

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський
університет економіки і торгівлі»
18 квітня 2019 року № 88-Н
Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

**Навчально-науковий інститут денної освіти
Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи**

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____

Т.В. Капліна

(підпис, ім'я та прізвище)

«16» грудня 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

***на тему «Підвищення ефективності роботи готелю "Алея Гранд" у
м. Полтава за рахунок інновацій»***

зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

освітня програма Готельно-ресторанна справа
ступеня Магістр

Виконавець роботи Антонов Олексій Олександрович

підпис, дата

Науковий керівник д.т.н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Капліна Тетяна Володимирівна

підпис, дата

Рецензент д.т.н., професор Хомич Галина Панасівна

Полтава 2022

Ім'я користувача:
Іващенко Максим

ID перевірки:
1013272800

Дата перевірки:
12.12.2022 08:43:05 EET

Тип перевірки:
Doc vs Library

Дата звіту:
12.12.2022 08:45:02 EET

ID користувача:
90576

Назва документа: Антонов Олексій ГРС м -21

Кількість сторінок: 101 Кількість слів: 20511 Кількість символів: 159298 Розмір файлу: 710.28 KB ID файлу: 101303183

5.15% Схожість

Найбільша схожість: 1.01% з джерелом з Бібліотеки (ID файлу: 1006771741)

Пошук збігів з Інтернетом не проводився

5.15% Джерела з Бібліотеки

86

Сторінка 103

0.01% Цитат

Цитати

2

Сторінка 104

Посилання

1

Сторінка 104

0% Вилучень

Немає вилучених джерел

Модифікації

Виявлено модифікації тексту. Детальна інформація доступна в онлайн-звіті.

Замінені символи

18

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач

кафедри

(підпис, ім'я та прізвище)

16 грудня 2022 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК ВИКОНАННЯ
КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ**

на тему «Підвищення ефективності роботи готелю "Алея Гранд" у м. Полтава за рахунок інновацій»

Здобувачем вищої освіти зі спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Освітня програма Готельно-ресторанна справа

Прізвище, ім'я, по батькові Антонов Олексій Олександрович

Затверджена наказом ректора №168-Н від 02 вересня 2022 року

Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: Теоретично обґрунтувати понятійний апарат «інноваційні технології» в готельному бізнесі. Розкрити специфіку інноваційної діяльності. Дослідити інноваційну діяльність готелю «Алея Гранд» у м. Полтава. Визначити проблеми та розробити рекомендації щодо покращення застосування інновацій у готелі. Запропонувати перспективні напрями розвитку готелю «Алея Гранд».

Зміст роботи. Реферат. Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти поняття «інноваційні технології» в готельному бізнесі. Розділ 2. Інноваційна діяльність готелю «Алея Гранд» у місті Полтава». Розділ 3. Перспективні моделі інноваційної стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства Болгарії. Висновки.

Календарний графік виконання кваліфікаційної роботи

Зміст роботи	Термін виконання	Термін фактичного виконання
Вступ. Розділ 1. Теоретичні аспекти поняття «інноваційні технології» в готельному бізнесі	17.10 – 27.10.2022	27.10.2022
Розділ 2. Інноваційна діяльність готелю «Алея Гранд» у місті Полтава»	28.10 – 02.12.2022	02.12.2022
Розділ 3. Перспективні моделі інноваційної стратегії розвитку готельно-ресторанного господарства	03.12 – 13.12.2022	13.12.2022

Дата видачі завдання 13 жовтня 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Антонов О.О.

Науковий керівник _____ д.т.н., професор Т.В. Капліна

Результати захисту кваліфікаційної роботи

Кваліфікаційна робота оцінена на _____

Протокол засідання ЕК № _____ від «__» _____ 2021 р.

Секретар ЕК _____

підпис ім'я та прізвище

ВІДГУК

наукового керівника

на кваліфікаційну роботу здобувача ступеня магістра групи ГРСм-21 зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»

АНТОНОВ ОЛЕКСІЙ ОЛЕКСАНДРОВИЧ

на тему: « **Підвищення ефективності роботи готелю "Алея Гранд" у м. Полтава за рахунок інновацій**»

Актуальність теми: Інновації в готельному бізнесі зачіпають технологічні аспекти виробництва готельної послуги та маркетингові інструменти. Посилення конкурентної боротьби вимагає від готельних підприємств пошуку нових шляхів до вдосконалення та привабливості.

Для підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку, а також для залучення іноземних туристів в готелях України необхідно активне впровадження інноваційних технологій, що застосовуються провідними світовими готельними підприємствами. В умовах жорсткої агресії Росії власники готельного бізнесу не залишають питання інноваційної діяльності, бо вони бачать в них шлях до майбутнього. З огляду на вище зазначене тема роботи є актуальною.

Загальна характеристика роботи: кваліфікаційна робота Антонова О.О. відповідає вимогам, що висуваються до робіт (Положення про КР ПУЕТ.)

Наукова новизна роботи: полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні розробки та реалізації інноваційної програми SPA-центр «Night star» з метою залучення кваліфікованих фахівців, створення умов для зростання конкуренції, що стимулює підприємство до розвитку інноваційної діяльності.

Практична цінність роботи: проведення дослідження дозволить в майбутньому на основі аналізу фінансово-господарської і стратегічної діяльності готелю «Алея Гранд» підвищити ефективність роботи даного закладу за допомогою диверсифікації фінансування діяльності та послуг закладу. Для покращення матеріально-технічного забезпечення готельного підприємства та якості надання в ньому послуг, запропоновано до впровадження SPA-центр «Night star» в готелі «Алея Гранд».

Антонов О.О. під час виконання кваліфікаційної роботи виявив достатній рівень теоретичних знань та навичок, проявив себе грамотним, кваліфікованим спеціалістом здатним приймати самостійно складні рішення.

Відношення магістра до виконання та загальна оцінка роботи:
кваліфікаційна робота виконана на достатньому рівні. Усі розділи відповідають вимогам методичних рекомендацій, вони мають логічний зв'язок. При відповідному захисті здобувач Антонов Олексій Олександрович заслуговує присвоєння кваліфікації магістра з «Готельно-ресторанної справи».

Науковий керівник д.т.н., професор Т.В. Капліна

(підпис)

«16» грудня 2022 р.

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	Ошибка! Закладка не определена.
ВСТУП	9
РОЗДІЛ 1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ» В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ.....	12
1.1. Поняття інновацій та інноваційного процесу	12
1.2. Актуальність застосування інновацій у готельному господарстві	17
1.3. Специфіка інноваційної діяльності в готельному бізнесі.....	24
Висновки до розділу 1	
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД» У М. ПОЛТАВА.....	39
2.1. Загальна характеристика діяльності готелю	39
2.2. Аналіз стану системи розвитку готелю	51
2.3. Аналіз інноваційних технологій, запроваджених в готелі	58
Висновки до розділу 2.....	
РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД».....	62
3.1. Проблеми розвитку інноваційних технологій у готельній індустрії і готелі «Алея Гранд».....	62
3.2. Рекомендації щодо покращення застосування інновацій у готельному господарстві.....	66
3.3. Розробка заходів по впровадженню інновацій в готелі «Алея Гранд» у м. Полтава	76
Висновки до розділу3.....	
ВИСНОВКИ.....	105
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ...	Ошибка! Закладка не определена.
ДОДАТКИ.....	

РЕФЕРАТ

Проведено сучасний аналіз стану якості послуг в готельному господарстві м. Полтава. Визначена існуюча потреба у удосконаленні якості послуг. На прикладі готелю «Алея Гранд» визначено переваги та перспективи для готелю від впровадження інновацій. Зробили висновки згідно можливості підвищення ефективності роботи готелю "Алея Гранд" у м. Полтава за рахунок інновацій.

Ключові слова: підвищення ефективності, якість, готельне підприємство, служби прийому і розміщення, конкурентоспроможність, персонал, готельні послуги, автоматизації, кваліфікація персоналу, інновації, інноваційна діяльність.

ABSTRACT

Abstract. A modern analysis of the quality of services in the hotel industry in Poltava was conducted. The existing need for improved service quality has been identified. The reception and accommodation service and the improvement process at the enterprise are considered on the example of the "Aleya Grand" hotel. The advantages and prospects for the hotel from the introduction of innovations are determined. Conclusions were made according to the possibility of increasing the efficiency of the "Aleya Grand" hotel in Poltava due to innovations.

Key words: quality, hotel enterprise, reception and accommodation services, competitiveness, staff, hotel services, automation, staff qualification.

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні інноваційність стає основною характеристикою сучасної економіки, оскільки базові інновації є потужним стратегічним і антикризовим інструментом. Актуальність інноваційних технологій обґрунтована стрімкою глобалізацією світового ринку і скороченням життєвого циклу продуктів, а також необхідністю стратегічного підходу до оновлення якісних характеристик продуктів і послуг.

Інновації в готельному бізнесі зачіпають технологічні аспекти виробництва готельної послуги та маркетингові інструменти. В умовах посилення конкурентної боротьби готельні підприємства змушені шукати нові шляхи до вдосконалення та привабливості.

Для підтримки конкурентоспроможності та ефективного розвитку, а також для залучення іноземних туристів в готелях України необхідно активне впровадження інноваційних технологій, що застосовуються провідними світовими готельними підприємствами. Інновації повинні не просто задовольняти потреби клієнта, а викликати відчуття захоплення від проведеного в готелі часу.

Динамічний розвиток готельного бізнесу і жорстка конкуренція на ринку готельних послуг ставлять проблеми підвищення якості обслуговування клієнтів в число пріоритетних і актуальних. Якість готельної послуги розглядається як сукупність характеристик, які надають їй здатність задовольняти потреби цільової групи споживачів. Забезпечення конкурентної переваги в готельному бізнесі пов'язано з впровадженням інновацій в діяльність готельних підприємств. У готельному бізнесі інновація – це процес створення і впровадження нових, що відрізняються від стандартних, методів обслуговування, створення незвичайних готельних продуктів, нових способів просування послуг готельного підприємства, а також створення умов, що забезпечують більш комфортне проживання гостей.

Багато наукових розробок, популярних статей, експертних коментарів, досліджень маркетингових і консалтингових компаній, блогів присвячено проблемам готельному бізнесу та його інноваційному розвитку. Науковий і практичний підхід до впровадження інновацій в індустрії гостинності розглядається в роботах вітчизняних і зарубіжних учених і в рекомендаціях експертів готельного ринку: Н. Власової, Р. Гарєєва, І. Буднікевич, І. Гавриш, І. Крупенної, О. Джанджугазової, С. Ілляшенко, В. Карсекіна, Ф. Котлера, В. Пустуна, Г. П'ятницької, С. Скорбенко, І. Тараненко, М. Чорної, О. Чудновського, М. Швецової та інших. Проте питання маркетингових інновацій в політиці готельних закладів, особливо в плані узагальнення та застосування досвіду провідних гравців ринку, розглянуто недостатньо. Це й зумовило актуальність даного дослідження.

Метою даної роботи є пошук шляхів підвищення ефективності роботи готелю «Алея Гранд» у м. Полтава за рахунок інновацій.

Відповідно до поставленої мети в роботі окреслені такі **завдання** на її досягнення:

1. Вивчити поняття інновацій та інноваційного процесу.
2. З'ясувати актуальність застосування інновацій у готельному господарстві.
3. Розглянути специфіку інноваційної діяльності в готельному бізнесі.
4. Дослідити стан системи розвитку готелю «Алея Гранд» у м. Полтава.
5. Проаналізувати інноваційні технології, які впроваджені в готелі «Алея Гранд» у м. Полтава.
6. Запропонувати рекомендації щодо покращення застосування інновацій у готельному господарстві.
7. Обґрунтувати заходи по впровадженню інновацій в готелі «Алея Гранд» у м. Полтава.

Об'єктом дослідження: підвищення ефективності роботи готелю "Алея Гранд" у м. Полтава за рахунок інновацій.

Предметом дослідження є аналіз стану інновацій в готельному господарстві.

Наукова новизна роботи полягає в теоретико-методологічному обґрунтуванні розробки та реалізації інноваційної програми SPA-центр «Night star» з метою залучення кваліфікованих фахівців, створення умов для зростання конкуренції, що стимулює підприємство до розвитку інноваційної діяльності.

Методи дослідження. У роботі використані такі методи: історичний та логічний методи – для дослідження теоретичних засад розвитку інноваційної діяльності; абстрактно-логічний – для теоретичного узагальнення й формулювання висновків; статистико-економічний – для аналізу сучасного стану інноваційних процесів на підприємстві.

Інформаційну основу даної роботи складають наукові посібники, ресурси мережі Інтернет, навчальна та методична література з розглянутої теми, праці фахівців в області менеджменту та економіки.

Структура та обсяг роботи. Дана робота складається з вступу, трьох розділів, які поділяються на підрозділи, висновків, списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 104 сторінок. Список використаних джерел налічує 57 найменувань.

Апробація результатів дослідження. Робота пройшла апробацію у «Збірник наукових статей магістрів Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» 2022-2023 навчального року, грудень 2022» опублікована стаття (додаток А).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПОНЯТТЯ ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Поняття інновацій та інноваційного процесу

В світовій економічній науці існують різні погляди на визначення поняття «інновація». В економічному словнику зазначається, що слово «інновація» (innovation – англ.) утворено з двох слів: – латинського «новація» та англійського префікса «ін», який означає «в», «введення». У дослівному перекладі з англійської це означає «новизна, нововведення» [1].

Вперше поняття інновації, як економічної категорії було введено Й. Шумпетером, який зазначав, не виділяючи досягнення науки, вплив нових комбінацій різноманітних факторів на динаміку економічного зростання. Типовими інноваціями Й. Шумпетер вважав:

- виробництво нової продукції або надання вже виробленої нових властивостей;
- застосування нових (для даного об'єкта) технології виробництва або (і) технологій комерційної діяльності (закупівель, продажів);
- застосування нового (для даного об'єкта) виду сировини, напівфабрикату;
- зміна системи управління (планування, організації, мотивації, контролю) соціально-економічної системи;
- освоєння нових ринків збуту (як географічних секторів, так і споживчих сегментів) [5].

Грунтовні інноваційні теорії були розроблені іноземними науковцями. Але у витоках їх стояв і наш співвітчизник. Ще в 1894 р. у своїй роботі «Промислові кризи у сучасній Англії, їх причини і вплив на народне життя» М. І. Туган-Барановський виклав та довів циклічність економічного розвитку та залежність його від позичкового капіталу та інвестицій. Ім'я цього

українського економіста, першого міністра фінансів Української Народної Республіки, було внесено до засновників теорії бізнесових циклів та економічного зростання. Дослідження М. І. Туган-Барановського стали могутнім поштовхом до продовження роботи його учнем – М. Кондратьєвим. Він в двадцятих роках ХХ століття вперше статистично довів, що економічний розвиток відбувається хвилеподібно. Вчений довів, що є три типи «хвиль» – короткі (3-4 роки), середні (12-15 років), великі (40-60 років) та всі вони впливають на економічну кон'юнктуру [9].

Політика – це майстерність самоврядування громади міста, згодом «мистецтво управління» державою, співтовариством, міждержавними відносинами, тобто сфера діяльності, пов'язана з відносинами між соціальними групами, сутністю якої є визначення форм, завдань, цілей і змісту діяльності органу управління.

Отже, інноваційна політика – нова сфера досліджень, яка необхідна для ефективного вирішення завдань інтенсифікації й прискореного розвитку інноваційної економіки, насамперед створення, освоєння й поширення різних типів нововведень. Тобто, інноваційна політика виникла як реакція на сучасні вимоги економіки та необхідність посилення сприйнятливості її елементів до змін.

Політика – це майстерність самоврядування громади міста, згодом «мистецтво управління» державою, співтовариством, міждержавними відносинами, тобто сфера діяльності, пов'язана з відносинами між соціальними групами, сутністю якої є визначення форм, завдань, цілей і змісту діяльності органу управління.

Отже, інноваційна політика – нова сфера досліджень, яка необхідна для ефективного вирішення завдань інтенсифікації й прискореного розвитку інноваційної економіки, насамперед створення, освоєння й поширення різних типів нововведень. Тобто, інноваційна політика виникла як реакція на сучасні вимоги економіки та необхідність посилення сприйнятливості її елементів до змін.

Вважаємо, що інноваційний цикл можна визначити як період часу від моменту народження нової ідеї до часу, коли інновація, що матеріалізує її, вичерпавши свій потенціал, замінюється новою інновацією, що втілює ідеї більш високого рівня. Аналіз вищенаведених підходів до розгляду інноваційного циклу дає змогу виділити такі етапи:

- 1) створення інновації;
- 2) упровадження на ринок;
- 3) зростання;
- 4) зрілість;
- 5) спад.

Інноваційний цикл можна представити у вигляді такої схеми (рис. 1.1).

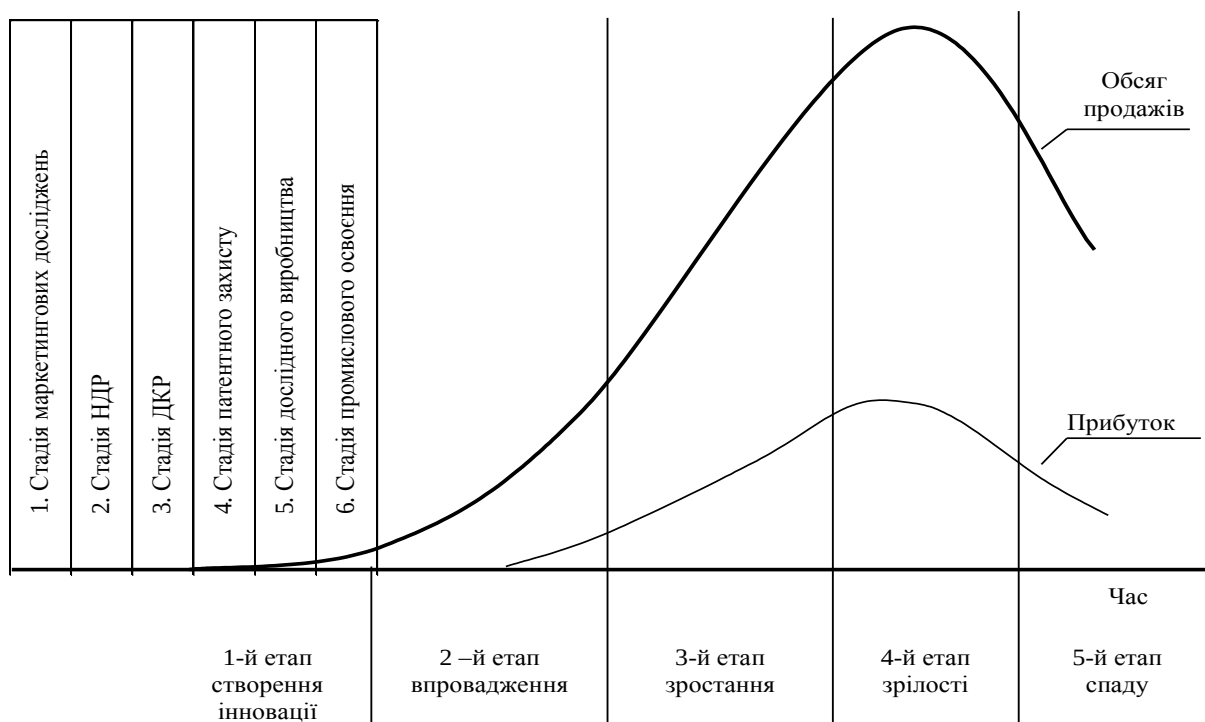


Рис. 1.1. Життєвий цикл інновації [34, с. 101]

Інноваційну діяльність можна поділити на шість стадій:

1. Стадія маркетингових досліджень включає вивчення розроблювачем потреби у нових товарах, технологіях, аналіз аналогів, патентів.

Виявлення властивостей аналогів, які не задовольняють існуючих потреб, дослідження вимог до конкурентоспроможності інновацій та умов їх

реалізації на галузевих ринках.

2. Стадія науково-дослідних робіт (НДР) включає аналіз результатів маркетингових досліджень, фундаментальні та прикладні науково-дослідні роботи. На цій стадії розробляються ідея нововведення, його задум і образ.

3. Стадія дослідно-конструкторських робіт (ДКР) включає роботи, необхідні для втілення задуму в реальний товар. На цій стадії розробляються конструкція чи технологічний процес, створюється конструкторська та технічна документація, виготовляються, випробовуються й допрацьовуються різні варіанти інновації.

4. Стадія патентного захисту має місце в тих випадках, коли в товарі реалізовані об'єкти інтелектуальної власності з ознаками патентоспроможності, тобто мають новизну, винахідницький рівень і промислову застосовність. Під патентуванням розуміють комплекс заходів для забезпечення правової охорони винаходів у різних країнах, що передбачає добір об'єкта для патентування, вибір країн і процедур патентування, а також необхідні дії з оформлення заявок і одержання патентів у патентних відомствах відповідних країн.

5. Стадія дослідного виробництва. На цій стадії створюється один або кілька різних зразків чи варіантів розробленої конструкції нововведення. Створений прототип підлягає функціональним і ринковим іспитам, за результатами яких проводиться доробка зразка.

6. Стадія промислового освоєння, у процесі якого здійснюється підготовка виробництва й комерційної реалізації інновації.

Етап виходу на ринок починається з моменту надходження товару в продаж. Обсяг продажів зростає повільно. Мала величина економічного ефекту зумовлена адаптацією внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства до нововведення.

Третій етап – зростання – пов'язаний із розширенням обсягу продажів. Збільшується кількість конкурентів, які пропонують товар з новими властивостями, що стимулює продовження періоду зростання товару.

Прибуток збільшується, оскільки витрати виробництва і стимулювання збуту на цьому етапі припадають на період більшого обсягу продажів.

Етап зрілості – період уповільнення темпів збуту, оскільки товар сприйнятий більшістю потенційних покупців і резерви його подальшого зростання скорочуються. Прибуток стабілізується або знижується внаслідок збільшення витрат на захист товару від конкурентів. За часом цей етап зазвичай довший, ніж попередні, на перше місце тут виходить проблема маркетингу.

Етап спаду характеризується різким зменшенням обсягу продажів і зниженням прибутку. Підтримка збуту застарілого товару стає нерентабельною, відволікає фірму від вживання енергійних заходів і пошуку заміни для них.

На наш погляд, доцільно порівняти життєві цикли інновації і товару. Оскільки інновація крім реалізації у вигляді нової продукції (товару) може виступати у формі нових процесів, а також отриманий винахід уже на етапі створення може бути запропоновано як товар, як об'єкт ліцензії, правомірно говорити про життєвий цикл товару як про окремий випадок життєвого циклу інновації. Поняття життєвого циклу інновації ширше, ніж поняття життєвого циклу товару, тому що може бути життєвий цикл технології, методів управління, способів виробництва.

Отже, стратегія інноваційного розвитку фірми є основою створення, утримання і нарощування конкурентних переваг, вона націлена на максимальне задоволення потреб і збільшення попиту, з одного боку, і всемірне використання можливостей виробництва, інноваційного, науково-технічного та інтелектуального потенціалу, з іншого. Виживання організацій в сучасних умовах ринків, які динамічно змінюються, можливо лише при створенні системи, побудованої на принципах ідеї постійного інноваційного розвитку.

1.2. Актуальність застосування інновацій у готельному господарстві

Готельний бізнес відіграє невід’ємну роль, у становленні економіки та бізнесу. На даному етапі сфера гостинності і туризму є найбільш вразливою по відношенню до конкуренції. Кількість туристів з кожним роком зростає, а, отже, виникає велика необхідність в розміщенні гостей в готелях з відповідним рівнем сервісу. Готелям доводиться вступати в боротьбу за клієнта, змагаючись в рівні сервісу і в асортименті послуг, що надаються.

Кожна фірма (підприємство) створюється і розвивається для досягнення головної мети або економічного ефекту, а саме – отримання прибутку і що важливо при сформованому перенасиченні ринку, утриманні конкурентних позицій.

Таким чином, ефективність діяльності фірми представляється, як здатність раціонально використовувати ресурсний потенціал у процесі здійснення виробничо-господарської та фінансово-економічної діяльності з метою отримання максимального результату, тобто прибутку.

Іншими словами це відносна величина складова залежність ефекту (прибутку) від масштабів витрат і виробництва, а так само розвиненості на підприємстві способів зниження витрат.

В умовах сучасного ринку основою діяльності будь-якого підприємства сфери послуг має бути задоволення потреби споживача в соціально-економічному розвитку суспільства. Цю основу так ж можна назвати метою підприємства, досягаючи яку воно отримує прибуток [12].

Підприємства сфери послуг відрізняються комплексністю галузей господарства, які в сукупності забезпечують задоволення матеріальних і духовних потреб споживача, підвищення рівня життя, а так само безпосередньо організацію обслуговування. Підприємство сфери послуг крім

виконання функції суспільного виробництва, також бере участь безпосередньо у формуванні соціально-економічних умов для подальшого розвитку суспільства [13].

Основними особливостями ринку послуг є:

1. Висока динамічність ринкових процесів, причина якої в специфічності попиту на послуги.
2. Територіальна сегментація та локальний характер послуг – залежність функціонування процесів на конкретному ринку послуг від його локалізації та територіальної приналежності.
3. Високі показники оборотності капіталу.
4. Висока чутливість до змін кон'юнктури ринку внаслідок специфічності обігу послуг.
5. Наявність особистого контакту між виробником і одержувачем послуг.
6. Високий рівень різноманітності форм і напрямків послуг, що надаються внаслідок індивідуальності носіїв попиту на них.
7. Якість послуги може бути практично визначено тільки по завершенні її надання.
8. Сезонний характер попиту та пропозиції послуг.
9. Нематеріальність послуги і як наслідок немає необхідності витрат на складування та зберігання послуг.
10. Специфіка підбору фахівців з надання послуг в залежності від самих послуг [14].

Ринок підприємств сфери сервісу представлений безліччю різних галузей, які в свою чергу мають ряд специфічних особливостей обумовлених конкретикою послуг, що надаються і колом споживачів.

Особливостями діяльності підприємств готельної сфери є:

- високий ступінь залежності результатів господарської діяльності готелю від коливань попиту на її послуги. Це відбивається на структурі витрат, основну величину яких складають постійні витрати, а не змінні;

– низька еластичність пропозиції обумовлена, перш за все, високою фондоємністю. Більшу частину основних фондів складають будівлі, обладнання та меблі, подібні інвестиції мають низьку швидкість окупності і низький ступінь ліквідності, так як ці фонди мають вузьку спрямованість в застосуванні;

– готельні послуги так само характеризуються безперервністю їх надання, тобто час роботи має цілодобовий і цілорічний характер [22].

Так само свої особливості вносить специфіка інших видів послуг, входять до загального комплексу підприємства. У такий комплекс найчастіше входить надання послуг громадського харчування, організації дозвілля та супровід.

Такий комплекс називають «готельним продуктом», який, як і всі продукти має властиві тільки йому якості, в число яких входить гостинність, надійність, ясність, цілісність, обґрунтованість, гнучкість, корисність.

В основі готельного продукту лежить власне комплекс послуг і якість їх виконання, а оболонкою є імідж, показники комфортності, естетичні показники якості. Споживач, як правило, звертає більше уваги саме на оболонку продукту.

З позиції дохідної та ризикової складової готельне підприємство націлене на виробництво та надання асортименту послуг (готельних продуктів) в секторі індустрії гостинності, пропозиція зручностей і сервісу споживачеві на комерційній основі в сучасній обстановці динамічно прогресуючої ринкової конкуренції, посилення якої безпосередньо прямо пропорційно впливає на ймовірність фінансових втрат.

З нашої точки зору, безперечно, також, що готельне господарство в цілому наділене ознаками системності, оскільки пов'язане з іншими зрізами комерційної практики, в першу чергу, з умовами підприємницького споживчого зовнішнього середовища, що породжується суспільством, його потребами і розвивається разом з ним. Отже, якщо готельне підприємство формується як результат суспільних відносин під впливом системи факторів

підприємницького середовища, то це дозволяє розглядати готельну справу як ендогенну змінну позитивної або негативної динаміки сучасної економіки і висунути припущення про його системний характер.

Таким чином, аналіз понять підприємницької діяльності та готельної діяльності призводить до висновку про наявність точок зіткнення та подібності ознак даних категорій, що допускає доцільність використання терміна «готельний бізнес» у функціонуванні індустрії гостинності та дослідження даного економічного явища як об'єкта підприємництва.

Готельний бізнес в актуальних умовах розвитку підприємницької активності – найбільшою мірою перспективна в колориті продуктів галузь, що зосереджує в собі значний функціонал, характерні риси великого конкурентного потенціалу в середовищі комерційних відносин сфери засобів розміщення і перспективи в умовах ринкової економіки як національного, так і міжнародного рівня, здатна приносити стійкий дохід у державний та місцевий бюджети країни, будучи частиною індустрії гостинності, природно органічно зв'язує набір засобів розміщення, підприємства громадського харчування, транспортну інфраструктуру в монолітний ланцюг міжнародної і міжрегіональної комунікаційної взаємодії [13].

Готельні комплекси є необхідним елементом соціальної сфери, що постачає постояльців певним спектром послуг, найважливішими серед яких представляються забезпечення приміщенням тимчасового проживання та харчуванням. Готельне обслуговування особливо значимо в плані підвищення якості життя населення, інтенсифікації міжнародних і міжрегіональних комерційних комунікацій, що побічно впливає на можливість зростання ефективності суспільного виробництва.

Розвиток та активізація підприємницьких структур у національному готельному господарстві та на окремо взятих територіях багатозначно у контексті забезпечення високого рівня зайнятості, позитивного впливу на функціонування інших секторів державної економіки, може сприяти більш

вільному доступу міжнародного інвестиційного капіталу, поглибленої інтеграції у світову економічну систему.

Деякі зарубіжні держави оперують готельним підприємництвом як домінуючим (якщо не єдиним) джерелом валютних бюджетних надходжень (Греція, Єгипет, Естонія, Чорногорія та ін.) [26].

Розвиток підприємництва в українській готельній індустрії в силах сприяти виведенню країни з економічної фінансової кризи, структурної перебудови економіки, більш «здоровому» використанню територіально-природних ресурсів, конвергенції міжнародних і українських стандартів організації готельного обслуговування [15].

Розвиток інноваційних технологій в індустрії гостинності стрімко зростає. Перед фахівцями в готельному господарстві поставлені завдання: залучити якомога більше постійних клієнтів, при цьому отримати прибуток від даних послуг, а також завоювати собі постійних клієнтів. Досягти таких поставлених перед собою завдань, без впровадження інноваційних технологій практично неможливо. Суперництво за кожного гостя, вимагає від готелів і готелів вдосконалюватися в технологіях.

Готельний бізнес в Україні знаходиться біля витоків шляху вдосконалення, а попит на готельні послуги залишається незадоволеним повною мірою, підприємства гостинності і туризму стикаються з необхідністю боротися за клієнта. Відповідно до циклічно мінливого життя, будь-яке готельне підприємство змушене змінюватися, стаючи організатором інноваційних процесів. Дані етапи не повинні протікати стрімко їх необхідно здійснювати послідовно в рамках розробленої стратегії підприємства

Впровадження інноваційних технологій на сучасному етапі розвитку готельного бізнесу повинно проводитися за двома основними напрямками:

1. Удосконалення системи управління готельним бізнесом.
2. Удосконалення системи управління основними фондами організації готельного бізнесу.

Доцільність впровадження маркетингових інновацій на підприємствах пояснюється наступними зовнішніми факторами:

- загроза старіння існуючих продуктів;
- виникнення нових потреб у покупців;
- зміна смаків і уподобань споживачів;
- скорочення життєвого циклу товарів;
- посилення конкуренції.

Основними цілями маркетингових інновацій виділяють наступні:

- задоволення потреб споживачів;
- утримання або збільшення частки ринку;
- проникнення на нові ринки збуту з метою підвищення обсягів продажів;
- реакція на запити клієнтів;
- розвиток і зміцнення зв'язків зі споживачами [17].

Застосування інноваційних технологій просування товарів і послуг на готельному ринку стимулює конкуренція, а також інші установки ринку. Необхідність їх застосування залежить від періодично змінюючих потреб гостя.

В даний час, одним з найважливіших орієнтирів готелів сучасного готельного ринку є модернізація послуг. З метою удосконалення маркетингової політики готельного підприємства необхідно розробляти інноваційні підходи, що ліквідують недоліки і сприяють підвищенню його конкурентоспроможності. Включення інновацій в комплекс маркетингу представляє собою багатоетапний процес, в якому готельне підприємство трансформує ідеї в нові або поліпшені послуги, з метою їх просування, забезпечення конкурентних переваг і успішного позиціонування себе на ринку.

Інновації у сфері просування послуг є частиною загальної стратегії готельного бізнесу. Концепція інноваційного маркетингу має на увазі собою процес дослідження ринку, що включає в себе аналіз цільового сегмента

споживачів, розглядає сильні і слабкі сторони, здійснює розробку і вибір конкурентних стратегій, здійснює контроль виконання плану просування товарів і послуг.

Створення інноваційних ідей у сфері маркетингу стимулюється проведенням наукових досліджень, мінливістю галузевої структури, сприйняття клієнтів, ціннісних установок, і стану світової економіки. Велика частина підприємств індустрії гостинності, найчастіше, не розробляють інновації, не створюють нові ідеї, а запозичують їх, використовуючи напрацювання підприємств-конкурентів.

На практиці на підприємстві індустрії гостинності результатом впровадження інновації може бути одноразове зниження витрат на виробництво того чи іншого товару або послуги, і кращому задоволенню потреб споживача. В даній ситуації нововведена інновація має ознаки різних інновацій.

Найважливішим критерієм для визначення типу інновації є мета, для досягнення якої вводиться нововведення. Інновації можна розділити на наступні типи:

- інформаційні інновації;
- маркетингові інновації;
- економічні інновації;
- технологічні інновації;
- організаційно-управлінські інновації;
- екологічні інновації;
- соціальні інновації [23].

У діяльності підприємств індустрії гостинності в галузі інновацій, чітку грань між деякими їх видами провести дуже складно. Так, наприклад, відбувається з технологічними та маркетинговими інноваціями. Якщо розглядати даний випадок докладніше, то можна знайти відмінності, виходячи з наступних ознак маркетингових інновацій:

- поліпшення процесу взаємодії між засобом розміщення і гостем;

- спрямованість на ефективність у вирішенні проблем гостя виникли як в даний момент часу, так і тих, які можуть виникати в перспективі;
- екстенсивна спрямованість, ніж чим інтенсивна;
- відображення естетики, дизайну та інших факторів, що поліпшують оцінку гостем «якості життя»;
- залежність від технологічних і суспільних змін [29].

Визначити наскільки успішна та чи інша інновація в маркетингу готельного підприємства можна оцінивши її сприйняття споживачем.

Таким чином, маркетингові інновації є найважливішою складовою діяльності готельних підприємств, спрямованої на розширення ринків збуту.

1.3. Специфіка інноваційної діяльності в готельному бізнесі

Одним з ефективних способів розвитку систем управління підприємствами готельного бізнесу є використання інформаційних систем та сучасних інформаційних технологій. У загальному випадку інформаційна технологія представляє собою структуроване, виражене в програмній формі (тобто у формалізованому вигляді, придатному для практичного використання) концентроване використання наукових знань, відомостей і практичного досвіду, що дозволяє раціональним чином організувати той чи інший досить часто повторюваний інформаційний процес [1]. В результаті їх застосування досягається економія витрат праці, енергії або матеріальних ресурсів, необхідних для реалізації ефективного управління економічними об'єктами. При цьому, сукупність інформаційних технологій, що формалізують і автоматизують різні види діяльності підприємств готельного бізнесу та необхідні для їх реалізації технічні засоби утворюють інформаційний ресурс системи управління. Основне завдання такого ресурсу полягає в забезпеченні процесу управління готелем необхідною інформацією

для прийняття ефективних господарських і управлінських рішень. Не будучи матеріальним ресурсом, інформаційний ресурс виконує функцію каталізатора ефективного використання матеріальних засобів шляхом забезпечення адміністрації готелів необхідною інформацією для оптимального управління функціонуванням і обслуговуванням клієнтів.

При виборі готелю турист (гість) в першу чергу звертає увагу на рекламну кампанію, проведену маркетинговою службою, яка буде свідчити про якісний сервіс і бездоганне обслуговування, для задоволення всіх вимог туриста. Цей етап є найбільш важливим, у зв'язку з тим, що психологічна ефективність рекламних засобів характеризується величезним охопленням потенційних туристів, виразністю і глибиною враження, що зберігається в пам'яті гостя.

Швидкі темпи розвитку науки та значні досягнення поступово сформували інноваційні форми маркетингової діяльності готельних підприємств, як правило, із застосуванням сучасних інформаційних технологій. За допомогою вищевказаних інноваційних форм стає можливим перевтілення однотипного готельного підприємства, в абсолютно новий багатофункціональний комплекс по наданню найрізноманітніших основних і додаткових готельних послуг. Готельне підприємство, що використовує в маркетинговій діяльності інформаційні технології, здатне передбачати потреби туристів і пропонувати їм ті чи інші основні та додаткові готельні послуги, що відповідають їх потребам та запитам, тим самим підвищуючи рентабельність діяльності готелю і дозволяючи йому освоювати нові сегменти ринку готельних послуг [3].

До основних інформаційних технологій, які можуть бути використані в управлінні підприємством готельного бізнесу, можна віднести: системи бронювання; системи автоматизації документообігу; системи «Готельний офіс». Однак, сьогодні найбільшого поширення набули системи бронювання номерів готелів. Тому доцільно розглянути більш детально можливості їх застосування. Така система у вигляді інформаційних технологій активно

використовують як турагенти і туроператори, так і окремі клієнти. Без таких комп'ютерних систем бронювання, відеосистем, систем взаємодіючих відеотекстів, сьогодні вже неможливо уявити щоденне планування і управління операціями по бронювання авіаквитків і місць в готелях. Комп'ютерні системи резервування мають величезний вплив на всю індустрію готельного бізнесу. Наприклад, сьогодні 90% турагентів в США і Великобританії пов'язані в комп'ютерній системі бронювання. Ці системи надають не тільки авіапослуги, але також бронювання місць в готелях, оренду автомобілів, розважальні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусне та залізничне сполучення [9].

Такі системи дозволяють бронювати не тільки місця в готелі, але і авіаквитки і квитки на розважальні заходи. Фактично вони складають загальну інформаційну систему, що пропонує найважливіші розподільні мережі для всього готельного бізнесу та туристичної галузі. Одним з'єднанням через модем з серверами, що мають відповідну базу даних, турагенти отримують доступ до інформації про наявність можливих послуг, вартості, якості, часу прибуття і відправлення по різноманітному ряду готельних послуг та пов'язаних з ними постачальників.

Найбільшими комп'ютерними системами резервування (бронювання) на міжнародному ринку послуг є системи Amadeus, Worldspan, Galileo (перші дві вже мають свої представництва в Україні). Порівняльні характеристики цих систем станом на 01.11.2022 р. наводяться в табл. 1.2.

Таблиця 1.2 - Основні характеристики систем бронювання

Показники діяльності компаній	Amadeus	Worldspan	Galileo
Обслуговувані країни	148	86	98
Агентства, що користуються даною системою бронювання	42843	16150	32348
Кількість терміналів (у світі)	176714	49672	119991

Авіакомпанії, що бронюються	458	453	510
Готельні мережі, що бронюються	278	134	213
Готелі, що бронюються	37018	29129	29532
Компанії з прокату автомобілів	65	49	47

Вже сьогодні українські підприємства готельного бізнесу можуть за допомогою комп'ютерної системи бронювання зробити свою роботу більш динамічною і прибутковою.

Важливим інструментом інноваційної маркетингової діяльності може служити створення програми лояльності, що підтримує ефективний зворотний зв'язок з туристами за допомогою електронних каналів інформації. Організувавши програму лояльності за допомогою електронних каналів інформації можна мотивувати туристів до повторного звернення та використання послуг готельного підприємства, тим самим формуючи споживчу лояльність туриста. Однією з найефективніших програм лояльності з використанням електронних каналів обміну інформацією є програма, розроблена однією з найбільших світових готельних мереж «Le Club AccorHotels». Вже кілька років вона визнається кращою в світі за оцінкою премії «Freddie Awards» щорічно визначає найбільш успішні програми лояльності в індустрії туризму і гостинності. Суть програми полягає в надання бонусів, як перевага, яку можна накопичувати і надалі отримувати безкоштовні послуги [4].

Фахівці відзначають необхідність використання інформаційних технологій в маркетинговій діяльності готельних підприємств, за допомогою яких сьогодні необхідно реалізовувати і рекламувати готельні послуги. Велике значення має розуміння того, що ефективність та використання інформаційних технологій у маркетинговій діяльності готельних підприємств залежить не від кількості використовуваного програмного забезпечення, а від її якості та адаптованості для українського ринку готельних послуг.

Число туристських прибуттів постійно збільшується. При цьому завжди є різні негативні фактори, здатні чинити негативний вплив на просування послуг готельного підприємства. Тут мають місце певні проблеми, як об'єктивного, так і суб'єктивного характеру. Необхідно більш ефективно здійснювати заходи з просування готельного продукту, в тому числі і на міжнародному ринку [15].

Головним інструментом при впровадженні інформаційних технологій у маркетинговій діяльності готельних підприємств є Інтернет-технології, за допомогою яких співробітник скориставшись відповідними інформаційними технологіями може отримати інформацію про туриста та його переваги в режимі онлайн. Адміністраторами та менеджерами по бронюванню виходить повна інформація про всі бронювання гостя. На ринку готельних послуг України зазвичай використовуються такі PMS (Property Management System) як Fidelio, Opera, Shelter, Едельвейс та інші.

Основна проблема модернізації готельного підприємства це вкладення в інноваційні системи великих грошових коштів. Перевагою можна вважати поширення таких систем, а отже і збільшення гостей. Актуальними є і системи, які можна отримати використовуючи підписку (технологія SaaS – Software as a Service) [6]. Основна аудиторія таких систем – це сезонні готелі (гірськолижні, курортні), вони економлять кошти не купуючи дорогий софт, в якому потрібно платити відсоток з операційних витрат від реалізованої броні.

Такі системи можуть бути доступні не тільки великим підприємствам, а й малим готелям, які сьогодні також активно розвиваються.

В умовах висококонкурентного середовища готельні підприємства прагнуть шукати нові шляхи для більшої привабливості та доступності послуг, що надаються. Сфера гостинності часто носить сезонний характер і заповнюваність номерного фонду залежить від багатьох факторів, у зв'язку з цим можливість збільшення обсягів продажів може бути здійснена при проведенні успішних маркетингових заходів з просування послуг. Готелі

орієнтовані на бізнес туристів, можуть представляти свій готель в глобальних (GDS) або альтернативних (ADS) системах бронювання, ці інформаційні технології буду сприяти залученню туристів з високим рівнем доходу. Також можна звернути увага на те, що GDS є потужним рекламним інструментом, буде опублікована у популярних системах бронювання, а також стане доступна туристським фірмам по всьому світу.

На сьогоднішній день активно впроваджується нова система управління готелем, заснована на технології SaaS-Libra OnDemand CRM, її розробила компанія Libra Hospitality, це абсолютно новий проект-мульти-готельне рішення. Перевагою і функціональними можливостями можуть служити такі фактори:

1) Можливість управління відділу продажів і маркетингу. Система дозволяє не тільки планувати зустрічі і дзвінки, але і фіксувати результати для подальшого складання звіту. Керівники в один клік можуть контролювати дії всіх співробітників.

2) Управління взаємовідносин з клієнтами. Libra OnDemand CRM дозволяє отримати доступ до статистичних даних по кожному гостю, які надходять з різних компаній і туристських агентств.

3) Управління програмою лояльності. Дозволяє готелям вводити власні програми лояльності для постійних гостей, надаючи їм різні знижки і бонуси і сповіщаючи про нові пропозиції.

4) Управління продажами. В системі знаходиться графічний модуль, що дозволяє планувати завантаження номерного фонду, складати меню а також можливість координації роботи різних служб [17].

Отже, для ефективного розвитку галузі необхідно надавати туристам високоякісні послуги, та впроваджувати нові інформаційні технології, які суттєво змінюють і підвищують результативність маркетингової діяльності готельних підприємств. Використання інформаційних технологій в маркетингової діяльності готельних підприємств дозволяє істотно знизити

витрати на залучення нових туристів і підвищення споживчої лояльності існуючих.

Серед найбільш значущих технологічних новинок виділяють:

1. Можливість входити в номер без ключа. На зміну звичним картам приходить смартфон. Компанія Starwood Hotels and Resorts впровадила в практику готелів нову технологію, що дозволяє гостям відкривати і закривати двері в номер дотиками до екрану телефону. Ця технологія є частиною нової програми впровадження високих технологій в готельному бізнесі.

Аналогічні технології є і у мережі Hilton. Ця компанія оголосила, що до кінця 2022 року такі сервіси, як цифрова система реєстрації та вибір номера в готелі, включаючи електронний план готелю, стануть доступні більш ніж для 4000 готелів Hilton, що включають 11 брендів [2].

2. «Розумне дзеркало». Цей ультрасучасний гаджет дозволить швидко отримати доступ до актуальних новин, з його допомогою можна буде переглядати прогноз погоди, а також використовувати «дзеркало» для перегляду новинної стрічки соціальних мереж, підключивши до нього смартфон через Bluetooth.

3. Консьєрж-бот. Віртуальний консьєрж розповість про послуги готелю, допоможе замовити обслуговування номера, дасть рекомендації щодо вибору барів і ресторанів і зможе прийняти від клієнта скаргу. При необхідності за допомогою новинки можна викликати реальний персонал готелю.

4. Smart thermostat/ smart lighting. Готелі все частіше використовують технологію термостата. Вона дозволяє гостям регулювати температуру в своїх номерах з мобільного пристрою, навіть якщо вони ще не увійшли в номер. Освітленням так само, як і термостатом, можна управляти зі свого смартфона.

5. Док-станції. Док-станції є зручним і корисним аксесуаром готельного номера: вони автоматично зчитують налаштування девайса гостя,

відтворюють музику, включають в себе функцію готельного будильника, є зарядкою для інших гаджетів.

6. Світлочутливі сенсори. Ефективне і ергономічне рішення: сенсори включають світло, коли гість заходить в номер, і вимикають, коли в номері протягом якогось часу не спостерігається ніякого руху.

7. Робот. Необхідно відзначити, що роботи в готелях вже давно не є нововведенням і, на думку фахівців, вже до 2022 року вони будуть присутні буквально у всіх готелях світового рівня. В даний час розробки власних готельних роботів вже представили такі великі готельні бренди як Marriott, Starwood і Hilton [31].

Розглянемо використання інноваційних технологій на прикладах конкретних готелів. У 2016 році в Бельгії в готелі Marriott Hotel Ghent з'явився робот-помічник Маріо. Робот володіє 19 мовами, його основними обов'язками є привітання гостей і видача ключів від номера, крім того, електронний помічник може поділитися з постояльцями корисною інформацією, в тому числі розповісти про меню в ресторані.

Допомога електронних співробітників незамінна, вони можуть надати гостям необхідну інформацію про номери та додаткові послуги, проводити їх у концерн-зал або допомогти зарезервувати столик в ресторані.

Так, в японському місті Сасебо в 2015 році відкрився перший у світі повністю роботизований готель Henn-na Hotel [33]. На стійці реєстрації гостей зустрічає адміністратор-робот, який зареєструє заїзд, виїзд гостей і підтримає нескладну бесіду. Людиноподібний робот обслуговує людей, які говорять по-японськи, а для англомовних постояльців є робот-динозавр. Серед персоналу є прибиральники, порт'є, а також роботи-гардеробники та екскурсоводи. На всій території готелі встановлені камери, які дозволяють стежити за роботою електронних співробітників та їх взаємодією з гостями.

Henn-na Hotel Japan – це зразок готелю майбутнього, де використані самі інноваційні рішення, які сучасні технології пропонують готельній

освітлення в номері регулюється за допомогою датчиків руху, а замість ключів використовується технологія ідентифікації особи.

Вже в 2023 році найбільші готельні мережі Hilton і Marriott планують представити своїм клієнтам оновлені готельні номери, головною особливістю яких буде висококласне технічне оснащення.

Одними з перших «розумні» номери планують представити своїм гостям готелі Marriott, вже зараз в них активно застосовуються різні технології IoT – Інтернету речей. У готелях Hilton в найближчі роки може з'явитися голосовий помічник, за допомогою голосових команд за допомогою спеціального додатку Amazon Echo постояльці зможуть управляти роботою систем у своєму номері.

Деякі нововведення в готелях Marriott здатні здивувати навіть самих вимогливих гостей. У деяких готелях цієї мережі планується обладнати спеціальні номери з виділеною зоною для занять йогою. У таких номерах встановлять спеціальні дзеркала, які будуть підказувати правильність виконання різних вправ, а також дозволять контролювати стан здоров'я під час тренувань, серцевий ритм.

Мережа готелів Starwood планує найближчим часом впровадити нові технологічні пристосування, націлені на полегшення проживання гостей. номери, наповнені смарт технологіями, вже тестуються. Компанія постійно знаходиться в пошуках нових «розумних інструментів» і використовує вельми цікаві інновації, наприклад, навіс, який збирає сонячну енергію і дозволяє заряджати телефон біля басейну.

Starwood впроваджує технології майбутнього і в фойє готелів. Наприклад, за допомогою «розумних» килимів, які буде активуватися за допомогою смартфона. Такий килим в коридорі зможе довести гостя до свого номера, вказуючи шлях за допомогою світлової доріжки, а смарт-килимок біля ліжка буде реагувати на вагу постояльца, включаючи у нічний час світло.

Також у планах компанії оснастити фітнес-зали при готелях шоломами віртуальної реальності Oculus Rift. Працюючи на тренажерах в таких шоломах, гість може вибрати собі будь-який піший або велосипедний маршрут, опинившись в лісі або, наприклад, на морському узбережжі. Причому швидкість у віртуальному світі буде відповідати швидкості тренування [35].

Шлях до інноваційних технологій в готелі лежить через заощадження природної енергії. Прикладом тому виступає готель Bardessono в каліфорнійському Напа. Ще в процесі зведення готелю близько 93% будівельних відходів відразу відправлялося на переробку. Оздоблення кімнат виконана з вторинної деревини, дах обладнаний світловідбиваючими матеріалами і сонячними батареями. Для зниження енерговитрат при будівництві використано багато скла: величезні вікна забезпечують природне освітлення 62 номерів. Всі приміщення обладнані датчиками стеження, які працюють для включення-відключення опалення. Лобі прикрашає вертикальний сад. З метою економії води і мінімізації її відходів для поливання рослин використовується система крапельного зрошення.

Гірський екоготель Refuge du Gouter, розташований у Французьких Альпах, вважається не тільки самим високогірним готелем в Європі, але і одним з найбільш екологічних. Основним матеріалом для зведення каркаса готелю послужили дерева ялина, біла ялиця і модрина. Фасад будівлі захищають листи з нержавіючої сталі. Готель оснащений вітряними генераторами і сонячними панелями. Їх енергія використовується ще й для розтоплення снігу. Отримана вода йде на господарські потреби.

Екологічний готель не розкіш, що вимагає дорогих технологій. Інноваційними можуть бути методи використання вже існуючої технічної бази. Приклад «Арапат Парк Хайятт». Оптимізація роботи систем вентиляції, кондиціонування, кухонного обладнання та обладнання пральні дозволили скоротити споживання електроенергії на 18% і теплової енергії на 9% [26]

У сучасних умовах, пов'язаних з активізацією процесу розвитку матеріально-технічної бази готельної інфраструктури «слабкою ланкою» є управління готельним підприємством. Так, ступінь радикальності інновацій багато в чому залежить від рівня організаційної системи, що обумовлює необхідність включення інноваційної діяльності в сферу управління людськими ресурсами [19].

Для визначення найбільш істотних організаційно-управлінських інновацій, облік яких необхідний при оцінці ефективності діяльності готельного підприємства можна використовувати наступну систему їх класифікації (рис. 2.1).

У класифікації відзначено взаємозв'язок технологічних та організаційно-управлінських інновацій у готельній сфері, які запропоновано розподіляти на інновації, пов'язані з управлінням технологічними процесами (розвиток матеріально-технічної бази, інноваційної готельної інфраструктури, систем безпеки) та інновації, що забезпечують вдосконалення бізнес-процесів (позиціонування готелю на основі інноваційної типології, кадрове та інформаційне забезпечення).

Приміром, поширення готельних ланцюгів з точки зору організаційно-управлінських інновацій представляється як поєднання малих і великих форм бізнесу (окрема готельна одиниця в готельній ланцюга), де виявляється сучасний варіант визначення підприємництва як пошуку нових комбінацій забезпечення інноваційної діяльності [29].

При розподілі інновацій в залежності від методів управління виділені методи, що забезпечують нові або вдосконалені підсистеми управління, функції управління та управлінські рішення.

Залежно від стадії інноваційного процесу передбачається розподіл інновацій на вхідні (фінансові, маркетингові, юридичні, кадрові, інформаційні), структурні (інновації як структура управління) і вихідні (нова якість продукту, нове інформаційне середовище, нова технологія обслуговування і т.д.).



Рис. 2.1. Класифікація організаційно-управлінських інновацій в готельному бізнесі

Таким чином, в готельному бізнесі розподіл інновацій на продуктиві і процесні не має чітких меж, і дозволяє, на наш погляд, використовувати модель Р. Барраса у вигляді зворотного продуктового циклу, початківця з процесних інновацій [3].

Організаційно-управлінські інновації в готельному бізнесі представляють комплексний процес сукупності впливів з організації та управління виробництвом і реалізацією готельного продукту на основі застосування нових або вдосконалених методів управління, спрямований на підвищення ефективності управління готельним підприємством.

Таблиця 1.3

Показники оцінки ефективності діяльності готелю

Група	Показник	Позначення	Розрахунок
Абсолютні	Середня ціна за номеро / день з урахуванням заповнюваності	ADR (Average daily room rate)	Відношення виручки від продажу номерного фонду до кількості проданих номерів за звітний період
	Дохід з одного доступного місця	RevPAR (Revenue per available room per day)	Відношення виручки від продажу номерного фонду до загальної кількості номеро / днів
	Валовий прибуток на один доступний номеро / день	GopPAR (Gross operating profit per available room)	Відношення валового прибутку до загальної кількості номеро / днів
Відносні	Коефіцієнт заповнюваності готелю	Occupancy	Відношення проданих номерів на всі вільні номери за звітний період
	Показники динаміки ефективності	IGopPar IRevPar IADR	IGopPar = $\Delta \text{GopPar} / \text{GopPar}(b)$ IRevPar = $\Delta \text{RevPar} / \text{RevPar}(b)$ IADR = $\Delta \text{ADR} / \text{ADR}(b)$

У табл. 1.3 представлені результуючі показники оцінки ефективності діяльності готелю.

В якості критерію ефективності готельного підприємства запропоновані показники, що встановлюють залежність доходу і прибутку готелю від рівня її завантаження і наведені до одного номера-дня.

Найбільш важливими факторами ефективної діяльності готельних підприємств є широта асортименту послуг і рівень професіоналізму персоналу. Максимальна широта асортименту послуг окремого підприємства або їх індивідуальний набір, є комплексною послугою, що володіє певним ступенем унікальності, що для конкурентного ринку може розглядатися як відносна Інновація. Виявлена важливість кадрового чинника обумовлена характером готельної послуги, де більшість процесних нетехнологічних інновацій надає прямий або непрямий вплив на якість готельного продукту, і, відповідно, – на підвищення конкурентоспроможності та ефективності готельного бізнесу.

Висновки до розділу 1

Проаналізовано понятійний апарат інновацій, інноваційні технології, інноваційна політика.

Встановлено, що інноваційна політика є новою сферою досліджень, яка необхідна для ефективного вирішення завдань інтенсифікації й прискореного розвитку інноваційної економіки, насамперед створення, освоєння й поширення різних типів нововведень. Тобто, інноваційна політика виникла як реакція на сучасні вимоги економіки та необхідність посилення сприйнятливості її елементів до змін.

Визначено, що успішність інновації в маркетингу готельного підприємства можна оцінити завдяки її сприйняттю споживачем.

Проаналізовано маркетингові інновації, які є найважливішою складовою діяльності готельних підприємств, спрямованої на розширення ринків збуту.

Визначено, що важливими факторами ефективної діяльності готельних підприємств є широта асортименту послуг і рівень професіоналізму персоналу.

Виявлена важливість кадрового чинника, що обумовлена характером готельної послуги, де більшість процесних нетехнологічних інновацій надає прямий або непрямий вплив на якість готельного продукту, підвищення конкурентоспроможності та ефективності готельного бізнесу.

РОЗДІЛ 2

ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД» У М. ПОЛТАВА

2.1. Загальна характеристика діяльності готелю

Готельний комплекс «Алея Гранд» розміщений неподалік від центру міста Полтава, поряд з основними діловими, культурно-історичними, розважальними та спортивними спорудами. Це один з найкращих, затишних, закладів в самому центрі міста Полтава, який гармонійно поєднав в собі респектабельність елітного відпочинку і вишуканий релакс. Це відмінне місце для любителів невимушеного спілкування і яскравих вражень. Ошатний, стильний інтер'єр і одночасно світла, вільна атмосфера, де хочеться розслабитися та відпочити. Загальну організаційно-економічну характеристику готелю «Алея Гранд» наведемо у табл. 2.1.

**Таблиця 2.1 – Загальна організаційно-економічна характеристика
готелю «Алея Гранд»**

Показники	Характеристика
Назва підприємства	Готель «Алея Гранд»
Форма власності	Товариство з обмеженою відповідальністю
Структура управління	Лінійно-функціональна
Площа готелю	1944 м ²
Споруда готелю	Двоповерховий готель
Дата введення в експлуатацію	25.08.2008 р.
Рівень комфорту	Високий
Інфраструктура	– 108 комфортних номерів одномісні та двомісні стандарти, сімейні; – Бар, ресторан.
Додаткові послуги	– прибирання номера та зміна рушників – за потребою. – зміна постільної білизни – раз на 3 дні. – користування праскою та пральною машинкою. – доступ в інтернет Wi-Fi.

Продовження таблиці 2.1

Кількість номерів	108 номерів
Рівень завантаження, середньорічний відсоток	82 %
Загальна чисельність персоналу	20 осіб

Для визначення динамічності та інтенсивності розвитку готелю «Алея Гранд» проведемо аналіз окремих техніко-економічних показників його діяльності, представимо їх у табл. 2.2. Інформаційною базою дослідження є баланси та звіти про фінансові результати закладу за три останні звітні періоди. Показники балансу приведені на кінець кожного звітного періоду.

Таблиця 2.2 - Основні техніко-економічні показники діяльності готелю «Алея Гранд»

Показники	Роки		
	2019	2020	2021
Необоротні активи, тис. грн.	390	524	1431
Вартість основних фондів, тис. грн.	294	495	610
Оборотні активи, тис. грн.	16284	24153	24918
Обсяг реалізації послуг (за собівартістю продукції), тис. грн.	20407	23633	47712
Обсяги реалізації послуг (чистий дохід), тис. грн.	28475	35251	70176
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	131	134	132
Продуктивність праці, тис. грн.	281,93	338,95	649,78
Фондомісткість, грн.	14,41	20,95	12,79
Фондовіддача, грн.	69411,56	47743,43	78216,39
Чистий прибуток від основної діяльності, тис. грн., усього, в т.ч.:	+9	-1623	+825
– на 1 грн. виробничих основних засобів, грн;	+30,61	-3278,79	+1352,46
– на 1 грн. виробничих затрат, грн	+0,44	-68,68	+17,29

Проведені розрахунки техніко-економічних показників діяльності готелю «Алея Гранд» свідчать про те, що обсяги реалізації послуг у 2021 році зросли майже у 2,5 рази порівняно з 2019 роком, відповідно обсяги їх собівартості на 133,8%. Фондомісткість послуг у 2020 році зменшилася на 1,62 грн., а фондовіддача зросла аж на 8804,83 грн.

Діяльність готелю «Алея Гранд» у 2020 році була збитковою та рівень збитковості становив 6,87%, у 2021 році рівень прибутковості сягнув 1,73%.

Визначені результати свідчать про збільшення обсягів реалізації послуг на підприємстві, розширення торгівельних потужностей, а також про покращення його фінансового стану.

Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового мешкання і відпочинку вітчизняних і іноземних громадян.

Виробнича програма підприємства – це завдання за кількістю, якістю і асортиментом продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Для аналізу виробничої програми підприємств використовують як натуральні, так і вартісні показники. Натуральні показники зручно використовувати в тому випадку, якщо на підприємстві випускається однорідна продукція (надаються однотипні послуги). У готельному господарстві натуральним показником є кількість ліжко-діб наданих.

Розрахунок основних показників виробничої програми готелю «Алея Гранд» виконаємо у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 - Показники виконання виробничої програми готелю «Алея Гранд»

Показники	Одиниця виміру	2020 рік	2021 рік
Загальна площа	кв. м.	2500	2500
Загальна площа номерів	кв. м.	1944	1944
Одноразова місткість	місць	162	162
Загальна кількість номерів, в т.ч.:	одиниць	108	108
Стандартний одномісний номер	одиниць	29	29
Стандартний двомісний номер	одиниць	79	79
Потужність готелю	місце/діб	59130	59130
Коефіцієнт завантаження	%	60	65
Фінансовий результат від звичайної діяльності	тис. грн.	-1623	+825
Загальний рівень рентабельності	тис. грн.	-68,68	+17,29

На основі наведеної виробничої програми готелю «Алея Гранд» можна зробити висновок, що заклад збільшив обсяги обслуговування клієнтів за досліджуваний період.

Організаційна структура готелю являється лінійно-функціональною. При такій структурі управління всю повноту влади бере на себе лінійний керівник, що очолює певний колектив (генеральний менеджер готелю). Йому при розробці конкретних питань і підготовці відповідних рішень, програм, планів допомагає спеціальний апарат, що складається з функціональних підрозділів – департаментів:

- Департамент номерного фонду;
- Департамент їжі та напоїв;
- Фінансовий департамент;
- Департамент маркетингу та продаж;
- Департамент з управління персоналом;
- Департамент технічного обслуговування.

Перевагами такої структури є:

- Глибока підготовка рішень і планів, пов'язаних зі спеціалізацією працівників;
- Звільнення головного лінійного менеджера від глибокого аналізу проблем;
- Можливість залучення консультантів і експертів.

Недоліки: складність регулювання відносин лінійних і функціональних керівників; в умовах реорганізації збільшується потік інформації, який спричиняє перевантаження керівників; така структура чинить опір здійсненню змін в організації.

Особливості організації роботи служби приймання та обслуговування гостей в готелі «Алея Гранд» наведемо у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 - Організація роботи служби приймання та обслуговування у готелі «Алея Гранд»

Назва статті	Характеристика
Форми організації роботи служби приймання та обслуговування	відповідно до посадових інструкцій
Місцезнаходження служби	1 поверх готелю
Планувальна організація служби зони роботи	відповідно графіку
Структура служби та її підпорядкованість	лінійна структура управління
Технологічні цикли: – Бронювання – резервування – розміщення – оплата – виїзд	стандартні цикли
Мережа та види бронювання	інтернет, факс, телефон
Чисельність обслуговуючого персоналу	15
Автоматизація технологічних процесів	так
Автоматизація технологічних зв'язків між службами	так
Види програм	Фіделіо
Якість надання послуг	задовільна
Рівень комфорту	задовільний

Стійка реєстрації та обслуговування – це перше, що гість зустрічає після прибуття в готель. Враження, отримані від цього знайомства, багато в чому формують відгуки відвідувачів про якість обслуговування у всьому готелі.

Відповідно до правил надання готельних послуг, встановлених в Україні, «Алея Гранд» реєструє цілодобово споживачів, які прибувають і виходять з готелю. Основні функції прийому та обслуговування в «Алея Гранд» включають:

- бронювання;
- реєстрація та розміщення гостей;
- здійснення платежів, коли гість виїжджає, надавати різну інформацію;
- зберігання та транспортування гостьового багажу.

Завдання персоналу приймальні, а також необхідні для них навички та знання визначаються професійними стандартами [2,с. 95].

Стійка реєстрації та обслуговування повинні забезпечувати максимальну заповнюваність готелю та уникати простоїв. Дуже важливо контролювати виїзд гостей, щоб запобігти виїзду гостей, які не оплатили рахунок.

У службі прийому та розміщення є різні посади:

- адміністратор та старший адміністратор;
- портьє, який відповідає за надання інформації гостям та функціональні послуги готельного комплексу, а також за збір та зберігання документів;
- телефонний оператор;
- співробітник бронювання готелів з відповідними документами;
- дворецький;
- консьєрж;
- охорона.

Службою прийому та розміщення керує головний або як його ще називають старший адміністратор. Йому підпорядковуються постійні адміністратори та портьє, на додаток до функції управління прийомом та обслуговуванням, функціональні обов'язки головного адміністратора пов'язані з контролем якості готельних послуг та постійним вдосконаленням служб для покращення обслуговування клієнтів.

У технологічному процесі головний адміністратор:

- керує продажем номерів;
- проводить балансовий розрахунок витрат гостей готелю;
- інформує про роботу різних служб в готелі;
- вирішує конфліктні ситуації між працівниками та клієнтами готелю.

Управляючи продажем номерів, головний адміністратор повинен мати інформацію про їх заповнення, уточнювати замовлення, особливо на наступний місяць, виявляти особливі випадки при прийманні гостей, аналізувати список гостей, включаючи VIP-гостей та постійних клієнтів. Він повинен бути зацікавлений у продажу всіх доступних кімнат у зв'язку з

бронюванням постійного місця, продажу дефіциту та управління процентним доходом. Продаж стосується демонстративного висвітлення переваг незайнятого приміщення (розташування, вид площі з вікон, інтер'єру, обладнання тощо), що спонукає гостя купувати. Іншим методом, управління процентними доходами, є продаж вільних кімнат за зниженими цінами.

Адміністратор або як його ще називають, черговий адміністратор – це представник готелю, який спілкується з гостями протягом усього часу їх перебування в готелі. Він підпорядковується головному адміністратору, повинен пройти професійне навчання, мати практичні знання з охорони в готелів, володіти 2-3 іноземними мовами, знати правила прийому та обслуговування гостей. До його основних функцій належать:

- проведення різних підготовчих заходів до прийому гостей;
- підбір номерів для бронювання; визначення тривалості перебування гостей;
- перевірка документів під час реєстрації, визначення їх дійсності;
- підбір необхідної кількості клієнтів відповідно до їх вимог;
- визначити вартість номера, включаючи знижки та пільги;
- визначити спосіб оплати та впровадити необхідні процедури кредитування та чеків;
- збір та класифікація необхідної інформації про гостей та готельні номери;
- координація його роботи з різними відділами готелю;
- відповідальність за переміщення та зберігання електронних ключів від номерів;
- відповідальність за обладнання.

Він веде «Книгу відгуків та пропозицій», яку видає за першим бажанням замовника. Усі співробітники підпорядковуються йому під час зміни. Після закінчення зміни адміністратор повинен пройти перевірку з оцінкою у спеціальному журналі.

Менеджер бронювання номерів відповідає за всі аспекти бронювання готелю. Його робота тісно співпрацює з відділом маркетингу та продажів, що дуже важливо при бронюванні місць для великих організованих груп.

У його обов'язки входить:

- отримання замовлень на бронювання готелів;
- реєстрація замовлення, дата прибуття та прізвище прибулих в алфавітному порядку;
- підготовка та відправлення листів-підтверджень;
- реєстрація скасування або модифікації замовлення;
- перевірка заповненості кімнат в готелі;
- повідомлення про отримання та обслуговування необхідної інформації про заброньовані номери;
- підготовка необхідних документів для прибуття гостей та їх трансфер.

Консьєрж повинен мати актуальну інформацію як про готель, так і про найближчі визначні заходи. Консьєрж повинен виконати вимоги гостей, незалежно від того, підпадають вони під юрисдикцію послуг готельного комплексу. Як правило, консьєрж включає:

- надання гостям необхідної інформації;
- замовлення квитків на літаки, поїзди, розважальні заходи чи інші місця;
- організація спеціальних заходів, таких як VIP-прийоми.

Обов'язки секретаря тощо. Консьєр також може зателефонувати гостям після того, як вони поселяться в кімнати, щоб перевірити, чи потрібна їм допомога [2, с. 67].

Порт'є – це співробітник, яке виконує завдання на ресепшені. Основні його функції:

- підготовка необхідних документів під час виставлення рахунків та виїзду клієнтів;
- надання інформації про готель, структурні підрозділи та служби;

– ведення картотеки заповнення номерів, підрахунок гостей, бронювання номерів.

Для посади портье важливі індивідуальні фізичні характеристики – вік, медичні характеристики, комунікабельність. Вимоги до професійної кваліфікації пов'язані з професійною підготовкою в спеціалізованому навчальному закладі, необхідністю мати досвід роботи, знати технологічну документацію, іноземні мови та психологію спілкування.

Дворецький – це людина, яка контактує із клієнтом цілодобово. У його обов'язки входить організація прийому гостей, включаючи підготовку кімнати та привітання подарунків. Якщо очікується VIP-клієнт і персонал готелю знає час прибуття, дворецький вирушає в аеропорт, зустрічає його та організовує доставку багажу. В готелі гостю не потрібно ходити на стійку реєстрації, дворецький може привести його до номера і, отримавши необхідну інформацію, підготувати документи самостійно (служба експрес-реєстрації). Часто дворецький сам накриває стіл і обслуговує клієнта за сніданком. Залежно від смаку та уподобань гостя, він порадить, куди поїхати, замовить квитки на культурні заходи, організує дозвілля чи шопінг.

Дворецькі першими зустрічають гостей. Вони стоять біля дверей у формі, вітають гостей, допомагають їм вийти з машини, викликають для них таксі і чемно відповідають на всі їхні запитання щодо готелю та його околиць. В їх завдання входить також

- контроль за чистотою та порядком у фойє;
- чистка дверей, дверних ручок, сходинок біля виходу;
- контроль за охороною майна у вестибюлі;
- контроль своєчасного включення освітлювального обладнання у вестибюль та світлових рекламних оголошень;
- контроль роботи світлових завіс, їх відключення.

Постійно контактуючи з гостями, вони повинні бути корисними та приємними для спілкування.

В останні роки в готелі «Алея Гранд» чітко прослідковується тенденція скорочення чисельності персоналу. Так, станом на 2021 рік в закладі працює 20 працівників, в той час як кількість працівників у 2020 році склала 25 осіб (-5 осіб) (табл. 2.5).

Таблиця 2.5 - Показники чисельності та руху трудових ресурсів готелю «Алея Гранд» за 2019-2021 рр.

Показники	Період			Абсол. відхилення	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Середньоспискова чисельність персоналу	23	25	20	+2	-5
Прийнято	3	2	1	-1	-1
Звільнено	1	-	6	-1	+6
Звільнено за власним бажанням	1	-	5	-1	+6

Коефіцієнт обороту по прийому працівників $K_{пр}$:

$$K_{пр} = K_{пп} / ССЧ, \quad (2.1)$$

де $K_{пр}$ – коефіцієнт обороту з приймання персоналу;

$K_{пп}$ – кількість прийнятого на роботу персоналу;

ССЧ – середньоспискова чисельність.

В 2019 році $K_{пр} = 3/23 = 0,13$, В 2020 році $K_{пр} = 2/25 = 0,08$,

В 2021 році $K_{пр} = 1/20 = 0,035$.

Найбільше значення коефіцієнт обороту по прийому працівників досяг в 2019 році за рахунок найбільшої кількості прийнятих працівників.

В 2021 році $K_{пр}$ зменшився до 0,035 за рахунок зменшення кількості прийнятих працівників.

Коефіцієнт обороту по вибуттю $K_{в}$:

$$K_{в} = K_{зп} / ССЧ, \quad (2.2)$$

де $K_{в}$ – коефіцієнт обороту з вибуття персоналу. $K_{зп}$ – кількість звільненого персоналу.

В 2019 році $K_{в} = 1/23 = 0,043$,

В 2020 році $K_{в} = 0/25 = 0$,

В 2021 році $K_{в} = 6/20 = 0,3$.

Найбільше значення коефіцієнт обороту по вибуттю працівників досяг

в 2021 році за рахунок найбільшої кількості працівників, що вибули.

Розглянемо склад та динаміку персоналу готелю «Алея Гранд» за 2019-2021 роки, представлений у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 - Склад та динаміка персоналу готелю «Алея Гранд» за 2019-2021 рр.

Показники	Період			Абсолютна зміна (ланцюгова)	
	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2020 рік	2021 рік
Категорії персоналу, осіб:	23	25	20	+2	-5
– керівники (менеджери)	2	2	2	-	-
– адміністратори	2	2	2	-	-
– фахівці з кадрів та обліку	1	1	1	-	-
– персонал по обслуговуванню	18	20	15	+2	-5

Таким чином, у 2021 р. порівняно з 2020 р. спостерігається зменшення чисельності персоналу на 5 осіб, зокрема за рахунок персоналу по обслуговуванню.

Структуру персоналу готелю «Алея Гранд» за категоріями наведемо на рис. 2.1.

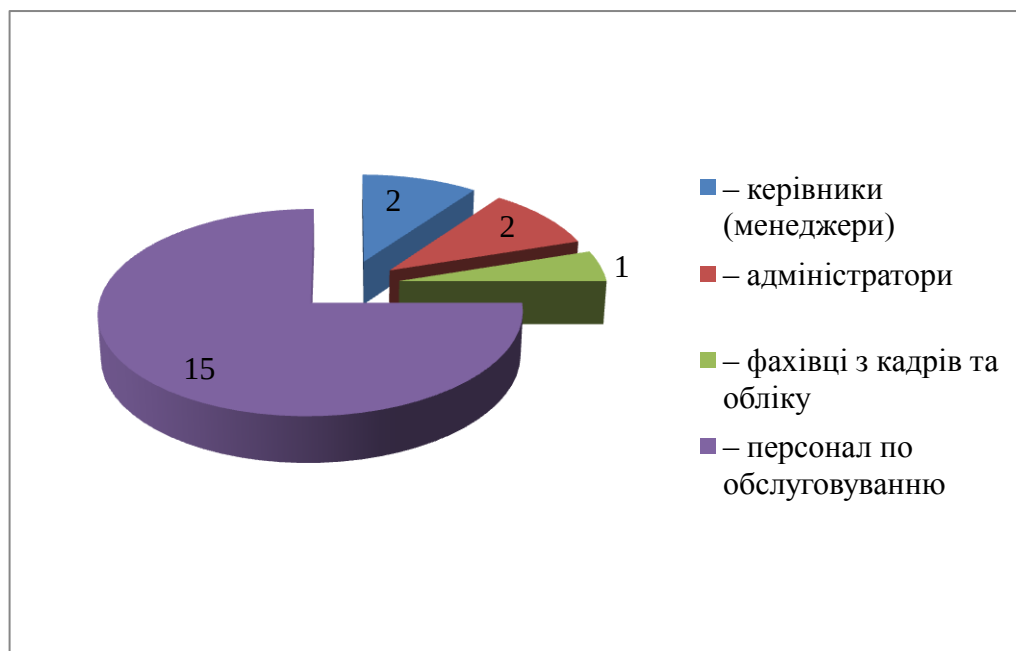


Рис. 2.1. Структуру персоналу готелю «Алея Гранд» за категоріями, чол.

Отже, як бачимо з рис. 2.1, в досліджуваному закладі переважає персонал по обслуговуванню.

У готелі «Алея Гранд» надаються як основні, так і додаткові послуги.

Поєднуючи в собі стиль і комфорт, готель «Алея Гранд» привертає увагу численних відвідувачів своїм домашнім комфортом. Теплі пастельні тони вишуканого інтер'єру, високоякісні меблі й сантехніка, сучасна система безпеки, індивідуальний підхід до кожного клієнта й високий рівень обслуговування в цілому створюють атмосферу, характерну для невеликих європейських готелів.

На основі вивчення технології обслуговування в готелі «Алея Гранд» можна визначити, що вона дотримана. Хоча було б доцільним провести інструктаж з працівниками служби прийому і розміщення щодо норм поведінки при обслуговуванні туристів.

Оцінка здійснювалася на основі узагальнених висновків працівників готелю «Алея Гранд» та оцінок споживачів, що виконувалася на основі анкетного опитування.

Більш детальну оцінку кожної складової якості послуг готелю «Алея Гранд» представимо у табл. 2.7.

Таблиця 2.7

Оцінка складових якості послуг готелю «Алея Гранд» у 2021 році

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Оцінка споживачів				
Рівень сервісу	5	5	0,51	0,510
Вартість обслуговування	3	5	0,23	0,138
Імідж	4	5	0,15	0,120
Наявність належних засобів обслуговування	5	5	0,11	0,110
Груповий показник				0,878

Продовження таблиці 2.7

Показник	Оцінка	Еталон	Коефіцієнт вагомості	Одиничний показник
Належне матеріально-технічне забезпечення	5	5	0,35	0,350
Прибутковість діяльності	4	5	0,33	0,264
Соціальне забезпечення працівників	3	5	0,32	0,192
Груповий показник				0,806
Інтегральний показник				1,684

Одиничний показник обчислюється діленням оціночного значення на еталон та множенням на коефіцієнт вагомості. Груповий показник визначається підсумовуванням одиничних показників, а інтегральний – підсумовуванням групових показників.

Таким чином, можна стверджувати, що в цілому якість діяльності готелю «Алея Гранд» є доброю.

2.2. Аналіз стану системи розвитку готелю

Важливу роль в здійсненні стратегічного управління готелю «Алея Гранд» відіграють стейкхолдери. Стейкхолдер – суб'єкт, який має інтерес до діяльності підприємства чи до деяких напрямів його діяльності, але цей інтерес не базується на бажанні отримати чистий дохід. Основними стейкхолдерами закладу є:

- інвестори, що вкладають у компанію свій капітал з певною часткою ризику з метою отримання доходу;
- кредитори, котрі тимчасово надають підприємству позику в обмін на деякий наперед встановлений дохід і зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи будуть своєчасно здійснені виплати по кредиту;
- менеджери підприємства, оскільки фінансова інформація дозволяє зробити найбільш достовірну оцінку ефективності управління підприємством;

- працівники підприємства, зацікавлені в отриманні інформації про здатність підприємства своєчасно виплачувати зарплату, проводити пенсійні та інші виплати;
- постачальники, зацікавлені в інформації, що дозволяє їм визначити, чи своєчасно виплатять належні їм суми;
- споживачі (клієнти підприємства), зацікавлені в стабільності поставок, як наслідок фінансової респектабельності підприємства;
- суспільні і державні організації, оскільки від успішного функціонування підприємства залежить добробут економічної інфраструктури регіону.

Проведемо аналіз стейкхолдерів готелю «Алея Гранд», представлений в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 - Аналітична характеристика стейкхолдерів готелю «Алея Гранд»

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	7	8
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг закладу	9	7
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних послуг з охорони здоров'я	1	2
Банки	Надання послуг для закладу охорони здоров'я (відкриття розрахункового рахунку закладу, а також карток для працівників, проведення міжнародних транзакцій)	4	4
ЗМІ	Створення позитивного іміджу закладу охорони здоров'я.	5	6
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів.	2	1

Продовження таблиці 2.8

Стейкхолдери	Інтереси / потреби	Ранг влади стейкхолдера (1 – найменш вагомий)	Ранг залученості стейкхолдера (1 – найменш вагомий)
--------------	--------------------	---	---

			вагомий)
Керівник	Організувати ефективну роботу закладу охорони здоров'я	8	10
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умовами праці.	6	9
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	3	3

Провівши аналіз можна сказати, що до основних стейкхолдерів досліджуваного закладу належать: постачальники, працівники, клієнти, керівник.

На фінансово-господарську діяльність готелю «Алея Гранд» впливають ряд зовнішніх факторів: політичні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні та соціальні (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Зовнішні фактори, що впливають на діяльність готелю «Алея Гранд»

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність організації			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Політичні	Несприятлива законодавча політика для розвитку сфери готельного господарства в Україні			+	Вдосконалення системи законів, що регулюють діяльність найбільш прибуткових для держави галузей, у тому числі сфери готельного господарства. Встановлення податкових пільг, зменшення ПДВ.
Фінансово-економічні	Високі процентні ставки за кредит, відсутність ефективних інвесторів		+		Положення може покращити зменшення інфляції, розвиток кредитування, вихід країни з економ. кризи

Продовження таблиці 2.9

Група факторів	Опис проблем	Ступінь впливу на діяльність організації			Які зміни, що прогнозуються, мають вплинути на підприємство
		незначний вплив	середній вплив	значний вплив	
Виробничо-технологічні	Необхідність значних ресурсів для підтримання сфери готельного господарства у відповідному технічному стані та реконструкції для підвищення його рівня			+	Роботи проводитимуться за рахунок підвищення прибутковості організації та залучення інвестицій на прийнятних взаємовигідних умовах
Соціальні	Низький життєвий рівень основної маси населення України, що являються основними потенційними клієнтами			+	Підняття сфери готельного господарства, загальний підйом економіки

Відповідно до даних табл. 2.9, серед основних зовнішніх факторів, що здійснюють вплив на діяльність готелю «Алея Гранд» можна назвати наступні: політичні фактори, які пов'язані з податковою системою країни; фінансово-економічні, серед яких найвпливовішим є показник залежності від зовнішніх інвесторів та кредиторів; виробничо-технологічні фактори – для підвищення прибутковості організації доцільно залучати різноманітні інновації у технологічний процес організації; соціальні фактори – для підвищення продуктивності організації слід мотивувати персонал та залучати клієнтів.

Зважаючи на реалії, елементи макросередовища, що діють на установа як фактори, слід конкретизувати. Отже, предметом діагностики і прогнозування макросередовища мають стати його наступні елементи-фактори та їх складові. QUEST-аналіз готелю «Алея Гранд» наведений в табл. 2.10.

Оцінюючи макросередовище, варто відзначити, що нестабільна економічна ситуація в країні та інші економічні фактори не дуже добре впливають на діяльність організації.

Таблиця 2.10 - QUEST-аналіз готелю «Алея Гранд»

Фактори	Ймовір- ність (бали 1-5)	Інфляція	Зріст курсу долара	Скорочення заробітної плати	Розвиток технологій	Зріст безро- біття	Нестабіль- ність	Вступ України до СОТ
Інфляція	5	XXX	5	4	1	4	3	2
Зріст курсу долара	5	5	XXX	3	2	2	4	2
Скорочення заробітної плати	4	4	3	XXX	1	4	5	1
Розвиток технологій	3	1	2	1	XXX	1	3	4
Зріст безробіття	4	4	2	4	1	XXX	5	3
Нестабільна політична ситуація в країні	4	3	4	5	3	5	XXX	3
Вступ України до СОТ	3	2	2	1	4	3	3	XXX

Отже, на основі проведеного аналізу можна зробити наступні висновки. По-перше, готель «Алея Гранд» має значну базу та резерви для свого розвитку та подолання конкурентів. Також, на основі даних цього аналізу можна зробити висновок про те, що структура маркетингу готелю та налагодження співпраці із постачальниками є пріоритетним напрямком розвитку готелю.

Для того, щоб визначити стратегічні напрямки розвитку готелю «Алея Гранд», проведемо SWOT-аналіз його діяльності (табл. 2.11). SWOT-аналіз – метод стратегічного планування, що полягає у виявленні факторів внутрішнього і зовнішнього середовища організації і поділі їх на чотири категорії:

1. Strengths (сильні сторони);
2. Weaknesses (слабкі сторони);
3. Opportunities (можливості);
4. Threats (загрози).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз діяльності готелю «Алея Гранд»

Сильні сторони	Слабкі сторони
– Впроваджено МІС та АРМ, мережу	– Низька мотивація працівників старшого

Internet; – Комфортні умови роботи; – Доступність послуг; – Фінансова підтримка місцевої ради; – Впровадження програми безперервного розвитку для працівників готелю.	віку щодо набуття нових навичок та компетенції; – Команда на стадії формування; – Потреба в покращенні матеріально-технічного забезпечення готелю;
Можливості	Загрози
– Можливість для впровадження додаткових послуг; – Активна позиція місцевої влади, заінтересованість та сприяння щодо розвитку готельної сфери; – Залучення інвестиційних коштів.	– Недостатнє фінансування місцевих програм розвитку готельної сфери на місцях; – Дороговартісне впровадження інноваційних додаткових послуг; – Конкуренція з боку невеликих готелів.

Складена матриця демонструє нам, що готель «Алея Гранд» перспективний та ефективно працюючий готельний заклад. Постійний розвиток підвищує імідж закладу в очах клієнтів. Усі послуги, які надаються є максимально доступними для усіх верст населення.

Фінансова підтримка місцевої влади дозволяє крок за кроком покращувати своє становище та вдосконалюватись. Ще потребує доопрацювання матеріально-технічне забезпечення. Обидва аспекти вирішуються збільшенням фінансової підтримки з боку міста.

Готель «Алея Гранд» тільки формує свою команду, на даному етапі, це слабка сторона, але якщо подивитись з іншого боку – це люди які в майбутньому будуть створювати та залучати щось нове та йти за часом. Їх активність та бажання діяти зможуть вплинути на персонал старшої вікової категорії. Вони почнуть спонукати їх до набуття нових знань. Наявність у штаті людей, які пропрацювали багато років – підвищить професійно базу закладу та додасть відомості на ринку готельних послуг.

Готель «Алея Гранд» має багато можливостей для свого подальшого розвитку. Можливість для впровадження додаткових послуг, залучення інвестиційних коштів можуть створити ще одну статтю доходу. Це може

вирішити питання з матеріально-технічним забезпеченням та ремонтом приміщень.

З загроз основними є можливість зменшення або відсутність фінансування, що може сказатись на закладі та уповільнити його розвиток. А це є важливим питанням у ситуації серйозної конкурентної боротьби з невеликими готелями.

Завдяки впровадженню маркетингових досліджень планується збільшення конкурентноспроможності готельного закладу для задоволення актуальних потреб споживачів шляхом поінформованості споживачів в високій кваліфікації працівників закладу, своєчасності та доступності.

Ідентифікацію стратегічних активів готелю «Алея Гранд» для підтримання конкурентоспроможності установи проведемо за допомогою методики VRIO (табл. 2.12). VRIO-аналіз має чотири складові оцінки: цінність (value), рідкісність (rarity), відновлюваність (inimitability), організованість (organization).

Таблиця 2.12

Стратегічні активи готелю «Алея Гранд»

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками				Висновок про стратегічну значущість активу
	V – цінність	R – рідкісність	I – відновлюваність	O – організованість/упорядкованість	
ПЕРЕВАЖАЮЧІ АКТИВИ					
Фінанси	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет

Продовження таблиці 2.12

Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками	Висновок про стратегічну значущість активу	Група стратегічних активів*	Аналітична оцінка за VRIO-характеристиками	Висновок про стратегічну значущість активу
Технології	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента

					перевага (сила)
Основні засоби	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Конкурентна позиція	Так	Ні	Ні	Ні	Конкурентний паритет (слабкість)
Персонал	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Репутація	Так	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)
ВІДМІТНІ ЗДАТНОСТІ					
НДДКР	Так	Ні	Так	Так	Стійка конкурента перевага (сила)
Маркетинг	Ні	Ні	Ні	Так	Конкурентний паритет (слабкість)

Отже, готель «Алея Гранд» своїми стратегічними активами визначає інноваційні технології надання послуг. Такі стратегічні активи забезпечують стійкі конкурентні переваги установі. Вище проведений аналіз дає змогу стверджувати, що для готелю «Алея Гранд» важливо сформувати такі нематеріальні активи, як репутація (бренд), організаційні знання, корпоративна культура.

2.3. Аналіз інноваційних технологій, запроваджених в готелі

Усі номери в готелі «Алея Гранд» оснащені супутниковим телебаченням, міні-баром, телефоном, безкоштовним Wi-Fi. Готель налічує:

- автостоянка на 150 місць (цілодобова охорона);

- чотири комфортних конференц-зали (зал № 1 – 300 місць, зал № 1 А – 100 місць, зал № 2 – 100 місць, зал № 3 – 100 місць, зал № 4 – 35 місць);
- бізнес-центр;
- три зали ресторану («Національний», «Європейський», «Бенкетний»), бар, літня тераса;
- експрес-пральня;
- салон краси «Надія»;
- кейтеринг (виїзне обслуговування);
- оренда автомобіля;
- таксі;
- власний туристичний оператор (цікаві екскурсії по місту та області, відпочинок за кордоном).

Інноваційні процеси в готельному комплексі мають свою специфіку. Вони відрізняються різноманіттям регіональних, галузевих, функціональних, технологічних і організаційних особливостей.

Аналіз умов і факторів, що впливають на інноваційний розвиток готелю «Алея Гранд» дозволив поділити їх на негативні (стримують інноваційний розвиток) і позитивні (сприяють прискоренню інноваційних процесів). Умовами та факторами, що сприяють інноваційному розвитку готельного комплексу, є перехід до ринкового способу господарювання, значний науково-освітній потенціал, ємний ринок номерного фонду, можливість надавати якісні послуги своїм гостям за допомогою інновацій. В якості негативних умов факторів слід відзначити високий ступінь складності організаційної структури і різноманіття форм науково-технічної та інноваційної діяльності; ця специфіка створює певні труднощі в управлінні готельним комплексом.

Застосування інноваційних технологій в готелі «Алея Гранд» проведемо за допомогою оцінки конкурентоспроможності готелю. Багатокутник конкурентоспроможності – це один із методів оцінки здатності продукту або компанії конкурувати з аналогами та визначити своє місце

серед інших учасників ринку. Він належить до графічних методів оцінювання конкурентоспроможності та дозволяє визначити переваги або недоліки продукту, знайти слабкі місця бізнесу, які потрібно посилити.

Для визначення рівня конкурентоспроможності візьмемо два конкуренти: готель «Козацький» та готель «Adel» і порівняємо показники їх діяльності з діяльністю готелю «Алея Гранд» (табл. 2.13).

Усі наведені критерії конкурентоспроможності оцінювалися за 10-ти бальною шкалою (0 – найнижчий бал, 10 – найвищий). Оцінка надавалася експертним шляхом за вивченими даними по конкурентам за допомогою ЗМІ та інтернет-ресурсів.

Таблиця 2.13

**Показники багатокутника конкурентоспроможності
готелів у м. Полтава**

Критерії оцінки	Готелі у м. Києві		
	«Козацький»	«Adel»	«Алея Гранд»
1. Кваліфікація та здібності в організації бізнесу	9	7	9
2. Присутність в мережі Інтернет	8	6	10
3. Асортимент послуг	8	8	10
4. Рекламна активність	8	7	9
5. Унікальність пропозиції	8	6	9
6. Знання про бренд	10	6	6
7. Лояльність споживачів до бренду	10	5	6
Всього	61	45	59

На рис. 2.2 наведемо багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Полтава.

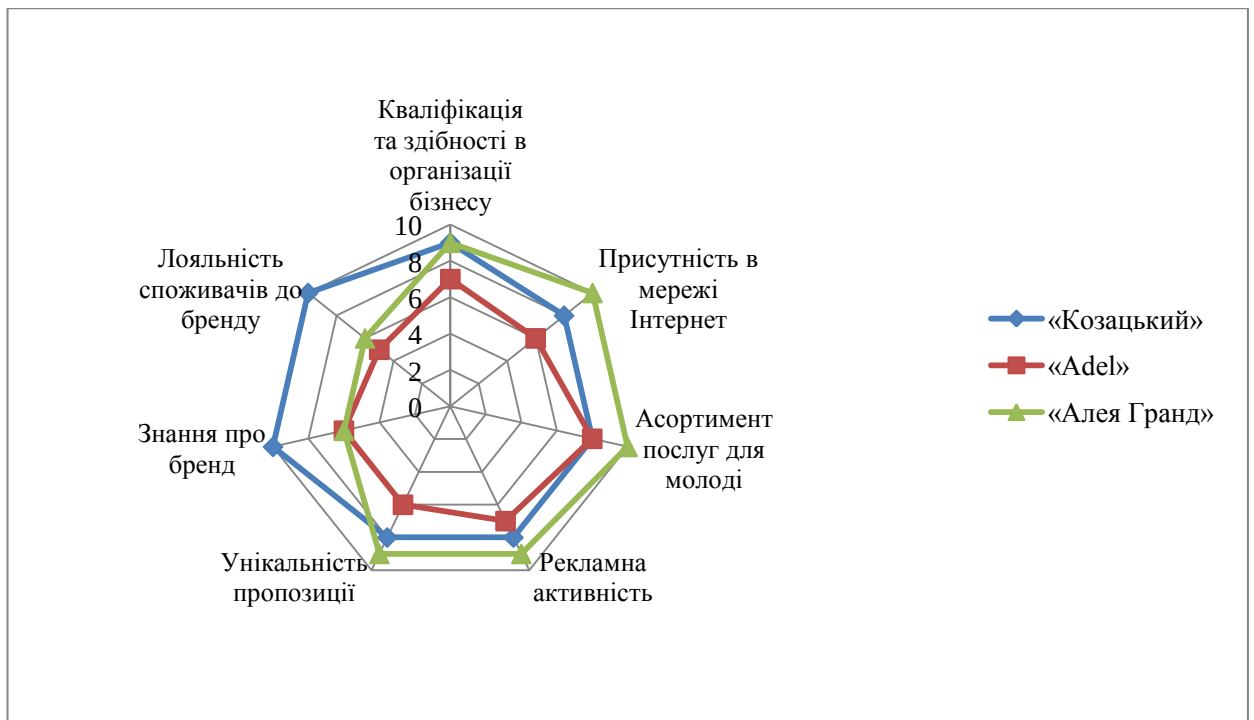


Рис. 2.2. Багатокутник конкурентоспроможності обраних готелів у м. Полтава

Отже, з рис. 2.2 видно, що готель «Алея Гранд» поступається конкурентам лише за двома критеріями – це знання про бренд та лояльність споживачів бренду, усі останні критерії конкурентоспроможності компанії знаходяться на вищому рівні, що свідчить про дієвість створеної комунікаційної політики в компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «АЛЕЯ ГРАНД»

3.1. Проблеми розвитку інноваційних технологій у готельній індустрії і готелі «Алея Гранд»

В даний час для багатьох підприємств, які зіткнулися з проблемою виживання в жорстких умовах ринку, інноваційна активність і її результати є важливим умовою успіху. Однак, незважаючи на очевидність значущості інновацій в сучасних ринкових умовах, в даний час рівень реальної інноваційної активності залишається вкрай низький.

За даними Державної служби державної статистики в Україні на початок 2022 р. частка інноваційно-активних підприємств склала лише 8,4%, в той час як в Швейцарії їх частка становить близько 75,3%, Бразилії – 72,6%, Індії – 63,7%, в Китаї понад 41%.

Світ входить в четверту промислову революцію, відповідно, всі основні інновації в Україні відбуваються і далі будуть відбуватися в першу чергу в промисловій сфері. Друге місце займає сфера послуг. Але, незважаючи на це, загальний рівень інноваційної активності підприємств у цій сфері знаходиться на низькому рівні (всього 6,2%). Задля порівняння: в Естонії та Німеччині вже до початку 2000-х років частка інноваційно-активних підприємств у сфері послуг досягала 50% [3].

В умовах політичних і економічних змін, які відбуваються в країні і у світі, одним з найбільш активно розвиваються в сфері послуг є готельний бізнес.

Перед провідними фахівцями в готельній сфері поставлені завдання залучення нових і збільшення постійних клієнтів. Без впровадження інновацій рішення даних задач практично неможливо. Однак наявність перешкод і обмежень, з якими стикаються підприємства в процесі

впровадження інновацій, знижують їх активність в даному напрямку. Як правило, це висока вартість інноваційних розробок, необхідність адаптації до них самого підприємства, дефіцит кваліфікованих кадрів, здатних ефективно управляти інноваційним процесом, опір інноваціям через тривалі терміни окупності [24].

Виявлення реальних проблем впровадження інновацій у сфері готельних послуг, визначення факторів та ступінь їх впливу на розвиток інноваційної діяльності підприємств є важливим завданням. Її рішення представляється нам у проведенні опитування керівників підприємств готельної сфери, які виступають в якості експертів і оцінюють кожен фактор внутрішнього і зовнішнього середовища національної інноваційної системи. На створення сприятливого інноваційного середовища, як умови для ефективного здійснення інноваційної діяльності, повинна концентруватися місцева інноваційна політика.

Географічна обумовленість інноваційного процесу і територіальна прив'язка, особливо характерна для сфери готельних послуг, визначає об'єктивні причини вивчення проблем впровадження інновацій цій сфері на рівні окремих регіонів.

Найбільш активно підприємства у сфері готельних послуг реалізують технологічні (продуктові і процесні) інновації (рис. 3.1).



Рисунок 3.1. Ступінь активності підприємств готельного бізнесу у реалізації технологічних інновацій (за напрямками), %

Серед найбільш пріоритетних напрямків технологічних інновацій представники готельного бізнесу відзначають розробку і впровадження нових послуг, а також новий спосіб надання існуючої послуги. Активно відбувається автоматизація і регулювання процесів управління діяльністю на основі електроніки та комп'ютерної техніки. Сьогодні основним інноваційним рішенням у сфері систем комп'ютерного управління є Інтернет-технології, які дозволяють користувачеві, майбутньому клієнту, або персоналу готелю, зайти в мережу і отримати про нього все потрібну інформацію [7].

Серед інших пріоритетних видів інноваційної діяльності відзначається маркетинг (рис. 3.2).



Рисунок 3.2 - Ступінь активності підприємств готельного бізнесу у реалізації маркетингових інновацій (за напрямками), %

Кожне підприємство використовує нові прийоми просування послуг, освоює або розвиває нові ринки збуту, включаючи пошук нових ринкових ніш. Активно впроваджуються інформаційні системи, включаючи комп'ютерні програми та бази даних, що полегшують роботу з клієнтами (рис. 3.3).



Рисунок 3.3. Ступінь активності підприємств готельного бізнесу в реалізації організаційних інновацій (за напрямками), %

В епоху глобалізації та інформатизації розвиток унікальної пропозиції у сфері готельних послуг є практично нездійсненим завданням. Широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій призводить до того, що технологічні і маркетингові інновації швидко копіюються.

Дані інноваційні підходи до розвитку готельних послуг є необхідною, але недостатньою умовою для збереження конкурентоспроможності підприємства. Реалізація організаційних інновацій повинна бути першим етапом інноваційної стратегії розвитку підприємств, що сприяє подальшим перетворенням [8].

Однак результати дослідження показують, що для реалізації організаційних інновацій підприємства готельної сфери відводять другорядну роль.

Не більше 40% підприємств реалізують організаційні інновації, більша їх частина орієнтовані переважно на встановлення нових форм співпраці з партнерами і організацію нових робочих місць.

Таким чином, можна зробити висновок, що рівень реальної інноваційної активності підприємств готельної сфери є низьким.

3.2. Рекомендації щодо покращення застосування інновацій у готельному господарстві

Активізація діяльності готельних підприємств і вдосконалення пропонуванних послуг відбувається під впливом інноваційних процесів, які в сфері гостинності впроваджуються випереджаючими темпами, оскільки конкурентоспроможність готельних підприємств може бути забезпечена в умовах досягнення кращих світових стандартів обслуговування. У свою чергу ефективність впровадження інновацій стає актуальним завданням в умовах випереджаючого зростання науково-технічного прогресу, а також серйозних змін у структурі попиту, поведінці і мотивації споживачів.

Джерелами інновацій в готельних підприємствах служать мінливі запити і вимоги клієнтів, зміна потреб виробничого процесу, зміни в структурі галузі або ринку, демографічні зміни. Нові знання в області менеджменту, маркетингу, дозволяють впроваджувати нові більш ефективні методи управління персоналом, програми залучення клієнтів, вступати в стратегічні альянси з управління готелем.

Міжнародні готельні мережі «Хілтон», «Марріотт», «Холідей Інн», «Балчуг» мають значні конкурентні переваги і є для вітчизняних підприємств базовими, що змінили загалом підхід до ведення готельного бізнесу. Аналіз існуючих інноваційних організаційних, технологічних, маркетингових, кадрових методів управління у міжнародних провідних готельних підприємств дозволив виявити наступні інноваційні технології, що набули поширення в готелях України (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 - Інноваційні технології в міжнародних готелях

Назва готелю	Види інноваційних технологій
Готелі групи «Марріотт», «Балчуг»	Автоматизована система управління доходами
Арарат Парк Хайят	Високошвидкісний, бездротовий Інтернет у всіх зонах готелю

Продовження таблиці 3.1

Назва готелю	Види інноваційних технологій
Аерострат	Система заохочення постійних клієнтів – в залежності від кількості ночей: срібне, золоте, платинове членство
Космос клуб	Дворівнева система заохочення гостей – срібна (знижка при повторному заїзді) і золота (при оплаті на суму \$5000) дисконтна карта
Mappsott Rewards	більше 300 заохочень для постійних гостей (ваучери на харчування, безкоштовне проживання, пропуски в тематичні парки); присвоєння рівня «Silver» після 10 бронювань, «Gold» після 50 ночей, «Platinum» після 75.
Шератон Палас	Програма «Preferred Guest», коли за кожну ніч в готелі гість отримує бали і бонуси, які після накопичення можна використовувати при оплаті проживання в готелях мережі, купівлі авіаквитків у компаній партнерів, оплатити вечерю, spa-процедури, придбати сувеніри
Національ спільно з компанією «Le Meriden»	Програма «Mapriott Rewards», присвоєння рівня «Silver» після 10 бронювань, «Gold» після 50 ночей, «Platinum» після 75. Програма налічує більше 60 компаній партнерів і пропонує більше 300 варіантів заохочень постійних клієнтів
Балчуг Кемпінські	для корпоративних замовників програми Business Concierge і Meeting Concierge – допомога в організації заходів, спеціальні ціни на оренду приміщень, додаткове обладнання

Як видно з таблиці, вітчизняні готелі активно впроваджують управлінські, особливо маркетингові інноваційні технології, що дозволяють формувати довгострокові відносини з клієнтами.

Таким чином, для готельних мереж лояльність формується щодо самого готельного бренду, незалежно від того, де розташований конкретний готель. Наявність лояльної клієнтської бази служить основою для стабільного обсягу продажів навіть в умовах кризи, а також є важливою стратегічною конкурентною перевагою.

Розглянемо приклади готелів, які активно впроваджують нові технології, і їх з упевненістю можна назвати найбільш інноваційними готелями в світі.

1. Aloft Cupertino, Каліфорнія, США. У цьому готелі впроваджений робот-консьєрж на ім'я Болт (Bolt), який зможе принести закуски, напої, піднести рушник до басейну, допомогти гостям протягом усього відпочинку. Також місця загального користування в готелі Aloft Cupertino обладнані фоновим озвучуванням і відеостінами.

2. Готель Loews 1000, Сіетл, США. Кожен номер готелю оснащений інфрачервоними датчиками, які реагують на тепло тіла, а також на рухи. Це зроблено для того, щоб персонал готелю точно знав, що в номері хтось є. Міні-бар в номері сам подасть сигнал співробітникам ресепшн, що потрібно поповнення. Але найцікавіше, що в готелі можна пограти у віртуальні шахи, сидячи за інтерактивним столом, а також побалувати себе віртуальним гольфом.

3. Henn-na Hotel, Японія. Готель, яким частково керують роботи. На стійці реєстрації вам з радістю допоможуть дівчина-робот, що говорить японською, і робот-динозавр, що говорить англійською. Для реєстрації кожен гість може скористатися інтерактивними стійками.

4. Aria Resort & Casino, Лас-Вегас, США. Тут замість звичайних ключів від номера-смартфон гостя. Номери оснащені новомодною системою, яка автоматично визначить, що ви перебуваєте в номері, відкриє штори, включить приємну музику, а також встановить комфортну температуру [8].

Отже, ми бачимо, що інновації набирають свій оборот в готельній сфері в усьому світі, і щоб підтримувати конкурентні переваги в боротьбі за клієнтів, необхідно бути в курсі останніх новин. Розглянемо основні тренди в інноваційному світі готельної індустрії, на які будуть спиратися найближчі роки.

1. Автоматизація послуг за допомогою штучного інтелекту. Штучний інтелект в готелях включає в себе все: від роботизованих серверів до

інтелектуальних комп'ютерних систем. Штучний інтелект використовується в готельному бізнесі для управління доходами, обслуговування гостей і автоматизації повсякденних операцій: від створення броні до замовлення додаткових послуг. Щоб використовувати штучний інтелект у готелях, менеджери повинні враховувати, де їхні інвестиції матимуть найбільший вплив, враховуючи їх доступний бюджет, відгуки гостей та майбутні плани зростання, оскільки нові технології виходять на ринок майже щодня.

Використання штучного інтелекту:

1) послуги консьєржа. Використання консьєржів зі штучним інтелектом, щоб реєструвати гостей, замовляти обслуговування номерів і відповідати на питання цілодобово і без вихідних. Гості можуть надіслати електронний консьєрж безпосередньо зі свого телефону.

2) Гіпердинамічне ціноутворення – дозволяє системам бронювання автоматично шукати в соціальних мережах, статтях на сайтах користувача дані і аналізувати їх, щоб виробляти коригування цін, які максимізують потенційний дохід. Наприклад, якщо поблизу проходить велика конференція, що заповнює готелі, програмне забезпечення зі штучним інтелектом миттєво коригує ціни, щоб відобразити зростання попиту.

3) Зробити відгуки дієвими. Можна познайомитися зі своїми клієнтами за допомогою відгуків, які вони залишають на основних сайтах з відгуками про готелі, таких як Yelp і TripAdvisor. Є такий інтелектуальний інструмент, як машинне навчання, він спрощує автоматичний збір, зберігання та аналіз даних з різних онлайн-джерел.

4) Використання перекладачів чат-ботів. Перекладачі чат-ботів можуть швидко визначити мови, якими користуються відвідувачі веб-сайту, залежно від їх місцезнаходження. Такі інструменти, як Vebot, йдуть на крок далі і покращують досвід гостей, автоматично збираючи відгуки гостей, консультації та підтвердження бронювання.

5) Функція інтелектуального побудови діаграм подій. Штучний інтелект для готелів буває різних форм. Це інтуїтивно зрозумілий інструмент,

який використовується для створення тривимірних діаграм-просторів подій. Створюйте шаблони макетів з минулих подій, розміщуйте віртуальні покрокові інструкції і співпрацюйте відразу з декількома командами в одному місці. За допомогою даного інструменту створюється віртуальний зал для показу замовнику: як буде все виглядати під час проведення заходу [2].

2. Інтегровані гостьові додатки. Аналітики стверджують, що з пандемією короно вірусу кількість завантажень готельних додатків зросла в 10 разів. У грамотно розробленому додатку поєднуються все: від повідомлень про угоди до готельних послуг і програм лояльності. У більшості готелів вже є мобільні додатки, але технології не стоять на місці і з кожним днем розширюється функціонал додатків.

3. Цифрове оснащення номера.

1) Якими б важливими не стали автоматизація та самообслуговування, пандемія змусила переглянути, як гості можуть взаємодіяти зі зручностями. Від датчиків руху, які включають світло, до голосового управління приладами, удосконалення пристроїв Інтернету речей (IoT), і обробки природної мови (NLP) – дали готелям і обслуговуючим їх розробникам інструментарій, що дозволяє зв'язати ці нові технології з їх інтегрованими гостьовими додатками, що забезпечують футуристичні переживання.

2) «Розумні» дзеркала – гібриди, що поєднують в собі екран телевізора і дзеркало. Під час гоління або чищення зубів постояльці можуть дивитися новини, дізнаватися погоду або замовляти готельні послуги за допомогою функції консьєржа.

3) Інтелектуальне (smart) управління номером дозволяє організувати «цифрове» управління температурою в номері, освітленням та його потужністю, все це можна налаштовувати і програмувати одним дотиком пальця зі смартфона або будь-якого іншого пристрою.

4) Доступ в номер без ключа. Вводиться на клавіатурі смартфона код-цифрова версія ключа від номера – укупі з відповідним додатком позбавляє

від необхідності користуватися традиційними ключами або картками від номерів і спрощує процес заселення в готель.

5) Smart TV. Багато гостей вважають за краще дивитися улюблені шоу типу замість кабельного телебачення. На ці випадки є Smart TV з вбудованим підключенням до Інтернету або надбудовою, що дозволяє глядачеві вибирати улюблені потокові сервіси з каталогу додатків.

4. Послуги на основі місцезнаходження (геолокації). Можливість зрозуміти, де знаходяться співробітники та гості готелю в будь-який момент часу, створює можливості для покращення досвіду надання послуг гостям, де б вони не були в готелі. Це необхідно для більш ефективної роботи персоналу на заходах і більш швидкої зміни номерів і за межами. Деякі функції локації працівників вже доступні за допомогою технологій SIP-DECT.

5. Зали самообслуговування для проведення зустрічей. Сучасні зустрічі проводяться з використанням технологій. Діловим людям потрібно проводити мультимедійні презентації та відеоконференції з віддаленими учасниками – іноді обидва одночасно. А для марафонських зустрічей вони хотіли б мати доступ до таких послуг, як харчування, з мінімальними перервами. Аудіо / відеозали минулого, які вимагали відданих інженерів, більше не підходять. Бізнес-клієнти все частіше просять використовувати передові технології в банкетних залах і залах для заходів. У компанії Libra Hospitality є функціональний модуль заходів для Logus HMS, з яким зручно буде контролювати, управляти і нараховувати послуги, а також збільшити дохід за рахунок автоматизації комерційних приміщень (конференц-зали, банкетні майданчики, мангальні майданчики, лазні та ін.) [9].

6. Орієнтир на екологічність. На сьогоднішній день вже недостатньо просто запропонувати постояльцям повторно використовувати рушники в номері: сучасний мандрівник прагне зупинятися в готелях, де екологічні практики інтегровані в усі аспекти бізнесу – від будівництва (включаючи

сонячні панелі) до меню F&B з вибором вегетаріанських і веганських страв, а також продуктів від місцевого виробника.

1) сертифікація LEED. LEED – міжнародний сертифікат, що характеризує екологічність будівлі в цілому. Оцінюються такі аспекти, як ефективність використання води та якість навколишнього середовища в приміщеннях.

2) використання сонячної енергії. Готелі можуть отримувати її як завдяки встановленим на поверхні будівлі/прилеглої території власним панелям, так і шляхом придбання сонячної енергії у свого постачальника «електропалива».

3) економія води. Будь-яка, навіть найпростіша спроба звести до мінімуму споживання води допоможе засобу розміщення стати «екологічно чистим». А методів безліч: від використання у ванній лійок з розсіювачами, що дозволяють знижувати витрати води, до закупівлі більш ефективних пральних машин і вторинного використання води.

4) датчики руху. Дозволяють економити пристойну кількість енергії.

5) утилізація відходів. Окремі урни для сміття та контейнери для харчових відходів (майбутній компост) у зонах F&B.

6) відмова від використання одноразового пластику. Міні-флакончики з гігієнічним приладдям у ванних замінюють великі дозатори і диспенсери [3].

Для того, щоб йти в ногу з часом, слідувати тенденціям, необхідно бути в курсі новин в інноваційному світі і своєчасно оновлювати технологічну базу готелів. Ось приклади сучасних продуктів для готельної індустрії:

1. АСУ Logus HMS (Hospitality Management System) – це потужний і зручний в експлуатації інструмент автоматизації готелів, створений з урахуванням специфіки української готельної індустрії. Logus HMS дозволяє вибудовувати бізнес-процеси відповідно до внутрішніх особливостей готелю, санаторію, будинку відпочинку або хостелу.

Логус HMS – це не хмарна система управління готелем, а клієнт – серверний додаток. Вона встановлюється на сервері готелю, і для

українського ринку в даний час таке впровадження, краще і надійніше, ніж хмарна система управління готелем з системою безпеки для баз даних і хостингом, якість і безпека якого в загальному випадку непрозора для готелю.

На відміну від хмарної системи управління готелем, Logus HMS легко стикається з будь-периферійною системою (наприклад, фіскальні реєстратори). У той час, як хмарна система управління готелем безпосередньо залежить від наявності і швидкодії Інтернету, Логус працює автономно без прив'язки до мережі Інтернет.

Logus HMS для готелю – це автоматизація бізнес-процесів готелю, управління тарифною політикою і продажами номерного фонду, повна аналітика.

2. Logus Mobile – програмне забезпечення для роботи з системою управління об'єктами гостинності. Вона включає в себе:

1) консоль керівника. Керівники готелів і санаторіїв отримують можливість дивитися статистичні дані (завантаження, доходи, середні показники та інше) через мобільний додаток, який доступний за посиланням з будь-якого мобільного пристрою.

2) відпустка харчування. Враховувати харчування гостей в ресторанах стає набагато зручніше за допомогою електронних списків проживаючих, які можна формувати на будь-якому мобільному пристрої.

3) прибирання. Служба номерного фонду в реальному режимі часу після прибирання та/або інспекції змінює статуси номерів (чистий/брудний тощо) за допомогою, наприклад, планшета.

4) швидке нарахування. Нарухування послуг мінібару (а також і будь-яких інших послуг) на рахунок гостя можна проводити з номера через планшет або мобільний телефон.

5) Сервісні заявки. Технічні служби можуть приймати сервісні заявки, здійснювати контроль за їх виконанням, а також змінювати статуси номерів за допомогою будь-якого мобільного пристрою.

3. Модуль Logus Self Check-In призначений для самостійного вибору гостем конкретного номера перед заїздом в готель. 3D модель готелю і номерів гість може подивитися в своєму мобільному додатку або в терміналі самообслуговування в лобі готелю, а також вибрати необхідні додаткові послуги.

4. Hotbot.ai – чат-бот для готелів в месенджерах. Він допоможе гостю з легкістю отримати доступ до всіх сервісів готелю, спланувати своє дозвілля і дізнатися корисну для подорожі інформацію у себе в месенджері

Особливості даного програмного забезпечення:

1) швидкий і зручний доступ до інформації та сервісів готелю. Бот відповість на актуальні питання, надасть довідкову інформацію, а також послуги room-service, замовлення трансферу або таксі, самостійна реєстрація в готелі, підтримка іноземних мов.

2) корисна інформація для гостей. Бот порекомендує гостям кращі кафе з кухнею на будь-який смак, недорогі бари або шикарні ресторани, ґрунтуючись на відгуках. Бот підкаже кращі кафе і ресторани, цікаві місця в місті, різні екскурсії, туристичні маршрути, афішу театрів і кіно, а також де поміняти гроші, де найближчий банкомат, де купити сім-карту, яка завтра погода.

3) зворотній зв'язок з гостями. Легко можна зібрати відгуки гостей. Бот опитає гостя до і відразу після заїзду або виїзду [7].

5. Контур Отель – хмарний сервіс для готелів, хостелів, гостьових будинків, санаторіїв та апартаментів. З ним можна управляти номерним фондом, отримувати броні з сайту готелю і майданчиків бронювання, а також представляти відомості в МВС про гостей через Інтернет [4].

6. Робот JEEVES (Мюнхенська технологічна компанія Robotise). У готелі Radisson Blu, Аеропорт Цюриха, є робототехнічний помічник JEEVES, який пропонує безконтактну доставку замовлень у номері та гарантує, що всі замовлення та інші щоденні завдання виконуються безпечно, ефективно та надійно. Впровадження в команду робота для обслуговування JEEVES

знаменує собою перший міжнародний проект Мюнхенської технологічної компанії і відкриває шлях для подальшої експансії за кордон. Прагнення до безконтактного першокласного сервісу в індустрії гостинності збільшило попит на інтелектуальних роботів [6].

7. Ytips для електронних чайових. Заклади харчування, готелі та інші підприємства сфери послуг можуть підключити сервіс безкоштовно, щоб отримувати безготівкові чайові по QR-коду. І власники бізнесу, і їх співробітники можуть користуватися сервісом електронних чайових безкоштовно. Як це працює: користувач реєструє в системі свій заклад або самого себе, якщо він офіціант. Прив'язує до аккаунту банківську карту, корпоративну або особисту. сервіс генерує для користувача (закладу або офіціанта) унікальний QR-код. Гість зчитує QR-код своїм телефоном, вводить суму чайових і підтверджує платіж. При цьому він може взяти комісію на себе, щоб офіціант отримав більше. Впровадивши електронні чайові, власник бізнесу зможе підвищити мотивацію персоналу і оцінювати якість його роботи з історії платежів. Офіціантам сервіс дозволить збільшити суму чайових, тому що гість без готівки зможе перерахувати винагороду в електронному вигляді [5].

Таким чином, можна сказати, що на сучасному етапі розвитку сфери гостинності в усьому світі популярність використання інноваційних рішень з кожним роком все зростає. Для цього є причини, адже якщо готелі будуть слідувати тенденціям, це буде сприятливо позначатися на роботі підприємства в цілому: швидкість і простота використання автоматизованих систем для співробітників готелю; задоволення потреб постояльців; підтримання конкурентних переваг. Також варто відзначити, що керівникам готельних підприємств, які прийняли рішення впровадити в діяльність організації інноваційні технології, буде потрібно додатковий час і ресурси для повного впровадження інновації в діяльність підприємства.

3.3. Розробка заходів з впровадження інновацій в готелі «Алея Гранд» у м. Полтава

В умовах різкого посилення конкуренції на готельному ринку, особливо в умовах кризи, боротьба за кожного гостя вимагає від готелів модернізації і в зміні ведення бізнесу, і в технологіях, і в підготовці персоналу. Власники готелів повинні розуміти, що довго ігнорувати зміни, що відбуваються, не вийде. Адже самі гості вимагатимуть від наявності тих технологій, які вони застосовують в повсякденному житті і до використання яких вони звикли, що ринок бачить розвиток і майбутнє технологій, головним чином, за front-end рішеннями, тобто за тим, з чим будуть стикатися гості-мобільний check-in, key-less технології доступу, розпізнавання емоцій, електронні асистенти, чат-боти, додатки, розумний номер і т. д.

Для інноваційного розвитку готельного бізнесу необхідно розробити концепцію розвитку підприємств індустрії гостинності, основною метою якої є підвищення ефективності роботи організації, отримання прибутку за рахунок зменшення витрат і задоволення вимог і потреб споживача. Особливістю є те, що всі елементи інтегровані і зведені в послідовну структуровану та науково обґрунтовану систему, яка буде охоплювати не тільки виробничі, але і будь-які інші бізнес-процеси компанії. Ця концепція заснована на наукових аналітичних методах, що використовуються для вдосконалення бізнесу:

- бенчмаркінгу, який допомагає визначити, що і в якій мірі покращувати;
- перевірці гіпотез, які виявляють відмінності між результатами роботи різних людей, процесів, виробничих ліній або підприємств;
- методах планування експериментів і статистичного управління процесами, які використовуються для пошуку оптимального рішення і способу його впровадження, що виключає повторне виникнення проблем.

В рамках даної концепції можливе створення певної структури, через яку відбувається впровадження даного підходу в діяльність організації. Організаційна структура управління є важливим фактором, яка дозволяє підприємству розставити пріоритети, здійснити оптимальний зв'язок між нетехнологічними і технологічними процесами, службами і підрозділами, підвищити і конкретизувати відповідальність в керівництві компанії і оптимізувати людський фактор на операційному рівні надання послуг або створення кінцевого продукту.

Для реалізації інноваційної діяльності готелів можна використовувати структуру, яка передбачає формування групи ініціативних співробітників, які залучені в процес розвитку компанії і бере на себе конкретні функції, пов'язані з наданням якісної послуги та вдосконаленням бізнес-процесів, на чолі з генеральним менеджером готелю. В цьому випадку впровадження нововведень отримує комплексну підтримку всіх служб підприємства. Діяльність даної групи може нагадувати роботу адміністративної служби готелю. Однак відмінність полягає в результаті. Якщо співробітники служби лише готують умови для здійснення майбутнього стратегічного завдання, то учасники інноваційної групи та реалізують її.

Для реалізації інноваційних змін слід не просто готувати персонал до конкретних нововведень, а виробляти у людей установку на ініціацію нововведень як невід'ємну частину будь-якої управлінської діяльності. Більш того, необхідно мотивувати прагнення персоналу до постійного розвитку та вдосконалення. Іншими словами, успіх діяльності готельного підприємства залежить від інноваційної активності і сприйнятливості персоналу, від наявності у менеджерів знань в області науково-технічного та комерційного розвитку компанії.

Персонал з високою інноваційною активністю і сприйнятливостю можна охарактеризувати по його відношенню до праці: йому властиві орієнтація на високі стандарти якості, творче ставлення до роботи, передбачення очікувань клієнтів, впевненість і послідовність при реалізації

нововведень, готовність до несподіваних рішень і нових установок, гнучкість і сприйнятливість до всіх змін.

Менеджери з високою інноваційною активністю і сприйнятливістю характеризуються такими особистісними якостями, як комунікабельність, знання своїх слабких і сильних сторін, прагнення постійно набиратися досвіду, самостійність, ініціативність, здорові амбіції і бажання обмінюватися досвідом.

Для ефективної реалізації організаційно-управлінських нововведень на підприємствах індустрії гостинності необхідно виховання «інноваційного духу» серед персоналу, посилення мотивації менеджерів до високої інноваційної сприйнятливості і активності. Для підвищення інноваційної активності персоналу пропонується:

- введення системи мотивації та заохочення персоналу;
- проведення корпоративних тренінгів, спрямованих на формування інноваційної культури в готелі;
- удосконалення та впровадження системи управління знаннями;
- організація додаткового навчання та підвищення кваліфікації персоналу.

Серед найбільш ефективних рішень щодо мотивації інноваційної активності персоналу доцільно виділити наступні:

- уточнення системи постановки цілей і завдань по кожній позиції і введення моральних і матеріальних стимулів за ініціацію і реалізацію інновацій (у тому числі організаційно-управлінських);
- створення надійної системи оцінки ефективності роботи співробітника, визначення потенціалу його розвитку (атестаційна система) з урахуванням завдань інноваційного розвитку компанії та виявлення невикористаних резервів його творчої активності;
- розробка системи окладів, розподіл позицій і виділення завдань, пов'язаних з інноваційним розвитком;

- розробка системи бонусів, пов'язаних з результатом творчої ініціативи та участі в процесах інноваційного розвитку компаній;
- збагачення змісту робіт, ротація персоналу «оздоровлення»;
- неформальної структури організації в напрямку зростання інноваційної сприйнятливості та активності;
- створення прозорих і ясних маршрутів кар'єрного просування, пов'язаного з творчим потенціалом, інноваційною активністю та сприйнятливістю менеджерів компаній.

В основі проектного підходу до інноваційної діяльності підприємства лежить принцип грошових потоків. Особливістю є його прогностичний і довгостроковий характер, тому у використовуваному підході до аналізу враховуються фактор часу і фактор ризику.

У процесі впровадження запропонованих заходів керівництву готелю необхідно оцінити ефективність пропонованого проекту. Економічний ефект інноваційної діяльності проявляється як підвищення економічної ефективності роботи підприємства, раціональне використання ресурсів, збільшення економічних цінностей підприємства, збільшення динаміки зростання, динаміки прибутку.

Поліпшення системи управління готельним підприємством в результаті впровадження інноваційних технологій розглядається в якості головного механізму, що забезпечує практичне підвищення ефективності роботи організації. Головний критерій ефективності для підприємця – це розмір отриманого прибутку або комерційна ефективність проекту. При цьому підвищення економічної ефективності зачіпає як виробника продукції, так і споживача.

Створення таких умов діяльності, щоб забезпечували найбільш сприятливе поєднання функціональних можливостей готелю і його ефективності для досягнення конкурентоспроможності на ринку, вимагає від керівника мобілізації зусиль з оптимізації управлінських дій. З цього

починається стратегічне мислення, тобто такий стиль управління, що направлений на перспективу розвитку.

На основі аналізу фінансово-господарської і стратегічної діяльності готелю «Алея Гранд» пропонуємо удосконалити стратегію розвитку даного закладу за допомогою диверсифікації фінансування діяльності та послуг закладу. З метою удосконалення діяльності досліджуваного готелю пропонуємо на його базі створити SPA-центр.

Для покращення матеріально-технічного забезпечення готельного підприємства та якості надання в ньому послуг, пропонує до впровадження наступний проект, а саме SPA-центр «Night star» в готелі «Алея Гранд».

Оцінимо ринок SPA-послуг в м. Полтава за допомогою аналізу конкурентних сил по Портеру. Оцінимо загрози з боку товарів-замінників SPA-послуг, заповнивши наступну таблицю (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 - Оцінка товарів-замінників SPA-послуг

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Товари-замінники «ціна-якість»	Існують і займають високу частку на ринку	Існують, але тільки увійшли на ринок і їх	не існують
2			
ПІДСУМКОВИЙ	2		
1 бал	Низький рівень загрози з боку товарів-замінників		
2 бали	Середній рівень загрози з боку товарів-замінників		
3 бали	Високий рівень загрози з боку товарів-замінників		

Оцінимо рівень внутрішньогалузевої конкуренції за такими параметрами: кількість гравців, темп зростання ринку, рівень диференціації продукту на ринку, обмеження в підвищенні цін (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 - Оцінка рівня внутрішньогалузевої конкуренції на ринку SPA-послуг

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Кількість гравців	Високий рівень насичення ринку	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Невелика кількість гравців (1-3)
	2		
Темп зростання ринку	Стагнація або зниження обсягу ринку	Сповільнюється, але зростаючий	Високий
	1		
Рівень диференціації продукту на ринку	Компанії продають стандартизований товар	Товар на ринку стандартизований за ключовими властивостями, але відрізняється за додатковими перевагами	Продукти компаній значимо відрізняються між собою
	2		
Обмеження в підвищенні цін	Жорстка цінова конкуренція на ринку, відсутні можливості в підвищенні цін	Є можливість до підвищення цін тільки в рамках покриття зростання витрат	Завжди є можливість до підвищення ціни для покриття зростання витрат і підвищення прибутку
	2		
ПІДСУМКОВИЙ	7		
4 бали	Низький рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
5-8 балів	Середній рівень внутрішньогалузевої конкуренції		
9-12 балів	Високий рівень внутрішньогалузевої конкуренції		

Оцінимо загрозу входу на ринки нових гравців за допомогою оцінки висоти вхідних бар'єрів (табл. 3.4)

Таблиця 3.4 Оцінка висотних бар'єрів на ринку SPA-послуг

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Економія на масштабі при виробництві товару або послуги	Відсутнє	Існує тільки у декількох гравців ринку	Значуща
	2		
Сильні марки з високим рівнем знання і лояльності	Відсутні великі гравці	2-3 великі гравці тримають близько 50% ринку	2-3 великі гравці тримають більше 80% ринку
	2		
Диференціація продукту	Низький рівень різноманітності товару	Існують мікро-ніші	Всі можливі ніші зайняті гравцями
	1		
Рівень інвестицій і витрат для входу в галузь	Низький (окупається за 1-3 місяці роботи)	Середній (окупається за 6-12 місяців роботи)	Високий (виправдовується більш ніж за 1 рік роботи)
	2		
Доступ до каналів розподілу	Доступ до каналів розподілу повністю	Доступ до каналів розподілу вимагає помірних інвестицій	Доступ до каналів розподілу обмежений
	3		
Політика уряду	Немає обмежень з боку держави	Держава втручається в діяльність галузі, але на низькому рівні	Держава повністю регламентує галузь і встановлює обмеження
	2		

Параметр оцінки	Оцінка параметра		
	3	2	1
Готовність існуючих гравців до зниження цін	Гравці не підуть на зниження цін	Великі гравці не підуть на зниження цін	При будь-якій спробі введення більш дешевої пропозиції існуючі гравці
	2		
ПІДСУМКОВИЙ БАЛ	14		
8 балів	Низький рівень загрози входу нових гравців		
9-16 балів	Середній рівень загрози входу нових гравців		
17-24 бали	Високий рівень загрози входу нових гравців		

Узагальнимо результати аналізу конкурентних сил по Портеру реалізації SPA-послуг в м. Полтава у табл. 3.5.

Таблиця 3.5

Результати аналізу конкурентних сил по Портеру реалізації SPA-послуг

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загроза з боку товарів-замінників	Середня	SPA-послуги це товари аналоги якого існують на ринку	Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію.
Загрози внутрішньогалузевої конкуренції	Середня	Ринок SPA-послуг є високо конкурентним і перспективним. Відсутня можливість повного порівняння товарів різних фірм. Є обмеження в підвищенні цін.	Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів. Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі. Підвищувати рівень знання про товар.

Продовження таблиці 3.5

Параметр	Значення	Опис	Напрямки робіт
Загроза з боку нових гравців	Середня	Існує ризик входу нових гравців. Нові компанії з'являються постійно через низькі бар'єри входу і низький рівень початкових інвестицій.	Проводити постійний моніторинг появи нових компаній. Проведення акцій, спрямованих на тривалість контакту споживача з компанією. Підвищувати рівень знання про товар.

Отже, проведений аналіз конкурентних сил по Портеру реалізації SPA-послуг визначає, що створені проекти в даній галузі повинні:

- Концентрувати всі зусилля на побудові обізнаності про унікальну пропозицію.
- Проводити постійний моніторинг пропозицій конкурентів.
- Знижувати вплив цінової конкуренції на продажі.
- Підвищувати рівень знання про товар.
- Проводити постійний моніторинг появи нових компаній.

Мета проекту – створити SPA-центр «Night star» в готелі «Алея Гранд» та отримати додатковий прибуток від його діяльності.

Здійснення даної мети можливо при реалізації наступних завдань:

1. Маркетингового дослідження ринку SPA-послуг.
2. Розроблення технологічної схеми та фінансового забезпечення проекту.
3. Розроблення кадрового забезпечення проекту.
4. Оцінки економічної ефективності застосування проекту.

Послуги SPA – це, в основному, програми, які розраховані найбільш тривале перебування клієнта у SPA-центрі. Обов'язковою частиною таких програм є лікарський контроль і цільове очікування видимого результату: наприклад, зниження ваги, пролонговане поліпшення тургору шкіри тощо.

Для клієнта таке SPA буде привабливим в першу чергу внаслідок широкого асортименту послуг, характерних для підприємств day SPA, в яких окремі процедури об'єднані в тематичні пакети і спрямовані як на вирішення певних проблем (зниження ваги, корекція фігури, очищення і т.п.), так і на релаксацію (антистрес-програми і розважальний відпочинок). Такий підхід, коли SPA-курорт орієнтований на потреби споживача, дозволяє говорити про високий ступінь завантаження, стабільний дохід і досить прогнозовані терміни окупності.

В табл. 3.6 наведемо перелік SPA-послуг, що будуть пропонуватися в SPA-центрі «Night star».

Таблиця 3.6 Перелік SPA-послуг, що будуть пропонуватися в SPA-центрі

«Night star»

Назва послуг	Ціна, €	Тривалість послуги, хв.
1. Масаж загальний тонізуючий	5	30
2. Масаж загальний розслаблюючий	5	30
3. Магічний ритуал з аромо-свічкою	8	60
4. Масаж голови	3	30
5. Масаж рук	3	30
6. Масаж спини	3	30
7. Масаж комірцевої зони	3	30
8. Масаж ніг	3	30
9. Масаж стоп	3	30
10. Масаж антицелюлітний	6	30
11. Масаж лімфодренажний	6	30
12. Терапія з морськими водоростями і гряззю	16	90
13. Йогуртове обгортання з екстрактом полуниці	16	90
14. Обгортання з білою глиною та ефірною олією перцю	16	90
15. Регенерація, зволоження і тонізація шкіри	16	90
16. Антистресова процедура для тіла «Мед та ваниль»	13	60
17. Енергетична процедура для тіла з екстрактом кави	13	60

Продовження таблиці 3.5

Назва послуг	Ціна, €	Тривалість послуги, хв.
18. SPA-капсула	18	60
19. Басейн	3	60
20. Басейн з термальною водою	4	30
21. Сауна	4	60
22. Душ Шарко	3	20
23. Спа-сніданок	2	-

Відразу варто сказати, що кількість виділеної площі є найпершою передумовою для визначення бізнес-моделі SPA, склад функціональних зон, кількості процедурних кабінетів, асортименту послуг, необхідного обсягу інвестицій, а також техніко-економічних показників, серед яких найважливішими є термін окупності інвестицій та рентабельності. Тому можна зробити висновок, що площі під SPA багато не буває.

Запланована площа нашого проекту – 205,54 м².

Наш готельний SPA-центр буде містити такий набір функціональних зон і процедурних кабінетів:

- Зона очікування (ресепшен).
- Аква термальна зона.
- SPA-зона: SPA-капсула, масажний кабінет, SPA-кафе.
- Зона релаксації.
- Підсобне приміщення для персоналу.
- Санвузол.

Архітектурний план SPA-центру наведемо на рис. 3.4.

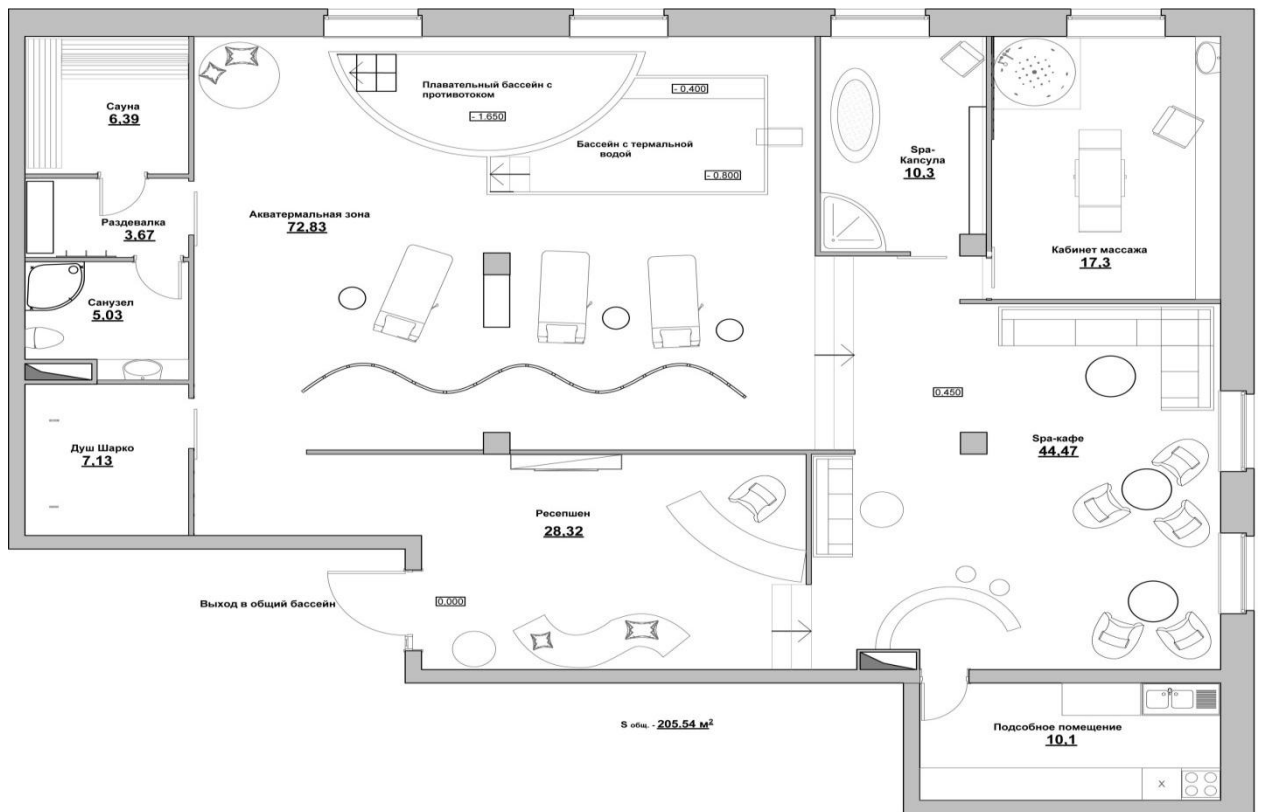


Рисунок 3.4. Архітектурний план SPA-центру «Night star»

Орієнтовний перелік обладнання та устаткування, необхідного для виробничих приміщень інноваційного об'єкту:

- Зона очікування. Необхідно забезпечити можливість одночасного перебування великої кількості відвідувачів і надання їм необхідних послуг, а також передбачити простий і швидкий доступ до всіх приміщень вхідної зони та комунікаційних вузлів. Дана зона повинна бути обладнана кріслами для клієнтів, а також спеціальною стійкою та кріслом для адміністратора центру.

- Аква термальна зона буде обладнана плавальним басейном та басейном з термальною водою (вода з гарячих підземних джерел), а також сауною та душем Шарко.

Сауна – це фінська назва лазні з дуже гарячим повітрям. Відрізняє сауну від російської лазні застосування сухого пару. Сучасна сауна – це велике приміщення з кам'яною піччю, яка нагріває повітря до 120°, створюючи тим самим паровий ефект. Сауна відрізняється від лазні

відсутністю бака з водою, так як сауна вважається сухою. Нагрівання в сауні створюють камені, що лежать на поверхні (рис. 3.5).



Рисунок 3.5. Сауна

Сауна відмінно впливає на самопочуття і здоров'я людини: чудово очищає тіло, виводить з організму шлаки, допомагає при лікуванні радикуліту і остеохондрозу, при регулярному відвідуванні сауни зміцнюється і підвищується імунітет, вона допомагає скинути зайву вагу. У сауні, як і в лазні, любителі березових віників легко можуть скористатися ними.

Душ Шарко – гідротерапія ударного типу, що представляє собою масаж певних зон тіла за допомогою почергової подачі потужних струменів гарячої та холодної води, температура якої коливається від 20 до 45 градусів Цельсія (рис. 3.6).



Рисунок 3.6. Душ Шарко

Суть методу полягає в чергуванні розширення і звуження судин, що забезпечує людському організму сильний тонізуючий ефект, запобігаючи ризик розвитку серцево-судинних патологій. Користь душ Шарко очевидна: поліпшується робота кровоносної системи, кров збагачується киснем і посилено наповнює внутрішні органи поживними речовинами.

Під час сеансу масажу спостерігається активізація циркуляції лімфи. Це благотворно позначається на протіканні обмінних процесів в організмі: клітинне харчування посилюється, прискорюється функціонування видільної системи, стимулюється виведення шлаків. Регулярно приймаючи душ по методиці Шарко, можна домогтися розсмоктування доброякісних пухлин.

Доведено імуностимулюючу дію гідромасажу. Після курсу процедур запускається процес регенерації клітин, починається самовідновлення організму, нормалізація роботи всіх органів і систем. Людина відчуває себе молодшою, наповненою сил і енергією, готовою чинити опір негативному впливу ззовні.

Душ Шарко має яскраво виражений жироспалюючий ефект, за що його дуже люблять жінки. Вплив потужного водного струменя на проблемні ділянки тіла допомагає організму прискорити виведення шкідливих речовин і впоратися з надмірною кількістю рідини. В результаті шкіра стає більш пружною, менш помітний зовнішній прояв целюліту – «апельсинова кірка», частково йдуть зайві кілограми ваги.

Унікальність методики – в успішному поєднанні тонізуючого і заспокійливого ефекту. Останнє актуально для осіб, які страждають перевтомою. Душ Шарко допомагає повернути «ясність розуму», усунути симптоми втоми, розслабити нервову систему, подолати безсоння і запобігти депресивні стани. Заспокійлива дія виявляється і на опорно-руховий апарат: контрастний ударний душ знімає м'язову напругу, позбавляє від болю і спазмів у суглобах і хребті.

Зона проведення SPA-процедур. Зона SPA процедур буде включати: SPA-капсулу, масажний кабінет, SPA-кафе.

SPA-капсула – це одне з останніх винаходів в області загального омолодження організму. Це обладнання є пристроєм, розміри якого варіюються в залежності від набору процедур, для яких вона призначається. Цей прилад комплексний, розрахований на певний набір процедур, які спрямовані на відновлення організму, а також зняття стресу, хронічної втоми, фізичного та емоційного напруження (рис. 3.7).



Рисунок 3.7. SPA-капсула Neoqi Atlantic

Професійна Капсула SPA Neoqi Atlantic для косметичних процедур. Пропонує широкий діапазон функцій і є правильним вибором для будь-якого косметичного салону. Забезпечує високий комфорт процедур, місткість і високу функціональність. Забезпечує проведення процедур на всьому тілі, в тому числі і на спині. Дає можливість використання косметичних препаратів (водорості, грязі і т. д.). У нижній частині обладнана ванною, яка може використовуватися для бальнеотерапії або заміни душа.

Устаткування верхньої частини: 2 інфрачервоних випромінювача, функція парової сауни, кольоротерапія 4 світлодіодні лампи, душ Vichy з 4 насадками, аромотерапія, скляна кришка відкривається вгору, охолоджуючий вентилятор.

Особливості нижньої частини: кушетка для вібраційного масажу, ручний душ, ергономічно профільована 190 л акрилова ванна, підігрів води, панель управління. У стандартній комплектації система MP3 з двогодинним сеансом розслаблюючої музики.

Масажний кабінет повинен бути обладнаний багатофункціональною кушеткою, на якій можна проводити як сеанси масажу, так і різноманітні косметологічні процедури.

SPA-кафе буде обладнане інтерактивною стійкою для бармена та трьома столиками, диваном і кріслами.

Зона релаксації. Спеціально відведене місце для відпочинку клієнтів після процедур і між ними. Обладнано масажними кріслами, кушетками з водяним матрацом.

Розробка робочої структури проекту – WBS допомагає створити основу для сітьового моделювання, планування, розподілу відповідальності; більш детально визначити вимоги до ресурсів, які необхідні для виконання робіт; визначити структуру даних, необхідних для поточної оцінки вартості, тривалості та якості робіт; створити основу для управління ризиками проекту.

На рис. 3.8 зображено декомпонування проекту за принципом поділу на етапи життєвого циклу, яке визначає тип робочої структури управління проектом – процесну або технологічну.



Рисунок 3.8. Фрагментарна структуризація проекту за принципом життєвого циклу

Таблиця 3.7 Деталізація WBS-структури проєкту

Назва роботи	Зміст
Набір постачальників	
оцінка пропозицій	Розкривають ціни, умови надання закупівлі послуг, а також документи, які підтверджують кваліфікацію потенційних постачальників. На основі цих даних замовник оцінює пропозиції. Головний критерій оцінки – економічна вигода. Тому першою розглядають заявку з найменшою ціною.
укладання контрактів	Після визначення вигідних постачальників з ними заключаються контракти
Закупівля матеріалів	
отримання та аналіз пропозицій	При здійсненні закупівель товарів керівник проєкту формує запит на пропозиції, відображаючи в ньому свої вимоги до товарів і передає його обраному постачальнику. Наступним кроком є узгодження обраних товарів із переліку, що запропонував постачальник, їх цін та договірних умов. Оплата та постачання продукції здійснюється згідно із укладеним попередньо контрактом.
постачання матеріалів	Разові договори – придбання товарів, що носить індивідуальний характер. Регулярні договори укладаються на строк до 1 року з можливістю продовження. Контроль за відповідністю застосовуваних при розрахунках цін актуальних ринковим цінам покладається на постачальника.
Закупівля обладнання та організація приміщення	
укладання контрактів	Після визначення вигідних постачальників з ними заключаються контракти
Здавальні роботи	Дата проведення та порядок організації здавальних робіт, а також склад учасників процедури, критерії оцінки відповідності проєкту встановленим вимогам визначається замовником.

Закриття проекту	
кінцеві розрахунки з кредиторами	Під час виконання проекту необхідно купувати матеріальні цінності, оплачувати виконані роботи і надані послуги. Відповідно, виникають розрахункові відносини з постачальниками та підрядниками. Від правильної організації розрахунків з ними значною мірою залежить організація матеріального забезпечення і постачання відповідно до договірних зобов'язань і комерційних угод. Організація розрахунків з постачальниками та підрядниками повинна забезпечити своєчасну перевірку розрахунків з постачальниками та підрядниками та попередження прострочки кредиторської заборгованості. З метою покращення системи обліку доцільно ефективніше проводити аналіз складу і структури кредиторської заборгованості з постачальниками, а також щодо термінів утворення заборгованості або термінів її можливого погашення, що дозволить своєчасно виявляти прострочену заборгованість і вживати заходів щодо її стягнення.
кінцевий розрахунок з членами проектної команди	При закритті проекту членам проектної команди виплачують заробітну плату за фактично відпрацьований період з моменту попередньої виплати, а також грошова компенсація за невикористанні дні щорічної основної відпустки.

Для реалізації проекту відновлення послуг в готелі «Алея Гранд» повинні виконуватися наступні дії: набір персоналу, набір постачальників, закупівля матеріалів, закупівля обладнання та організація приміщення, здавальні роботи та закриття проекту.

Оскільки наш проект відноситься до малих, то відповідно організаційна структура матиме наступний вигляд (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Проектна організаційна структура управління проектом – відновлення асортименту послуг в готелі «Алея Гранд»

Розрахунок потреб у персоналі «Алея Гранд» доцільно представити у вигляді таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Кадровий потенціал для забезпечення виробництва SPA-послуг

Підрозділ	Посада	Кількість працівників	Посадовий оклад	Фонд оплати праці	
				місячний	річний
Адміністрація	Директор	1	188	188	2256
	Головний бухгалтер	1	156	156	1872
Керуючий персонал	Адміністратор	2	156	312	3744
Фахівці	Косметолог	1	156	156	1872
	Фізіореабілітолог	1	160	160	1920
	Масажист	2	156	312	3744
Обслуговуючий персонал	Прибиральниця	1	95	95	1140
	Охоронець	2	95	190	2280
Всього	-	-	-	1569	18828

Отже, для того, щоб забезпечити персонал SPA-центру заробітною платою протягом року нам необхідно 18,828 тис. €.

Визначимо функції посадових осіб задіяних у реалізації проекту (табл. 3.9).

Таблиця 3.9 Функції посадових осіб при реалізації проєкту SPA-послуг в готелі «Алея Гранд»

Посадові особи	Функції	Чис.	Відповідальність
Керівники проєкту	Керівники проєкту ініціюють створення проєкту, обирають фахівців, які будуть долучені до проєкту, контролюють кожен етап та процес.	2	Відповідають за здійснення проєкту, його реалізацію, залучення та розподілення коштів, несуть відповідальність за укладеними контрактами
Бухгалтер-фінансист	Здійснює збір та розрахунок коштів необхідних для здійснення проєкту: на закупівлю необхідних матеріалів, на маркетинг та збут тощо, займається бухгалтерським обліком на підприємстві та складає звіти. Укладає договір на закупівлю.	1	Відповідає за правильний підрахунок усіх необхідних коштів. Несе відповідальність за здійснення бухгалтерського обліку на підприємстві; нарахування працівникам заробітних плат
Директор	Керує працівниками компанії, забезпечує реалізацію послуг, здійснює контроль за діяльністю, контролює укладання договорів з покупцями.	1	Несе відповідальність за роботу компанії та за вчасність виконання замовлень
Адміністратор	Організовує контроль за забезпеченням надання послуг. Керує роботою з регулювання процесу надання послуг.	1	Несе відповідальність за невиконання або несвоєчасне виконання покладених посадових обов'язків.
Персонал	Безпосередньо займаються наданням SPA-послуг.	8	Відповідає за якісне і вчасне надання послуг в обумовлений час та у визначених обсягах
Кур'єр	Здійснює поштове обслуговування; допомагає основним робітникам.	2	Відповідальний за доставку документів та квитків клієнтам.

Далі побудуємо матрицю відповідальності (табл. 3.10).

Таблиця 3.10 Матриця відповідальності

Працівники Робота	Керівники проєкту	Бухгалтер- фінансист	Директор	Адміністратор	Персонал	Кур'єр
Визначення інвесторів	В	-	-	-	-	-
Визначення організаційно-виробничих витрат проєкту	К	В	К	-	-	-
Пошук готелю	К	-	В	-	-	-
Складання фінансового плану проєкту	П	В	К	-	-	-
Розробка SPA-продуктів	П	-	К	В	-	-
Реклама про запуск проєкту	П	-	К	В	-	-
Збут послуг	-	-	К	У	В	В

Умовні позначення: В – виконавець, У – приймає участь, К – контроль, П – потрібне узгодження.

Основні групи зацікавлених сторін та зміст їх вимог (оновлення асортименту послуг готелю «Алея Гранд» за допомогою впровадження SPA-послуг) до проєкту наведено у табл. 3.11.

Таблиця 3.11 Основні групи зацікавлених сторін та зміст їх вимог до проєкту

Групи, що висувають вимоги	Зміст вимог (інтерес ЗС)
Кредитори	Участь в отриманні процентного доходу за позиками і прибутку від вкладених інвестицій.
Наймані працівники	Створення гідних економічних, соціальних і психологічних умов праці. Захист від деспотичних і довільних вимог із боку деяких керівників підприємств та організацій. Право на соціальні пільги, свобода членства у профспілці, участь у переговорах про укладання колективного договору, створення нормальних умов праці.
Клієнти	Отримання товарів і послуг належної якості, технічної інформації з використання товарів; надання гарантійного терміну; надання запчастин до проданих товарів у період їх експлуатації; полегшення процедури отримання споживчого кредиту.
Постачальники	Можливість підтримки свого бізнесу; своєчасне виконання зобов'язань за торгівельними кредитами; професійні стосунки під час укладання угод, покупки й отримання товарів і послуг
Держава	Податки (податок на прибуток, на власність тощо). Створення і забезпечення умов для справедливої конкуренції, вимог до бізнесменів і підприємств бізнесу дотримання антимонопольних законів.

Продовження таблиці 3.11

Групи, що висувають вимоги	Зміст вимог (інтерес ЗС)
Конкуренти	Норми ведення конкурентної боротьби, встановлені суспільством і галуззю. Розвиток мистецтва управління бізнесом відповідно до сучасних умов.
Місцеві громади	Участь керівників компанії у вирішенні місцевих проблем, забезпечення повної зайнятості, справедливих трудових стосунків, купівля в розумній кількості місцевої продукції; зацікавленість у підтримці місцевих органів влади, підтримка культурних і добродійних проєктів.

Визначимо стратегії взаємодії з кожною групою зацікавлених сторін проєкту в таблиці 3.12.

Таблиця 3.12 Основні групи зацікавлених сторін

Зацікавлені сторони	Інтереси та цілі ЗС	Стратегія взаємодії із ЗС
Постачальники	Збут продукції за найвигіднішою ціною відповідно до плану продажів	Розробити взаємовигідні правила контракту
Клієнти	Задоволення власних потреб за рахунок послуг компанії	Надавати високоякісні послуги та виконувати оповіщення споживачів
Конкуренти	Отримати зручні канали збуту для просування власних послуг	Вивчати бізнес-діяльність конкурентів
Банки	Надання послуг для компанії	Відкриття розрахункового рахунку підприємства, а також карток для працівників,
ЗМІ	Створення позитивного іміджу компанії	Ретельно використовувати ЗМІ для рекламування послуг
Органи державної влади	Задоволення потреб держави, шляхом забезпечення реального національного доходу, дотримання вимог державних стандартів	Правильно розраховувати та своєчасно сплачувати податки
Директор	Максимізувати прибутки підприємства, організувати ефективну роботу компанії	Заохочувати директора до продуктивної діяльності
Працівники	Отримання робочих місць, достойної заробітної плати, забезпечення усіма необхідними умовами праці.	Заохочувати працівників до продуктивної діяльності
Контролюючі та регулюючі органи	Ведення діяльності відповідно до норм законодавства	Дотримуватися норм законодавства

Провівши аналіз можна сказати, що до основних зацікавлених сторін проєкту належать: постачальники, працівники, клієнти, директор.

Загальний обсяг інвестиційних потреб для впровадження SPA-послуг в готелі «Алея Гранд» розрахуємо у таблиці 3.13.

Таблиця 3.13 Обсяг інвестицій проекту

Інвестиційна потреба	1 рік, тис. €	2 рік, тис.€	Всього
Проектні роботи	1,6	-	1,6
Будівництво і реконструкція	72	1,9	73,9
Придбання та встановлення устаткування	40	4,6	44,6
Ліцензії і дозволи	0,5	-	0,5
Навчання персоналу	0,2	0,2	0,4
Вкладення в оборотні кошти	-	1	1
Супутні витрати	0,3	0,25	0,55
Непередбачувані витрати	0,3	0,3	0,6
Загальний обсяг інвестицій	114,9	8,25	123,15

Для здійснення запланованого проекту будемо використовувати у якості інвестицій кошти взяті в кредит.

Загальна сума витрат для здійснення проекту наведена в табл. 3.14.

Таблиця 3.14 Витрати на виконання послуги

Елемент витрат	Витрати за кварталами			
	I	II	III	IV
Сировина	-	-	-	-
Матеріали основні та допоміжні	-	1750	1750	1750
Куповані та комплектуючі вироби	-	2970	2970	2000
Паливо	-	-	-	-
Енергія	-	60	60	60
Заробітна плата	4707	4707	4707	4707
Нарахування на заробітну плату	715	715	715	715
Амортизація основних фондів	-	-	-	-
Витрати на поточний ремонт основних фондів	-	-	-	32
Загальні витрати підприємства	512	300	550	250
У тому числі:				
рекламні	312	100	350	50
на утримання адміністрації	200	200	200	200
Разом	5934	10502	10752	9514

Очікувані фінансові потоки проекту наведемо у табл. 3.15.

Таблиця 3.15 Очікувані фінансові потоки

Доходи та витрати підприємства	1 рік	2 рік за кварталами			
		I	II	III	IV
1. Надходження		16715	80146	80146	80146
1.1. Реалізація продукції та послуг		16715	80146	80146	80146
1.2. Власні кошти на початок періоду		-	-	-	-
1.3. Позичені кошти		-	-	-	-
2. Витрати	127200	11415,2	25221	25221	25221
2.1. Витрати на виробництво		5934	10502	10752	9514
2.2. Податки		156,2	9644	9394	10632
2.3. Фінансові зобов'язання: повернення позик виплата відсотків за позики	12300	3075	3075	3075	3075
2.4. Інвестиції	114900	2250	2000	2000	2000
3. Наявність власних коштів (наростаючим підсумком)					42874,8
4. Заборгованість з повернення отриманих позик (за станом на початок періоду)	127200	121900,2	66975,2	12050,2	

Планування та реалізація проектів відбувається в умовах невизначеності, яка породжена зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику неможливо. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж.

Із точки зору причин виникнення, проєктні ризики обумовлені:

- постановкою помилкової цілі;
- можливістю відхилень у процесі реалізації рішень від цілей, передбачених проєктом, внаслідок внутрішнього та зовнішнього впливу;
- ймовірністю досягнення помилкового результату;
- можливістю виникнення несприятливих наслідків у ході реалізації;
- обмеженістю ресурсів;
- зіткненням інтересів учасників складання плану проєкту та виконавців;
- недостатньою кваліфікацією персоналу, схильністю до суб'єктивізму;
- протидією партнерів;

- форс-мажорними обставинами (природними, політичними, економічними, технологічними, ринковими і т. п.);
- договірною дисципліною (затримкою постачань, розривом контрактів);
- дисципліною зобов'язань (несвоєчасною оплатою кредиторської заборгованості, податків та інших платежів);
- низькою якістю продукції, робіт, послуг тощо.

У залежності від причин виникнення ризику класифікують на такі групи: зовнішні ризики, внутрішні та інші ризики.

Зовнішні ризики:

Фінансові. Обмежені джерела фінансування, адже надходження коштів залежить винятково від бажання інвестора – банку;

Податкові, що включає зміну розміру податку на додану вартість, єдиного соціального внеску та податку на дохід фізичних осіб, сплату яких перебачено під час реалізації проєкту;

Форс-мажорні обставини (ризики землетрусу, бурі та інших стихійних лих; ризики виникнення міжнаціональних конфліктів; ризик втрати майна при пожежі)

Внутрішні ризики:

Організаційні ризики, тобто зриви робіт через нестачі робочої сили, матеріалів, затримки постачань, помилок у плануванні та проєктуванні, незадовільного оперативного управління; зміна раніше узгоджених вимог та поява додаткових вимог з боку замовників та партнерів; перевитрати, що виникли внаслідок: зриву планів робіт проєкту.

Технічні ризики, до яких входять зміна технології виконання робіт, помилкові технологічні рішення, помилки в проєктній документації, невідповідність проєктним стандартам, поломки техніки тощо.

До інших ризиків відносять ризик непередбачених змін вартісних оцінок проєкту в результаті зміни початкових управлінських рішень, а також змін ринкових та політичних обставин, який отримав назву динамічного.

План управління наведеними вище ризиками проєкту наведено у табл. 3.16.

Таблиця 3.16 План запобіжних заходів щодо зниження ризику проєкту

Можливі ризики проєкту	Заходи щодо усунення ризику		
	Ліквідація причини	Пом'якшення ризику	Прийняття ризику
Фінансові ризики	Пошук додаткових джерел фінансування		
Політичні ризики			+
Податкові ризики			+
Форс-мажорні обставини		Страхування майна	
Організаційні ризики	Педантичний добір членів проєктної групи та контрагентів	Впровадження штрафних санкцій при невиконанні чи неналежному виконанні умов договору з підрядниками і постачальниками	
Технічні ризики	Затвердження проєктної документації державними органами та консультації щодо технологічних рішень з міжнародними спеціалістами		
Динамічний ризик	Розроблення бюджету в оптимістичному, песимістичному та найбільш реальному варіанті		

Матрицю ризиків людських ресурсів на проєкт наведемо в табл. 3.17.

Таблиця 3.17 Матриця ризиків людських ресурсів на проєкт

Перелік людських ресурсів	Заходи запобігання ризику
Постачальники	Організувати налагоджену систему постачання на довгостроковий період
Клієнти	Використовувати рекламні засоби для оповіщення клієнтів, підтримувати якість послуг, застосовувати систему знижок.
Працівники	Підвищувати кваліфікацію, застосовувати високу оплату праці та гнучкі системи матеріального стимулювання
Директор	Підтримувати зацікавленість у підвищенні прибутковості діяльності готелю.

При аналізі ефективності проєкту використовують наступні показники:

1. Сума інвестицій – це вартість початкових грошових вкладень у проєкт, без яких він не може здійснюватись. Необхідний обсяг коштів для впровадження проєкту SPA-послуг становить 123150 €.

2. Грошовий потік – дисконтований або недисконтований дохід від здійснення проєкту, який включає чистий прибуток та амортизаційні відрахування, які надходять у складі виручки від реалізації продукції. Грошовий потік від даного впровадження проєкту складає 42874,8 €.

Дисконтовані грошові потоки розраховуються за формулою:

$$PV = S / (1 + k)^t \quad (3.1)$$

де, PV – дисконтований грошовий потік;

S – щорічний грошовий потік (42874,8);

k – ставка дисконту (0,18);

t – рік реалізації проєкту (1-3).

$$PV_{1 \text{ рік}} = 42874,8 / (1+0,18)^1 = 36334,6$$

$$PV_{2 \text{ рік}} = 42874,8 / (1+ 0,18)^2 = 41529,3$$

$$PV_{3 \text{ рік}} = 42874,8 / (1+ 0,18)^3 = 42619,1$$

$$PV_{4 \text{ рік}} = 42874,8 / (1+ 0,18)^4 = 42831,7$$

Дисконтований грошовий потік в результаті реалізації проєкту становитиме за 4 роки – 163314,7 €.

3. Чиста теперішня вартість проєкту – Net Present Value (NPV). Це найвідоміший і найвживаніший критерій. У літературі зустрічаються й інші його назви: чиста приведена вартість, чиста приведена цінність, дисконтовані чисті вигоди. NPV являє собою дисконтовану цінність проєкту (поточну вартість доходів або вигоду від вкладених інвестицій). Якщо NPV позитивна, то проєкт можна рекомендувати для фінансування. Якщо NPV дорівнює нулю, то надходжень від проєкту вистачить лише для відновлення вкладеного капіталу. Якщо NPV менша нуля – проєкт не приймається. Розрахунок NPV:

Розрахунок NPV проводиться за такими формулами:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t - C_t}{(1+i)^t},$$

або

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{B_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+i)^t} \quad (3.2)$$

де B_t – вигода проєкту в рік t ;

C_t – витрати на проєкт у рік t ;

i – ставка дисконту;

n – тривалість (строк життя) проєкту.

$$NPV = 163314,7 - 123150 = 40164,7 \text{ €},$$

де 163314,7 € – дисконтовані грошові надходження;

123150 € – сума інвестицій.

Оскільки, $NPV > 0$, інвестиційний проєкт є вигідним. За чотири роки функціонування проєкту грошовий потік не лише задовольняє очікування підприємства у відношенні щодо одержання доходу, а й перевищує очікувані доходи на 40164,7 €.

4. Термін окупності інвестицій – це час, протягом якого грошовий потік, одержаний інвестором від втілення проєкту, досягає величини вкладених у проєкт фінансових ресурсів. У господарській практиці його можуть визначати без урахування необхідності грошових потоків у часі або з урахуванням такої необхідності.

Термін окупності для даного інноваційного проєкту із врахуванням грошових потоків у часі складає:

$$123150 / 40828,68 = 3,1$$

де 40828,68 – кумулятивні дисконтовані річні грошові надходження (163314,7/4)

Тобто, термін окупності пропонованого проєкту 3,1 роки.

5. Індекс прибутковості – це відношення дисконтованих грошових доходів до наведених на ту ж дату інвестиційних витрат. PI визначає, який дохід отримає інвестор на одну умовну грошову одиницю. Якщо $PI > 1$, то проєкт ефективний. Отримаємо:

$$PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+k)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{A_t}{(1+k)^t}}. \quad (7.3)$$

$$PI = 163314,7 / 123150 = 1,33$$

ІП (PI) – це міра прибутковості проєкту на 1 інвестицій. Якщо $ІП > 1$, то проєкт, що розглядається, має позитивну чисту теперішню вартість.

PI тісно пов'язаний з NPV. Якщо NPV позитивна, то й $PI > 1$, і навпаки. Якщо $PI > 1$, проєкт ефективний, якщо $PI < 1$ – неефективний.

Отже, $PI > 0$ – проєкт, впровадження SPA-послуг, має позитивну чисту теперішню вартість, досить ефективний та прибутковий.

Наведений перелік основних SPA-послуг, який пропонується надавати в готелі «Алея Гранд», дозволить підвищити рівень якості послуг та підвищити рівень рентабельності всього підприємства.

ВИСНОВКИ

Відповідно до поставленої мети у даній роботі було проведено науково-теоретичне обґрунтування методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційної політики підприємства готельного бізнесу. За результатами проведеного дослідження зроблені наступні висновки.

Аналізуючи діяльність міжнародних готельних корпорацій в умовах глобалізації, необхідно підкреслити постійну боротьбу за клієнта, в результаті якої створюються нові готельні продукти та послуги, розробляються інноваційні ідеї та процеси. Однак широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій призвело до того, що продуктові та процесні інновації просто копіюються.

Для підприємств індустрії гостинності характерні продуктові інновації, стратегії диверсифікації послуг – розширення переліку послуг, диверсифікації бізнесу – освоєння суміжних областей бізнесу, все більше застосування знаходить оновлення та використання інформаційних технологій. Однак, на наш погляд, реалізація нововведень в управлінні має бути першим етапом інноваційної стратегії розвитку організації і задавати пріоритетний напрямок наступних перетворення.

Актуальними напрямками організаційно-управлінських інновацій в індустрії гостинності є вдосконалення бізнес-процесів управління та інновації в ринковій поведінці готельного підприємства.

На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що інноваційні технології в готельній діяльності покликані отримати економічний, науково-технічний, соціальний та екологічний ефект. Впровадження інноваційних технологій в готельну діяльність дозволяє:

- значно підвищити ефективність традиційних методів управління готельним підприємством;

- модернізувати маркетингові стратегії та заходи;
- підвищити конкурентоспроможність готельних послуг;
- підвищити ефективність бізнес-процесів, виробничої діяльності в цілому;
- реалізувати інноваційний клімат, заснований на довірі і спрямований на розвиток інноваційної діяльності готельного підприємства;
- забезпечити максимальне задоволення потреб цільової групи споживачів, формування їх прихильності за рахунок створення комфорту і високого рівня сервісу;
- підвищити ефективність методів і технологій управління персоналом, мотивації працівників, зниженню плинності та підвищенню лояльності персоналу;
- скоротити всі види ризиків і підвищити ефективність управлінської звітності;
- удосконалювати організацію системи обліку, прогнозувати доходи та забезпечити сталий розвиток готельного підприємства в довгостроковій перспективі.

Таким чином, з метою подолання перешкод до розвитку інноваційної діяльності в Україні необхідна комплексна робота з перекладу стримуючих факторів, від категорії перешкод до категорії можливостей. Вирішення виявлених проблем бачиться в розробці та реалізації програми інноваційного розвитку, що включає такі, найбільш актуальні для готельної сфери, напрямки, як:

- розробка та реалізація інноваційних програм з метою залучення кваліфікованих фахівців;
- регулярний моніторинг та усунення існуючих адміністративних, нормативних і фінансових бар'єрів для розвитку інноваційної діяльності підприємств готельної сфери, зокрема: полегшення податкового тягаря, що дозволяє знайти внутрішні ресурси для інновацій; цільових податкових пільг

підприємствам, що заохочують впровадження інновацій; зняття бюрократичних бар'єрів при веденні бізнесу;

– створення умов для зростання конкуренції, що стимулює підприємства до розвитку інноваційної діяльності.

Дослідження шляхів підвищення ефективності роботи готельного закладу проводилося на прикладі готелю «Алея Гранд» у м. Полтава. Основною діяльністю підприємств готельного господарства є надання ліжко-діб для тимчасового мешкання і відпочинку вітчизняних та іноземних громадян.

На основі наведеної виробничої програми готелю «Алея Гранд» можна зробити висновок, що підприємство збільшило обсяги обслуговування клієнтів за досліджуваний період. На основі вивчення технології обслуговування в готелі «Алея Гранд» можна визначити, що вона дотримана. Хоча було б доцільним провести інструктаж з працівниками служби прийому і розміщення щодо норм поведінки при обслуговуванні туристів.

Складена матриця SWOT-аналізу демонструє нам, що готель «Алея Гранд» є перспективним та ефективно працюючим готельним закладом. Постійний розвиток підвищує імідж закладу в очах клієнтів. Усі послуги, які надаються є максимально доступними для усіх верст населення.

На основі аналізу фінансово-господарської і стратегічної діяльності готелю «Алея Гранд» пропонуємо підвищити ефективність роботи даного закладу за допомогою диверсифікації фінансування діяльності та послуг закладу. Для покращення матеріально-технічного забезпечення готельного підприємства та якості надання в ньому послуг, пропонує до впровадження SPA-центр «Night star» в готелі «Алея Гранд».

Для здійснення запланованого проєкту будемо використовувати у якості інвестицій кошти взяті в кредит.

Планування та реалізація проєктів відбувається в умовах невизначеності, яка породжена зміною внутрішнього та зовнішнього середовища. Невизначеність призводить до того, що уникнути ризику

неможливо. Необхідно навчитися передбачати ризик, оцінювати його розміри, планувати заходи по його запобіганню та не перевищувати допустимих меж.

Після проведених досліджень можна констатувати, що впровадження SPA-послуг має позитивну чисту теперішню вартість, а отже є досить ефективним та прибутковим напрямом подальшого розвитку SPA-центру «Night star» в готелі «Алея Гранд».