

**Київський національний торговельно-економічний
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу**

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему:

**«ІНОВАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ГОТЕЛЮ «PREMIER
HOTEL AURORA», М. ХАРКІВ.»**

Студента 2 курсу, 2 м групи
спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Готельний і ресторанний
менеджмент»

*підпис
студента*

Лутай Яна
Сергіївна

Науковий керівник
к.е.н., доц.

*підпис
керівника*

Компанець Катерина
Андріївна

Гарант освітньої
програми
д.е.н., проф.

*підпис
гаранта*

Ведмідь Надія
Іванівна

Київ 2019

Київський національний торговельно-економічний університет

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність, спеціалізація 073 «Менеджмент» («Готельний і ресторанный менеджмент»)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри готельно-ресторанного бізнесу

_____ М. Г. Бойко
« ____ » _____ 2018 р.

Завдання

на випускню кваліфікаційну роботу студентів

Лутай Яни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: Іноваційна стратегія готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.

Затверджена наказом ректора від “29” грудня 2018 р. № 4854.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 16 листопада 2019 року

3. Цільова установка та вихідні дані до випускної кваліфікаційної роботи:

Мета роботи – дослідження теоретичних засад формування і реалізації іноваційної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта ресторанныго бізнесу

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації іноваційної стратегії суб'єкта ресторанныго бізнесу

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації іноваційної стратегії суб'єкта ресторанныго бізнесу

4. Перелік графічного матеріалу, рис.: «Класифікація стратегій інноваційного розвитку», «Процес формування портфелю проєктів у рамках інноваційної стратегії», «Стратегічна карта- етапи розробки інноваційної стратегії», «Організаційно-структурна схема управління готелем „Aurora”», «Класифікація житлових номерів готелю „Aurora”», «Первинний SWOT- аналіз підприємницької та фінансово-господарської діяльності „ Premier Hotel Aurora”», «Матриця постелементного SWOT- аналізу», «PEST-аналіз факторів макросередовища готелю „Aurora”», «Оцінка економічних показників господарської діяльності готелю „ Premier Hotel Aurora”», «Показники ефективності діяльності готелю „ Premier Hotel Aurora”» «Визначення вектора базової та інноваційної стратегії „ Premier Hotel Aurora” в системі координат SPACE», «Показники ринкової ефективності функціонування готелю „ Premier Hotel Aurora” та його конкурентів, «Частка справедливої долі ринку „ Premier Hotel Aurora” серед опозиційних готелів», «План витрати на організацію зони SPA „ Premier Hotel Aurora”», «План прогнозованих продажів послуг SPA- центру „ Premier Hotel Aurora”», «Розрахунок чистого дисконтованого доходу від реалізації проєкту».

5. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

Розділ 1. Теоретичні засади формування інноваційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

- 1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.
- 1.2. Сутність та зміст інноваційної стратегії послуг гостинності.
- 1.3. Методологічні засади формування інноваційної стратегії.

Розділ 2. Діагностика інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.

- 2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.
- 2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.
- 2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.

Розділ 3. Удосконалення інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.

- 3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.
- 3.3. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.

Висновки та пропозиції

Список використаних джерел

Додатки

6. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів написання випускної кваліфікаційної роботи	Терміни виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1	<i>Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи</i>	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.	01.09.2018 р.- 20.12. 2018 р.
2	<i>Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу</i>	27.12.2018 р.- 30.12.2018 р.	27.12.2018 р.- 30.12.2018 р.
3	<i>Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	30.01.2019 р.- 31.05.2018 р.	30.01.2019 р.- 31.05.2018 р.
4	<i>Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.	14.05.2019 р.- 18.05.2019 р.
5	<i>Написання, оформлення та здача керівнику наукової статті</i>	до 02.06.2019 р.	до 02.06.2019 р.
6	<i>Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019 р.	02.06.2019 р.- 03. 09. 2019 р.
7	<i>Попередній захист 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.	07.09.2019 р.- 10. 09. 2019 р.
8	<i>Написання 3 розділу випускної кваліфікаційної роботи</i>	11.09.2019 р. - 11.11.2019 р.	11.09.2019 р. - 11.11.2019 р.
9	<i>Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях</i>	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.	12.11.2019 р.- 15.11.2019 р.
10	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи та реферату на кафедрі</i>	16.11.2019 р	16.11.2019 р
11	<i>Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування</i>	17.11.2019 р. 22.11.2019 р	17.11.2019 р. 22.11.2019 р
12	<i>Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії</i>	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.	25.11.2019 р.- 29.11.2019 р.
13	<i>Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>	<i>Відповідно до розкладу</i>

7. Дата видачі завдання «29» грудня 2018 р.

8. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

Компанець К. А.

(прізвище, ініціали, підпис)

9. Гарант освітньої програми

Ведмідь Н. І.

(прізвище, ініціали, підпис)

10. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

Луцай Я.С.

(підпис студента)

11. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Лутай Яна Сергіївна виконала випускну кваліфікаційну роботу у визначений термін згідно календарного плану. За змістом, структурою та оформленням робота відповідає вимогам. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків та пропозицій, списку використаних джерел та додатків.

У випускній кваліфікаційній роботі розглянуто теоретичні засади формування інноваційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу. Здійснена діагностика інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків; проведено дослідження результативності діючої інноваційної стратегії досліджуваного готелю.

На основі отриманих результатів обґрунтування програма заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків. Наведенно прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії досліджуваного готелю.

Робота передана до електронного архіву інституційного репозитарію КНТЕУ.

Випускна кваліфікаційна робота є звершеною наукою працею, виконана самостійно, рекомендується до захисту в ЕК.

12. Керівник випускної кваліфікаційної роботи

_____ (підпис, дата)

13. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

_____ Лутай Я.С.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої програми

_____ Ведмідь Н.І.

(підпис, прізвище, ініціали)

Завідувач кафедри

_____ Бойко М.Г.

(підпис, прізвище, ініціали)

« _____ » _____ 2019 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ СУБ'ЄКТА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ.....	10
1.1. Аналітичний огляд літературних джерел.....	10
1.2. Сутність та зміст інноваційної стратегії послуг гостинності.....	13
1.3. Методологічні засади формування інноваційної стратегії.....	18
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «PREMIER HOTEL AURORA», М. ХАРКІВ.....	22
2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.....	22
2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.....	32
2.3. Оцінка результативності діючої інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.....	38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЮ «PREMIER HOTEL AURORA», М. ХАРКІВ.....	45
3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.....	45
3.2. Прогнозування результативності реалізації інноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків.....	47
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	55
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58
ДОДАТКИ.....	62

ВСТУП

Актуальність теми. Світова індустрія гостинності протягом останніх років впевнено утримує пальму першості за популярністю як у великих інвесторів, так і у дрібних і навіть підприємців-початківців. Адже головна особливість готельного бізнесу полягає в тому, що зростання його не припиняється навіть під час глобальної економічної кризи. Як би не йшли справи в економіці, а середній клас в усьому світі не відмовляє собі в подорожах під час літніх і різдвяних канікул. До того ж, завдяки глобалізації економіки, розвиваються і міцніють економічні зв'язки між країнами, галузями і компаніями.

Особливістю впровадження інновацій у сфері готельного господарства є не тільки підвищення ефективності діяльності та покращення умов праці, а й забезпечення комфорту та максимального задоволення різноманітних потреб гостей. Окрім цього, функції інновацій у сфері гостинності передбачають економію енергетичних, людських та фінансових ресурсів; забезпечують збереження навколишнього середовища та пришвидшують процес обслуговування споживачів.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах твердої конкуренції й швидкозмінюючих ситуації на ринку дуже виробляти довгострокову стратегію.

Необхідність використання інновацій у готельному підприємстві може бути викликано необхідністю зниженням тарифних витратань, витрат на обслуговування матеріально-технічної бази підприємства, у зв'язку з низьким рівнем заселеності готелю, а також для скорочення часу для обслуговування гостей.

Вивченням питань щодо формування і впровадження інноваційних стратегій знайшло своє відображення в численних дослідженнях, як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких слід відокремити: І.В.Тімар., О.І.Волков, М.П.Денисенко, А.П. Гречан, Мазаракі А.А., В. Я. Брич, Х. А. Снігур, та інші.

Проте, детермінантним вивченням стратегій готельного бізнесу на сучасному етапі, конкретизуючи всі аспекти, методики розробок, імплементуванням для

відведеного сектору компанії, займалися такі науковці: І.Я. Мендела, О.В. Кравець, М.Г. Бойко, О.В. Юрченко, Б.М. Мізюк, Б.Я. Полотай, Т.А. та інші.

Мета і завдання дослідження. Дослідження теоретичних засад формування і реалізації іноваційної стратегії та розроблення рекомендацій щодо їх імплементації в діяльність суб'єкта готельного бізнесу.

Відповідно до мети було сформульовано такі завдання дослідження:

- дослідити суть і значення іноваційних процесів;
- детальний розгляд стратегічної направленості підприємств готельного бізнесу;
- дослідження семантики сприятливого та ефективного впровадження іноваційних продуктів ;
- проведення загальної характеристики господарської діяльності підприємства;
- аналіз системності планування етапів стратегічної діяльності;
- розгляд шляхів удосконалення іноваційної діяльності на готельному підприємстві;
- розробка практичних рекомендацій щодо удосконалення та реалізації іноваційної стратегії готелю;
- розгляд комплексу прогнозованих змін від реалізації стратегії як заходів для підвищення конкурентоспроможності готелю на ринку послуг.

Об'єкт дослідження – процес формування і реалізації іноваційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретичні, методологічні та практичні засади розроблення та реалізації іноваційної стратегії суб'єкта готельного бізнесу.

Методи дослідження. Для розв'язання завдань у роботі було використано комплекс взаємодоповнюючих методів дослідження: аналіз документів, наукових публікацій періодом з 2011 по 2019 рік, періодичних видань, інтернет порталів про діяльність готельних підприємств; аналіз організаційної структури управління, статистична обробка інформації, SWOT-аналіз, PEST та SPACE- аналізи, формульна модель сприйняття підприємством організаційно-управлінських іновацій,

розрахунки коефіцієнтів інноваційної рентабельності, обчислення показників ринкової ефективності, застосування індикаторів чистого дисконтованого доходу.

Наукова новизна одержаних результатів: В основу дослідження лягло методичне та теоретичне підґрунтя процедури формування стратегіко-інноваційного напрямку розвитку підприємств сфери гостинності, які відображають змогу виявити й задіяти в розвитку інноваційної діяльності управлінські та організаційні чинники.

Глибину новизни проведеного аналітичного вишукування характеризують такі дефінітивні висновки :

1. поглиблення та вдосконалення теоретичних положень щодо формування механізму стратегічного інноваційного розвитку підприємств та розробка системи моделей по забезпеченню роботи запропонованого механізму;
2. визначення терміну “інноваційна стратегія” з урахуванням динамічного та статичного аспектів явища та представлена узагальнена типологія інноваційних стратегій- система для вибору альтернативного варіанту розвитку підприємства;
3. розроблено методичний вибір стратегії інноваційного розвитку для готельної індустрії, яка ґрунтується на комплексній оцінці наявного сучасного потенціалу та факторів зовнішнього середовища;
4. обґрунтовано теоретико-методичний підхід до формування типу інноваційної стратегії та її структурних етапів через комбінацію напрямів інноваційного розвитку;
5. розроблено модель стратегічного інноваційного розвитку підприємства;

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість даного дослідження полягає в тому, що на підставі його результатів можливо вивести актуальну систему оптимізації просування готелю.

Теоретична значимість дослідження полягає в розгляді інноваційної стратегії, як перспективної розробки для збалансованої економічної діяльності, конкурентоспроможності, позиціонуванні готелю на сучасній платформі сфери гостинності в Україні.

РОЗДІЛ 1

Теоретичні засади формування інноваційної стратегії суб'єкта ресторанного бізнесу

1.1. Аналітичний огляд літературних джерел

Сучасне ринкове середовище України зазнає постійних змін. При цьому конкуренція стає глобальнішою і, відповідно, бізнес потребує адекватного динамічного розвитку. Основні його напрями базуються на новітніх інноваційних технологіях. Тому адаптивність стратегій підприємства до нововведень залишається єдиним ключовим чинником виживання і розвитку в глобальному конкурентному середовищі.

Інноваційні процеси є невід'ємною рисою сучасного бізнесу. Саме за рахунок їх здійснення можна домогтися сталого розвитку в умовах постійно мінливого зовнішнього середовища.

Діяльність підприємства готельного бізнесу буде найбільш успішною лише в тому випадку, коли вихід підприємства на ринок готельних послуг буде не стільки добре продуманий і всебічно обґрунтований, скільки виходитиме з довгострокових цілей [3,32].

Стратегічний підхід щодо розвитку діяльності підприємств дає змогу вчасно зреагувати на нові потреби ринку і необхідність відповідних змін, уможливує обрати ту інновацію, впровадження якої надасть перевагу на ринку і, таким чином, ефективно змінить діяльність підприємства і забезпечить суспільний ефект у майбутньому [11].

Термін «**інновація**» (нім. innovation) у науковий лексикон вперше увів Й. Шумпетер. Науковець дав визначення інновації як «будь-якої можливої зміни, що відбувається внаслідок використання нових або вдосконалених рішень технічного, технологічного, організаційного характеру в процесах виробництва, постачання, збуту продукції, післяпродажного обслуговування» [16, с. 63, 20, с. 34].

Фатхудінов Р.А. рахувався за такою дефініцією:

Інновація - це кінцевий результат впровадження нововведення з метою зміни об'єкта управління й одержання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту [19].

Іншої точки зору дотримується Ю. П. Морозов, який вважає, що **інновація** - це прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного або іншого характеру [29, с. 27].

Інноваційний процес - це процес послідовного перетворення ідеї в товар, що проходить етапи фундаментальних і прикладних досліджень, конструкторських розробок, маркетингу, виробництва і збуту [7,8].

І. Шумпетер виділяв п'ять типових інноваційних змін [16, с. 12]:

- використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля - продаж);
- впровадження продукції з новими властивостями;
- використання нової сировини;
- зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення;
- поява нових ринків збуту.

Стратегія готельного бізнесу розробляється на основі досліджень і прогнозування кон'юнктури ринку готельних послуг, інвестиційного клімату, законодавчої бази країни, вивчення покупців послуг, готельного продукту, конкурентів, тобто постійного моніторингу внутрішнього та зовнішнього середовищ діяльності готелю [19].

Стратегічне планування – це управлінський процес створення й підтримки стратегічної відповідності між зусиллями готельного бізнесу, її потенційними можливостями й шансами в готельному бізнесі та індустрії вцілому.

Стратегії розвитку діяльності готельних підприємств поділяють на декілька великих груп [11, с. 85]:

- продуктові (портфельні, підприємницькі, бізнес-стратегії);

- функціональні (науково-технічні, виробничі, маркетингові, сервісні);
- ресурсні(фінансові, трудові, інформаційні, матеріальнотехнічні);
- організаційно-управлінські (технології, структури, методи управління).

Підприємства готельної індустрії в своїй практиці все частіше використовують механізми інноваційної діяльності.

Нікольська В.Ю. виділила кілька основних [25, с. 28]:

- використання на підприємстві нових ресурсів;
- модернізація корпоративної культури організації;
- впровадження нововведень в організацію виробництва і споживання (застосування сучасних принципів маркетингу і менеджменту);

Джерелами класифікації інновацій приймаються особливості зовнішньої для інновації середовища, виникнення, природи і життєвого циклу нововведення, організації управління, а також наслідки впливу нововведень на зовнішнє середовище.

В економічній літературі існують найрізноманітніші підходи до класифікації нововведень, а також до виділення її критеріїв (табл. 1.1) [36, с. 33, 28, с. 56].

Таблиця 1.1

Класифікація стратегій інноваційного розвитку

Автор	Типи інноваційних стратегій
О. Водачкова	Основні типи: активно наступальна, помірно наступальна, захисна і залишкова.
Х. Фріман	Наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна та «за нагодою».
Фішман Б. Є	Самостійне виробництво інновацій, «швидкий другий», «відставання з мінімальними витратами», «заповнення пробілів».
Б. Санто	Традиційна, імітаційна, захисна, опортьюніська, наступальна, залежна.
Р. А. Фатхутдінов	Віолентну (силову), патієнтну (нішову), комутантну (стратегію пристосування) та експлерентну (піонерську).

Стратегічні інновації - це інновації, в основі яких лежать наполегливі вимоги. В результаті проведення нових стратегічних інновацій (в цьому випадку все ще перспективних) були досягнуті кращі результати щодо конкурентів з відчутно скоротилися витратами [7, с. 10].

Існує чимало стратегій інноваційного розвитку, які відображають багатогранність проявів бізнесу щодо виявлення запитів споживача (табл. 1.2) [5,20, с. 52].

Таблиця 1.2

Класифікація підходів до трактування стратегій інноваційного розвитку

Автор	Класифікаційні ознаки	Трактування
С. Д. Ентоні, М. Ейрінг та Л. Гібсон	«План інноваційної гри»	Запорука успіху – підривні інновації, щоб регулярно створювати успішні інноваційні продукти, необхідно зрозуміти, які потреби клієнтів поки не задовольняються, і вивчити пропозиції, які виявилися вдалими.
Файє Л., Рендел Р	«Стратегії інноваційного розвитку»	Виявлення і задоволення прихованих потреб, нові відповіді на старий запит; повного перетворення.
Кім Чан	«Стратегія блакитного океану»	Суб'єкт господарювання має створювати свій товар чи послугу, заповнювати ті ніші, які є порожніми, і бути унікальним, неповторним-це безперечне виживання.
Г. Мінцберг	«П'ять П стратегії»	П'ять П стратегії взаємопов'язані, жодне з них не може вважатися єдиним вірним, ці дефініції самостійні, але кожна з них неможлива без решти.

Наведена схема класифікації свідчить, що нововведення різноманітні і різні за своїм характером, отже, форми їх організації, масштаби і способи впливу на інноваційну діяльність також відрізняються різноманітністю.

1.2. Сутність та зміст інноваційної стратегії послуг гостинності

Стратегія інноваційного розвитку готелю - комплекс взаємопов'язаних заходів інвестиційного характеру, спрямованих на комерційне застосування науково-технічних розробок, освоєння нових видів послуг, упровадження новітніх технологій.

Інноваційна діяльність в готельному бізнесі здійснюється за основними векторними напрямками [31,23]:

- продуктові інновації (нові або вдосконалені види продукції);
- інновації послуг (нові або вдосконалені види послуг);

- процесні і технологічні інновації (нові або вдосконалені процеси виробництва і технології);
- маркетингові інновації;
- соціальні або кадрові інновації (модернізовані соціальні відносини)

Інноваційні рішення в діяльності готельних підприємств виконують три основні функції [13, с. 91]:

- відтворювальну, яка полягає у використанні одержуваного прибутку від інновацій знову і знову в якості джерела ресурсів;
- інвестиційну, певну тим, що отриманий прибуток може бути спрямована на фінансування нових інноваційних рішень;
- стимулюючу, яка полягає в більшій мотивації підприємства до впровадження інновацій.

Нові знання в області менеджменту, маркетингу, дозволяють впроваджувати нові більш ефективні методи управління персоналом, програми залучення клієнтів, вступати в стратегічні альянси з управління готелем (франчайзинг з міжнародними готелями).

Інноваційна сутність підприємств індустрії гостинності найбільш за все зосереджена в двох сферах [6, с. 37]:

1. забезпечення матеріально-технічних умов для поставки послуг клієнтам;
2. розширення асортименту супутніх і додаткових послуг.

Принципи стратегії, якими підприємства керуються у своїй або ж інноваційно-виробничій діяльності, охоплюють більшість її аспектів і використовуються: при оцінці результатів діяльності на сьогоднішній чи майбутній період часу; визначенні взаємовідносин організації із зовнішнім середовищем, при обґрунтуванні конкретних інноваційних розробок, місця їх реалізації і шляху досягнення переваг над конкурентами.

Ресурсні інновації направлені на ефективне використання всіх видів ресурсів та передбачають застосування систем енергозбереження та забезпечення екологічності діяльності готельних підприємств [31].

В Україні ресурсні інновації представлені фірмами «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica», «Intellect Service», «Expert solution» «UCS-UKR», «Галактика», «СІТЕК», які пропонують комплексні програмні засоби автоматизації ІТ готелів, тобто свій програмний продукт і сервісне обслуговування в комплексі. Такі програми допомагають вести готельним господарствам облік та аналіз відвідувачів, здійснювати розрахунки гостей за певні послуги, створювати базу даних постійних відвідувачів (табл. 1.3) [3,20,35].

Таблиця 1.3

Введення ресурсних інновацій ІТ компаніями

Назва компанії	
<i>СІТЕК</i> є офіційним партнером фірми «ІС»	<i>Expert Solution</i> - навчити працівників підприємств сфери послуг використовувати програмні і апаратні інструменти для вирішення щоденних бізнес-задач
Програмні продукти компаній	
<i>ІС: «Підприємство»</i> - програмний продукт, призначений для автоматизації бухгалтерського та управлінського обліків	<i>Модуль SERVIO HMS</i> - інструмент для спрощення ведення готельного бізнесу та автоматизації роботи всіх його підрозділів для максимального контролю і оцінки діяльності, управління персоналом
<i>ІС: ERP Управління підприємством 2</i> - програма для управління діяльністю багатoproфільних підприємств з істотним удосконаленням системи виробничого обліку і бюджетування в порівнянні з «ІС: Управління виробничим підприємством».	<i>Модуль SERVIO HMS Reservation</i> - інструмент бронювання та оплати номерів в режимі on-line. У поєднанні з системою автоматизації SERVIO HMS даний модуль дозволяє істотно підвищити зручність бронювання та оплати номерів
<i>Комплексна автоматизація, редакція ред. 2 (ІС: КА 2)</i> -забезпечити потреби підприємств оптово-роздрібної торгівлі, сфери послуг, невеликого виробництва. Його використання буде найбільш ефективним в умовах зростаючого бізнесу малих і середніх підприємств.	<i>Модуль Premier Booker</i> - простий і інтуїтивно зрозумілий інструмент, який дозволить вашим користувачам здійснювати бронювання прямо на сайті в режимі on-line. Інструмент, який дозволить Вам демонструвати, що на вашому сайті завжди найвигідніші цінові пропозиції

Продуктові інновації включають застосування нових матеріалів, нових напівфабрикатів і комплектуючих; отримання принципово нових послуг. У боротьбі за нового клієнта, за новий сегмент споживачів готельні підприємства використовують стратегію інноваційного продукту, створюючи кардинально новий, маючий аналогів [18].

Процесні інновації означають нові методи організації надання послуг (нові технології), наприклад, автоматизація реєстрації та обслуговування клієнтів. Сьогодні більшість з них базуються на сучасних інформаційно-комунікаційних технологіях [24].

Маркетингові інновації готельного підприємства завязуються на впровадженні змін, що стосуються загального споживання послуги або товару, а також їх дистрибуції, способів реклами або цінової стратегії [25, с. 117].

Організаційні інновації спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю, методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації й документації, раціоналізацію адміністративної праці, зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності [29, с. 98].

Усі іноваційні процеси, які впроваджуються в готелі, систематизовано і подано у вигляді у єдиного інформативного кластеру табличних даних у додатку Б.

Захисні інноваційні стратегії характеризуються концентрацією на певному ринку чи його сегменті, вузькою ринковою орієнтацією чи захистом своєї частки ринку, спрямованістю на збереження стратегічних позицій, прагненням утриматися серед новаторів, а наступальні інноваційні стратегії – постійним розширенням діяльності, освоєнням нової продукції, пошуком конкурентних переваг. Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії запропонована в табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Узагальнююча характеристика типів інноваційної стратегії

Захисні інноваційні стратегії	Наступальні інноваційні стратегії
Інноваційна політика підприємства	
Пасивна, адаптаційна, інноваційна діяльність спрямована на утримання здобутих конкурентних позицій.	Активна, інноваційна діяльність спрямована на діяльність спрямована на утримання досягнення технічного та ринкового лідерства.
Інноваційний потенціал	
Інноваційна діяльність спрямована на нарощування інноваційного потенціалу та поліпшення показників господарської діяльності.	За наявності високих ресурсних, науковотехнічних можливостей інноваційна діяльність спрямована на ефективне використання наявного інноваційного потенціалу.
Рівень ризику	
Інноваційна діяльність підприємства в умовах низького рівня ризику.	Інноваційна діяльність в умовах підвищеного рівня ризику.
Вид інновацій	
Незначні модифікації в таких напрямках інноваційної діяльності, як управління та соціально-психологічна робота з персоналом.	Нововведення радикальні з використанням власних наукових розробок. модернізація та реорганізація.
Стратегічна позиція підприємства	
Незначна доля на ринку, невелика	Стійка позиція на ринку, наявність монополії

конкуренція.	або олігополії.
--------------	-----------------

На практиці підприємство рідко дотримується незмінно однієї і тієї самої стратегії, як і стратегії в «чистому вигляді», використовуючи чисельні модифікації інноваційних стратегій [16, с. 132].

Для того, щоб обрати певний напрямок інноваційного розвитку, менеджерам підприємства необхідно визначити та оцінити силу впливу факторів успіху інноваційного розвитку (табл.1.5) [20, с. 108].

Таблиця 1.5

Основні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства

№ п/п	Характеристика факторів успіху інноваційного розвитку підприємства
1	узгодження цілей інноваційного розвитку підприємства і цілей розвитку зовнішнього середовища.
2	узгодження ресурсних потреб та інноваційних можливостей підприємства;
3	узгодження стратегії і тактики розподілу ресурсів у продовж конкретної фази життєвого циклу підприємства.
4	узгодження всіх видів господарсько-технологічних процесів підприємства в єдиному алгоритмі;
5	узгодження функціональної діяльності усіх підрозділів підприємства.
6	узгодження всіх комунікацій між підрозділами підприємства.
7	узгодження дій оперативного регулювання і координації діяльності підрозділів.
8	узгодження кадрової політики підрозділів, системи навчання та перепідготовки персоналу.
9	узгодження факторів системи якості підприємства і рівня задоволення потреб споживачів.
10	узгодження маркетингової політики підприємства і його аналітико-дослідницького потенціалу, фінансових перспектив та ресурсних можливостей підприємства.

На основі проведеної оцінки факторів впливу підприємство може обрати наступні напрями інноваційного розвитку [17, с. 78]:

1. збалансованого інноваційного -розвитку поступові технічні зміни;
2. наступального інноваційного розвитку- швидкі техзміни;
3. захищаючого інноваційного розвитку шляхом використання та поступового відтворення результатів інноваційної діяльності підприємств-лідерів ринку;
4. абсорбуючого інноваційного розвитку, через номінальні, а не реальні інноваційні перетворення.

Всі перелічені класифікації інновацій мають дуже потужний вплив на боротьбу підприємства серед інших опонентів на ринку послуг. Вчасне і влучне використання тактичних підходів щодо організації бізнесу, дозволить досягти

пальми першості в рейтингах, національній статистці, а також залучити чимало споживачів послуг сфери гостинності.

1.3 Методологічні засади формування інноваційної стратегії

Докладно розглянувши класифікантні ознаки інноваційних процесів і значний діапазон їх інфлюєнції на підприємства, слід розібрати, як саме відбувається процес формування сучасних інновацій.

Розробка інноваційної стратегії передбачає її формалізацію у вигляді інноваційної програми. При цьому повинні бути встановлені цілі, завдання, процедури в рамках інноваційних проектів, включених в програму. Щоб організаційно забезпечити виконання програми, потрібно сформувати організаційну структуру управління інноваціями і «вбудувати» її в організаційну структуру загального менеджменту підприємства, створити систему зовнішніх комунікацій з партнерами, споживачами та іншими зацікавленими сторонами [19].

Проектування інноваційної стратегії - це безперервний, динамічний процес, в основі якого лежить вибір потенційно успішного стратегічного положення підприємства. І саме стратегічна інновація грає досить важливу роль в становленні такого стратегічного положення, в якому підприємство може розширити займану частку ринку або створити нові ринки [16, с. 167].

Здійснення інноваційної діяльності повинно відбуватись у кілька етапів, які дозволять підприємству досягнути бажаного результату з мінімальними витратами та втратами, а також розробляти інноваційні стратегії задля підвищення ефективності та повноту завершеності управління. Етапи мають бути логічно пов'язаними та утворювати комплексну систему зв'язків [33, с. 269].

Планування - визначення мети та завдань інноваційної діяльності на основі поточних та перспективних планів розвитку підприємства, маркетингових та фінансових стратегій. Аналіз зовнішнього, внутрішнього середовища підприємства; аналіз ринку, аналіз можливостей і загроз, аналіз ризиків. Вибір оптимальної альтернативи

Організація - вибір інструментів реалізації інноваційної діяльності, визначення джерел фінансування та їх структури, узгодження термінів.

Керівництво - добір кадрів, розподіл функціональних обов'язків. Встановлення поетапних завдань. Розподіл фінансів.

Мотивація - використання стимулів для оптимізації процесу здійснення інновацій.

Контроль - зіставлення здобутих результатів із запланованими (контроль фінансів, технічноякісних характеристик тощо).

Основним критерієм розробки стратегій розвитку підприємств на сьогодні є матриці Ансоффа, Бостонської консалтингової групи, Мак Кінсі Дженерал Електрик, SWOT-аналіз, система збалансованих показників [4, с. 61].

Разом з тим, найбільшого поширення отримала модель SWOT -аналізу перевагами застосування якої є одночасне врахування зовнішніх та внутрішніх чинників розвитку.

Інноваційна стратегія може припускати реалізацію, як портфеля інноваційних проектів, так і одиничних інноваційних проектів (Рисунок 1.1). Процес формування портфеля інноваційних проектів, який складається з декількох етапів, здійснює менеджмент готелю [21].

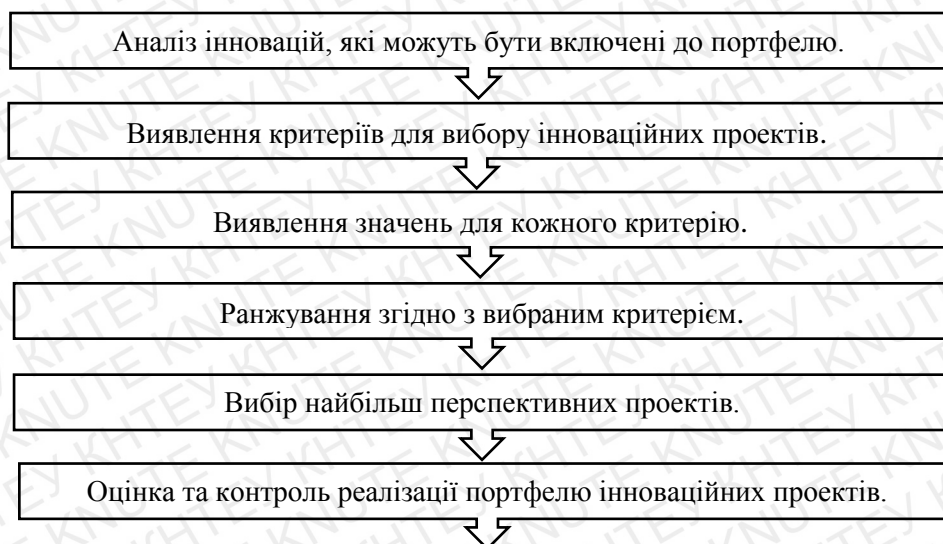


Рис.1.1 Процес формування портфелю проектів у рамках інноваційної стратегії. Портфель інноваційних проектів повинен бути сформований з урахуванням тих же критеріїв, як і одиничний інноваційний проект: очікуваний чистий дисконтируемой

дохід від проекту (NPV); термін окупності (T); рівень інноваційного ризику (R); віддача на вкладений капітал (Eo).

На сьогодні в літературі можна зустріти поняття «стратегічна карта». Стратегічна карта є прикладним зображенням стратегії, яким чином інтегровані та скомбіновані цілі підприємства трансформуються в єдину стратегію. В «карті» вміщено і процес формування інновацій (Рисунок 1.2) [10, с.16].

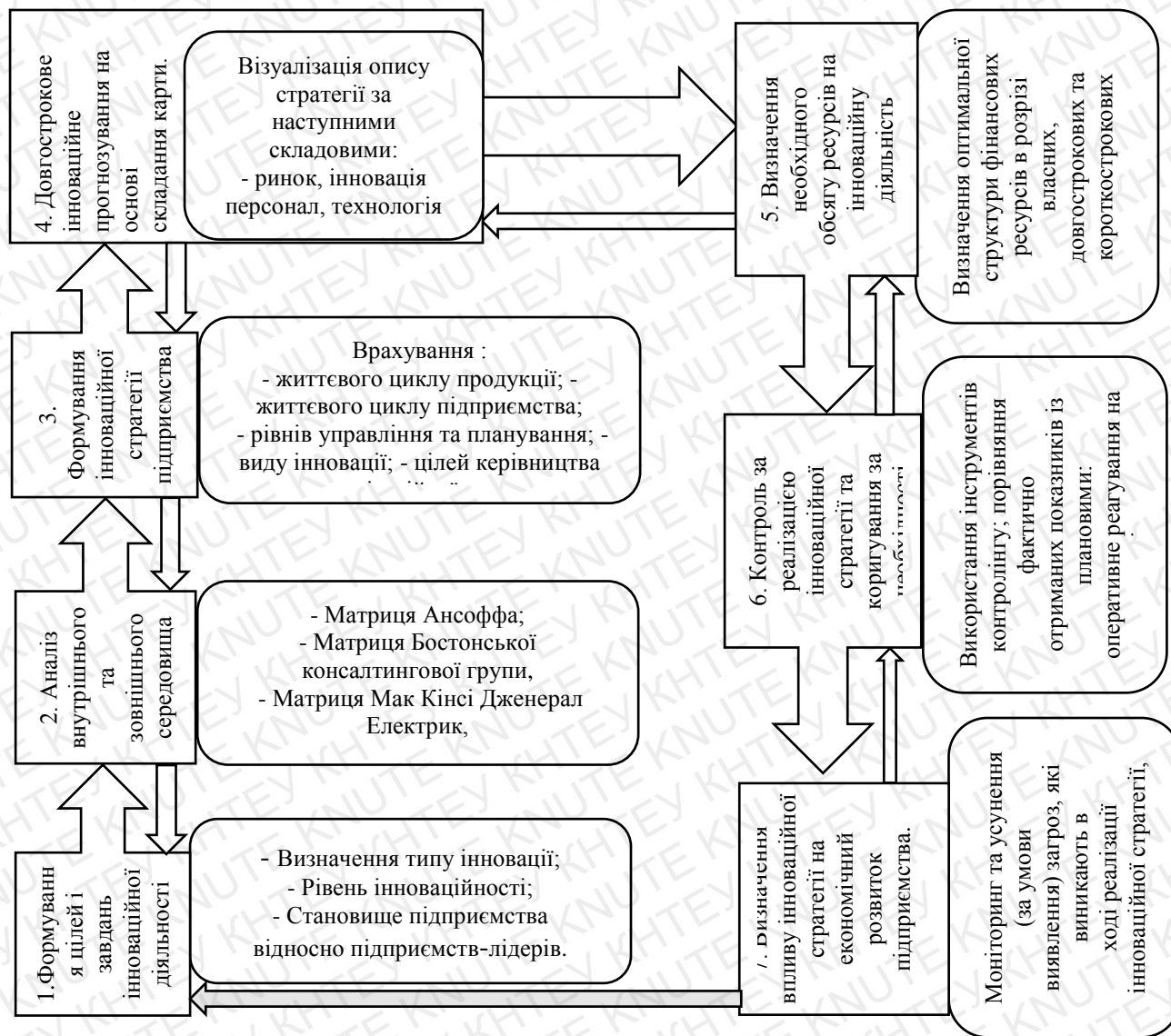


Рис. 1.2 Стратегічна карта- етапи розробки інноваційної стратегії.

Включення даної складової до етапів формування інноваційної стратегії підвищить ефективність використання фінансового забезпечення інноваційної діяльності, оскільки менеджментом підприємства буде сформовано план дій за різних умов перебігу стратегічної активності.

Процес розробки стратегії інноваційного розвитку готельного підприємства являє собою ряд послідовних заходів з обов'язковою наявністю зворотних зв'язків, що дозволяють здійснювати коригування цілей і завдань, формувати підсумкові показники. Розглянемо поетапно даний процес.

Основні етапи розробки стратегій на підприємствах готельного бізнесу [19].

1. *Формування стратегічних цілей і принципів інноваційного розвитку готельного підприємства.* На даному етапі оцінюється ефективність тієї чи іншої інновації з точки зору можливості створення продукту, послуги або процесу.
2. *Комплексний аналіз поточного економічного та інноваційного стану готельного підприємства,* в результаті чого оцінюється готовність засоби розміщення до нововведень.
3. *Розробка заходів щодо зміни інноваційного стану підприємства* (впровадження інновації), визначаються якісні і кількісні показники цих змін, в результаті чого формується бізнес-план інноваційного розвитку готельного підприємства.
4. *Створення бізнес-плану інноваційного розвитку,* що передбачає аналіз можливих альтернатив і створення системи планів.
5. *Прогноз результату інноваційної діяльності.* Здійснюється розрахунок прогнозних економічних показників діяльності засобів розміщення з урахуванням проведення планованих заходів щодо впровадження інновації.
6. *Реалізація стратегії інноваційного розвитку підприємства сфери гостинності,* в процесі якого здійснюється постійний моніторинг діяльності: контролюється дотримання планів і виконання завдань, оцінюються досягнуті результати перерахованих і інших чинників.

Висновки до першого розділу. В першому розділі було розглянуто інформативний, теоретичний базис історичного походження інноваційної стратегії, видатних вчених, які генерували ідеї в полі інноватики. У розширеній формі відзеркалено передові стратегічні впровадження у сфері гостинності та етапи формування портфелю сучасно-надійних проектів. Комбінація та інтеграція цілей

бізнес-проектів висвітлена у аспектній блок –схемі «Стратегічна карта». Головним парадигмою формування стратегії розвитку готельних підприємств є постійний моніторинг підприємницького середовища, органічне оволодіння стратегічним мисленням та методами управління, розрахованими на довгострокові перспективи.

РОЗДІЛ 2

Діагностика іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

2.1. Стратегічний аналіз діяльності готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

Перед тим, як перейти до аналітичної частини розбору підприємства, необхідно ознайомитись з готелем як суб'єктом господарювання, визначити клас його економічної діяльності, розібрати організаційну структуру управління, дати загальну характеристику.

Готель «Premier Hotel Aurora» 4 зірки- молодий готельний комплекс (відкритий у 2009 році), який відповідає сучасним потребам постояльців: готель пропонує сучасний комплекс послуг, відповідає екологічним стандартам і розрахований на клієнтів з різними цілями перебування. Готель підходить як для відпочинку родиною, проведення вихідних на природі, так і для залучення до російську культуру й історію, проведення ділових заходів.

Знаходиться всього в 500 м від площі Свободи, в Київському районі міста, за адресою: вул. Алчевських 12. Харківський театр балету та балету і знаменитий фонтан "Дзеркальний" знаходяться в 600 м. Варті уваги, у пішій досяжності, такі культурні елементи: Площа Свободи, сад ім Шевченка, парк Горького, площа Поезії, Історичний Музей.

До послуг гостей безкоштовна парковка, номери з безкоштовним Wi-Fi і цілодобова стійка реєстрації. Поїздка до аеропорту Харкова займає 20 хвилин.

В якості організаційно-правової форми було вибрано товариство з обмеженою відповідальністю (ТОВ«ХОДОС»). Подібна організація закріплює за собою ряд важливих переваг. По-перше- можливість будувати великий бізнес і залучати інвесторів та кредиторів. Для ТОВ це є можливим і значно легше, ніж у ФОП. По-

друге- можливість працювати з великим бізнесом. Кожен із засновників має зробити внесок у статутний капітал. Ця сума заздалегідь обговорюється та прописується у статуті. Внески можливо робити грошами або майном. Потім ці кошти та майно можна використовувати у господарській діяльності підприємства.

Головним засновником являється компанія «ХОДОС ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД»
Адреса засновника: ПОШТОВА СКРИНЬКА 3175, РОУД ТАУН, ТОРТОЛА, ВІРГІНСЬКІ ОСТРОВИ, БРИТАНСЬКІ.

Кінцевий бенефіціарний власник (контролер): компанія «ХОДОС ХОЛДІНГС ЛІМІТЕД»- Хорунжий Г.Г. Адреса засновника: 25.02.1960, , , м.Київ Печерський р-н, вул.Богомольця, Буд.7/14 кв. 50

ТОВ «ХОДОС» у м. Харків- адреса: 61022, Харківська обл., місто Харків, Провулок Криничний, будинок 10. Засновник- Коваленко В.С.

Розмір статутного капіталу ТОВ «ХОДОС» дорівнює 23 700 000,00 грн. Готель зареєстрований за адресою: вул. Алчевських, 10/12 (колишня вул. Артема), Харків 61002, Україна.

Організаційно-структурна схема управління має лінійний тип- відображає лінійні форми зв'язку між ланками управління; весь комплекс функцій управління та вироблення управлінських рішень зосереджується у лінійного менеджера. Лінійний менеджер повністю відповідальний за функціонування всього готелю (невеликого за розмірами) або його структурних підрозділів (Рисунок 2.1)



Рис. 2.1 Організаційно-структурна схема управління готелем «Aurora»

В готелі доступно 37 номерів, які відрізняються просторим плануванням і оснащені кондиціонером, супутниковим телебаченням і приладдям для приготування гарячих напоїв. У ванних кімнатах надаються високоякісні туалетні принадлежности, халати і тапочки, брендові косметичні засоби.

Оцінка номерного фонду у готелях передбачає їхній поділ на категорії відповідно до розмірів, місткості, типу житлових і нежитлових приміщень, обладнання, рівня комфорту й інших чинників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Класифікація житлових номерів готелю «Aurora»

Тип номеру	Кіль- -сть ном.	Площ а номер у	Характеристика номеру	Спектр послуг готелю (усі категорії)	Ціновий діапазон
a. Класичний	12	22 м2	<ul style="list-style-type: none"> 1 двоспальне ліжко 180 см/д; 	<ul style="list-style-type: none"> Міні-бар 	Ціна залежить від часу доби, системи бронювання, клубних карток, завантаженості і обороту номерів, бонусних програм, річниць, днів тижня.
b. Пример Твін	8	31 м2	<ul style="list-style-type: none"> вид на внутрішній двір/центральн у вулицю; 	<ul style="list-style-type: none"> Набір інтелектуальни х ігор 	
c. Пример Кінг	6	31 м2	<ul style="list-style-type: none"> звукоізолюючі вікна з системою black-out; 	<ul style="list-style-type: none"> Килимки для фітнесу 	Ціна номеру стартує від: 1450 грн/доба. 1960грн/доба 1990 грн/доба 2433грн/доба 3103 грн/доба 3570 грн/доба 4 505 грн/доба
d. Делюкс			4	33м2	
e. Люкс	3	52 м2	<ul style="list-style-type: none"> WIFI 	<ul style="list-style-type: none"> Рум-сервіс 	
f. Люкс Преміум			2	55 м2	
g. Апартаменти	2	83 м2	<ul style="list-style-type: none"> Шафа-гардероб Біде Столик робочий 	<ul style="list-style-type: none"> Гребінець Організація екскурсій Організація виставок і конференцій. 	

На даний момент в штаті готелю 107 постійних співробітників при складшімому номерному фонді, лікар працює на півставки.

На даному підприємстві діє послуга спецпропозицій, а саме до неї включено:

- Ніч у подарунок;

- Броньой завідомо-отримуй знижку 20% за проживання;
- Тур або сімейний уїкенд;
- Кейтерінг;
- Подарунок до дня народження;
- Одруження- All Inclusive;
- Фірмові сніданки Fresh Organic Traditional.

Такі маркетингові підходи допоможуть залучити новий клієнтський потенціал, та підвищити лояльність постійних гостей.

У готелі діють шість служб: загальний і адміністративний бухгалтерський облік, відділ продажів, служба бронювання номерів, ресторанна служба (яка ділиться на обслуговування клієнтів і готування), СПА, інженерно-технічна служба.

Основний вид діяльності ТОВ «ХОДОС» за КВЕД – 55.10: Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування. Крім основної діяльності готелем реалізуються шість додаткових видів діяльності, з якими можна ознайомитися в додатку 1.

У готелі розташований 1 ресторан з трьома терасами - «Аристократ» та бар «Brasserie», а також Винна кімната і персональна перканя «Aurora Bakery». Ресторан «Аристократ» працює щоденно з 8 до 23 години ідеально підходить для проведення різних заходів на найвищому рівні: корпоративних свят, приватних вечірок, весіль, виїзних церемоній. Площа залу - 96 м², місткість залу - до 90 чоловік.

Пекарня "Aurora Bakery" пропонує борошняні вироби власного виготовлення, солодку випічку на основі бездріжжового тіста: виробляється як для зовнішнього продажу, так і для гостей готелю.

Бар працює цілодобово, пропонує авторські коктейлі також варто згадати можливість замовлення крафтового пива. Сезонність ресторанної служби відрізняється від сезонності при бронюванні номерів готелю. Високий сезон починається в квітні і закінчується в середині жовтня. В ресторанну службу звертаються не тільки гості готелю і учасники проведених конференцій, але також туристи, які відвідують Харків і жителі міста.

Крім надання послуг з проживання готель «Аврора» є майданчиком для проведення конференцій і ділових зустрічей. Три конференц-зали загальною місткістю до 200 чоловік оснащені всім необхідним для проведення заходів різного типу - від конференцій до весіль і сімейних торжеств. Всі зали є трансформерами, що дозволяє клієнтам включати в програму зустрічі різні форми заходів. Крім того, зручне розташування конференц-залів на першому поверсі забезпечує зв'язок з усіма службами готелю, що робить логістику швидкою і добре-спланованою.

Для постановки цілей і завдань інноваційного розвитку в рамках обраної місії підприємства, аналізу внутрішніх та зовнішніх умов господарювання, пошуку ресурсів для інноваційної діяльності та ефективного їх розподілу, використовуються такі методи стратегічного аналізу:

- **SWOT**- допомагає визначити найбільш важливі стратегічні фактори, що характеризують як внутрішню, так і зовнішню середу підприємства, і які надають найбільший вплив на його поточну і майбутню діяльність (табл. 2.2).
- **PEST**- аналіз (іноді позначають як STEP) - це маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політико-правових (P), економічних (E), соціокультурних (S) і технологічних (T) факторів зовнішнього середовища, які впливають на діяльність готельного підприємства (табл. 2.4) [9,12].

Таблиця 2.2

Первинний SWOT- аналіз підприємницької та фінансово-господарської діяльності «Premier Hotel Aurora»

Внутрішнє середовище <i>Сильні сторони</i>	Зовнішнє середовище <i>Можливості</i>
Висока якість полуг(основні/додаткові)	Збільшення туристичних потоків через професійні змагання та зацікавленістю культурою і побутом.
Висококваліфікований персонал	
Сприятливе місце розташування готелю, як у Великому адміністративно-культурному центрі України, так і в самому місті з видами на їх історичні пам'ятки;	Інтеграція України у світове співтовариство, збільшення ділових зв'язків із країнами Західної Європи;
Висока заповнюваність готелю цілий рік	Отримання статусу 5 зіркового готелю
Участь персоналу у тренінгах і семінарах-підвищення якості обслуговування	Розробка та реалізація сучасних програм розвитку підприємств готельного бізнесу в місті Харків
Міцні ділові зв'язки з різними керуючими структурами	Можливість проведення внутрішніх реформ управління
Інноваційні підходи щодо ефективного функціонування компанії.	Залучення додаткових потенційних груп споживачів

Вчасне виконання зобов'язань перед держбюджетом.	Вихід на нові ринки
Креативні схеми виготовлення продукції та послуг	Розширення мережі готелів по місту
Стабільність на готельному ринку серед кокурентів	Зменшення податкового навантаження
Організація масштабних заходів	Популярність здорового способу життя
Реєстрація у глобальних системах бронвання	Залучення іностраних інвесторів та спонсорів

Завершення таблиці 2.2

Організація власних допоміжних виробництв, для обслуговування клієнтів практично в усіх напрямках, які забезпечують високу якість наданих послуг	Диверсифікація номерного фонду задля задоволення потреб різних сегментів ринку та ЦА
Використання програм клієнтської відданості	Видозміни офіційного сайту готелю+ більше інформації про підприємство
<i>Слабкі сторони</i>	<i>Загрози</i>
Плаваючі ціни на номери	Загроза тероризму та диверсійних ситуацій.
Не дуже просторна площа готелю	Погіршення економічного становища України
Необхідність у косметичному, а в деяких приміщеннях, і в капітальному ремонті та сучасних методах автоматизації і роботизації.	Невизначена ситуація с зоною АТО і воєнним станом; рубіжування з кордоном Росії.
Вартість деяких послуг вище ніж у конкурентів.	Низький рівень доходів більшої частини населення
Зловживання владними обов'язками.	Зміна законодавства (зокрема, податкового)
Текучість кадрів	Зниження завантажуваності готелю, втрата репутації чи банкрутство.
Недостатня рекламна та маркетингова політика	Посилення позицій конкурентів
Недостатньо номерного фонду для великих тургруп	Відмова постійного туроператора працювати з даним отелем (втрата коштів і часу на пошуки нового туроператора).

За результатами аналізу можна оцінити, чи володіє компанія внутрішніми силами і ресурсами, щоб реалізувати наявні можливості і протистояти загрозам, і які внутрішні недоліки вимагають якнайшвидшого усунення.

На основі первинного SWOT-аналізу були розроблені стратегічні рішення щодо підвищення привабливості готелю для в'їзних туристів.

Для повного завершення аналізу необхідно скласти SWOT матрицю- кінцевий крок у побудові SWOT аналізу діяльності підприємства, що допомагає зробити правильні висновки з проведеного аналізу та знайти правильні стратегії для зростання бізнесу (табл. 2.3) [9].

Сила-Можливість. Дії є стратегіями зростання, являють собою заходи або програми, що використовують сильні сторони товару для охоплення кожної з можливостей. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: як при

використанні даної можливості максимально використовувати існуючі сильні сторони товару?

Слабкість-Можливість. дії є стратегіями захисту, представляють собою заходи або програми, спрямовані на поліпшення, зміна або подолання «слабких сторін» для використання знайдених можливостей. Переглядаючи кожну з можливостей, задавати питання: які з слабких сторін необхідно подолати для охоплення і для максимального використання цієї можливості? Що необхідно зробити для подолання слабких сторін?

Сила-Загроза. Дії є стратегіями захисту і допомагають правильно використовувати сильні сторони компанії для запобігання можливим загрозам. Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка сильна сторона товару може захистити або мінімізувати ризики від даної загрози?

Слабкість-Загроза. Дії є стратегіями захисту і являють собою заходи, спрямовані на поліпшення і подолання слабких сторін товару для запобігання або мінімізації ризиків загроз. Переглядаючи кожну з погроз, задавати питання: яка з слабких сторін товару підвищує ризик даної загрози? Як необхідно зміцнити «слабку сторону», щоб ризик виникнення загрози став мінімальним [15].

Таблиця 2.3

Матриця постелементного SWOT- аналізу

Зовнішнє середовище	Можливості	Загрози
Внутрішнє середовище		

<p>Сильні сторони</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Проведення бізнес-зустрічей і переговорів для ділових туристів під час підготовки великих спортивних заходів і конференцій в Харкові; • Організація виїзних гастро-турів для туристичних груп; • Аутсорсінг та аутстафінг з відомими готельними брендами; • Підвищення кваліфікації персоналу на закордонній практиці-перейняття схеми ведення бізнесу, обмін можливостями та досвідом; 	<ul style="list-style-type: none"> • Нарощування конкурентних переваг шляхом продукування послуг, які не мають місця в жодному готелі Харкова чи аналогічному засобі розміщення; • Невідкладна модернізація, посилення конфігурації комплексу заходів з безпеки; • Гнучка цінова політика та лояльність для певних категорій людей(інваліди, люди похилого віку, діти); • Удосконалення системи програм лояльності гостей(особливі можливості розходу сумми балів);
------------------------------	--	--

Завершення таблиці 2.3

	<ul style="list-style-type: none"> • Відкриття мережі власних пекарень у центрі міста, або пенітрація продукції в бізнес-центри чи готелі Харкова; • Організація місцевих турів та урбантуризму(Чорнобиль, покинуті об*єкти) 	<ul style="list-style-type: none"> • У разі дефіциту балансових коштів або форсмажорних ситуацій - залучити краудфандерів(фінансування стартапів) та краудсорсерів(вирішують широкомасштабні задачі)-група людей,яка залучає оборотні кошти в проект за допомогою інтернет-майданчиків.
<p>Слабкі сторони</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Розширення мережі партнерських агентств; • Стратегія захоплення нових готельних ринків; • Стабілізація та можлива адаптація цін згідно з купівельною спроможністю споживача; • Базування на платформі електронної комерції(MarketPlace); • Впровадження тактичної маркетингової політики та комуніацій; • Прийняття систем заохочування та винагороди персоналу ; • Покращення інтерфейсу та віртуальної частини сайту-більше інформації та інтерактивності. • Просування на місцевих букінг сайтах онлайн бронювання у тих країнах, туристи з яких є постійними постояльцями готелю. 	<ul style="list-style-type: none"> • Адаптивний ціновий діапазон послуг проживання; • Застосування виховних принципів та етичних норм щодо високомірного персоналу; • Постіне маркетингове просування, щоб залишатися у світлі уваги споживачів(остонвна база – стратегічний маркетинг і стратегії інноваційного впливу-нейромаркетинг,сенсорний маркетинг,сцентмаркетинг та ін.); • Довгострокове страхування майна через невизначену політико-воєнну ситуацію; • Вироблення тактики «непохитної економічної стабільності».

Таким чином, виявлені сильні і слабкі сторони готелю помітно вказують на ті аспекти, які знаходяться у виграшній позиції і їх потрібно підтримувати на належному рівні, і аспекти, модернізація яких може прискорити процес вдосконалення готелі і уникнути втрати іміджу компанії.

SWOT-аналіз готелю готелю «Aurora» проведено, задля виявлення факторів, що несуть комерційні ризики, відображають позитивні і негативні сторони закладу.

Головну стратегією, яка стоїть перед готелем являється стабілізація цінової політики підприємства, а також вигідна рекламна кампанія, що є недостатньою. Також треба впроваджувати маркетингові і технологічні стратегії, бо вони є ключовими у формуванні атмосфери сприйняття гостем самого закладу. Потрібно влючати тактику бенчмаркінгу і синхомаркетингу через похитний споживчий ринок. В зв'язку з невеликою площею, готель не може розміщувати великі бізнес-групи і обслуговувати масштабні заходи. Погрозами для готелю є нестабільна економічна ситуація в країні та зростання частки конкурентів на ринку послуг.

Грунтуючись на проведеному аналізі, можна зробити висновок, що в цілому для забезпечення конкурентної переваги на готельному ринку Харкова необхідно: проведення професійних досліджень ринку, аналіз портрета клієнтів; оптимізація роботи готелю і всіх її служб; опрацювання ефективної, налаштованої на очікування клієнта, політики; розробка заходів по підвищенню якості обслуговування туристів; досягнення домовленостей з посередниками; розширення додаткового асортименту послуг.

PEST-аналіз - це інструмент зі стратегічного довгострокового планування. PEST-аналіз зовнішнього середовища підприємства складають з перспективою на три-п'ять років, щорічно оновлюючи дані. PEST-аналіз часто виконують як матрицю у вигляді таблиці або чотирьох квадратів (табл. 2.4).

Критерії значимості факторів впливу на підприємство необхідно розглянути у додатку В [12, с. 134].

Таблиця 2.4

PEST-аналіз факторів макросередовища готелю «Aurora»

Група факторів	Фактор	Значимість впливу фактора			
		За часом	За типом	За динамікою	За відносною значимістю
Р Політичні	Загострення відносин з Росією через політичні різнобачення та окуповані території	N/F	-	=	IMP
	Загроза неочікуваного нападу агресора	N/F	-	<	CRITICAL
	Концентрована увага України до розвитку туризму як до стратегічного сектору економіки.	F	+	>	VERY IMP
	Детінізація економічної сфери України	F	+	>	SIGN

Завищення таблиці 2.4

Р Політичні	Внесення змін до ДБН, щодо проектування готелів	F	+	=	IMP
	Податкова політика	N/F	+	=	IMP
	Міжнародні угоди і зобов'язання, що стосуються бізнесу і виробництва	F	+	>	VERY IMP
	Інтеграція на міжнародні ринки торгівлі	N/F	+	=	VERY IMP
	Реформування організаційних механізмів готельної індустрії і трансформація кадрової політики	N	+	=	SIGN
Е Економічні	Девальвація валюти	N/F	-	=/<	CRITICAL
	Рівень інфляції	N/F	+	=/<	SIGN
	Залучення зовнішніх інвестицій	N	+	>	IMP
	Рівень безробіття	I	-	<	UNIMP
	Ціни на енергоресурси	N	-	=/>	IMP
	Стан економіки (перехідний тип)	N/F	-	=	IMP
	Постійні коливання курсу гривні	N	+	=/<	IMP
	Рівень розвиненості конкуренції	N/F	+	=	IMP
S Соціальні	Збільшення чисельності потенційних споживачів.	F	+	>	VERY IMP
	Низька платоспроможність населення	I	-	<	SIGN
	Зміна структури доходів	N	-	<	SIGN
	Старіння нації	N/F	-	=	SIGN
	Підвищення пенсійного віку населення	N/F	-	=	SIGN

	Збільшення кількості професій з гнучким графіком роботи, розвиток професії фрілансера	N/F	+	>	VERY IMP
Т Технологічні	Автоматизація бізнес-процесів підприємств	N/F	+	=	VERY IMP
	Недостатнє державне фінансування наукових досліджень	N	-	=	IMP
	Нові продукти й патенти (швидкість відновлення й освоєння нових технологій)	N	+	>	VERY IMP
	Технології маркетингово впливу на підсвідомість споживача	N	+	>	IMP
	Програмна атестація персоналу	N	+	>	IMP
	Повторне використання природних ресурсів	F	+	>	IMP

Проведений PEST-аналіз макросередовища ринку готельних послуг тісно переплітається з пріоритетними вектором розвитком готельного підприємства «Premier Hotel Aurora». Зіставлення показників аналізу демонструє, що здебільшого фактори зовнішнього середовища чинять позитивно-динамічний вплив на його розвиток і ринкові позиції. Особливо це відображається в економічному і технологічному секторі макросередовища.

Важливо відзначити, що поточна економічно-політична ситуація сприяє фінансовому успіху готелю, зростанню його прибутку і нарощування завантажувальних потужностей.

Економічні показники повинні наштовхнути готель до продукування стійкої економічної позиції або бізнес-плану в умовах постійного коливання валюти та загрози конкурентного витіснення. Вирізнитися с поміж інших можливо завдяки перегляду технологічних прогресій, які відбуваються в науковому середовищі України і перенести їх в діапазон розвитку сегменту бізнеса гостинності.

2.2. Визначення впливу чинників на реалізацію іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

Вивчення теоретичних джерел інформації дає змогу виділити групи факторів щодо спроможності реалізовувати іновачії, а також проаналізувати вплив кожного з них.

Для цілкового розуміння, які фактори впливають на інноваційну діяльність готелю, необхідно провести оцінку економічних показників і зрозуміти, чи вигідно, підприємству впроваджувати і підтримувати дану стратегічну політику (табл 2.5).

Показники для аналізу витягуються з форми балансу №1 «Звіт про фінансовий стан» за певний період (річний звіт 2016- 2018 років), також «Звіт про сукупний дохід» форма №2. Згідно з законом про «Бухгалтерський облік та фінансову звітність», 2 частини 14 статті: «Фінансова звітність підприємств не становить комерційної таємниці, не є конфіденційною інформацією та не належить до інформації з обмеженим доступом, крім випадків, передбачених законом». Отже, згідно пунктів балансу, було виділено основні необхідні показники для розрахунків [15].

Таблиця 2.5

**Оцінка економічних показників господарської діяльності готелю
«Premier Hotel Aurora»**

Показники	Роки			Період з 2016 по 2018 рік.	
	2016	2017	2018	Абс. відхилення(+/-)	Відносне відхилення(%)
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	50229,00	56700,00	59475,00	9246	18,4
Валовий прибуток, тис. грн	7766,00	9643,00	10124,00	2358	30,3
Чистий прибуток, тис. грн.	3155,00	4300,00	4989,00	1834	58,1
Середньорічна вартість: – необоротних активів;	7389,00	8395,00	8934,00	1545	20,9
– оборотних активів.	4678,00	4984,00	5236,00	558	11,9
Фондовіддача, грн	5,4	5,7	6,4	1,0	18,5
Коефіцієнт оборотності оборотних активів, оборотів.	6,6	6,9	7,5	0,9	13,6
Продуктивність праці, тис. грн.	50,2	54,0	55,58	5,38	10,7
Рентабельність господарської діяльності, %	17,34	23,76	26,67	9,33	53,8

- Середньорічна вартість: Необоротні = $(ЗВ_{пр} + ЗВ_{кр})/2$, де ЗВ-залишкова вартість на початок і кінець року. Оборотні = $(ОА_{пр} + ОА_{кр})/2$, де ОА_{пр} – вартість оборотних активів;
- Фондовіддача: $ОЗ_{ср.в} / ЧД_{Фв}$, де ЧД – чистий дохід від реалізації продукції, грн., ОЗ_{ср.в.} – середньорічна вартість основних засобів, грн;
- Оборотність оборотних активів (за рік) = $Виручка (Чистий дохід) / Середньорічний обсяг оборотних активів.$
- Продуктивність праці = $чистий дохід від реалізації продукції / середньорічна чисельність працівників підприємства, осіб;$
- Рентабельність господарської діяльності = $прибуток без вирахування податку на прибуток / сумму всіх активів.$

Аналіз засвідчив, що підприємство функціонує прибутково, на що вказують результати дослідження виручки від реалізації продукції та чистого фінансового результату. Чистий прибуток готелю є достатнім для міні- готелю, щорічно зростаючим- це слугує бути індикатором для успішного фінансування інноваційних проектів.

Отримані дані показують, що ефективність використання оборотних активів готелем-підвищується. Якщо в 2016 р на кожен гривню оборотних активів продано товарів і послуг на суму 6,6 гривні, то в 2018 р – 7,5 гривні. Головним фактором підвищення показника є зниження сума дебіторської заборгованості за товари і послуги (кооперація з клієнтами та партнерськими організаціями. Загалом, спостерігається позитивна фінансова динаміка, яка значним чином впливає на реалізацію стратегій інновації. Рентабельність комплексно відображає ступінь ефективності використання матеріальних, трудових і грошових ресурсів, який виріс майже на 10% лише за 2 роки-кожного року вона буде збільшуватися в арифметичній прогресії при непохитній економічній ситуації і вірно вибраній стратегії.

Для того щоб планувати політику продажів в готельному бізнесі, керівник повинен звертати увагу на ключові показники ефективності підприємства, та імплементувати управлінські технології через управління продуктивністю.

Revenue Management в готельному бізнесі - це технологія, яка визначає кращу ціну за номер на основі прогнозування попиту, тобто продаж потрібного номера гостю в потрібний момент за потрібною ціною. Саме Revenue Management визначає напрямок стратегії роботи відділу продажів готельного комплексу [1].

Імплементация ревеню менеджменту у систему управління готельним бізнесом надасть можливість готельним підприємствам не тільки посилити конкурентоспроможність на ринку, але і збільшити капіталізацію, підвищити інвестиційну привабливість. Менеджмент готелю повинен бути спроможним використовувати ефективну обліково-аналітичну систему, яка поєднує між собою управлінську (оперативний та стратегічний рівні), інформаційну, маркетингову, бухгалтерську детермінанти, які формують інструментарій ревеню-менеджменту.

KPI (Key Performance Indicator) - це показник досягнення успіху в певній діяльності або в досягненні певних цілей. Можна сказати, що KPI - це кількісно вимірний індикатор фактично досягнутих результатів. Використання ключових показників ефективності дає організації можливість оцінити свій стан і допомогти в оцінці реалізації стратегії [34].

Для комплексної та ефективної оцінки роботи готелю і розрахунку загальноприйнятих показників фінансового і економічного стану готельного комплексу використовуються основні ключові показники обліково-аудиційної діяльності. Для цього аналізу, візьмемо аналітичні дані досліджуваного готелю за 2017-2018 роки і прослідкуємо абсолютні зміни між ключовими результатами (табл.2.6) [15].

Таблиця 2.6

Показники ефективності діяльності готелю «Premier Hotel Aurora»

Показник	Спосіб розрахунку	Дані 2017 року	Дані 2018 року	Абсолютне відхилення(+/-)
----------	-------------------	----------------	----------------	---------------------------

Room Revenue / profit - прибуток / прибуток з продажу номерів	Прибуток з продажу номерів	1.227500 млн. грн.	1.338670 млн. грн.	111170 тис грн
RevPAR - дохід з доступного номера	OCC x ADR	1387, 5 тис грн	1359,7 тис грн	-27,3 грн
ADR - середня ціна за номер	Room Revenue/Rooms Sold	2168 тис грн	1813 тис грн	-335 грн
RevPAC - середній дохід з гостя.	Total Revenue/N guests	2323 тис грн	1959 тис грн	-2128
Оскупансу(ОСС) - Відсоток зайнятості номерів	Rooms Sold/Rooms Available	64%	75%	11%
ALOS - Тривалість перебування гостей;	Середня кількість годин	45годин	48 годин	3 години
TSPH - Середній дохід з одного співробітника	Середній показник залучених коштів	5500 тис грн	5700 тис грн	200 грн
ACCR - Середні витрати на прибирання номера	Середній показник витрачених коштів	167 грн	167грн	0 грн
Double Occupancy - середня кількість гостей в номер	Кількість проживаючих гостей / число зайнятих номерів	2 гостя	3 гостя	1 гість

Завершення таблиці 2.6

Rooms Sold- кількість проданих номерів	Rooms Available* OR	5651 номерів	7380 номерів	2297 номерів
Total Revenue	Дохід від продажу номерів з послугами	1.324370,млн. грн.	1.449690, млн. грн.	125320 тис грн
Rooms Available	Кількість номерів* дні експлуатації	8695номерів	9840 номерів	1145 номерів
OR-коефіцієнт завантаження	Планові номери/ пропоновані номери* 100%	65%	75%	10%
TRevPaR	Total Revenue/ Rooms Available	1523 тис грн	1473 тис грн	50 грн

Провівши revenue аналіз готелю необхідно зробити певні висновки: в більшості випадків, абсолютна динаміка показників має позитивний характер, але середня ціна за номер знизилася на певний грошовий еквівалент за рік, як і середній дохід з гостя та дохід з доступного номера, що може свідчити про неблаготворне ціноутворення та економічну політику на підприємстві в цілому.

Негативна динаміка RevPar означає, що дохід зменшився в порівнянні з аналогічним періодом минулого(необхідно провести структурний аналіз

економічної діяльності та виробити стратегію цінового росту, ефективного розподілу каналів по збуту послуг), або, збільшився номерний фонд у порівнянні з минулим аналогічним періодом.

Щоб готелю уникнути негативної відмітки ADR необхідно розглядати такі аспекти:

- Конкурентне середовище. Ми змушені продавати наші номери, завжди оглядаючись на конкурентів.
- Сезонність. В низький сезон необхідно опускати ціни і робити спецпропозиції, тобто збільшувати розмір знижок. У високий сезон намагатися продати номери готелю дорожче через більш вигідні для канали продажів.
- Коректне розподілення обсягів бронювання по каналах продажів з урахуванням вартості кожного каналу.
- Використання динамічних підвищуючих тарифів в періоди максимального попиту. Якщо ваш готель працює з динамічними тарифами, тобто в готелі кілька тарифних планок для роботи з індивідуальними гостями (стійка, відділ продажів, сайт готелю) і ви оперативно виставляєте в системі потрібний тариф в залежності від ситуації з поточним завантаженням, ви можете підвищити відпускну тариф по цих каналах, а отже, і підвищити середній відпускної тариф по готелю в цілому.
- Глибина бронювання і тривалість проживання (знижки за попереднє бронювання і за тривале проживання, наприклад, від 14 ночей і більше) і обсяг таких продажів також впливає на ADR.
- Розмір інфляції за рік. На жаль, не враховувати цей фактор не можна. Якщо ми плануємо збільшення обороту від проживання на 8-10%, то домогтися цього тільки за рахунок збільшення завантаження вкрай складно [15].

Таким чином, порівнюючи показники ADR за минулий рік і нинішній (або показник поточного місяця з даними попереднього), ми повинні прагнути до зростання ADR. Якщо дохід зростає незначно, завантаження піднялося, а ADR падає, то потрібно віддавати собі звіт, що ви стали працювати з дешевшим

клієнтським сегментом. Це неминуче призведе до зростання поточних витрат готелю.

RevPAR характеризує результати управління номерним фондом і визначає місце готелю серед конкурентів. Зниження показника в досліджуваному готелі може бути пов'язане як зі зменшенням попиту і середніх цін, так і зі збільшенням номерного фонду, яке виявилось незатребуваним. При цьому необхідно пам'ятати, що практично всі готелі продають частину номерів через туристичних агентів і посередників, які отримують комісію у вигляді відсотка від виручки [1,2].

Величина RevPAR залежить від уміння керівництва готелю продавати додаткові послуги. Якщо дохід на гостя високий, то досить вигідно знижувати вартість номера заради високого завантаження. Однак при цьому не варто забувати, що чим більше завантаження, тим вище витрати готелю і знос номерного фонду [27].

2.3. Оцінка результативності діючої іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

На данному етапі аналізу готелю «Premier Hotel Aurora» необхідно не тільки виявити, чи продуктивна стратегія, а взагалі, продемонструвати потенційну спрямованість політики готелю за допомогою SPACE аналізу.

Його привабливість пояснюється можливістю проаналізувати наявну стратегію організації навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді. Автори методу SPACE-аналізу пропонують застосовувати багатокритеріальний підхід, який дозволяє здійснювати ідентифікацію, пошук репрезентативної вибірки характеристик, їх об'єднання у групи, присвоєння їм конкретних оцінок (вагових коефіцієнтів) у межах присвоєної шкали [4, с. 66].

У SPACE-аналізі виокремлюють чотири групи системних критеріїв оцінювання організації:

- економічний потенціал (або «фінансова сила»);
- конкурентні переваги;
- привабливість галузі (бізнес-напрямок);

- стабільність середовища (зовнішні умови бізнесу).

Складаємо матрицю на основі ключових факторів в кожній групі до бази інноваційної стратегії. В Space координати будуються вектор позиції готелю, який далі розглядається. Координати вектора визначають рекомендовану стратегію для готелю. Розрахунок результатів ведеться бальною системою, а саме: 5 – вищий бал; -5 – нижчий бал, Оцінку проводить група експертів (табл. 2.7).

«Вага» визначає значущість кожного критерію щодо всієї сукупності критеріїв та міститься в діапазоні від 0 до 1, сума значень при цьому має становити 1. Після обчислення значень оцінок за кожним критерієм (оцінка перемножується на «вагу»), визначається сумарна оцінка за кожною групою.

Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, в якій кожна піввісь є поданням загального критерію за групою (Рисунок 2.1). Кожний із вихідних критеріїв зображується як точка на відповідній півосі.

Таблиця 2.7

Бальна оцінка за методом SPACE для готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

Критерії	Оцінка, бали	Вага	Зважена оцінка, бали
Фінансовий стан готелю			
Рентабельність інвестицій	1	0,4	0,4
Динаміка прибутку	2	0,4	0,8
Рівень фінансової стійкості	1	0,6	0,6
Загальна оцінка критерія			1,8
Конкурентоспроможність готелю			
Частка готелю на ринку готельного бізнесу	1	0,3	0,3
Конкурентоспроможність продукту (услуг)	3	0,7	2,1
Рентабельність реалізації продукції (услуг)	1	0,3	0,3
Загальна оцінка критерія			2,7
Привабливість гостинної галузі			
Рівень рентабельності готельного бізнесу	3	0,5	1,5
ступінь впливу законодавчих змін	4	0,4	1,2
Залежність розвитку галузі від кон'юнктури	3	0,4	1,2
Загальна оцінка критерія			3,9
Стабільність гостинної галузі			
Стабільність прибутку готелю	2	0,6	1,2
Рівень розвиток інноваційній	2	0,5	1,0

діяльності готелю			
Маркетингові і рекламні можливості готелю	5	0,4	0,8
Загальна оцінка критерія			3,0

Результати зваженої оцінки фінансової сили підприємства («Premier Hotel Ауугога», м. Харків- 18 балів) свідчать про неможливість в сучасних умовах швидкої окупності вкладеного капіталу і високоефективного використання ресурсів.

Рівень конкурентоспроможності підприємств ((«Premier Hotel Ауорога», м. Харків – 2.4 бала;) свідчить про високі можливості конкурентної поведінки підприємств, чому сприяють показники привабливості галузі (3,4 бала), але останнім часом рівень її стабільності (2,7 бала) нижче, що пов'язано з постійним впливом зовнішніх факторів на діяльність підприємств.

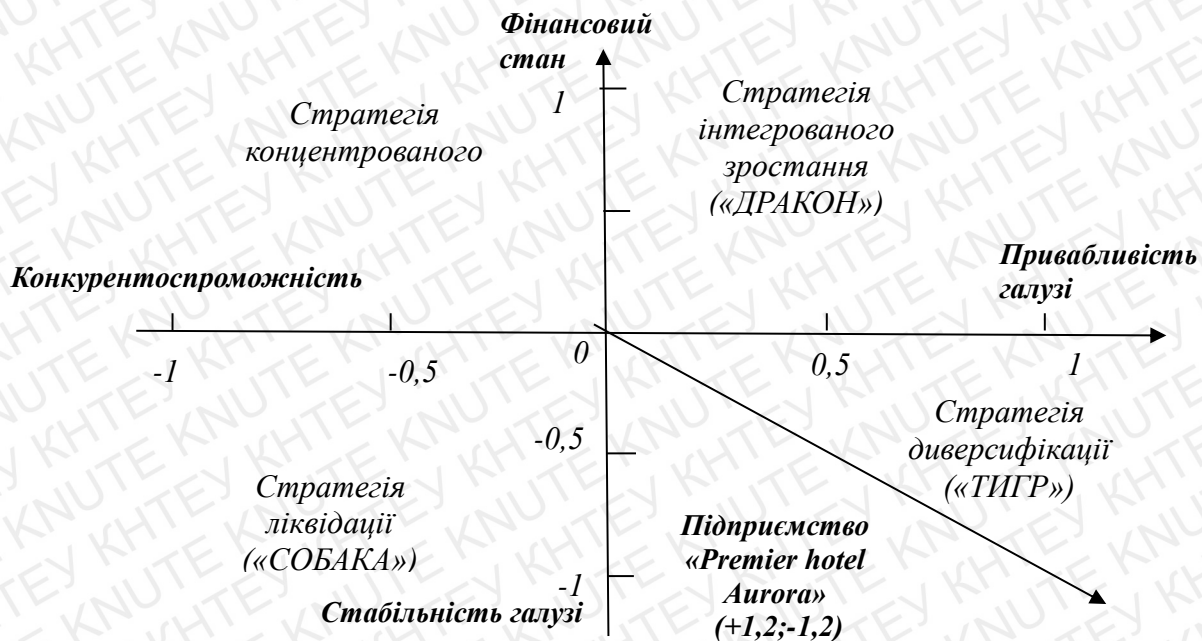


Рис. 2.1 Визначення вектора базової та інноваційної стратегії «Premier Hotel Ауугога» в системі координат SPACE.

Початок вектора знаходиться в точці початку координат, кінець вектора знаходиться в точці А з координатами (ф. 1, ф. 2):

X= привабливість готельної галузі; - конкурентоспроможність готелям.

Y= фінансовий стан готелю – стабільність готельної галузі.

Відповідно для «Premier Hotel Aurora» оцінки ці координат дорівнюють:

$$X=3,9-2,7=+1,2; Y=1,8-3=- 1,2$$

Вектор рекомендованої базової стратегії розвитку для «Premier Hotel Aurora» знаходиться в правому нижньому квадранті, що відповідає стратегії «Тигр» (базова стратегія диверсифікації). Тобто готель знаходяться в стані насичення або ж скорочення попиту на послуги; поточний бізнес перевищує потреби надходження грошей, що можуть бути вкладені в інші інноваційні послуги готелю;).Тому рекомендаціями буде очікування в традиційному бізнесі та пошук додаткових видів діяльності, що мають перспективи розвитку.

Визначивши безпосередній стратегічний вектор даного підприємства, слід відзначити, що на результат реалізації інновацій та показників опосередкованих типів стратегій значною мірою впливають ринкові параметри конкурентних готелів.

Для даного аналізу слід використати наступні показникові індекси:

Індекс завантаження або **MPI** (market penetration index) розраховується, як відношення відсотка завантаження в нашому готелі до відсотку завантаження готелів-конкурентів;

ARI (індекс середньої ціни продажу номера) - показник, що характеризує величину ADR готелю по відношенню до ADR конкурентної групи. Обчислюється як відношення ADR нашого готелю до ADR готелів-конкурентів. Якщо значення індексу вище 1 або 100%, ADR нашого готелю вище конкурентів і навпаки.

RGI (індекс доходу на номер) - показник, що характеризує величину RevPar готелю по відношенню до доходу на номер конкурентної групи. Якщо значення індексу вище 1 або 100%, RevPar нашого готелю вище конкурентів і навпаки [1,32].

Для проведення аналізу ринкових позицій готелю та його конкурентів, необхідно зазначити показники ефективності кожного з них за 2018 рік (табл. 2.8). Для цього розглянемо готелі, які безпосередньо в фактичному доступі у центрі міста.

Таблиця 2.8

Показники ефективності функціонування готелю «Premier Hotel Aurora» та його конкурентів за 2018 рік

Назва готелю KPI	Premier Hotel Aurora	Mandarin ClubHouse Kharkiv	Reikartz Kharkiv	Chichikov	Kharkiv Palace Hotel	WINE & ROSE BOUTIQUE HOTEL	Hotel 19
OR	75%	71,6%	69%	75%	77,3%	65%	73,4%
Average Rate	1813 тис грн.	1800 тис грн.	2180 тис грн	2360 тис грн	2700 тис грн	1070 тис грн	1340 тис грн
RevPAR	1359,7 тис. грн.	1288,8 тис грн	1504,2 тис грн	1770 тис грн	2087 тс грн	695,5 грн	983,5 грн
Rooms Available	9840 номерів	9000 номерів	9040 номерів	12000 номерів	51300 номерів	6000 номерів	6440 номерів
Room sold	7380 номерів	6444 номерів	6237 номерів	9000 номерів	39654 номерів	3900 номерів	4727 номерів
Room Revenue	1,338670 млн. грн	1,202745 млн. грн.	1,194783 млн. грн.	2,256789 млн. грн.	17,688325 млн. грн	1,000439 млн. грн	1.104876 млн.грн
Total Revenue	1,449690 млн грн	1,378772 млн грн	1,203877 млн грн	2, 498576 млн грн	18,393979 млн грн	1,101347 млн грн	1, 117548 млн грн
TRevPaR	1473 тис грн	1531 тис грн	1331 тис грн	1880 тис грн	3585 тис грн	1835 тис грн	1735 тис грн

Для розрахунку MPI, RGI,ARI необхідно дізнатися завантаження готелів конкурентів, значення якого виводиться через середнє-арифметичне число від завантаження, середньої ціни,середнього доходу з гостя порівнюваних підприємств.

MPI = Occupancy/ Occupancy per all. Occupancy per all = 72,3.

RGI = RevPAR/RevPAR per all. RevPAR per all = 1241,2.

ARI= Average Rate/ Average Rate per all. Average Rate per all = 1980.

Провівши розрахунки середнього числа кожного з знаменників показників, приступимо до обчислення кожного з них для сімох наявних готелів. Доцільно відобразити остаточні результати у вигляді графіку-діаграмми, для повноцінного та прозорого розуміння успішності готельного функціонування на секторі ринку послуг. (Рисунок 2.2).

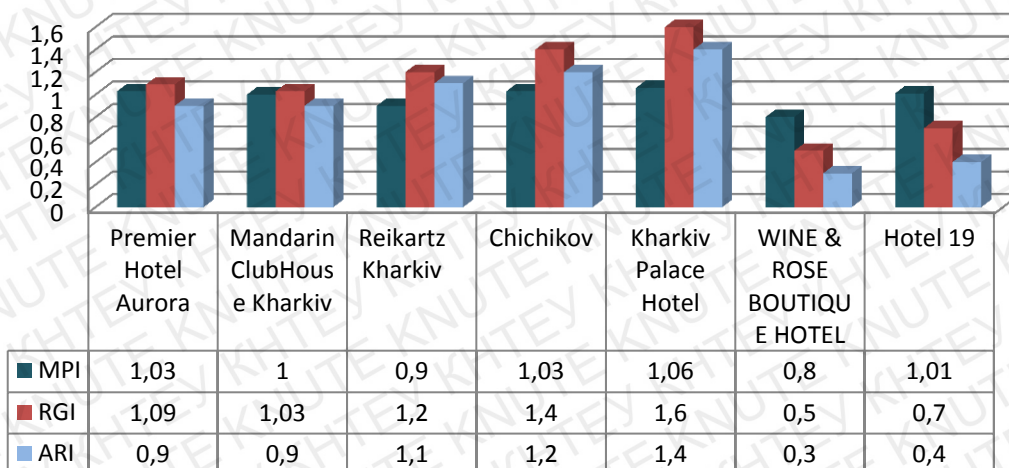


Рис. 2.2 Показники ринкової ефективності функціонування готелю «Premier Hotel Aurora» та його конкурентів.

Висновок по діаграмі для готелю Aurora: MPI = 103%- готель за показником завантаження спрацював на 3% краще, ніж в середньому готелі з конкурентної групи групи; RGI=109%- RevPar нашого готелю на 9% краще, поміж середнього показника готелів конуренів; ARI= 90%, індекс продажу номера нижче, ніж у деяких готелів кнкурентів.

Даний сценарій може характеризуватися незначною динамікою відхилення показників в порівнянні з попередніми роками, але позитивним значеннями деяких або всіх ринкових індексів. Це говорить про те, що при всіх досягненнях готелю в порівнянні з попередніми періодами, результати продажів в порівнянні з ринком виявилися гіршими і готель не зміг витягти максимум вигоди з поточної ринкової кон'юнктури, конкуренти були краще.

У цьому випадку варто звернути увагу на наступні моменти:

- оцінити результати за сегментами і визначити "зайві" елементи, занизивши показники;
- перевірити політику конкурентної групи, що дозволило забезпечити більший ріст і досягти кращих показників продажів;

Необхідно провести детальний аналіз стратегії продажів готелю. В першу чергу необхідно проаналізувати за якими цінами якого сегменту найчастіше продавався номерний фонд готелю, чи не було взято багато "дешевого" бізнесу, не

робилося чи багато безкоштовних підвищень категорій номерів, наскільки ефективно проводився контроль квот за контрактами відділом продажів.

Готель, в рамках конкурентного протстояння, може дістатися успіху, якщо отримає свою частку справедливого сектора ринку. За допомогою простих розрахунків, необхідно порівняти свій індивідуальний відсоток з позиційним числом споріднених підприємств для виявлення поточних перспектив.

Fair Share - ринковий показник, що характеризує частку готелю серед конкурентів. Розраховується як відношення номерного фонду готелю до сумарного номерного фонду конкурентів і самого готелю [2].

Fair Market Share - показник, що характеризує реальну частку готелю на ринку в порівнянні з конкурентами. Розраховується як відношення кількості заброньованих номерів в готелі до сумарної кількості заброньованих номерів конкурентів, включаючи Ваш готель [32].

TRGI - Total Revenue Generation Index - індекс, що характеризує загальний дохід готелю на кожен наявний номер в порівнянні з конкурентами. Розраховується як відношення показника TRevPar готелі до середнього показника загальної прибутковості номерів готелів конкурентів. Якщо показник більше 100%, готель працює краще конкурентів, загальний дохід на номер готелю вище конкурентів [15].

Проведені розрахунки включимо до діаграми для візуального порівняння (Рисунок 2.3).

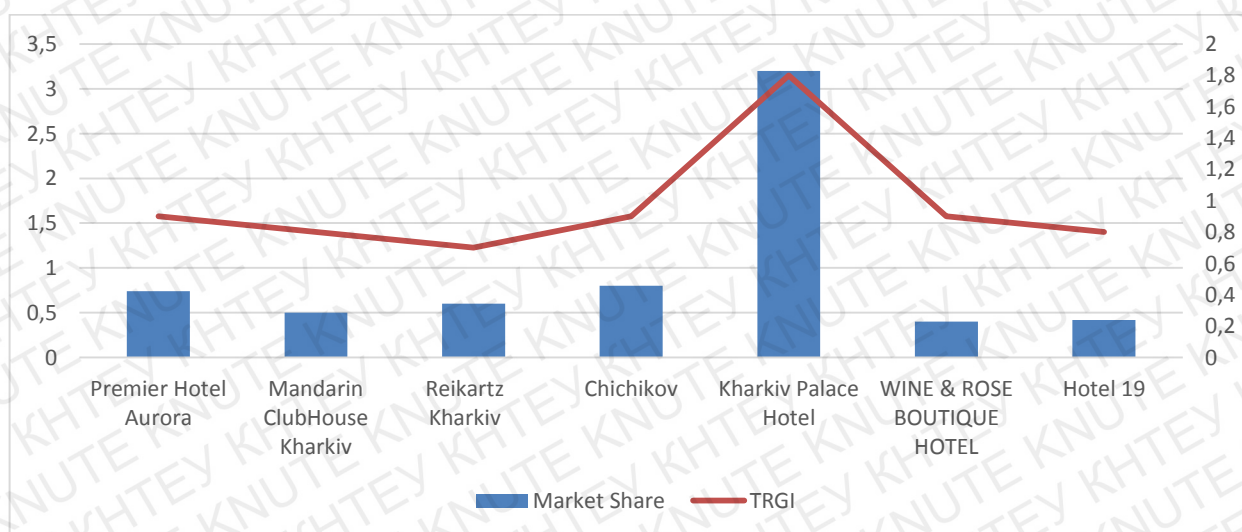


Рис. 2.3 Частка справедливої долі ринку «Premier Hotel Aurora» серед опозиційних готелів.

Необхідно заключити, що готель займає досить непогану частку готельного ринку серед інших, але, варто прагнути до кращих результатів, постійно впроваджувати актуальні товари та інфлюенсні пропозиції.

Висновки до другого розділу. У даному контексті має місце вивчення фундаментальних організаційних основ «Premier hotel Aurora», його організаційну структуру, інформаційу анкету установи, фінансові та аналітично-звітні документи, класифікацію житлових приміщень та види додаткових послуг.

Для оцінки макро і мікро середовищ використано SWOT і PEST- виявлено слабкі і сильні сторони, відзначено рекомендації щодо їх модифікації. Технологія Revenue Management, на базисі вагомих показників (ADR, ReVPaR, ReVPaC) визначає кращу ціну за номер на основі прогнозування попиту аналізує динаміку доходів готелю за певний період. За допомогою SPACE-аналізу відмічено основну стратегію підприємства. Оцінено, за допомогою розрахунків на засадах бенчмаркінгу, основні показники долі ринку готелю і візуалізовано їх у виді графічних рисуноків.

У даній ситуації рекомендується для використання функціональний інструмент Менеджер Каналів - дозволяє контролювати продажі в різних OTA, IDS, GDS, в CRS, а також на сайті готелю. Контролює кількість номерів, що виставляються на продаж, ціни та тарифні плани, підтримувати двосторонній обмін замовленнями і наявністю місць з готельної системою, тобто всі вступники бронювання автоматично потрапляють в готельну систему, відбувається автоматичний обмін наявністю місць.

РОЗДІЛ 3

Удосконалення іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

3.1. Обґрунтування програми заходів з реалізації іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

Аналіз, проведений у попередньому розділі цієї роботи, показав, що найбільш прийнятною стратегією на даному етапі розвитку готелю є стратегія диверсифікації,

тобто створення нових продуктів (послуг), які збігаються з основним профілем підприємства готельного бізнесу.

Дана стратегія реалізується в умовах:

- коли компанія конкурує в галузі надання послуг гостинності, яка не має зростання, або має дуже низькі темпи зростання;
- коли додавання нових, але, в той же час, профільних, продуктів могло б істотно поліпшити реалізацію традиційної продукції (послугу розміщення);
- коли нові профільні продукти можуть пропонуватися на ринку за досить високими цінами.

Стратегія концентричної диверсифікації відповідає базовій стратегії центрованої диверсифікації, що має на увазі пошук і використання додаткових можливостей виробництва нових продуктів. Готельний продукт можна визначити як сукупність матеріальних, технічних, людських, інформаційних, тимчасових і інших чинників діяльності готелю з надання клієнтам благ, що володіють певними споживчими властивостями і здатними задовольнити їх потреби [18, с. 93].

В області реалізації інноваційної стратегії «Premier Hotel Aurora» розглянемо розширення асортименту послуг для підвищення рентабельності діяльності та конкурентоспроможності готелю. Відповідно до обраної стратегії інтегрованого зростання пропонується розробити проект впровадження в асортимент послуг SPA-іноватики. Для цього передбачається реорганізувати існуючий фітнес зал та частину цокольного поверху в сучасний SPA- центр.

Дане рішення засноване на аналізі доходів послуг готелю на увазі низьку рентабельність і прибутковості фітнес залу. В асортиментній політиці готелю дані послуги відносяться до стратегічної групи, і відповідають напрямку світових тенденції в сфері гостинності і будуть користуватися особливим попитом в найближчому майбутньому, і, відповідно, приносити дохід готельному підприємству.

Послуги SPA - це добре поєднуємий з гостинністю, економічно виправданий вид діяльності. По-перше, здоровий спосіб життя і відвідування SPA салонів для

більшості людей з середніми доходами і вище стали невід'ємною частиною повсякденного життя. По-друге, життя в великих містах, в тому числі і в Харкові, занурює людей в стан хронічної втоми, тому вони відчують особливу потребу в релаксації.

Вимоги, які пред'являються до SPA центру в готелі, сильно відрізняються від вимог до міського салону краси. Причому формують їх клієнти, які, поїздивши по світу і отримавши досвід проживання в першокласних готелях, пред'являють підвищені вимоги до стандартів сервісного обслуговування.

У зв'язку з тим, що біля готелю «Premier Hotel Aurora» погано розвинене дослідження ринку, рекомендується систематично впроваджувати різноманітні комплекси заходів по просуванню послуг готелю (PR- кампанія, маркетингові дослідження, зовнішня реклама і маркетплейсмент, і тд). Ключові заходи по іноваційному просуванню готелю висвітлені у 1 розділі, пункті 1.2, а також у додатку Б. Від того, наскільки якісно складений план дивесифікації готельних послуг підприємства, залежить його майбутня виручка від реалізації і відповідно прибуток.

3.2. Прогнозування результативності реалізації іноваційної стратегії готелю «Premier Hotel Aurora», м. Харків

Створення SPA центру в готелі «Premier Hotel Aurora»- доцільний і рентабельний проект, але, зрозуміло, що вимагає чималих витрат.

За проектом SPA центр планується розмістити на площі 300 кв.м., яка буде розділена на п'ять зон:

- рецепція і зона відпочинку;
- фіто-бар;
- спортивно-оздоровчий блок (тренажерний зал, джакузі, зона відпочинку, велнесс-лікар);
- SPA-зона (кабінет таласотерапії, кабінет класичної косметології, кабінет масажу, фінська сауна, соляний грот);

- допоміжні приміщення (підсобні приміщення, склади, коридори).

План розподілу площі і вартість оснащення SPA центру готелю «Premier Hotel Aurora» представлені у вигляді корельованої таблиці даних (табл. 3.1) .

Таблиця 3.1

План витрати на організацію зони SPA «Premier Hotel Aurora»

Найменування комплексу	№ п/п	Назва кабінетів	Площа, кв.м.	Затрати , тис. грн.
Вхідна група	1	Рецепція і зона відпочинку	12	10000
Фіто-бар	2	Чайна кімната, кімната з натуропатичними напоями/кисневими коктейлями/детокс вітамінізаторами.	35	43000
Спортивно-оздоровчий блок	3	Тренажерний зал, джакузі, зона відпочинку, велнесс-лікар	180	450000
SPA-зона	4	Кабінет таласотерапії	15	46000
	5	Кабінет класичної косметології	16	51000
	6	Кабінет масажу	12	30000
	7	Фінська сауна	34	120000
	8	Соляний грот	30	111000
Допоміжні помешкання	9	Підсобні приміщення, склади, коридори	22	3000
Сучасна діджиталізація, технічне оснащення	-	ІД планшети, сканери, програми віртуальної-реальності, модулятори зовнішності, наномікродермоабразиви та ін.	-	510000
Всього			360	1,374000 млн.грн.

Загальні планові витрати на оснащення SPA центру склали 1,374000 млн.грн.

В середньому інвестиції на оснащення технологічним обладнанням та меблями на квадратний метр складають 3817 грн.

План прогнозованих продажів послуг SPA центру при зростаючому рівні перспективного завантаження дозволить аналітично передбачити майбутні сукупні доходи від кожної структурної одиниці нововедення, а також представити чітку картину прибутковості та окупності проекту загалом (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

План прогнозованих продажів послуг SPA центру «Premier Hotel Aurora»

Найменування комплексу	П/П	Назва кабінету	Планов	Прибуток в	Планов	Прибуток в	Планов	Прибуток в	Планов	Прибуток в
			завантаження	місяць, грн	завантаження	місяць, грн	завантаження	місяць, грн	завантаження	місяць, грн
		2019		2020		2021		2022		
Фіто-бар	2.1	Чайна кімната	25%	9000	36%	11895	41%	13483	48%	15125
	2.2	Кімната з натуропатичними напоями/кисневими коктейлями/детокс вітамінізаторами.	25%	9000	36%	11895	41%	13483	48%	15125
SPA-зона	4	Кабінет таласотерапії	30%	12000	39%	15475	45%	17116	50%	18560
	5	Кабінет класичної косметології	35%	12875	38%	14372	46%	16344	52%	19023
	6	Кабінет масажу	20%	11324	26%	12868	33%	14573	41%	16907
	7	Фінська сауна	34%	13287	39%	14054	47%	16984	51%	18795
	8	Соляний грот	31%	12897	37%	14236	45%	16682	50%	18325
Роздрібні продажі супутніх товарів(косметика, сувеніри, додаткові комплекти товарів та комплекси послуг і т.д.)			34%	10467	34%	10467	34%	10467	34%	10467
Загальна сума			28%	80874	34%	96367	40%	108649	46%	117117

Згідно таблиці 3.2 місячна виручка на початковий (2020 рік) період від SPA центру в готелі становитиме 96367 тис. грн, при середній плановій завантаженості в 32%, і в рік виручка становитиме 1060037 млн. грн. У 2021 році виручка від SPA-центру складе в рік 1195139 млн. грн, при плановій завантаженні 40% (абсолютне відхилення-135102 тис. грн.), А в 2022 році виручка складе 1288287 млн. грн в рік при завантаженні 46% (абсолютне відхилення-93148 тис. грн.). Грошовий приріст залежить від коректності операційної експлуатації центру загалом, та управлінських рішень. При позитивних темпах росту, готельні позики окупляться набагато швидше, ніж може бути спрогнозовано.

Реалізація даного інвестиційного проекту по створенню SPA центру вимагає розробки стратегії фінансування. Безумовно, підприємство може профінансувати частину проекту за рахунок власних коштів, однак, для коректності оцінки

інвестиційного проекту і обґрунтування його ефективності будемо вважати, що фінансування здійснюється 100% за рахунок позикових коштів.

Таким чином, на всю суму необхідних капіталовкладень для реалізації інвестиційного проекту береться банківський кредит у ПАК «Приват банк» в перший рік на шість років під 14% річних. Необхідна сума банківського кредиту для реалізації інвестицій в нульовому періоді - 1,374000 млн.грн. Кредит погашається рівними частками, починаючи з першого року по шостий.

Гарантом повернення кредиту для реалізації інвестиційного проекту буде договір про заставу майна організації. Поручителем буде стороння організація: ТОВ «Норд-Вест». Розрахунки з погашення інвестиційного банківського кредиту представлені в таблиці 3.3 [15,30].

Таблиця 3.3

Розрахунки з погашення інвестиційного банківського кредиту готелю

1.Тип кредиту	2.Річна % ставка	3.Термін виплати	4.Роки						
			2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Інвестиційний	14%	6 років	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
5.Надходження грошей від кредиту	-	-	1,37 4000 млн. грн	0	0	0	0	0	0
6.Погашення основного боргу	-	-	0	3505 00 тис. грн.	350500 тис. грн.	350500 тис. грн.	3505 00 тис. грн.	350500 тис. грн.	350500 тис. грн.
7.Заборгованість на кінець поточного періоду	-	-	1,37 4000 млн. грн.	1,11 3500 млн. грн.	986700 тис грн	732389 тис грн	4767 00 тс грн	310896 тис грн	0
			Всього:2,103000 млн. грн.						

Таким чином, схема фінансування інвестиційного проекту передбачає використання суми капіталовкладення за рахунок 100% -ого позикового капіталу. Формою залучення позикових коштів є довгостроковий кредит строком на 6 років. Форма повернення банківського кредиту - рівні сплати один раз в кінці кожного року протягом всього терміну інвестиційного кредиту.

В якості першого критерію ефективності реалізації проекту розглянемо показник чистого дисконтованого доходу - ЧДД (NPV). Даний коефіцієнт розраховується як різниця між величиною капіталовкладень і поточної

дисконтованої вартістю грошових надходжень [25, с. 70]. Процес дисконтування представляється собою визначення поточної вартості грошових коштів за умови, що відома їх майбутня вартість. Формула розрахунку NPV:

$$NPV = a \cdot P_k / (1+r)^k - IC, \quad (3.1)$$

де IC - сума інвестицій,

P_k - отримується чистий дохід за періодами,

k - період (інтервал) реалізації інвестиційного проекту,

r - норма дисконтування,

a - коефіцієнт дисконтування [17, с.101].

Чистий прибуток визначається як різниця виручки та інвестиційних витрат і податків. Для того, щоб визначити чистий прибуток, розрахуємо прогнозний рівень доходу від реалізації інвестиційного проекту щорічно і на кінець терміну 6 років.

Передбачається, відповідно до ціновою політикою SPA, що середній дохід SPA центру від буде встановлена на рівні 3600 грн на добу від кожного напрямлення. Таким чином, при 100% завантаженні в рік очікується наступний рівень надходжень від діяльності: 300 днів на рік * 3 (фіто-бар, спортивно-оздоровчий блок та SPA-зона) * 3600 = 3240000 млн. гривень (19440000млн. гривень за 6 років).

З огляду на можливість відсутності 100% -го завантаження в готельному бізнесі, прогнозований рівень здачі в оренду номерів-апартаментів дорівнює 93%, однак, з огляду на ризик недовантаження і відсутність напрацьованої бази клієнтів, ми будемо розраховувати ефективність проекту при 75% -му рівні від максимально можливого доходу (згідно з аналізом стану ринку готельних послуг міста Харків і аналізом рівня завантаження міні-готелю, 75% - мінімальний можливий рівень завантаження).

Це пов'язано з коливаннями напливу туристів. Таким чином, очікується, що за підсумками операційної діяльності проекту буде отримана сума: 75% * 3240000 гривень = 2,430000 млн.грн. на рік (14580000 млн.гривень за 6 років).

Коефіцієнт дисконтування визначається за формулою:

$$a = 1/(1-k)^n, \quad (3.2)$$

де n - норма дисконту,

k - рік реалізації [17, с. 82].

Оскільки для реалізації інвестиційного проекту передбачається використовувати позикові кошти від банку ПраваТбанк 14% річних, норма дисконту дорівнює 0,14. На основі даних про чистий дохід і норми дисконту розраховуємо коефіцієнт дисконтування і дисконтований грошовий потік (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Розрахунок чистого дисконтованого доходу від реалізації проекту

Рік	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Виручка	2,430000 млн. грн	2,430000 млн грн	2,430000 млн грн	2,430000 млн грн	2,430000 млн грн	2,430000 млн грн
Інвестиційні витрати	2,350800 млн грн	2,350800 млн грн	2,350800 млн грн	2,350800 млн грн	2,350800 млн грн	2,350800 млн грн
Чистий прибуток	79200 тис грн	79200 тис грн	79200 тис грн	79200 тис грн	79200 тис грн	79200 тис грн
Коефіцієнт дисконтування(14%)	0,88	0,77	0,67	0,59	0,53	0,42
Дисконтований грошовий потік	90 000 тис грн	102 574 тис грн	118 208 тис грн	134 273 тис грн	149 433 тис грн	188 571 тис грн.
NVP	13%	29%	49%	69%	88%	118%
Всього NVP:917332 тис грн						

Позитивне значення NPV є показником, наскільки вартість вкладених коштів зросте за результатами реалізації інноваційного проекту. Таким чином, одне з головних умов ефективності інвестицій ($NPV > 0$) дотримано. Даний показник свідчить про рентабельність проекту і його прибутковості з урахуванням інфляції(кожного року дохід зростатиме на 20% від попереднього періоду).

Період окупності інвестиційного проекту являє собою метод визначення періоду часу, необхідного для того, щоб одержуваний генерується дохід від реалізації інвестиційного проекту окупив всі інвестиційні витрати [11, с. 270]. Як правило, розглядають дві методології розрахунку:

- 1) більш проста - простий період окупності капітальних вкладень;
- 2) дисконтований період окупності інвестицій.

Простий період окупності інвестиційного проекту (PP) дорівнює відношенню витрачених коштів до середньорічної чистого прибутку:

$$PP = 2,103000 \text{ гривень} / 2,430000 \text{ гривень} = 0,8$$

Отже, простий період окупності становить менше одного року (8 місяців). Але, оскільки простий період окупності не враховує часовий чинник, розрахуємо дисконтований період окупності інвестиційного проекту.

Дисконтований період окупності (DPB) - це показник, що відображає період часу, який необхідний для того, щоб відшкодувати дисконтну вартість капіталовкладень за рахунок поточної вартості майбутніх надходжень. Дисконтований період окупності розраховується як відношення сумарної величини інвестицій до дисконтованого чистого потоку грошових коштів.

Важливо зауважити, що за допомогою використання процедури дисконтування період окупності інвестиційного проекту збільшується, іншими словами, співвідношення $DPP > PP$ завжди вірно [15]. Таким чином, інвестиційний проект може задовольняти аналітика по простому періоду окупності, проте може виявитися непривабливим за критерієм дисконтованого періоду окупності. Для розглянутого інвестиційного проекту дисконтований період окупності дорівнює:

$$DPP = 2,103000 \text{ гривень} / 2,000800 \text{ гривень} = 1,5$$

Отже, для того, щоб вкладені кошти окупилися, необхідно півтора року.

Розглянемо індекс прибутковості інвестицій в інвестиційний проект зі створення номерів-апартаментів. Індекс прибутковості (PI) реалізованих інвестицій представляє собою відношення доходу до одиниці вкладених коштів. Даний показник ефективності інвестицій визначається як відношення теперішньої вартості грошового потоку доходів до поточної вартості інвестиційних витрат [17, с. 95]:

$$PI = 1 + (NPV / IC), \quad (3.3)$$

Індекс прибутковості інвестицій відображає рентабельність реалізованого інвестиційного проекту, ефективність інвестованого капіталу, рівень доходу на одну одиницю витрат; таким чином, чим вище даний показник, тим краще. Індекс прибутковості інвестицій для даного інвестиційного проекту дорівнює:

$$PI = 1 + (917332 / 2,103000) = 1,43.$$

Отже, $PI > 1$ — проект рентабельний.

Важливим показником ефективності інвестиційних вкладень є коефіцієнт внутрішньої норми прибутковості інвестицій (IRR). Даний параметр є дисконтну ставку, що відображає рівність поточної вартості чистих грошових потоків і поточної вартості інвестицій в проект. Внутрішня норма прибутковості інвестицій є відсоткову ставку, норму прибутку, необхідну для того, щоб прирівняти поточну вартість інвестицій до нуля: іншими словами, це ставка дисконту, який приймається як дисконтовані доходи від реалізації проекту до інвестиційних витрат. Таким чином, показник IRR визначає максимально прийнятну ставку дисконту, при якій можна інвестувати кошти без будь-яких втрат для власника - рентабельність інвестицій. Формула для розрахунку IRR являє собою рішення наступного рівняння [34, с. 116]:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+IRR)^t} = 0 \quad (3.4)$$

Для оцінки внутрішньої норми прибутковості для нашого інвестиційного проект скористаємося програмою Excel. У вбудованих функціях програми Excel скористаємося командою «= ВСД (грошові потоки)». На виході отримуємо, що інвестиційний проект зі створення номерів апартаментів має внутрішню норму прибутковості 15%. IRR більше ставки банківського кредиту (14%), виходячи з цього, проект вважається прийнятним.

Нозрахуємо коефіцієнт ефективності інвестицій в проект по створенню номерів апартаментів (ARR). Даний показник ефективності інвестицій не враховує часовий чинник і розраховується як відношення середньорічної очікуваного чистого прибутку та середньорічного обсягу інвестицій:

$$ARR = \frac{PN}{\frac{1}{2}(IC-RV)} \quad (3.5)$$

де, PN - середньорічна чистий прибуток;

RV - залишкова вартість проекту [10, с. 11].

Оцінимо ефективність даного інвестиційного проекту.

$$ARR = ((3240000 * 6 - 2103000) : 6) / (0,5 * (2103000 - 0)) * 100\% = 30\%.$$

Таким чином, рентабельність інвестицій в проект складає 30%, що вище в порівнянні з рентабельністю продажів міні-готелю в 2018 році (26,67%). Що також

свідчить про ефективність реалізації інвестицій в створенні рекреаційної зони для відпочинку. Однак, даний коефіцієнт не варто розглядати в якості одного з основних, оскільки показник ARR не враховує тимчасового чинника.

У цьому випадку, за попередньою оцінкою ефективності інвестиційного проекту, заснованої на прогнозних значеннях відтоку і припливу грошових коштів, ми припустили, що реалізація інвестицій в створення SPA центру в «Premier Hotel Аурога» чинить позитивний економічний ефект. Протягом життєвого циклу інвестиційного проекту сукупний дохід від операційної діяльності перевищує інвестиційні витрати на 1-й рік.

Поставлені завдання по оцінці коефіцієнтів ефективності інноваційного інвестицій в реалізацію проекту виконані і отримані наступні результати:

- 1) виконана умова ефективності реалізації інвестицій: $NPV > 0$, $IRR > r$, $PI > 1$ [25, с. 79];
- 2) дисконтований період окупності проекту становить півтора року, що є привабливим показником для вкладення капіталу;
- 3) норма внутрішньої дохідності проекту перевищує ставку банківського кредиту.

Висновки до третього розділу. В області розширення асортименту послуг для підвищення рентабельності діяльності та конкурентоспроможності готелю «Premier Hotel Аурога» відповідно до обраної стратегії диверсифікованого зростання було розглянуто проект впровадження в асортимент SPA послуг.

За результатами економічної оцінки ефективності інвестицій у розглянутий проект, виявлено, що інвестиції в створення апартаментів є ефективними, і проект слід прийняти-рентабельність інвестицій дорівнює 30%; ризики інвестиційного проекту, пов'язані з фінансуванням, рівнем конкуренції на ринку пропозиції апартаментів мають незначний вплив на операційну діяльність.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Проведене дослідження базових теоретичних засад процесу формування інноваційної стратегії та практичне використання інструментарію для розробки та реалізації інноваційної стратегії дало змогу обґрунтувати наступні висновки і пропозиції.

Вивчення класичних та сучасних теоретичних засад інноваційної діяльності дозволило відокремити основні підходи до визначення поняття „інновація” та виділити ознаки інновацій, що є необхідним для процесу формування інноваційної стратегії. Узагальнено визначення поняття “інновація” як зміни, що переводить систему на якісно новий рівень розвитку, покращує її властивості.

Були розглянуті та проаналізовані різні підходи до типології інноваційних стратегій. Окрема увага приділена визначенню інноваційних напрямлень готельного підприємства. Інноваційна діяльність в готельному бізнесі здійснюється за основними векторними напрямками: продуктові інновації, інновації, послуги процесні і технологічні інновації, маркетингові інновації, соціальні або кадрові інновації. На основі цього, запропоновано сучасні іноваційні рішення для кожної зазаненої ніші стратегічного розвитку.

На базисній оцінці передумов формування ефективної інноваційної стратегії на підприємствах сформована концептуальна схема розробки та реалізації інновацій: стратегічна карта з етапами розробки стратегій, процес формування портфелю проектів у рамках інноваційної стратегії, індивідуальна схема-приклад впровадження нововведень.

Вибраним об'єкт дослідження даної роботи виступає «Premier Hotel Aurora» м. Харків. Загально ознайомлено з готелем як суб'єктом господарювання, визначено клас його економічної діяльності, розібрано організаційну структуру управління, дана загальна характеристика асортименту послуг та номерному фонду, розглянуто додаткові послуги, правові норми, фінансовий стан підприємства.

Після загальної характеристики готелю було проведено аналіз макро- та мікросередовищ з метою виявлення недоліків поточної стратегії, її вплив на ефективну і продуктивну діяльність, рекомендовано принципи їх вирішення. Для аналізу використано SWOT і PEST методики дослідження сфери функціонування, та викладено такі пропозиції:

- планування асортименту послуг, що надаються;

- ефективної системи ціноутворення, вибору посередників і налагодження взаємовигідної співпраці з оптовими покупцями (укладення довгострокових договорів);
- формування каналів збуту;
- організації реклами і стимулювання продажів;
- впровадження урбантуризму;
- підвищення ефективності міжфункціональних зв'язків;
- вдосконалення систем управління підприємством та інноваційними процесами;
- підвищення економічної, соціальної та екологічної безпеки підприємства; ресурсним забезпеченням та фінансуванням проектів інноваційної програм.

З урахуванням досить сильної позиції на ринку готелю «Premier Hotel Aurora» і тенденції уповільнення темпу зростання ринку в умовах економічної кризи в якості еталонної, обрана стратегія центрованої диверсифікації (традиційний SPACE-аналіз).

Основою концепції даної стратегії є використання потенційних можливостей готельного підприємства для впровадження нових послуг, які збігаються з профілем діяльності за умови, що "старий" бізнес не змінюється, готель працює на колишньому ринку, при цьому здійснюючи пошук на існуючому ринку збуту нової послуги, створеної з урахуванням сучасних ринкових тенденцій.

Для визначення економічного стану готелю та ефективності його функціонування, застосовано базові показники KPI Revenue- менеджменту, які дали поточну оцінку рентабельності готелю- підґрунття для формування перспектив розвитку, необхідності залучення зовнішніх інвестицій.

Індекс ринкового проникнення та справедливої долі ринку дали зрозуміти, що готель займає майже однакову частину з конкурентами- необхідно приймати міри по динамічному технологічному і маркетинговому просуванню.

За рахунок впровадження в асортимент послуги-новинки очікується збільшення рентабельності і конкурентоспроможності готелю «Premier Hotel Aurora».

В області розширення асортименту послуг для підвищення рентабельності діяльності та конкурентоспроможності готелю «Premier Hotel Aurora» відповідно до обраної стратегії диверсифікованого зростання пропонується розробити проект впровадження в асортимент SPA послуг. Для цього передбачається реорганізувати існуючий фітнес зал та цокольний поверх в сучасний SPA центр.

За результатами економічної оцінки ефективності інвестицій у розглянутий проект, виявлено, що інвестиції в створення апартаментів є ефективними, і проект слід прийняти:

- загальна вартість проекту становить 1,374000 млн. грн;
- на всю суму передбачається взяти в ПАК «Приват Банк» кредит під 14% річних;
- дисконтований період окупності складає півтора року;
- на 2022 рік (4 рік позики) виручка від SPA –центру складе-1288287 млн. грн;
- рентабельність інвестицій дорівнює 30%.

Ризики інвестиційного проекту, пов'язані з фінансуванням, рівнем конкуренції на ринку, мають незначний вплив на операційну діяльність. Протягом життєвого циклу інвестиційного проекту сукупний дохід від операційної діяльності перевищить інвестиційні витрати на 1-й рік.

Список використаних джерел

1. Kalyan T. Talluri, Garrett Van Ryzin. The Theory and Practice of Revenue Management.- NYC, 2013.- 326 p.
2. Revenue менеджмент- новий інструмент у сфері гостинності. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://restoranoff.ru/solutions/marketing/revenue-management-novyy-instrument-v-industrii-gostepriimstva/> (дата звернення 10.10.2019).
3. Блакитна Г.В., Лановська Г.І. Інноваційно-технологічні чинники забезпечення високого конкурентного статусу // Проблеми та перспективи розвитку інноваційної діяльності в Україні : матеріали XI Міжнародного бізнесфоруму (Київ, 22 березня 2018 р.) / відп. ред. А.А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.- С. 36-39.
4. Бовш Л.А. Навчально-методичний посібник «Економіка готелів і ресторанів». – Київ: КНТЕУ, 2017. – 265 с.
5. Брич В. Я. Управління інноваційним розвитком підприємства : моногр. // В. Я. Брич, Х. А. Снігур, М. М. Тисько, Я. О. Шпак. – Тернопіль : ТНЕУ, 2019. – С. 111-121.
6. Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму // Вісник Хмельницького національного університету.- № 5, Т. 2.- 2014.- С. 201-205.
7. Верховна Рада України. Закон України "Про інноваційну діяльність"(Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266).- Київ, 2002.- 16 с.
8. Верховна Рада України. Закону України "Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні" (Відомості Верховної Ради України, 2012 р., N 19 - 20, ст. 166).- Київ, 2012.- 20 с.
9. Гайденок С.М. Прядкіна Ю.В. SWOT- аналіз та формування стратегії розвитку підприємницької діяльності //міжнародна науково-практична інтернет-

- конференція «БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЙ».- Харків: НУГХ им.А.Н.Бекетова, 2019.- С 93-97.
10. Голубев А.А. Життєвий цикл інновації та ресурсне забезпечення інноваційної діяльності// Сучасні проблеми науки та освіти. - 2015. - № 2-2.- 20 с.;
11. Давидюк Ю.В., Шокот К.М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу // Економіка та суспільство.-Вип.7. – 2016.- С.266-272.
12. Ємельянова К. С. PEST-аналіз круїзного ринку України //Вісник економіки транспорту і промисловості № 43.- Харків: ХДУЖТ, 2014.- С 73-77.
13. Коваленко Н.О. Інноваційні напрямки розвитку перспективи індустрії гостинності України // Науково-практичний журнал «Європейські перспективи» № 7, КНЕУ ім. В. Гетьмана 2015.- С. 175-180.
14. Короленко В.М., Сильчук Т.А. Сенсорний маркетинг як інновація в індустрії готельного господарства // «Young Scientist» • № 10 (62) • October, 2018.- С. 433-435.
15. Логутова А. В. Формування показників оцінки ефективності інноваційної діяльності організації індустрії гостинності // Молодий вчений. - 2016. - №6. - С. 489-493.
16. М. Є. Рогоза, К. Ю. Вергал. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми : монографія. – Полтава : РВВ ПУЕТ, 2011. – 136 с.
17. Македон В.В. Розробка комбінованої стратегії підприємства на засадах збалансованої системи показників: [монографія] / В.В. Македон, В.П. Валіков –К.: Європейський вектор економічного розвитку 2016. –88-101 с.
18. Мельник І.М., Бодаковська Г.Р. "Інновації в управлінні асортиментом, якістю та безпекою товарів і послуг"// Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції.-Львів .-2017. - С.307-309.
19. Мендела І.Я. Планування інноваційних стратегій підприємствами готельного бізнесу // Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. - 2013. - Вип. 9(1). - С. 125-129. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9\(1\)__23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/aprer_2013_9(1)__23). (дата звернення 12.09.2019).

20. Микитюк П. П., Крисько Ж. Л., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Скочилас С. М. Інноваційний розвиток підприємства. Навчальний посібник. – Тернопіль: ПП «Принтер Інформ», 2017. – 224 с.
21. Найкращі інструменти для стратегічного аналізу підприємства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/> (дата звернення 10.10.2019).
22. Огляд програм лояльності та їх використання готелями. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://prohotelia.com.ua/2010/02/loyalty_programs/ (дата звернення 10.04.2019).
23. С. М. Журавльова. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства // Економіка. Управління. Інновації. - 2013. - № 2. [Електронний ресурс].- Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_27
24. Сіденко С. В. Інноваційна стратегія України // Стратегія розвитку України. - 2017. -№ 1. -С. 3-6
25. Стадник С.К., Йохна М.А., Черномазюк А. Г. Управління інноваціями//Дистанційний курс.- Хмельницький: ХНУ, 2018.- С. 66-81.
26. Тімар І.В. Інноваційна складова іміджу підприємств в сфері готельних послуг // Формування інноваційної інфраструктури в умовах європейського вектору розвитку національної економіки.- Дніпро : ДНУ ім. О. Гончара, 2015.- С. 335-356.
27. Управління інноваційними проектами: навч. посібник / Уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород: Вид-во УжНУ «Говерла», 2017. 360 с
28. Фатхутдінов Р. А. Інноваційний менеджмент: Підручник для вузів. - СПб .: Суми, 2016. - 448с.
29. Федулова Л.І. Підходи до оцінки рівня готовності підприємства щодо інноваційного розвитку // Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Економіка. –2011. –№ 124/125. –С. 36-40
30. Хаустова К.М. Інвестиційно-інноваційна стратегія підприємства та підходи до її класифікації К.М Хаустова -Фінансовий простір, -2015р. -С. -174-179

31. Хворост В.А. Технічні інновації для сучасного готельного підприємства // Сучасні наукомісткі технології. - 2014. - № 7-2. - С. 156-156;
32. Чабан В. М., Розвиток інновацій у світовій індустрії гостинності // Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України: Матеріали Всеукраїнської науковопрактичної конференції студентів, аспірантів та вчених (м. Одеса, 10 квітня 2019 р.) / Одеський національний економічний університет. – Одеса: ОНЕУ, 2019. – С. 874-877.
33. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу // Вісник Хмельницького національного університету.- № 5, Т. 2.-2014.- С. 269-272.
34. Чорна М. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210с.
35. Шаповалова О. М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства / О. М. Шаповалова, С. С. Козьякова // Інвестиції: практика та досвід. - 2013.- № 17. - С. 70-74.
36. Шепель Н.Г. Управління інноваціями.- Дніпродзержинськ: ДДТУ, 2013. 74 с.
37. Ястебинська І.Г. Маркетингові інновації готельного підприємства // Сучасні технології та інновації в сервісі.- Ужгород : УТЕІ КНТЕУ, 2015.- С. 34-42.

ДОДАТКИ

Інноваційні впровадження готелів за основними стратегічними напрямками

Вид інноваційної діяльності	Актуальні нововведення
<p style="text-align: center;">Продуктові [20,26,29,32]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. освоєння нових видів і джерел сировини, матеріалів і/або нових підходів до використання традиційних; 2. розширення виробничих потужностей; 3. підвищення продуктивності праці; 4. зміна структури виробництва; 5. Науковотехнічний впровадження нової або модифікованої технології; 6. впровадження нових або модифікованих моделей продукції; 7. реалізація заходів з охорони довкілля; 8. проведення наукових розробок та досліджень. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Кімнати спеціально для того, щоб виспатися (<i>DeepSleep</i>) з комплексом сервісів, що сприяють розслабленню і засипанню; 2. <i>Bending</i> в готелях - апаратна продаж товарів і послуг; 3. Автоматизоване управління електроенергією - контроль подачі світла і тепла в кімнатах готелю; 4. «<i>Remotely control everything in your room</i>». Гаджети гостей, які інтегруються в електронний менеджмент готелю; 5. <i>RFID</i> (Radio Frequency Identification). Дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість попадає в номер й інші приміщення готелю без ключа; 6. «<i>Have peace of mind</i>». Інноваційна система безпеки, яка самостійно здатна визначати ступінь загроз для гостей чи працівників. 7. «<i>Stay online everywhere on property</i>». На зв'язку в режимі онлайн 24 години на добу, 7 днів на тиждень, 365 днів на рік. 8. «<i>Find your way</i>». Сенсорні карти для зручності гостей. Наприклад використання сенсорних , плазмових екранів у взаємодії з онлайн-сервісом від Google maps. 9. «<i>Borrow spare gadgets</i>». Оренда сучасних пристроїв у готелях. «Бізнес-бари» з найсучаснішою технікою для гостей, які залишили свої пристрої вдома. 10. Використання гіпоалергенної постільної білизни; 11. Використання засобів без хлору; 12. Використання екоматеріалів у дизайні готелю, озеленення території.
<p style="text-align: center;">Маркетингові [14,18,26,27,37]</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. нові напрями розширення меж ринку (охоплення нових сегментів ринку); 2. диверсифікація виробництва і збуту (пропозиція на нових ринках нових 3. товарів, які розвивають традиційні напрями діяльності підприємства; 4. пропозиція на нових ринках нових товарів, не пов'язаних із попередніми видами діяльності, орієнтація на нові ніші ринку); 5. нові методи цінової політики; 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Система CRM</i>. Система виконує одне з завдань маркетингу – систематизацію даних про споживача продукції компанії. Забезпечуючи ефективний менеджмент базою контактів, система такого типу сприяє отриманню конкурентних переваг на ринку. 2. <i>Сенсорний маркетинг</i>. Сенсорний маркетинг - тип маркетингу, основним завданням якого є вплив на почуття покупців, на їхній емоційний стан з метою збільшення продажів. Використання певного музичного оформлення та спеціальних ароматів може бути частиною іншої маркетингової інновації в готельному бізнесі: брендингу - комплексу послідовних заходів, спрямованих на створення цілісного і затребуваного споживачем іміджу продукту або послуги[2]; 3. <i>BTL-стратегія</i> – це стратегія готелю, яка передбачає цілеспрямовану діяльність щодо впливу на споживача в момент прийняття рішення про купівлю послуги(промоакції, семплінг, демонстрацій, надання знижок, бонусів). 4. <i>Трендсеттинг</i> – перспективні сучасні маркетингові технології у задоволенні потреб і запитів цільових груп клієнтів, які передбачають не просто наслідування, а створення та впровадження новітніх тенденцій на ринку готельного бізнесу.

<p>6. нові форми взаємодії з постачальниками та замовниками;</p> <p>7. нові способи просування товару та підвищення</p> <p>8. ефективності торговельного процесу;</p>	<p>5. «Блакитна стійкість» . Поняття включає в себе комплекс заходів щодо економії витрат, ефективному плануванню, підвищенню рівня сервісу, переорієнтацію на користь екологічних технологій.</p> <p>6. Пошуковий маркетинг (<i>Search engine marketing</i>) - комплекс заходів, спрямований на збільшення відвідуваності сайту його цільовою аудиторією за допомогою пошукових машин.</p> <p>7. <i>Аромаркетинг</i> - спосіб залучення клієнтів і підвищення лояльності за допомогою поширення в готелях спеціальних ароматів. До використовуваних технологій відносяться аерозольна ароматизація, воскова ароматизація, арома-масла та ін.</p> <p>8. <i>Бенчмаркінг</i>. Розвиває аналіз конкурентоздатності, що обмежується вивченням конкурентів їхньої продукції, витрат і технологій, характеристик, економічних і фінансових показників;</p> <p>9. <i>Трендотчинг</i>- використання результатів успішних дій підприємств-лідерів ринку.</p>
<p>Організаційні [17,22,35]</p> <p>1. вдосконалення організаційної структури і системи управління;</p> <p>2. впровадження нових методів організації виробництва;</p> <p>3. покращення обслуговування, сервісу;</p> <p>4. вдосконалення форм контролю;</p> <p>5. зміна методів взаємодії з допоміжними та обслуговуючими підрозділами.</p>	<p>1. <i>Аутсорсинг</i> (від англ. <i>outsource</i>, що означає передача певних функцій компанії, сторонній організації, яка має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій)</p> <p>2. <i>Аутстафінг</i> (від англ. <i>outstaff</i>, що означає вивід персоналу за штат компанії-замовника та оформлення його у штат компанії-провайдера).</p> <p>3. <i>Фрілансінг</i> – це продуктивна діяльність людей різних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти і т.д.).</p> <p>4. <i>Даунишфтинг</i> - перехід з роботи за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, перевантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну, хоча і з меншим рівнем заробітку роботу.</p> <p>5. <i>Коучинг</i>- ефективний інноваційний інструмент у в практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Західні кадровики вважають коучинг найбільш ефективним методом реалізації прихованого професійного і ділового потенціалу людини (працівника).</p> <p>6. <i>Headhunting</i>. Даний метод заснований на розумінні того, що цінні працівники, фахівці вищого рівня, практично ніколи не думають про те, щоб змінити роботу і, відповідно, не перебувають в активному пошуку.</p> <p>7. Новий тренд 2018 року - <i>HR-digital</i>. Це не тільки автоматизований метод підбору персоналу, а й створення нової концепції мислення, нових підходів до роботи та взаємодії з потенційними і реальними співробітниками компанії.</p> <p>8. <i>HR-аутсорсинг</i> - це особливий метод підбору персоналу, який має високу ефективність. Процес співпраці з аутсорсинговою компанією відрізняється від роботи з агентством з підбору персоналу/</p>

Процесні [10,18,29]

1. нові фінансові інструменти та методи розподілу коштів;
2. удосконалення або модифікація фінансової системи;
3. зміна методів і способів планування;
4. зниження виробничих витрат;
5. раціоналізація системи обліку;
6. інвестиційна політика;

1. Автоматизовані системи обслуговування клієнтів спрощують процес реєстрації відвідувачів, взаємодії з покоївками, замовлення на обслуговування рестораном і ін.
2. Електронні системи управління готелем є надійними помічниками працівників сфери гостинності. Зараз співробітник готелю може отримувати всю необхідну інформацію, підключившись до відповідного веб-сервісу.
3. *Система Lodging Touch* - підвищує якість обслуговування гостей, автоматизує адміністративну, маркетингову, фінансово-економічну і господарську діяльність готелів та готельних комплексів, а також пансіонатів, будинків відпочинку, санаторіїв та мотелів;
4. *Система Hotel-2010* - призначена для готелів з будь-яким числом номерів. Система має модульну структуру і складається з підсистем автоматизації готельних функцій (Hotel-2010) і автоматизації ресторанів і барів (Restaurant-2000);
5. *Система Готель-Симпл* - для автоматизації діяльності готелів, працює в середовищі локальної обчислювальної мережі з виділеним або невиділеним сервером
6. *Система управління готелями «UCS Shelter»*- це система управління готелем (Property Management System, PMS), яка дозволяє не тільки проводити бронювання номера, спростити процедуру оформлення гостя з урахуванням його переваг, але і планувати завантаження готелю.
7. *Система управління заходами готелю*. За допомогою цієї технології можна планувати завантаження різних приміщень готелю – її конференц-залів, ресторанів, банкетних залів.
8. *Система управління внутрішніми службами готелю* (Back-office) дозволяє персоналу отримувати доступ до даних: який номер потрібно прибрати, що слід відремонтувати, брати до уваги, особливі бажання гостей.

Критерії значимості факторів впливу на підприємство

Агілар у своїй книзі «Сканування ділового середовища» (1967) запропонував нову методику процесу сканування, що продемонструвала навколишнє середовище компанії з цілим півріччям стратегічно важливої інформації для топ-менеджменту. Він виділяє чотири види сканування, релевантність яких визначає утилітарним аналізом. Автор підтверджує, що компанія як єдине ціле використовується одночасно чотири види сканування. Критерії значущості факторів розглядаються нижче [5].

1. За часом:

N	Впливають у дійсний час, але закінче вплив протягом 12 місяців.
N/F	Впливає зараз і продовже вплив у майбутньому.
F	Буде мати значення у майбутньому.
I	Впливає короткостроково.

2. За типом:

+	Позитивний вплив.
-	Негативний вплив.

3. За динамікою:

>	Сила впливу збільшується.
=	Постійний вплив.
<	Сила впливу зменшується.

4. За рівнем значущості:

CRITICAL	Загрожує існуванню компанії.
VERY IMPORTANT	Тягне значні зміни у діяльності.
IMPORTANT	Тягне незначні зміни у діяльності.
SIGNIFICANT	Вплив має місце, але не тягне за собою значних змін.
UNIMPORTANT	Не надає значного впливу на компанію.