного фонду, оскільки найголовніший показник ефективності – RevPAR – показує негативну динаміку впродовж останніх двох років. Політика продажів та ціноутворення, яку віддзеркалює цей показник не спрацювала, бо навіть підвищення вартості (тарифу) одного номеру/ліжка не дало позитивного ефекту, бо істотно знизилася відвідуваність закладу та завантаженість готелю;

8. Аналіз майнового стану комплексу довів, що незношена частка основних фондів за підсумками 2023 року становить 34% і, відповідно, 66% основних засобів зношені. Активи комплексу поступово втрачають здатність переходити з однієї форми в іншу і у керівництва комплексу найближчим часом можуть виникнути труднощі щодо зміни структури активів;

9. Аналіз показників рентабельності показав, що за досліджуваний період ефективність діяльності комплексу значно погіршилася, за підсумками 2023 року вона взагалі збиткова внаслідок суттєвого зниження відвідуваності та скорочення завантаженості номерного фонду комплексу. За підсумками 2023 року кожна гривня реалізованої продукції та наданих послуг принесла 12,7 коп. збитків, про що свідчать показники рентабельності реалізації. Динаміка рентабельності виробництва свідчить, що у 2021 році на кожну витрачену на виробництво продукції та надання послуг гривню комплекс отримувал майже 8 коп. прибутку, за підсумками 2022 року – 22,1 коп. прибутку, а ось у минулому році кожна витрачена на виробництво гривня принесла майже 30 коп. збитків.

10. Фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на діяльність ГРК «Панська хата», про що свідчать результати аналізу. Основні загрози для діяльності ГРК «Панська хата» пов'язані з дією макросередовища, на які власники вплинути не мають можливості. Фактори внутрішнього середовища,

які є контрольованими і повною мірою залежать від дій керівників, їх управлінських рішень, господарської діяльності, фінансово-економічних показників, цінової політики та маркетингової стратегії комплексу мають позитивне спрямування і свідчать про якість роботи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу та персоналу ГРК «Панська хата».

11. Результати SWOT-аналізу свідчить, що сильними сторонами діяльності комплексу є доступні ціни (порівняно з конкурентами); наявність в закладі лазні, стайні, басейнів і, як наслідок, надання додаткових послуг на цих локаціях; позитивне враження на відвідувачів має мальовниче місце розташування комплексу, що є перевагою перед конкурентами; наявність власного паркінгу і безкоштовне користування ним гостями закладу.

12. Власникам комплексу слід звернути увагу на слабкі сторони в діяльності підприємства і вжити заходів щодо їх поліпшення: зниження прохідності цільової аудиторії; порушення системи постачань, втрата основних постачальників; нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності та прибутку; застарілий інтер'єр готельних номерів; відтік професійного персоналу та нестача кваліфікованого персоналу, і наприкінці, повна відсутність бачення подальшого розвитку закладу.

РОЗДІЛ 3

ОБГРУНТУВАННЯ НАПРЯМКІВ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВИХ ДІЙ В УКРАЇНІ

3.1. Оцінка вихідних умов інноваційного розвитку підприємства готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні

З початком повномасштабного вторгнення багато вітчизняних великих підприємств скоротили свої інноваційні програми, змістивши фокус з розвитку на виживання, зазначає Є. Ангел, посилаючись на опитування Інституту економічних досліджень. Поряд з цим, автор стверджує: «проте бізнес бачить можливості відновлення інноваційної діяльності з допомогою галузевих програм підтримки, фіскальних стимулів та інших заходів на рівні держави, – далі автор зазначає, – сьогодні домінують такі проблеми, як несприятлива політична ситуація (сюди бізнес включає і війну) і низький попит» [27]. Треба погодитись із твердженням автора, бо це реалії сьогодення, оскільки попередній аналіз стану галузі гостинності та окремого підприємства саме це і довів.

Поряд з цим, гравці ринку зазначають, що сьогодні стає актуальним питання планування, бо на думку Маренчука І., виконавчого директора Ribas Hotels Group, для того, щоб вижити у сучасних умовах вкрай важливим стає питання оптимізації усіх процесів, і «...якщо раніше у вас був один план, то зараз необхідно розробити чотири: оптимістичний, песимістичний, реалістичний і ваші дії на випадок найгіршої ситуації. Відповідно, треба розрахувати затрати за умови різного рівня завантаження. Також необхідно вести щоденний контроль та робити аналіз витрат і доходів підприємства» [28].

Поряд з цим, Савенко І.І. та Седікова І.О. стверджують, що «...від економічної кризи, яка стала наслідком військових дій, найбільше постраждав саме малий бізнес. Так, дослідження «AdvanterGroup», показують що невеликі підприємства важко долають складнощі через брак достатнього капіталу, не

прогнозованість ситуації в країні та недостатню платоспроможність клієнтів» [29, с. 295]. Але ж на думку авторів саме «...інноваційні рішення, в прямому розумінні, тримають на плаву заклади ресторанного бізнесу. Інновації в галузі гостинності – результати постійного пошуку менеджерів у створенні нових можливостей ресторанами задля покращення відпочинку гостей. Схематично маємо справу із колом: інновації – збільшення кількості гостей – зростання виручки – нові інновації. Інновації запроваджуються у всіх напрямках діяльності закладу: меню, відпочинок, комфорт, сервіс» [29, с. 300].

Таким чином, вже сьогодні актуальними стають нові стандарти безпеки, екологічність та спрямованість на надання виключних вражень, інклюзивності та індивідуального підходу до кожного споживача послуг підприємства сфери гостинності чи то ресторану, чи то готелю. Тому саме за допомогою технологічних нововведень готельно-ресторанна галузь має підвищувати якість обслуговування та адаптуватися до вимог сучасних реалій ведення бізнесу та вимогливості сучасних споживачів. Влучним є зауваження Коваленко Н.О., яка стверджує: «...щоб забезпечити безпеку та комфорт під час подорожі, необхідно також забезпечити належне навчання персоналу, який працює в готелях, ресторанах та інших туристичних закладах, вони мають бути обізнані, як правильно взаємодіяти з людьми з особливими потребами та забезпечувати їхню безпеку та комфорт» [20].

Саме з метою визначення спроможності та інноваційного потенціалу досліджуваного підприємства доцільним є визначення ключових факторів успіху ГРК «Панська хата», використання яких сприятиме ефективному формуванню стратегії подальшого розвитку та можливості врахування інноваційної складової в ній.

Визначення ключових факторів успіху ГРК «Панська хата» розпочнемо з оцінки інтенсивності конкуренції на ринку, для чого скористаємося потужним інструментом, запропонованим родоначальником стратегічного планування Майклом Портером, моделлю п'яти сил Портера [30]. П'ять сил та характеристика дії кожної для ГРК «Панська хата» наведена в табл. 3.1.

Аналіз п'яти сил Портера для ГРК «Панська хата»

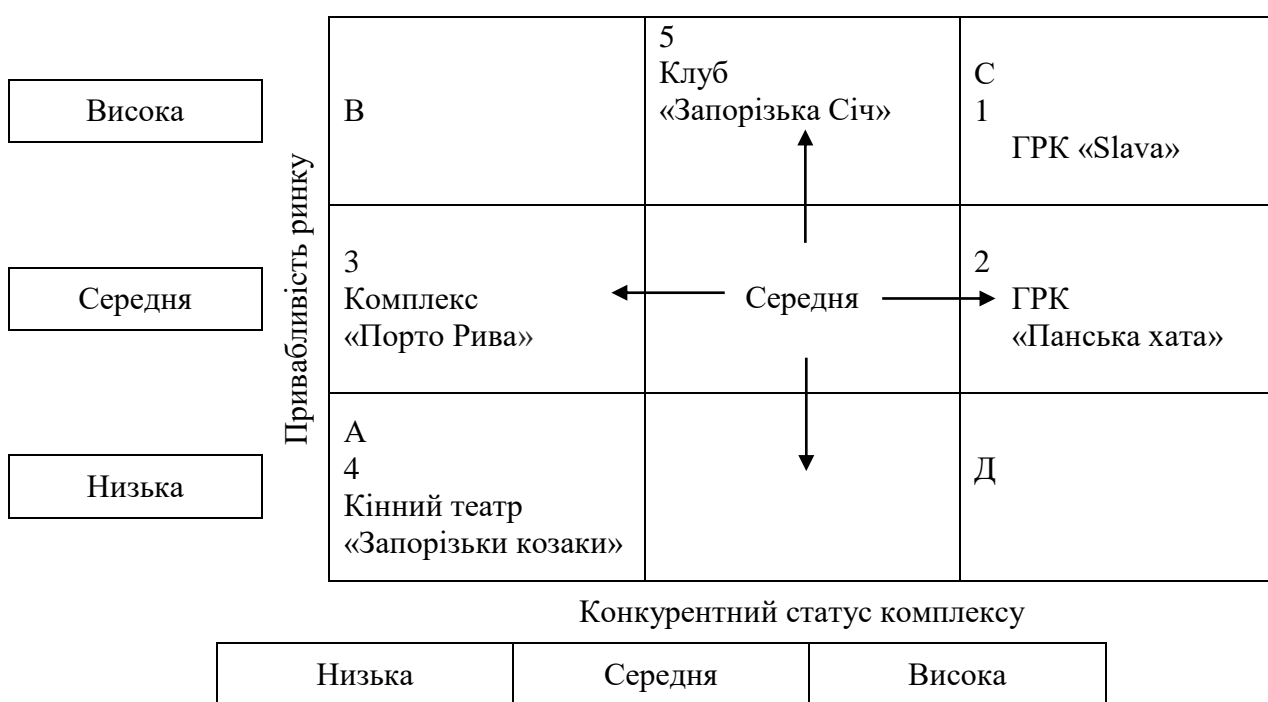
№	Сила		Характеристика дії	Експертна оцінки за 5-ти бальною шкалою
1	Перешкоди для входу / виходу	Ризик входу потенційних конкурентів	Низький рівень, внаслідок розташування у прифронтовому місті	2
2	Покупці	Можливості «торгуватися» (знижувати ціни) покупців	Покупці мають обмежені можливості впливати на ціни.	2
3	Замінники	Загрози послуг, що заміщують основний асортимент товарів	Високі	4
4	Постачальники	Можливості «торгуватися» (підвищувати ціни) постачальників	Середній рівень	3
5	Суперництво	Конкуренція серед існуючих гравців	Досить висока	4
		Сукупна дія сил	Стабільне становище	3,0

Експертні оцінки свідчать, що конкуренція на ринку висока, але ризик появи нових гравців – низький, бо комплекс розташований у прифронтовому місті і безпекова ситуація надто складно, жодне підприємство гостинності не може на неї впливати. На сьогодні в місті є декілька гравців, які пропонують подібний асортимент послуг, серед яких варто назвати клуб «Запорізька січ», кінний театр «Запорізькі козаки», які розміщені безпосередньо на о. Хортиця, але ці заклади не надають послуг розміщення. Існує багато продуктів, що заміщують основний асортимент товарів та послуг ГРК «Панська хата», поряд з цим відсутній на території регіону заклад, який би надавав всі ці послуги комплексно. Обмежений вплив покупців на ціни та можливості постачальників підвищувати ціни не становлять великої загрози для готелю та ресторану комплексу, тобто здійснюють обмежений вплив на конкурентне становище підприємства на ринку.

Підсумовуючи, можна дійти висновку, що результати аналізу п'яти сил Портера свідчать про стабільне становище ГРК «Панська хата» на ринку

гостинності регіону. Як і для будь-якого закладу гостинності регіону, для комплексу існує високий ризик руйнування та пошкодження майна внаслідок бойових дій. Також присутні різноманітні ризики, серед основних варто назвати – високу конкуренцію та загрози товарів, послуг, що заміщують основний асортимент послуг, що пропонується готелем та рестораном комплексу.

Для визначення конкурентного місця ГРК «Панська хата» на ринку гостинності м. Запоріжжя та області проведемо дослідження матриці «привабливість – конкурентоспроможність» (рис. 3.1.)



Зона А – деінвестування;
Зона В – селективний зріст;

Зона С – агресивний зріст;
Зона Д – низька активність.

Рисунок 3.1. Матриця «Привабливість – конкурентоспроможність»

Основними конкурентами ГРК «Панська хата», які ми розглянули в нашому дослідженні, - Клуб «Запорізька Січ», Кінний театр «Запорізькі козаки», ГРК «Порто Рива» та ГРК «Slava», які знаходяться в межах міста, у мальовничих містах о. Хортиця та на затишному узбережжі р. Дніпро.

ГРК «Панська хата» знаходиться у зоні агресивного зросту через свою

високу привабливість та високу конкурентоспроможність. На сьогоднішній день сильними сторонами комплексу є різноманітність локацій та додаткових послуг, що надаються на цих локаціях, різноманітність меню ресторану.

Слабкими сторонами є порушення системи логістики, втрата основних постачальників, нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності; суттєвий відтік професійного персоналу внаслідок міграції; недостатня гнучкість цінової політики; зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції та послуг; значне посилення конкуренції між закладами сфери гостинності, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача.

Галузеві ключові фактори успіху – це дії з реалізації стратегії, конкурентні можливості, результати діяльності, які кожне підприємство сфери гостинності має забезпечити задля своєї конкурентоспроможності та досягнення економічного ефекту.

Основні вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб стати ключовим фактором успіху: 1) унікальність власної марки протягом тривалішого часу порівняно з конкурентами; 2) задоволення специфічних потреб клієнта, тобто сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів.

Ключові фактори успіху залежать від: 1) технології – якість наукових досліджень, можливість інновацій, розробки нових товарів, ступінь оволодіння існуючими технологіями; 2) виробництва – низька собівартість продукції та послуг, висока якість продукції та послуг, високий ступінь використання виробничих потужностей, вигідне місцезнаходження підприємства, доступ до кваліфікованої робочої сили, висока продуктивність праці; 3) маркетингу – висока кваліфікація маркетологів та менеджерів з продажу, доступна для клієнтів система технічної допомоги при купівлі та використанні продукції, чітке виконання замовлень покупців, різноманітність моделей та видів продукції, мистецтво продаж; 4) професійних навичок – особливий хист, ноу-

нау в галузі контролю якості, компетентність у дизайні, ступінь оволодіння технологією, здатність створювати ефективну рекламу; 5) організаційних здібностей – рівень інформаційних систем, здатність швидко реагувати на змінні умови, досвід та ноу-хау в галузі менеджменту; 6) інших факторів – сприятливий імідж, загальні низькі витрати, сприятливе положення, приємність у спілкуванні, доступ на фінансові ринки, наявність патентів.

Визначимо ключові фактори успіху ГРК «Панська хата» (табл. 3.2).

Таблиця 3.2.

Визначення ключових факторів успіху ГРК «Панська хата»

Галузь	Аналіз попиту	Аналіз конкуренції	Ключові фактори успіху
Готельно-ресторанний бізнес – послуги розміщення та харчування	Попит залежить від смаку, способу життя, безпеки та комфорту перебування, складу та якості наданих послуг. Покупці готові додатково заплатити за якість, комфорт та безпеку	Основним бар'єром входу в бізнес є значні капіталовкладення. Незначні можливості забезпечення економії на масштабах. Конкуренція має ціновий та неціновий характер	Комбінування ефективної диференціації з низькими витратами. Швидкість адаптації до змін у потребах споживачів послуг. Репутація в клієнтів. Навчання персоналу.

Надалі скористаємося методом аналізу кількісних характеристик ключових факторів успіху ГРК «Панська хата», результати зведемо в аналітичну таблицю 3.3.

Таблиця 3.3.

Аналіз кількісних характеристик ключових факторів успіху

ГРК «Панська хата»

Назва фактору	Вага	Оцінка за 10-бальною шкалою	Зведене значення
Забезпечення високої якості послуг та продукції	0,5	6	30
Забезпечення високого рівня обслуговування	0,3	6	18
Відповідність обслуговуючого персоналу вимогам	0,2	8	16
РАЗОМ	1,0		64

Зважування факторів поширюється на кожний з ключових факторів успіху відповідно до їх вагомості. Перший фактор, наведений в таблиці 3.3., є найбільш вагомим у забезпеченні успіху, але керівництво ГРК «Панська хата» оцінило його лише на 6 балів. А ось третій – відповідність обслуговуючого персоналу вимогам – навпаки, не є вирішальним, але його керівництво комплексу оцінило дуже високо. Далі повторимо цю процедуру, але для найближчих конкурентів. (табл. 3.4).

Таблиця 3.4.

Порівняльна оцінка ключових факторів успіху конкурентів

Ключовий фактор успіху	Важливість	ГРК «Slava»		Кінний театр «Запорізькі козаки»		Клуб «Запорізька Січ»		ГРК «Панська хата»		Комплекс «Порто Рива»	
		Абс.	Звед.	Абс.	Звед.	Абс.	Звед.	Абс.	Звед.	Абс.	Звед.
1	0,5	9	45	5	25	7	35	6	30	10	50
2	0,3	5	15	5	15	7	21	6	18	9	27
3	0,2	6	12	5	10	5	10	8	16	8	16
Загалом	1,0		72		50		68		64		93

На підставі даних, наведених в таблиці 3.4, можна зауважити, що ГРК «Slava» навіть з нижчим рівнем якості обслуговування та відповідності обслуговуючого персоналу вимогам має конкурентні переваги над досліджуваним підприємством за рахунок забезпечення якості продукції ресторану та послуг готелю. І навпаки, конкурент Кінний театр «Запорізькі козаки» має звернути увагу на всі області. ГРК «Панська хата» має достатню якість страв та послуг розміщення, але є питання до підготовки персоналу та якості обслуговування.

Таким чином, цей метод оцінювання факторів успіху змушує власників готельно-ресторанного бізнесу замислитися про ключові фактори їх успіху в порівнянні з конкурентами, також цей метод дає звіт про результати порівняння конкурентних переваг за результатами ретельного аналізу конкурентів. Завдяки використанню цього методу є підстави виокремити напрями, за якими можливе

проведення більш ефективних заходів для поліпшення організації обслуговування гостей, а також сфери бізнесу, де необхідні зміни та інновації.

Підсумовуючи варто наголосити, що власникам ГРК «Панська хата» необхідно спрямовувати свої зусилля в напрямку стратегії диференціації, розширення переліку додаткових послуг стайні та ресторану, переглянути цінову політику та асортимент страв, вдосконалювати рекламні заходи, оновлення інтерфейсу сайту з метою пошуку нових секторів ринку гостинності та залучення більшої кількості гостей.

Використання методу складання «Профілю середовища» дає змогу стверджувати, що до початку військового вторгнення комплекс розвивався в правильному напрямку, бо основні загрози та небезпеки пов'язані саме з дією факторів макросередовища та військового стану на території країни, на які керівництво комплексу не має можливості вплинути.

3.2. Розробка заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу

Формування стратегії інноваційного розвитку ГРК «Панська хата» (у динаміці з урахуванням впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища) має охоплювати такі основні складові:

1. Усвідомлення місії підприємства, яка є глобальною метою діяльності підприємства та визначає основний напрям стратегічного розвитку підприємства. Оцінка загального періоду формування інноваційної стратегії, головною умовою якого є передбачуваність розвитку економіки в цілому та кон'юнктури споживчого ринку в тому числі.

2. Визначення стану зовнішнього середовища та ступеня його впливу на діяльність підприємства. Формування ефективних форм взаємодії із зовнішнім середовищем та взаємозв'язків у внутрішньому середовищі підприємства. Оцінювання сильних і слабких сторін діяльності підприємства, що визначає можливості реалізації внутрішнього потенціалу підприємства і спрямовано,

насамперед, на виявлення рівня його конкурентоспроможності.

3. Вибір визначаючої стратегічної моделі розвитку підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу. Формування системи стратегічних цілей підприємства з врахуванням визначаючої інноваційної моделі розвитку підприємства.

4. Конкретизація цільових показників управління розвитком підприємства по періодах реалізації та формулювання політики стратегічного управління за окремими найбільш важливими напрямками діяльності підприємства. Прогнозування сценаріїв розвитку ринків функціонування підприємства з урахуванням чинників зовнішнього середовища, розроблення альтернативних стратегій розвитку підприємства та сценаріїв їх реалізації.

5. Розроблення найбільш ефективних шляхів реалізації стратегічних цілей і політики стратегічного управління розвитком підприємства, впровадження заходів, що спрямовані на реалізацію обраного варіанта стратегічної альтернативи:

- розроблення заходів забезпечувальних (функціональних) стратегій, які визначають стратегічні цілі та основи управління окремими видами та напрямками діяльності у рамках всього періоду розроблення загальної стратегії розвитку підприємства;

- формування політики підприємства за окремими напрямками діяльності, які відображають загальну стратегію розвитку в розрізі окремих цілей та аспектів фінансово-господарської діяльності підприємства;

- розроблення системи тактичних планів ведення господарсько-фінансової діяльності;

- розроблення системи заходів, спрямованих на підвищення ефективності функціонування, які передбачають впровадження нових форм, методів, технологій в управлінській і трансформаційній підсистемах, що, своєю чергою, потребує здійснення постійних перетворень у підприємстві, тобто її адаптації до змін у зовнішньому середовищі;

- розроблення системи заходів, спрямованих на зростання масштабів і

прибутковості діяльності за рахунок переходу до нових форм бізнесу, тобто диверсифікацію або спеціалізацію на окремих бізнес-процесах, що може бути пов'язано як з екстенсивним, так і інтенсивним розвитком. Оцінка розробленої стратегії розвитку підприємства, моніторинг ходу реалізації стратегії та коригування стратегії розвитку в умовах мінливого середовища.

Розроблення заходів з підвищення конкурентоспроможності та використання усіх наявних конкурентних переваг повинно обов'язково входити в стратегію управління діяльністю комплексу. На основі проведених досліджень можна зробити висновок про те, що потенційні можливості ГРК «Панська хата» використовуються не повністю. Не повною мірою використовується кадровий потенціал, організаційний потенціал. При виборі стратегії діяльності комплексу потрібно зробити акцент на ефективнішому використанні технічного та технологічного його потенціалу.

Стратегія розвитку, у тому числі інноваційного, тобто програма дій по впровадження нововведень та досягненню цілей ГРК «Панська хата» в умовах конкуренції повинна включати наступні елементи:

1. Визначення асортименту продукції на основі маркетингових досліджень.
2. Забезпечення виробництва якісною сировиною.
3. Розробка та впровадження нових форм обслуговування, розширення переліку додаткових послуг.
4. Визначення комплексу послуг на основі вивчення побажань споживачів.
5. Підвищення професіоналізму персоналу.
6. Зменшення рівня витрат.
7. Залучення клієнтів конкуруючих підприємств через сучасну рекламну кампанію.
8. Зміцнення позицій комплексу на ринку.

Оцінка стратегії розвитку та запровадження нововведень є завершальним етапом стратегічного планування і продовжується на всіх етапах реалізації стратегії. Вона може вироблятися за двома напрямками:

- оцінка вироблених конкретних стратегічних варіантів для визначення їх

придатності, здійсненності, прийнятності і послідовності відносно організації;
- порівняння результатів реалізації стратегії з рівнем досягнення цілей.

Ефективна система оцінювання вимагає наявності чотирьох основних елементів:

1. Мотивації для оцінювання. У керівника та його команди, перш за все, повинне виникнути бажання оцінити свої показники або стратегію, що прийнята до реалізації. Таке прагнення обумовлене усвідомленням того, що необхідно досягти відповідності між організацією і запропонованою стратегією. В якості мотивуючого чинника може виступати винагорода, яку сподівається отримати керівник у тому разі, якщо досягнуті показники відповідатимуть запланованим.

2. Інформації для оцінювання. Іншою вимогою достовірності оцінювання є інформація в зручній для використання формі, щоб оцінити запропоновану стратегію, а також наслідки її реалізації. Для цього потрібна ефективна система збору і обробки управлінської інформації, а також повний і достовірний звіт про можливі результати реалізації запропонованих стратегій.

3. Критеріїв оцінювання. Стратегії повинні оцінюватися за певними критеріями. Ці критерії скорочено можна позначити термінами: послідовність, узгодженість, здійсненність, перевага, прийнятність.

Послідовність здійснення стратегії. Стратегія визначається ціллю верхнього рівня, тому вона не повинна містити неузгоджені з верхнім рівнем цілі нижчого рівня. Узгодженість з вимогами середовища. Стратегія повинна відповідати зовнішній обстановці і критичним змінам, що відбуваються в ній.

Здійсненність стратегії. Стратегія не повинна переоцінювати доступні ресурси та створювати не вирішувані проблеми в майбутньому. Перевага по відношенню до конкурентів. Стратегія повинна забезпечувати створення або підтримку конкурентної переваги вибраної області.

4. Прийняття рішень за результатами оцінювання стратегії. Оцінювання має забезпечувати раціональність вибору стратегії і сприяти визначенню її дієвості.

Існує кілька схем оцінювання стратегії, які допомагають виявити стратегічну логіку варіанта для підприємства. Власне кажучи, всі вони пов'язані з відповідністю конкретних варіантів стратегії положенню підприємства на ринку і його відносним стратегічним можливостям. Є цілий спектр можливих підходів, найбільш відомими з яких є наступні:

1. Аналіз портфеля замовлень. Цей підхід зосереджує на природі ринків підприємства (особливо на оцінці темпів їхнього росту) і на конкурентній стратегії. Здебільшого оцінювання стратегії в центрі великих диверсифікованих, розкиданих по багатьом місцям підрозділів буде відрізнятися від тієї оцінки, що робиться на рівні окремої господарської одиниці. У таких більш диверсифікованих підприємствах основною проблемою є досягнення збалансованості результатів роботи всіх підрозділів (бізнес-одиниць) і видів діяльності.

Концепція портфеля замовлень виникла з досвіду роботи Бостонської консалтингової групи (BCG). Основним завданням методу BCG є допомога керівникам у визначенні потреб різних підприємств у грошових потоках або видах діяльності в межах будь-якої окремої компанії. Даний метод дозволяє вирішувати ці питання шляхом з'ясування, у якому місці на матриці розташовується кожен вид діяльності. Матриця може дати обґрунтування орієнтації на довгостроковий розвиток продукту.

3. Матриця Мак-Кінсі була розроблена консультантами з питань управління консалтингової компанії Мак-Кінсі (McKinsey). Як і у матриці BCG, кожен вид господарської діяльності оцінюється за двома напрямками: привабливістю галузі виробництва й конкурентним положенням підприємства.

Скористаємося даними підходами для оцінювання стратегії інноваційного розвитку ГРК «Панська хата». Матриця «Мак Кінсі» та «Дженерал Електрик» має вимірюваність 3x3. По осі X зображується конкурентна позиція фірми, а по осі У – ступінь привабливості стратегічної зони господарювання. Для розрахунку та побудови цієї матриці використаємо метод експертних оцінок. Експертами виступили працівники ГРК «Панська

хата». В таблицях 3.5 та 3.6 наведена вихідна інформація оцінок привабливості ринків та конкурентних позицій комплексу.

Таблиця 3.6.

Експертні оцінки привабливості готельно-ресторанного ринку

Характеристика привабливості	Вага	Послуги розміщення та організації дозвілля	Послуги харчування	Виготовлення для продажу кулінарної продукції	Доставка їжі додому на замовлення
Розмір і темп росту ринку	0,2	7	8	6	3
Якість послуг на ринку	0,1	7	8	6	2
Конкурентна ситуація	0,4	8	7	4	3
Вплив зовнішнього середовища	0,3	9	8	5	4

Таблиця 3.7.

Експертні оцінки конкурентних позицій ГРК «Панська хата»

Характеристика привабливості	Вага	Послуги розміщення та організації дозвілля	Послуги харчування	Виготовлення для продажу кулінарної продукції	Доставка їжі додому на замовлення
Відносна позиція на ринку	0,2	7	7	4	2
Відносний потенціал продажу	0,25	6	6	4	3
Відносний потенціал інноваційної діяльності	0,35	6	8	5	3
Відносний потенціал персоналу	0,2	6	8	5	3

У таблиці 3.8. наведено розрахунок показників для побудови цієї матриці для ГРК «Панська хата».

Таблиця 3.8.

Оцінка привабливості ринку та конкурентних позицій ГРК «Панська хата»

Показники	Послуги розміщення та організації дозвілля	Послуги харчування	Виготовлення для продажу кулінарної продукції	Доставка їжі додому на замовлення
Привабливість ринку	7,7	7,6	4,9	3,2
Конкурентні позиції	6,2	7,3	4,55	2,8

Для ГРК «Панська хата» дана матриця має вигляд, зображений на рис. 3.2.

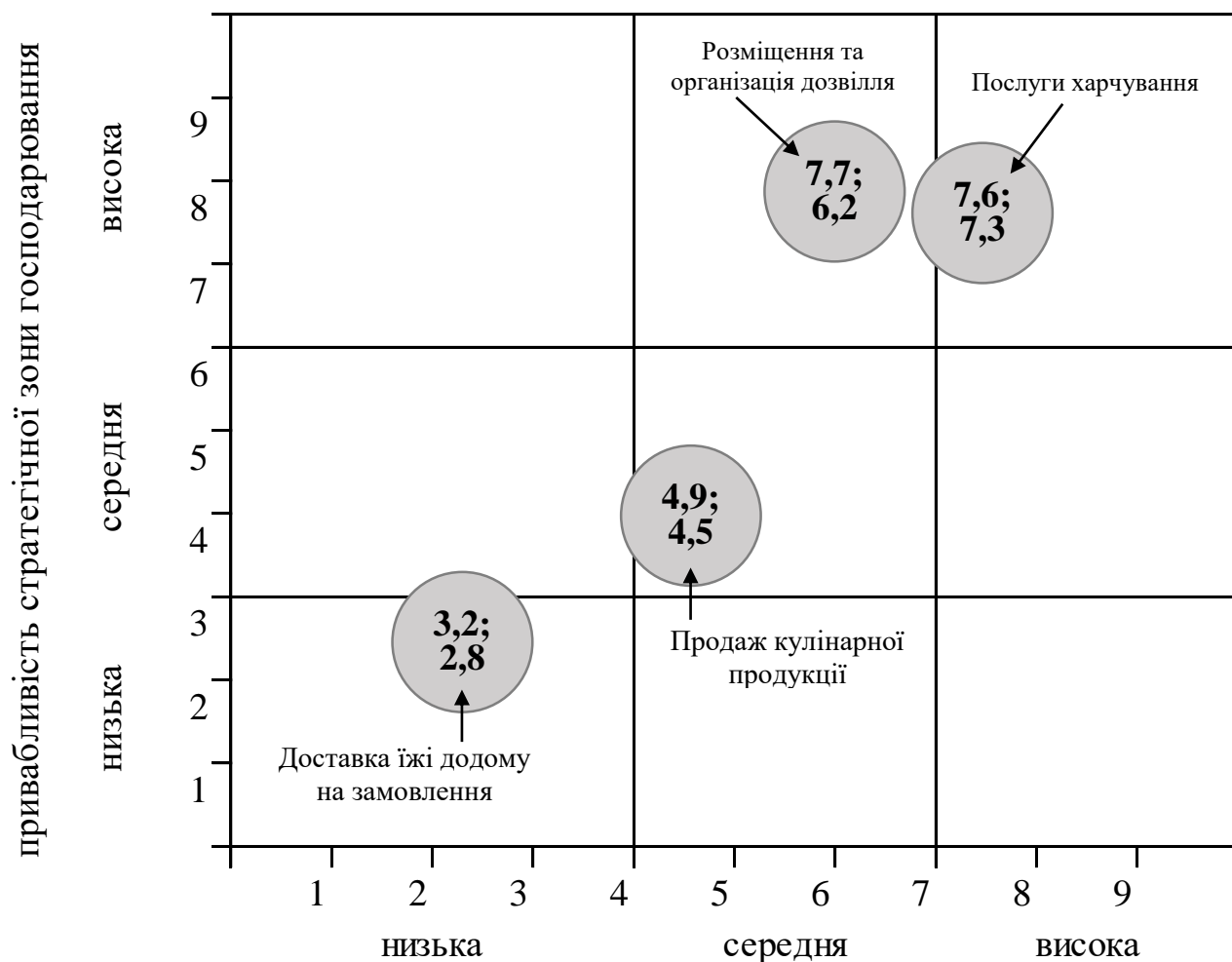


Рисунок 3.2. Матриця McKinsey для ГРК «Панська хата»

За результатами побудови матриці стає зрозумілим, що для ГРК «Панська хата» найбільш привабливим є подальший розвиток традиційних послуг розміщення та організації дозвілля, а також надання послуг харчування. Середню привабливість має виготовлення та продаж кулінарної продукції, низьку – доставка їжі на замовлення.

Таким чином, метою стратегії подальшого розвитку ГРК «Панська хата» має стати захист позицій на ринку, обережне інвестування в оновлення основних фондів комплексу, а також поліпшення бізнесу на операційному рівні.

ГРК «Панська хата» для розроблення та реалізації стратегії інноваційного розвитку мають виконуватись базові вимоги, які стосуються технології

стратегічного управління. До таких вимог відносяться:

- встановлення відповідності між обраною стратегією і структурою управління, системою мотивації і стимулювання, нормами і правилами поведінки, спільними переконаннями, цінностями і віруваннями;
- вибір і приведення у відповідність зі здійснюваною стратегією стилю лідерства і підходу до управління підприємством.

Ці завдання виконуються за допомогою стратегічних змін всередині підприємства. Виділяють такі типи змін: корінна реорганізація, радикальні перетворення та помірні зміни. Аналіз необхідних змін ГРК «Панська хата» показав, що це мають бути зміни помірною характеру, які будуть пов'язані з маркетингом та організацією надання послуг. Фінансові можливості для здійснення таких змін у ГРК «Панська хата» є.

Кожний товар, стратегічні зони господарювання, організація проходять свій життєвий цикл від зародження (появи продукту чи фірми на ринку) до припинення (випуску останнього примірника продукту). Оскільки попит піддається значним коливанням, то найважливішу роль у даному випадку відіграють стратегії управління попитом, стратегії непрямого розподілу і стратегії управління якістю.

Серед стратегій, які рекомендуються для запровадження у ГРК «Панська хата» і які дозволять керувати попитом, можна виділити наступні: стимулювання попиту в періоди низького завантаження; оновлення асортименту пропонованих послуг та розширення переліку додаткових.

Для формування стратегії підприємства найбільшого поширення отримала матриця БКГ (BCG – Boston Consulting Group). За допомогою цієї матриці приймемо рішення щодо позицій на ринку ГРК «Панська хата». Матриця БКГ містить чотири квадранти в координатах «швидкість зростання галузі – відносна доля ринку», що контролюється підприємством.

Розрахунок відносної частки ринку для ГРК «Панська хата» наведений в табл. 3.9.

Таблиця 3.9.

Розрахунок показників для побудови матриці БКГ для ГРК «Панська хата»

Показник	Частка ринку	Частка ринку конкурента	Відносна частка на ринку	Темп росту ринку
Послуги харчування	0,08	0,05	1,6	1,15
Послуги розміщення та організації дозвілля	0,15	0,13	1,2	0,99
Виготовлення для продажу кулінарної продукції	0,09	0,1	0,9	1,1

Враховуючи дані табл. 3.9. матриця БКГ для ГРК «Панська хата» має наступний вигляд (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. Матриця БКГ для ГРК «Панська хата»

З урахуванням побудованої матриці охарактеризуємо перспективні, з нашої точки зору, стратегії подальшого розвитку та можливості впровадження інновацій у ГРК «Панська хата» (табл. 3.10).

Таблиця 3.10.

Визначення перспективних напрямів інновацій та маркетингових стратегій для ГРК «Панська хата» згідно з матрицею БКГ

Товар, продукція, послуга	Характеристика	Маркетингова стратегія
«Зірки» Послуги харчування	Лідер на ринку	Стратегія втримування, активізація реклами, зниження цін, широке розповсюдження, модифікування.
«Дійні корови» Послуги розміщення та організації дозвілля	Стадія зрілості. Не потребує значних інвестицій, приносить доход	Стратегія підтримування. Реклама-нагадування, цінні знижки, підтримування каналів розподілу, стимулювання збуту
«Важкі діти» Виготовлення для продажу кулінарної продукції	Наближається до лідера за часткою ринку	Стратегія підсилювання. Пошук нових каналів збуту. Потребує значних капіталовкладень
«Собаки»	Нежиттєздатний продукт, який не приносить доходу. Мала частка ринку	Скорочування. Мінімізація витрат

Дані таблиці 3.10 свідчать, що стратегією ГРК «Панська хата» має бути збереження частки ринку для послуг розміщення та організації дозвілля, бо саме ці послуги знаходяться в позиції «дійні корови» і, як показав попередній аналіз, є сильними «дійними коровами» і знаходяться на ринку, який за умов поліпшення безпекового стану почне розвиватися, хоч і не швидкими темпами. Керівництво ГРК «Панська хата», зберігаючи таким чином частку ринку, кошти від «доїння» може спрямувати на розвиток нового напрямку, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

Для визначення функціональної конкурентної стратегії для ГРК «Панська хата» скористаємося методом SPACE-аналізу. За даним методом аналізу необхідно оцінити фінансову силу комплексу, його конкурентоздатність, привабливість галузі та стабільність галузі.

За даними вище проведеного аналізу заповнимо таблицю 3.11 та визначимо стратегію поведінки ГРК «Панська хата».

Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE-аналізу для
ГРК «Панська хата» у 2024 році

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Рентабельність капіталу	2	0,3	0,6
Стабільність отримання прибутку	2	0,3	0,6
Ліквідність	2	0,2	0,4
Фінансова сила підприємства - ФС			1,6
Частка підприємства на ринку	3	0,5	1,5
Можливості впливу на ціни та витрати	2	0,3	0,6
Рентабельність продаж	2	0,4	0,8
Конкурентоздатність підприємства - КП			2,9
Характеристика конкурентної ситуації	7	0,4	2,8
Стадія життєвого циклу розвитку галузі	6	0,3	1,8
Залежність галузі від стану ринкової кон'юнктури	5	0,3	1,5
Привабливість галузі - ПС			6,1
Тривалість життєвого циклу в галузі	5	0,4	2
Ступінь інноваційності	2	0,4	0,8
Маркетингові можливості	3	0,3	0,9
Стабільність галузі - СТ			3,7

На прямокутній системі координат позначимо вектор рекомендованої стратегії для ГРК «Панська хата».

Знаходимо координати точки Р за формулою (3.1).

$$x = \text{ПС} - \text{КП}; y = \text{ФС} - \text{СТ} \quad (3.1)$$

Для ГРК «Панська хата» координати точки Р становлять:

$$x = 6,1 - 2,9 = 3,2; \quad y = 1,6 - 3,7 = -2,1.$$

Побудуємо вектор функціональної конкурентної стратегії ГРК «Панська хата» (рис. 3.4).

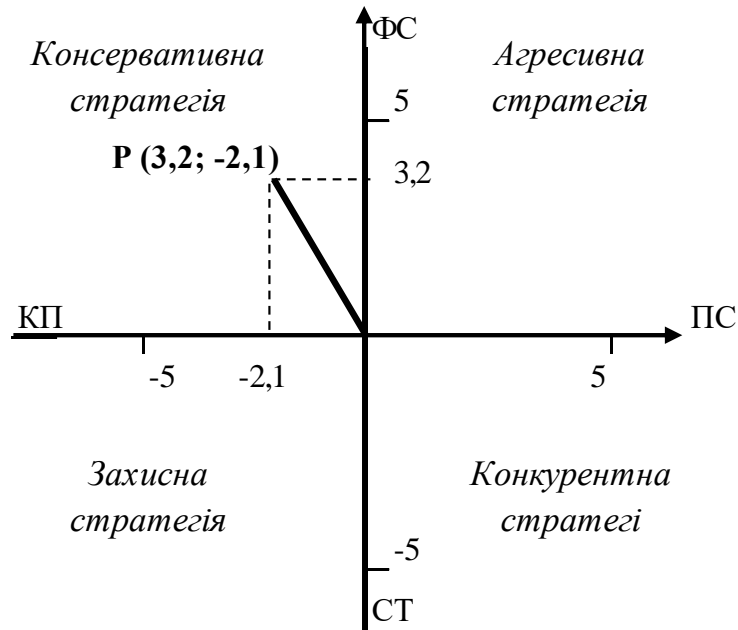


Рисунок 3.4. Вектор функціональної стратегії ГРК «Панська хата», побудований за методом SPACE-аналізу

Таким чином, побудований нами вектор свідчить, що функціональною стратегією на найближчий час (принаймні до закінчення військового стану) має стати консервативна стратегія, оскільки для ГРК «Панська хата» критичним фактором виступає конкурентоспроможність послуг внаслідок дії факторів зовнішнього середовища (військова агресія).

Керівництво комплексу має розглянути наступні шляхи утримання бізнесу: скорочення асортименту пропонованих послуг; скорочення витрат, концентрація на управлінні потоком платежів (cash-flow); розробка нових продуктів та вихід з ними на більш сприятливі ринки. За даної стратегії розвитку поведінка комплексу – це поведінка «аналітика», яка має ґрунтуватися на ретельному аналізі ринкових можливостей та достатньо виваженому їх використанні. Таким чином, становище комплексу сьогодні з урахуванням всіх факторів ризику не дозволяє говорити про активний розвиток та інвестування коштів в інновації.

Немненко А.А стверджує, що «...прагнення до конкурентоспроможності призвело до розробки нових унікальних послуг, таких як персоналізований

досвід, інтеграція передових технологій і креативні маркетингові стратегії, спрямовані на покращення загального враження відвідувачів. Крім того, таке зростання в готельній і ресторанній індустрії безпосередньо впливає на доходи від туризму. Оскільки все більше компаній прагнуть залучити туристів, вони інвестують у розширення своїх об'єктів, покращення інфраструктури та надання ширшого спектру послуг» [31]. Треба погодитися з цим твердженням, поряд з цим, як зазначалося вище, керівництву досліджуваного підприємства треба враховувати сучасний стан української економіки, рівень платоспроможності та безпекову ситуацію в регіоні, внаслідок якої ризик збитковості ведення готельно-ресторанного бізнесу стрімко зростає.

Поряд з цим, за результатами проведеного SWOT-аналізу було визначено, що комплекс має недосконалий інтерфейс сайту, на сайті відсутня інформація про додаткові послуги та їх вартість (наприклад, послуги стайні), керівництво майже не використовує інструменти просування бренду в соціальних мережах та контекстну рекламу, що відповідно впливає на кількість клієнтів. В якості напрямку розвитку досліджуваного закладу ми пропонуємо вдосконалити сайт, щоб клієнтам було цікаво проводити час на сторінці закладу та вона викликала бажання його відвідати, а також повною мірою забезпечити використання сучасних інструментів маркетингу щодо просування бренду. Це дозволить зміцнити позиції ГРК «Панська хата» на ринку послуг розміщення та харчування.

Сьогодні Інтернет-технології є однією з найголовніших форм комунікацій готельно-ресторанного бізнесу як всередині компаній, так і зовнішнім середовищем та споживачами послуг. Підприємства готельно-ресторанної галузі намагаються використовувати Інтернет, як у виробничій діяльності (внутрішні IT-системи обліку, бронювання, оплата послуг тощо), так і у маркетингових цілях. Це обумовлено двома факторами.

Перший – переваги, якими володіє даний канал комунікацій: актуальність інформації, швидкість оновлення інформації, он-лайн підтримка споживачів, спілкування в режимі реального часу тощо.

Другий – темпи розширення аудиторії Інтернет і поява надсучасних Інтернет-сервісів. Виходячи з цього, Інтернет та соціальні мережі вкрай важливою сферою для розвитку комплексу.

Інтернет використовується в наступних напрямках: реклама (розміщення інформації про продукцію); стимулювання збуту; зв'язки з громадськістю; продаж товарів через Інтернет (електронна торгівля); проведення маркетингових досліджень.

Для роботи в Інтернеті досліджуваний комплекс головним чином використовує веб-сайт. Після створення офіційного сайту комплексу, розміщення його в мережі Інтернет та публікації в пошукових системах «Hotels 24UA», «GoHotels» та інш. керівництво ГРК «Панська хата» очікувало, що сотні клієнтів почнуть відвідувати сайт. Проте, як показала практика, для розвитку комплексу цього недостатньо.

Отже, для ГРК «Панська хата» потрібно розробити певні заходи для вдосконалення ефективності сайту та просування бренду «Панська хата» з використання інструментів SEO-просування та SMM-просування. Проаналізувавши пропозиції фірм, що надають послуги по вдосконаленню сайтів, обираємо агенцію з Інтернет-маркетингу Elit-Web [32], яка пропонує послуги з удосконалення сайту, SEO-просування, просування у соціальних мережах (SMM-просування), контекстну рекламу за прийнятну ціну, високу якість та обслуговування за додаткову платню.

3.3. Оцінка ефективності впровадження заходів з інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових дій в Україні

Оцінку доцільності впровадження у практику реалізації стратегії інноваційного розвитку ГРК «Панська хата» запропонованих заходів будемо проводити за допомогою наступних показників.

1. Чистий приведений дохід.

Цей показник дає можливість одержати найбільш узагальнену

характеристику результатів інвестування, тобто їх кінцевий ефект в абсолютній сумі. Під чистим приведеним доходом розуміється різниця між приведеними до дійсної вартості сумою чистого грошового потоку за період запровадження заходу і сумою інвестиційних витрат на його реалізацію.

Суму чистого приведенного доходу внаслідок запровадження системи вдосконалення та подальшого супроводу сайту, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) ГРК «Панська хата» при одномоментному здійсненні інвестиційних витрат на ці заходи розраховуємо за формулою (3.2):

$$\text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+i)^t} - \text{ІВ}, \quad \text{ЧПД} = \sum_{t=1}^n \text{ЧГП}_t \cdot a_t - \text{ІВ} \quad (3.2)$$

де $\frac{1}{(1+i)^t} = a_t$ - це коефіцієнт дисконтування,

i – ставка дисконту,

ЧГП_t - сума чистого грошового потоку за окремі інтервали загального періоду застосування даного заходу;

ІВ_0 - сума одномоментних інвестиційних витрат на реалізацію заходу;

n – число інтервалів у загальному розрахунковому періоді i [33]

2. Індекс (коефіцієнт) доходності.

Цей показник також дає можливість співвіднести об'єм витрат на вдосконалення та подальший супровід сайту комплексу, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) з майбутнім чистим грошовим потоком від впровадження цього заходу.

Розрахунок індексу (коефіцієнта) доходності розраховуємо за формулою (3.4):

$$\text{ІД}_0 = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{\text{ЧГП}_t}{(1+i)^t}}{\text{ІВ}} \quad (3.3)$$

Показник «індекс доходності» також може бути використаний не тільки для порівняльного оцінювання, а й як критеріальний у прийнятті інвестиційного рішення про можливість впровадження запропонованого нами заходу. Якщо значення індексу доходності менше одиниці або дорівнює їй, нам варто відхилити впровадження запропонованого заходу у зв'язку з тим, що він не принесе додаткового прибутку на інвестовані засоби.

3. Період окупності. Це - один із найпоширеніших і найзрозуміліших показників оцінювання ефективності запропонованих заходів. Його можна розрахувати за двома методами: статичним (бухгалтерським) і дисконтним. Недисконтований показник періоду окупності інвестиційних витрат по проекту запровадження зазначеної моделі визначається статичним методом і розраховується за формулою [34]:

$$ПО_0 = \frac{IB}{ЧГП}, \quad (3.4)$$

де ЧГП - середньорічна сума чистого грошового потоку за період введення заходів з вдосконалення та супроводу сайту, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) ГРК «Панська хата».

Відповідно дисконтований показник періоду окупності одномоментних витрат щодо вдосконалення та супроводу сайту, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) ГРК «Панська хата» визначається за формулою (3.5) [35]:

$$ПО_0 = \frac{IB}{\sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+i)^t}} \quad (3.5)$$

В табл. 3.12 проведений розрахунок зведених показників доходів та витрат ГРК «Панська хата» на виконання вищезазначених заходів вдосконалення та супроводу сайту, SEO-просування та просування у

соціальних мережах (SMM-просування).

Таблиця 3.12

Зведена таблиця доходів і витрат на запровадження проекту вдосконалення та супроводу сайту, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) продукції та послуг ГРК «Панська хата», тис.грн.

Прогноз показників	2025
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	15740,0
Витрати	13160,0
Фінансовий результат до оподаткування	2580,0

Продовжимо розрахунок ефективності запропонованих заходів згідно трьох сценаріїв розвитку подій:

– оптимістичний сценарій – економіка розвивається сприятливо і комплекс отримує виручку згідно запланованого рівня;

– нормальні ринкові умови – ринок сталий, не зростає, отримуємо доходи на 10% нижче запланованих;

– несприятливі ринкові умови – продовження дії військового стану, подальше зниження рівня доходів населення, спад попиту, отримуємо доходи на 30% нижче запланованого рівня.

Розрахунок виручки та чистого доходу за трьома варіантами приведено в табл. 3.13.

Таблиця 3.13

Розрахунок прогнозованого чистого доходу на запровадження запропонованих заходів для ГРК «Панська хата», тис.грн.

рік	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)			Витрати	Фінансовий результат до оподаткування		
	Несприятливі ринкові умови (-30%)	Нормальні ринкові умови (-10%)	Сприятливі ринкові умови		Несприятливі ринкові умови (-30%)	Нормальні ринкові умови (-10%)	Сприятливі ринкові умови
2025	11018,0	14166,0	15740,0	13160,0	1806,0	2322,0	2580,0

Розрахунок показників ефективності впровадження запропонованих заходів для ГРК «Панська хата» – чистий дисконтований дохід, індекс доходності, термін окупності проекту, приведені в табл. 3.14.

Таблиця 3.14

Розрахунок ефективності запропонованих заходів

Рік	Чистий прибуток (чистий дохід за вирахуванням податків)			Коефіцієнт дисконтування	Дисконтований дохід			Інвестиції
	Несприятливі ринкові умови (-30%)	Нормальні ринкові умови (-10%)	Сприятливі ринкові умови		Несприятливі ринкові умови (-30%)	Нормальні ринкові умови (-10%)	Сприятливі ринкові умови	
2025	1806,0	2322,0	2580,0	0,475	858,4	1103,7	1226,3	10,84
Індекс прибутковості					0,87	1,40	1,67	
Термін окупності					1,14	0,70	0,59	

Коефіцієнт дисконтування розраховувався виходячи зі ставки по депозитам Українського банку реконструкції та розвитку, який на сьогодні надає найбільш вигідні умови депозиту серед надійних банків – 16,25% [36].

Отже, отримали показник чистого дисконтованого доходу:

Несприятливі ринкові умови: ЧДД складає 858,4 тис. грн.

Нормальні ринкові умови: ЧДД складає 1103,7 тис. грн.

Сприятливі ринкові умови: ЧДД складає 1226,3 тис. грн.

Індекс доходності вказує, що при сприятливих умовах доходність на рівні 1,67 або 167% від вкладених коштів.

Термін окупності показує, що за умови завершення військових дій на території України та нормалізації стану ринку гостинності потрібно 0,7 року, щоб витрати на впровадження заходів по вдосконаленню сайту ГРК «Панська хата» окупилися, а за сприятливих умов – 0,59 року, тобто 6 місяців.

Підсумовуючи, можна стверджувати, що запровадження заходів по

вдосконаленню сайту ГРК «Панська хата», отримання послуг з його супроводу, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування), дозволить досліджуваному комплексу отримати додатковий прибуток від запропонованих нами заходів на рівні не менше, ніж 1226,3 тис.грн. Відповідно обраний напрямок стратегії подальшого розвитку та впровадження інноваційних заходів просування послуг ГРК «Панська хата» є доцільним та забезпечить власникам комплексу додаткові прибутки.

Щодо пошуку джерел фінансування більш капіталоемних інновацій в готельно-ресторанному бізнесі, варто звернути увагу на можливість участі в грантових програмах, які фінансуються USAID та ICAP Єднання з метою розвитку малого та середнього бізнесу в сфері гостинності.

Висновки до третього розділу

Розроблення та обґрунтування напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу власників ГРК «Панська хата» в умовах повномасштабної війни дозволяє констатувати:

1. Результати аналізу п'яти сил Портера свідчать про стабільне становище ГРК «Панська хата» на ринку гостинності регіону. Як і для будь-якого закладу гостинності регіону, для комплексу існує високий ризик руйнування та пошкодження майна внаслідок бойових дій. Також присутні різноманітні ризики, серед основних варто назвати – високу конкуренцію та загрози товарів, послуг, що заміщують основний асортимент послуг, що пропонується готелем та рестораном комплексу;

2. Конкурентне місце ГРК «Панська хата» на регіональному ринку гостинності – у зоні агресивного зросту через свою високу привабливість та високу конкурентоспроможність. На сьогоднішній день сильними сторонами комплексу є різноманітність локацій та додаткових послуг, що надаються на цих локаціях, різноманітність меню. Слабкими сторонами є порушення системи логістики, втрата основних постачальників; нестача власних ресурсів для

забезпечення господарської діяльності; суттєвий відтік професійного персоналу внаслідок міграції; недостатня гнучкість цінової політики; зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції та послуг; значне посилення конкуренції між закладами сфери гостинності, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача;

3. Аналіз ключових факторів успіху довів, що власникам ГРК «Панська хата» з метою пошуку нових секторів ринку гостинності та залучення більшої кількості гостей необхідно спрямовувати свої зусилля в напрямку стратегії диференціації, розширення переліку додаткових послуг стайні та ресторану, переглянути цінову політику та асортимент страв, вдосконалювати рекламні заходи, оновити інтерфейс сайту та використовувати новітні інструменти маркетингу;

4. За результатами складання «Профілю середовища» з'ясовано, що до початку військового вторгнення комплекс розвивався в правильному напрямку, бо основні загрози та небезпеки пов'язані саме з дією факторів макросередовища та військового стану на території країни, на які керівництво комплексу не має можливості вплинути;

5. За результатами побудови матриці McKinsey для ГРК «Панська хата» з'ясовано, що для комплексу найбільш привабливим є подальший розвиток традиційних послуг розміщення та організації дозвілля, а також надання послуг харчування. Середню привабливість має виготовлення та продаж кулінарної продукції, низьку – доставка їжі на замовлення. У такому випадку – метою стратегії подальшого розвитку ГРК «Панська хата» має стати захист позицій на ринку, обережне інвестування в оновлення основних фондів комплексу, а також поліпшення бізнесу на операційному рівні;

6. Серед стратегій, які рекомендуються ГРК «Панська хата» і які дозволять керувати попитом, можна виділити наступні: стимулювання попиту в періоди низького завантаження; оновлення асортименту пропонованих послуг та розширення переліку додаткових. Головним завданням подальшого

управління є: збереження частки ринку для послуг розміщення та організації дозвілля, бо саме ці послуги, відповідно побудованої матриці БГК, знаходяться в позиції «дійні корови» і, як показав попередній аналіз, є сильними «дійними коровами» і знаходяться на ринку, який за умов поліпшення безпекового стану почне розвиватися, хоч і не швидкими темпами. Керівництво ГРК «Панська хата», зберігаючи таким чином частку ринку, кошти від «доїння» зможе спрямувати на розвиток нового напрямку, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

7. За результатами використання SPACE-аналізу було визначено, що на сьогодні для ГРК «Панська хата» функціональною стратегією на найближчий час (принаймні до закінчення військового стану) має стати консервативна стратегія, оскільки для ГРК «Панська хата» критичним фактором виступає конкурентоспроможність послуг внаслідок дії факторів зовнішнього середовища (військова агресія). Керівництво комплексу має розглянути наступні шляхи утримання бізнесу: скорочення асортименту пропонованих послуг; скорочення витрат, концентрація на управлінні потоком платежів (cash-flow); розробка нових продуктів та вихід з ними на більш сприятливі ринки. За даної стратегії розвитку поведінка комплексу – це поведінка «аналітика», яка має ґрунтуватися на ретельному аналізі ринкових можливостей та достатньо виваженому їх використанні. Таким чином, становище комплексу сьогодні з урахуванням всіх факторів ризику не дозволяє говорити про активний розвиток та інвестування коштів в інновації.

8. Проведене дослідження дає змогу стверджувати, що для ГРК «Панська хата» потрібно розробити певні заходи для вдосконалення ефективності сайту та просування бренду «Панська хата» з використання інструментів SEO-просування та SMM-просування. Проаналізувавши пропозиції фірм, що надають послуги по вдосконаленню сайтів, пропонується агенція з Інтернет-маркетингу Elit-Web, яка надає послуги з удосконалення сайту, SEO-просування, просування у соціальних мережах (SMM-просування), контекстну рекламу за прийнятну ціну, високу якість та обслуговування за додаткову

платню.

9. Запровадження заходів по вдосконаленню сайту ГРК «Панська хата», послуг з його супроводу, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) дозволить досліджуваному комплексу отримати додатковий прибуток на рівні не менше, ніж 1226,3 тис.грн. Відповідно обраний напрямок стратегії подальшого розвитку та впровадження інноваційних заходів просування послуг ГРК «Панська хата» є доцільним та забезпечить власникам комплексу додаткові прибутки. Щодо пошуку джерел фінансування більш капіталоемних інновацій в готельно-ресторанному бізнесі, варто звернути увагу на можливість участі в грантових програмах, які фінансуються USAID та ICAP Єднання з метою розвитку малого та середнього бізнесу в сфері гостинності.

ВИСНОВКИ

Проведене в межах кваліфікаційної роботи дослідження теоретико-методичних основ інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу дозволило сформулювати наступні висновки:

1. Інновація – це вже запроваджений або такий, що запроваджується, новий або значно поліпшений продукт (товар, послуга), новий метод продаж або новий метод в організаційній чи то діловій практиці, який спрямований на підвищення ефективності процесів та/або якості продукції, послуг і затребуваний ринком. Лише у випадках, коли можна спостерігати економічний ефект від упровадження нової ідеї, послуги чи товару можна з впевненістю казати про інновацію. Інновацією вважається також створення, розробка та впровадження нового процесу, технології або послуги з метою підвищення ефективності, продуктивності та конкурентних переваг.

2. У сучасній практиці готельно-ресторанного бізнесу виокремлюються декілька напрямків, в яких можливі або необхідні інновації: концептуальні інновації, інформаційні, мультимедійні технології, безпека, PR-діяльність, діловий туризм, еко технології тощо. Науковці класифікують інновації за цілим рядом критеріїв та ознак, які можна звести до чотирьох великих груп: інновації в галузі стратегічного капіталу; інновації в операційній діяльності підприємства сфери гостинності; інновації в галузі взаємовідносин з клієнтами та ринком; інновації в сфері фінансової ефективності.

3. Будь-яка інновація без оцінки рентабельності (визначення ефекту) не має сенсу. Інновації рекомендується запроваджувати, якщо інноваційний бюджет складає від 1 до 10%% інноваційного потенціалу підприємства. Поряд з цим, існують перешкоди щодо запровадження інноваційних технологій, наприклад – вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї підприємства сфери гостинності. Не можна нехтувати тим фактом, що власники готельно-ресторанного бізнесу сьогодні налаштовані на отримання доходу з поточної діяльності і довести їм факт, що те або інше інноваційне рішення

дозволить отримати більший дохід у майбутньому вкрай складна задача.

4. Методичні аспекти визначення інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності зводяться до процесу розроблення стратегії та реалізації функцій стратегічного управління. Оцінювання власної здатності створити новий продукт чи послугу – одна з функцій управління щодо пошуку напрямів розширення ринкових можливостей підприємства та подальший інноваційний розвиток. Ці напрями мають спиратися на послідовне та безупинне розроблення і виведення на ринок нововведень, що дасть змогу забезпечити виживання та стійкий розвиток конкурентних переваг.

5. Серед головних функцій управління, які забезпечують інноваційний розвиток підприємства та формують інноваційну стратегію розвитку, науковці виокремлюють наступні: аналіз зовнішнього середовища і прогнозування його розвитку; аналіз внутрішнього середовища підприємства; виділення і вибір напрямків інноваційного розвитку та ринкових можливостей методом SWOT-аналізу; формування цільового ринку для реалізації проектів інноваційного розвитку; аналіз і кількісна оцінка ризику; виділення пріоритетних напрямків діяльності; формування організаційної структури управління інноваційним розвитком; планування виробничо-збутової і фінансової діяльності за обраними пріоритетними напрямами; моніторинг реалізації стратегії інноваційного розвитку.

6. Єдиного способу розробки стратегії, як і єдиної форми організації, не існує, проте в цілому цей процес повинен вирішувати триєдину задачу, а саме, відповідати на три питання: Де знаходиться підприємство сфери гостинності нині? Куди необхідно рухатися? Що необхідно зробити? Інноваційна стратегія розвитку має послідовно формуватися за певними етапами, або стадіями: інтелектуальна стадія, діагностичний етап, аналіз стратегічних альтернатив і вибір найдосконалішої з них, реалізація (виконання) стратегії, оцінка та контроль за реалізацією стратегії.

Аналіз передумов інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах військових подій в Україні дозволяє констатувати:

1. Готельно-ресторанна галузь України від початку військової агресії після істотного просідання у 2022 році, вже за підсумками 2023 року показує позитивну динаміку. Відмічено поступове відновлення діяльності закладів гостинності, зростання доходів від надання послуг розміщення та харчування, а також зростання сегменту малого бізнесу. Оператори ринку констатують істотну зміну концепції регіонів;

2. Аналіз показників діяльності готельного сектору сфери гостинності свідчить про поліпшення стану готельного ринку у найбільш популярних містах України. У літні місяці 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року спостерігається значне підвищення середньої вартості продажу номера чи ночі (ADR), що дає змогу констатувати – підвищити ефективність використання номерного фонду у III кварталі 2023 року в порівнянні з аналогічним періодом 2022 року готельерам лише в місті Києві вдалося завдяки збільшенню «оборотності» номерів (завантаженості). В готелях Буковеля ефективність використання номерного фонду зросла виключно за рахунок істотного підвищення середньої вартості продажу номера (тарифу), оскільки завантаженість у порівнянні з минулим роком зростала незначними темпами;

3. Ресторанний сектор сфери гостинності адаптувався до вимог ведення господарської діяльності під час повномасштабної війни вже наприкінці 2022 року, але суттєвий негативний вплив на результати господарювання представників ресторанного бізнесу мали блекаути, які привели до зниження виручки у деяких регіонах на понад 15%;

4. Для дослідження передумов інноваційного розвитку обрано готельно-ресторанний комплекс «Панська хата», що утворений у 2015 році, на території комплексу є сауна, два відкриті басейни, ставок для риболовлі, дитячий ігровий майданчик, затишний ресторан із дитячим меню та стайня. Штатна чисельність працівників комплексу від початку повномасштабного вторгнення скоротилася

до 11 осіб. Організаційна структура комплексу – лінійно-функціональна, яка має свої переваги та недоліки;

5. Аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності довів, що 2023 рік для ГРК «Панська хата» видався збитковим, незважаючи на зростання чистого доходу від реалізації продукції (+25,7%) та зниження собівартості реалізованої на 23,5% в порівнянні з 2022 роком. Це свідчить про суттєве зростання витрат (адміністративних та операційних), що підтверджують дані фінансової звітності комплексу;

6. Аналіз товарообороту ресторану ГРК «Панська хата» довів, що за два воєнні роки товарооборот ресторану знизився на 450,7 тис.грн., що становить майже 40%. Відмічені структурні зміни в товарообороті – скорочення частки продукції власного виробництва, що свідчить про зниження ефективності використання виробничих потужностей ресторану, трудових ресурсів, технічного та технологічного потенціалу. Аналіз асортименту пропонованих страв власного виробництва та структура товарообороту свідчить про нерівномірність асортименту, але це пояснюється об'єктивними обставинами – зниженням відвідуваності та попиту на послуги розміщення та харчування ГРК «Панська хата»;

7. Завантаженість готелю комплексу за аналізований період скоротилася більше ніж на 50%. Не зважаючи на підняття середньої ціни одного номеру/ліжка за два воєнних роки більше ніж на 30%, керівництву не вдалося забезпечити ефективність використання номерного фонду, оскільки найголовніший показник ефективності – RevPAR – показує негативну динаміку впродовж останніх двох років. Політика продажів та ціноутворення, яку віддзеркалює цей показник не спрацювала, бо навіть підвищення вартості (тарифу) одного номеру/ліжка не дало позитивного ефекту, бо істотно знизилася відвідуваність закладу та завантаженість готелю;

8. Аналіз майнового стану комплексу довів, що незношена частка основних фондів за підсумками 2023 року становить 34% і, відповідно, 66% основних засобів зношені. Активи комплексу поступово втрачають здатність

переходити з однієї форми в іншу і у керівництва комплексу найближчим часом можуть виникнути труднощі щодо зміни структури активів;

9. Аналіз показників рентабельності показав, що за досліджуваний період ефективність діяльності комплексу значно погіршилася, за підсумками 2023 року вона взагалі збиткова внаслідок суттєвого зниження відвідуваності та скорочення завантаженості номерного фонду комплексу. За підсумками 2023 року кожна гривня реалізованої продукції та наданих послуг принесла 12,7 коп. збитків, про що свідчать показники рентабельності реалізації. Динаміка рентабельності виробництва свідчить, що у 2021 році на кожен витрачений на виробництво продукції та надання послуг гривню комплекс отримувал майже 8 коп. прибутку, за підсумками 2022 року – 22,1 коп. прибутку, а ось у минулому році кожна витрачена на виробництво гривня принесла майже 30 коп. збитків.

10. Фактори зовнішнього середовища мають значний вплив на діяльність ГРК «Панська хата», про що свідчать результати аналізу. Основні загрози для діяльності ГРК «Панська хата» пов'язані з дією макросередовища, на які власники вплинути не мають можливості. Фактори внутрішнього середовища, які є контрольованими і повною мірою залежать від дій керівників, їх управлінських рішень, господарської діяльності, фінансово-економічних показників, цінової політики та маркетингової стратегії комплексу мають позитивне спрямування і свідчать про якість роботи менеджменту готельно-ресторанного бізнесу та персоналу ГРК «Панська хата».

11. Результати SWOT-аналізу свідчить, що сильними сторонами діяльності комплексу є доступні ціни (порівняно з конкурентами); наявність в закладі лазні, стайні, басейнів і, як наслідок, надання додаткових послуг на цих локаціях; позитивне враження на відвідувачів має мальовниче місце розташування комплексу, що є перевагою перед конкурентами; наявність власного паркінгу і безкоштовне користування ним гостями закладу. Власникам комплексу слід звернути увагу на слабкі сторони в діяльності підприємства і вжити заходів щодо їх поліпшення: зниження прохідності цільової аудиторії; порушення системи постачань, втрата основних

постачальників; нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності та прибутку; застарілий інтер'єр готельних номерів; відтік професійного персоналу та нестача кваліфікованого персоналу, і наприкінці, повна відсутність бачення подальшого розвитку закладу.

Розроблення та обґрунтування напрямків інноваційного розвитку готельно-ресторанного бізнесу власників ГРК «Панська хата» в умовах повномасштабної війни дозволяє констатувати:

1. Результати аналізу п'яти сил Портера свідчать про стабільне становище ГРК «Панська хата» на ринку гостинності регіону. Як і для будь-якого закладу гостинності регіону, для комплексу існує високий ризик руйнування та пошкодження майна внаслідок бойових дій. Також присутні різноманітні ризики, серед основних варто назвати – високу конкуренцію та загрози товарів, послуг, що заміщують основний асортимент послуг, що пропонується готелем та рестораном комплексу;

2. Конкурентне місце ГРК «Панська хата» на регіональному ринку гостинності – у зоні агресивного зросту через свою високу привабливість та конкурентоспроможність. На сьогоднішній день сильними сторонами комплексу є різноманітність локацій та додаткових послуг, що надаються на цих локаціях, різноманітність меню. Слабкими сторонами є порушення системи логістики, втрата основних постачальників; нестача власних ресурсів для забезпечення господарської діяльності; суттєвий відтік професійного персоналу внаслідок міграції; недостатня гнучкість цінової політики; зниження доходів населення і як наслідок зменшення його купівельної спроможності і підвищення вимог до якості споживаної продукції та послуг; значне посилення конкуренції між закладами сфери гостинності, адже в світлі ситуації, яка склалася в країні, необхідно боротися за кожного потенційного споживача;

3. Аналіз ключових факторів успіху довів, що власникам ГРК «Панська хата» з метою пошуку нових секторів ринку гостинності та залучення більшої кількості гостей необхідно спрямовувати свої зусилля в напрямку стратегії диференціації, розширення переліку додаткових послуг стайні та ресторану,

переглянути цінову політику та асортимент страв, вдосконалювати рекламні заходи, оновити інтерфейс сайту та використовувати новітні інструменти маркетингу;

4. За результатами складання «Профілю середовища» з'ясовано, що до початку військового вторгнення комплекс розвивався в правильному напрямку, бо основні загрози та небезпеки пов'язані саме з дією факторів макросередовища та військового стану на території країни, на які керівництво комплексу не має можливості вплинути;

5. За результатами побудови матриці McKinsey для ГРК «Панська хата» з'ясовано, що для комплексу найбільш привабливим є подальший розвиток традиційних послуг розміщення та організації дозвілля, а також надання послуг харчування. Середню привабливість має виготовлення та продаж кулінарної продукції, низьку – доставка їжі на замовлення. У такому випадку – метою стратегії подальшого розвитку ГРК «Панська хата» має стати захист позицій на ринку, обережне інвестування в оновлення основних фондів комплексу, а також поліпшення бізнесу на операційному рівні;

6. Серед стратегій, які рекомендуються ГРК «Панська хата» і які дозволять керувати попитом, можна виділити наступні: стимулювання попиту в періоди низького завантаження; оновлення асортименту пропонованих послуг та розширення переліку додаткових. Головним завданням подальшого управління є: збереження частки ринку для послуг розміщення та організації дозвілля, бо саме ці послуги, відповідно побудованої матриці БГК, знаходяться в позиції «дійні корови» і, як показав попередній аналіз, є сильними «дійними коровами» і знаходяться на ринку, який за умов поліпшення безпекового стану почне розвиватися, хоч і не швидкими темпами. Керівництво ГРК «Панська хата», зберігаючи таким чином частку ринку, кошти від «доїння» зможе спрямувати на розвиток нового напрямку, що виходить на ринок і розвивається («важкі діти»), а також на інновації.

7. За результатами використання SPACE-аналізу було визначено, що на сьогодні для ГРК «Панська хата» функціональною стратегією на найближчий

час (принаймні до закінчення військового стану) має стати консервативна стратегія, оскільки для ГРК «Панська хата» критичним фактором виступає конкурентоспроможність послуг внаслідок дії факторів зовнішнього середовища (військова агресія). Керівництво комплексу має розглянути наступні шляхи утримання бізнесу: скорочення асортименту пропонованих послуг; скорочення витрат, концентрація на управлінні потоком платежів (cash-flow); розробка нових продуктів та вихід з ними на більш сприятливі ринки. За даної стратегії розвитку поведінка комплексу – це поведінка «аналітика», яка має ґрунтуватися на ретельному аналізі ринкових можливостей та достатньо виваженому їх використанні. Таким чином, становище комплексу сьогодні з урахуванням всіх факторів ризику не дозволяє говорити про активний розвиток та інвестування коштів в інновації.

8. Для ГРК «Панська хата» потрібно розробити певні заходи для вдосконалення ефективності сайту та просування бренду «Панська хата» з використання інструментів SEO-просування та SMM-просування. Проаналізувавши пропозиції фірм, що надають послуги по вдосконаленню сайтів, пропонується агенція з Інтернет-маркетингу Elit-Web, яка надає послуги з удосконалення сайту, SEO-просування, просування у соціальних мережах (SMM-просування), контекстну рекламу за прийнятну ціну, високу якість та обслуговування за додаткову платню.

9. Запровадження заходів по вдосконаленню сайту ГРК «Панська хата», послуг з його супроводу, SEO-просування та просування у соціальних мережах (SMM-просування) дозволить отримати додатковий прибуток на рівні не менше, ніж 1226,3 тис.грн. Відповідно обраний напрямок стратегії подальшого розвитку та впровадження інноваційних заходів просування послуг ГРК «Панська хата» є доцільним та забезпечить власникам комплексу додаткові прибутки. Щодо пошуку джерел фінансування більш капіталоємних інновацій в готельно-ресторанному бізнесі, варто звернути увагу на можливість участі в грантових програмах, які фінансуються USAID та ICAP Єднання з метою розвитку малого та середнього бізнесу в сфері гостинності.

ПЕРЕЛІК ДжЕРЕЛ ПОСИЛАНЬ

1. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Інноваційні ресторанны технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Київ. Кондор видавництво, 2013. 240 с.
2. Соколенко А.С. Інноваційні ресторанны технології : конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти всіх форм навчання зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа / К.В. Свідло, А.С. Соколенко, М.І. Писаревський ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О.М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 151 с.
3. Про інноваційну діяльність. Закон України : прийнятий Верховною Радою України 04.07.2002 № 40-IV : текст із змінами станом на 31.03.2023 URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 15.04.2024)
4. Шумпетер Й.А. Теорія економічного розвитку : Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу / Й. А. Шумпетер ; пер. з англ. В. Старка. Київ : Вид. дім «Києво-Могилян. акад.», 2011. 242 с.
5. Бажал Ю. М., Пісоцька Ю. А. Необхідність вивчення теорії економічного розвитку й. Шумпетера в українських університетах. URL : <https://core.ac.uk/download/pdf/149238426.pdf> (дата звернення: 15.04.2024)
6. Серєда Н.М., Піюренко І.О. Інноваційна діяльність в готельно-ресторанному бізнесі. *Економіка і суспільство: готельно-ресторанна справа*. № 55, 2023. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-58> (дата звернення: 17.04.2024)
7. Опорний конспект лекцій «Інноваційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу» [Електронний ресурс] / Укладачі: Д.М. Одарченко, Р.С. Тихонченко, Є.Б. Соколова, А.Г. Абабова. Електрон. дані. Харків : ХДУХТ, 2018. 109 с. URL : https://repo.btu.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/8136/1/Oporn_konsp_lekc_I_innovac_diyal_n_pidpr_got_restor_biznesu_2019.pdf (дата звернення: 17.04.2024)

8. Ткаченко А. М. Поняття, види продуктивних інновацій та запровадження їх у підприємство. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2015, № 3 (84). URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2015/3_2015/24.pdf (дата звернення: 17.04.2024)

9. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка і суспільство: готельно-ресторанна справа*. 2022, № 40. URL : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11> (дата звернення: 20.04.2024)

10. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посібник / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госпва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.

11. Гуляєва Н.М., Вавдійчик І.М. Інвестиційно-інноваційна безпека як чинник економічного зростання. *Економіка і суспільство: готельно-ресторанна справа*. 2018, № 17. URL : https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/31.pdf (дата звернення: 20.04.2024)

12. Єпіфанова І.Ю., Гладка Д.О. Інноваційний потенціал підприємства: сутність, складові та фактори впливу. *Економіка і суспільство: економіка та управління підприємством*. 2018, № 14. URL : <https://chmnu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/06/Ekonomika-i-suspilstvo-14-2018.pdf> (дата звернення: 20.04.2024)

13. Петрик І.В., Семчук Ж.В., Кошовий Б.-П. О. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. URL : https://www.researchgate.net/profile/Ilna-Petryk/publication/343386087_INNOVATIVE_POTENTIAL_IN_THE_FIELD_OF_HOTEL_AND_RESTAURANT_BUSINESS_AND_TOURISM/links/5f270c3392851cd302d56c33/INNOVATIVE-POTENTIAL-IN-THE-FIELD-OF-HOTEL-

[AND-RESTAURANT-BUSINESS-AND-TOURISM.pdf](#) (дата звернення: 21.04.2024)

14. Кащук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнесінформ* № 6, 2023. С. 94-99. URL : <http://eprints.zu.edu.ua/37734/> (дата звернення: 21.04.2024)

15. Литвінець Л. Інноваційний потенціал підприємств індустрії гостинності. *Zbiór artykułów naukowych z Konferencji Międzynarodowej NaukowoPraktycznej (on-line) zorganizowanej dla pracowników naukowych uczelni, jednostek naukowo-badawczych oraz badawczych z państw obszaru byłego Związku Radzieckiego oraz byłej Jugosławii.* (29.06.2019) - Warszawa, 2019. - 80 str. URL : [http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/90_01_s\(1\).pdf](http://xn--e1aaajpcds8ay4h.com.ua/files/90_01_s(1).pdf) (дата звернення: 30.04.2024).

16. Волощук Ю.О., Іванишин О.В., Богачик С.В. Формування та реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства. *Держава і регіони. Серія: Економіка та підприємництво*, 2020, № 2 (113). С.101-106. URL : http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/2_2020/19.pdf (дата звернення: 30.04.2024).

17. Малюта Л.Я. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства : навчальний посібник. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 232 с.

18. Liz Dodson. The current state of the hospitality industry. URL : <https://bcdme.com/blog/the-current-state-of-the-hospitality-industry/> (дата звернення: 03.05.2024).

19. Шадчнєва Н. Де шукати гроші малому бізнесу? Як виживають кав'ярні, ресторани та готелі в умовах війни. URL : <https://biz.nv.ua/ukr/experts/maliy-biznes-v-ukrajini-de-shukayut-groshi-restorani-ta-kav-yarni-pid-chas-viyni-50360353.html> (дата звернення: 03.05.2024).

20. Коваленко Н.О. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Економіка та суспільство* : *Туризм*. 2024, № 60. URL :

<https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3613/3544/>

(дата звернення: 03.05.2024).

21. Результати діяльності готелів за перше півріччя 2023 р. *Оціночний портал*. URL : <https://ocinka.in.ua/analitychni-dani-hotelnoho-rynku-u-2023/> (дата звернення: 03.05.2024).

22. Статистика роботи готелів України у літній сезон 2023 *Оціночний портал*. URL : <https://ocinka.in.ua/statystyka-roboty-hoteliv-ukrayiny-u-litniy-sezon-2023/> (дата звернення: 03.05.2024).

23. Настич І. Ринок готельної нерухомості 2023: попит відновлюється, кадровий голод посилюється. URL : https://propertytimes.com.ua/itogi_goda/rinok_gotelnoyi_neruhomosti_2023_popit_vidnovlyuetsya_kadroviy_golod_posilyuetsya (дата звернення: 04.05.2024).

24. Як змінився ресторанний ринок України у 2023 році? URL : <https://visitukraine.today/uk/blog/2869/how-has-the-ukrainian-restaurant-market-changed-in-2023> (дата звернення: 06.05.2024).

25. Матеріали з офіційного сайту готельно-ресторанного комплексу «Панська хата». URL : <http://panska-hata.com.ua/> (дата звернення: 06.05.2024).

26. Попова Н.В., Белевцова Н.М. Розробка стратегії розвитку підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29, 2013. С. 359-363.

27. Ангел Є. Інновації під час війни не на часі, але як без них відновити країну? URL : <https://zn.ua/ukr/macroeconomics/innovatsiji-pid-chas-vijni-ne-na-chasi-ale-jak-bez-nikh-vidnoviti-krajinu.html> (дата звернення: 10.05.2024).

28. Маренчук А. Оптимізація сервісного бізнесу під час війни: як вижити? URL : <https://ribashotelsgroup.ua/blog/optimizatsiya-servisnogo-biznesa-vo-vremya-voyni-kak-vizhity/> (дата звернення: 10.05.2024).

29. Савенко І.І., Седікова І.О. Ресторанна галузь України: реалії кризового періоду. *Наукові інновації та передові технології (серія «Управління та адміністрування», серія «Право», серія «Економіка», серія «Психологія», серія «Педагогіка»)*. № 7(21), 2023. 291-303.

30. Смирнов І. Г. Теорія конкурентних переваг М. Портера та її застосування у туризмі (на прикладі Італії). *Географія та туризм*. 2011. Вип. 16. С. 29-39. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/gt_2011_16_7/ (дата звернення: 10.05.2024).

31. Немненко, А. А. Інновації в готельно-ресторанному бізнесі як фактор економічного зростання / А. А. Немненко // Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 12 груд. 2023 р. Кропивницький : ЦНТУ, 2023. Ч. 1. С. 79–81. URL : <https://dspace.kntu.kr.ua/handle/123456789/13571>. (дата звернення: 10.05.2024).

32. Матеріали офіційного сайт агенції інтернет-маркетингу Elit-Web. URL : <https://elit-web.ua/ua/about> (дата звернення: 11.05.2024).

33. Осецький В. Л. Інвестиції та інновації: проблеми теорії та практики: Монографія. Київ: ІАЕ УААН, 2003. 412 с.

34. Орлик О.В. Оцінка та вибір раціонального варіанту використання інвестиційних засобів. URL : <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/494/1/> (дата звернення: 11.05.2024).

35. Коцюба О.С. Оцінювання дисконтованого терміну окупності інвестиційного проекту за умов нечітких вихідних даних. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 10. С. 1030-1035.

36. Матеріали офіційного сайту Міністерства фінансів України. Депозити в банках України. URL : <https://minfin.com.ua/ua/deposits/>. (дата звернення: 11.05.2024).

37. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, схваленої розпорядженням Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#n12>. (дата звернення: 11.05.2024).

38. Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.: колектив авторів ; за заг. ред. проф. В. М. Зайцевої ; Електрон. дані. Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2023. 1268 с. URL : <https://zp.edu.ua/conference-2023-1-6>. (дата звернення: 11.05.2024).

39. Круль Г., Заячук О. Організація і технологія надання послуг гостинності : навч. посіб. 2-ге вид., перероб. і доп. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2022. 488 с.

40. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. *Вісник «БІЗНЕС ІНФОРМ»*. 2017. № 11. С. 459-464.

41. Боковець В. В., Гарафонова О. І., Сідлак С. В. Інноваційна діяльність в Україні. *Вісник Хмельницький національний університет*. 2021. Том 1. № 6. С. 7-11.

42. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805>. (дата звернення: 11.05.2024).

43. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. URL <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turisticniibiznes-v-ukraini-v-umovax-viini>. (дата звернення: 11.05.2024).

44. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/300245594.pdf> (дата звернення 11.05.2024)

45. Архіпов В.В. Організація ресторанного господарства: навч. посібник. – 2-ге вид. Київ : Центр учб. л-ри, 2015. 280 с.

-
46. Бачевський, Б. Є. Потенціал і розвиток підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 398 с.
47. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник / М. Г. Бойко, Л.М. Гопкало. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 448 с.
48. Менеджмент ресторанного господарства: навч. посіб. / за ред. Г. Т. П'ятницька. – 2-ге вид., доповн. та переробл. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013. 430 с.
49. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу: навч. посіб. / Г.Б. Мунін, Ю.О. Карягін, Х.Й. Роглев, С.І. Руденко; Ред.: М.М. Поплавський, О.О. Гац. Київ : Кондор, 2013. 460 с.
50. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент: навч. посібник / Л.І. Нечаюк, Н.О. Нечаюк. – 3-тє видання. Київ : Центр учб. л-ри, 2012. 344с.