

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Сутність інноваційної культури підприємства.....	5
1.2. Фактори впливу на формування інноваційної культури підприємства...11	11
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»	17
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	17
2.2. Система управління формуванням інноваційної культури.....	26
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ».....	37
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ.....	50
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53
ДОДАТКИ.....	59

ВСТУП

Актуальність дослідження. Аналіз результатів діяльності вітчизняних та зарубіжних підприємств та установ переконливо доводить, що інноваційний шлях розвитку сьогодні є найбільш перспективним. Саме він забезпечує ефективність їх функціонування, можливість довготривалого виживання та розвитку на ринку. Одним із основних факторів, що забезпечують результативність інноваційної діяльності, є активізація людського потенціалу, яка можлива лише за умов формування в колективі працівників суб'єкта господарювання певного сприятливого мікроклімату – інноваційної культури.

Постановка проблеми дослідження. Інноваційна культура досліджується вітчизняними і зарубіжними науковцями з різних точок зору: розвитку теорії економіки та менеджменту (І. Ансофф, О. Богорош, Е. Шейн); постеконічних і постіндустріальних тенденцій розвитку сучасного суспільства (О. Антипіна, Д. Белл, В. Іноземцев, А. Чухно, А. Мазур, І. Гагауз); соціологічних та психологічних аспектів інноватики (В. Носков, А. Кальянов, О. Єфросініна) тощо. Ними розкрито окремі аспекти інноваційної культури як фактора активізації інноваційної діяльності, виділені її елементи та функції.

Незважаючи на численні публікації з проблематики формування і розвитку інноваційної культури, немає єдиної думки щодо її сутності, ролі та завдань, функцій та методів оцінки.

Метою дослідження є розроблення механізму формування інноваційної культури в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Відповідно до встановленої мети, сформульовано перелік завдань для виконання в процесі даного наукового дослідження:

- дослідити сутність інноваційної культури підприємства;
- визначити фактори впливу на формування інноваційної культури підприємства;
- визначити організаційно економічну характеристику підприємства;

- дослідити систему управління формуванням інноваційної культури;
- визначити механізм формування інноваційної культури підприємства;
- оцінити заходи з формування інноваційної культури.

Об'єктом дослідження є управління процесом формування інноваційної культури ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управлінням інноваційною культурою на підприємствах.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою наукового дослідження є закони, постанови опубліковані на сайтах міністерств України, щодо питань інноваційної культури, підручники, посібники та наукові роботи відчизняних та зарубіжних вчених, методичні матеріали, публікації періодичних видань, матеріали, надані підприємством ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Практична значущість: запропоновані методи удосконалення управління формування інноваційної культури можуть бути використані, як на цьому підприємстві так і на інших. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Фактори впливу на інноваційну діяльність підприємства», та опубліковані у збірнику наукових статей «Управління і адміністрування» студентів КНТЕУ 2018 року.

У роботі використані такі загальнонаукові та спеціальні *методи дослідження:* узагальнення, порівняння та зіставлення, системний аналіз, статистичний та порівняльний, економіко-статистичний аналізи.

Наукова новизна дослідження полягає в розробці теоретичних, методичних та практичних рекомендацій щодо реалізації інноваційної політики на підприємстві, визначено подальші можливості до розвитку та модернізації інноваційної культури на підприємстві.

Апробація результатів дослідження. Матеріали дослідження були опрацьовані в статті «Формування інноваційної культури підприємства» та

опубліковані у збірнику наукових статей «Управління і адміністрування» студентів Київського національного торговельно-економічного університету за спеціальністю «Менеджмент» спеціалізації «Менеджмент інноваційної діяльності» та подані до публікації у збірник наукових статей (Дод. А)

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 50 сторінок, в т.ч. 13 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменувань, викладених на 6 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність інноваційної культури підприємства

Для сучасної економіки характерним є посилення важливості людського фактора в реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства чи установи. Формування середовища, сприятливого до інноваційної діяльності, є однією з головних умов її ефективної реалізації. Інноваційна культура є головним елементом такого середовища, вона забезпечує сприйняття людьми інновацій, їх готовність та здатність створювати, підтримувати і використовувати інновації у всіх сферах життєдіяльності. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей персоналу та підтримкою керівництвом організації інноваційних проєктів – від зародження ідей інновацій до комерціалізації розроблених інноваційних продуктів (виробів чи послуг) [3, с. 391].

Слід зазначити, що впровадження певних правил та норм, які сприяють формуванню єдності цілей власників, менеджерів і трудового колективу суб'єкта господарювання, значно підвищує конкурентоспроможність і ефективність його діяльності, дає змогу досягати високих результатів. Розуміти і сприймати ці норми та правила повинна переважна більшість працівників (в ідеалі – усі). Це є свідченням високого рівня корпоративної культури підприємства чи установи [6].

Інноваційна культура є відносно новим поняттям, яке по-різному визначається різними науковцями. Розглянемо найбільш поширені визначення категорії «інноваційна культура».

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої,

загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [15].

Підходи науковців до визначення поняття «інноваційна культура» представлені нижче (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Підходи до трактування поняття «інноваційна культура»

Автор, джерело	Визначення
Закон України «Про інноваційну діяльність» [16]	складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної і соціальнопсихологічної підготовки особистості та суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах
Балабанов В.О. [3, с. 340]	особлива форма (різновид) загальнолюдської культури, що становить нову історичну реальність, яка виникла завдяки прагненню суспільства до духовного та матеріального самооновлення і яка є передумовою якісних змін життєдіяльності людей, найважливішим соціально- психологічним фактором суспільного розвитку
Грицанов А.А. [47, с. 290]	стійка система норм та правил здійснення нововведень у різних сферах життя суспільства, що склалася історично та притаманна певній соціокультурній спільноті
Краснокутська Н.В. [28, с. 504]	форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві
Носков В.І [44, с. 260]	система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості

Аналіз наведених визначень свідчить, що практично всі вони розглядають інноваційну культуру на макрорівні і меншою мірою – на рівні окремої організації. Узагальнення підходів різних авторів до визначення сутності інноваційної культури показує, що вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини, її функції представлено нижче [49, с. 59]:

- селекційна – відбір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;

- трансляційна – передача з минулого і сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли до системи цінностей суспільства;
- інноваційна – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи привнесені ззовні.

На підставі результатів узагальнення автором запропоновано розглядати інноваційну культуру на рівні організації (підприємства чи установи) як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо [49, с. 60].

Узагальнення літературних джерел і практики інноваційної діяльності дало змогу виділити основні принципи формування інноваційної культури: чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість; усвідомлення пріоритетності цілей; націленість на результат; співробітництво членів проектної команди; вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту; толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими співробітниками; толерантне сприйняття можливих помилок і невдач; делегування повноважень членам команди; участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості; свобода творчості й висловлювань; заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників; заохочення до розвитку і набуття нових знань і навичок; недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди; захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення [19].

Отже, потрібно відзначити, що інноваційна культура містить ряд елементів (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Елементи інноваційної культури підприємства [19]

Елементи інноваційної культури	Складові
Інноваційна культура працівників	Освіта, рівень науково-технічних знань, творчий та інтелектуальний потенціал, кваліфікація робіт, трудовий досвід, здатність до саморозвитку, інноваційні цінності, ергономічні умови на робочому місці, внутрішній настрій працівника, відносини з безпосереднім керівником, сукупність мотивуючих факторів на підприємстві, рівень інноваційної культури підприємства, усвідомлення стратегічного напрямку діяльності організації.
Інноваційна культура керівників	Освіта, рівень науково-технічних знань, переважаючий стиль управління, інноваційні цінності, схильність до ризику/ уникнення ризику, усвідомлення стратегічного напрямку діяльності організації
Історія інноваційного розвитку підприємства	Історія змін на підприємстві (негативна історія породжує більш сильний опір змінам).
Інноваційні можливості підприємства	Можливості реалізації інноваційного потенціалу підприємства в конкретних умовах, що склалися в зовнішньому середовищі.
Інноваційний потенціал підприємства	Менеджмент організації, виробництво, технологія, кадри, фінанси, організаційна культура, маркетинг, організаційна структура, інформаційні ресурси

Визначення інноваційної культури організації (підприємства чи установи) дозволяє виокремити її складові, основними з яких є:

1. Система мотивації персоналу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності;
2. Система організації інноваційної діяльності, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації зі створення та поширення інновацій. Згідно з [4, с.186; 9, с. 280; 12, с. 22] на сучасному етапі розвитку економіки організація є основною функцією управління, відповідно підсистема організації повинна відігравати провідну роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу [7;45, с.48].

Оцінку ефективності інноваційної культури можна провести на основі показників ефективності, які відображають головні аспекти її функціонування (рис. 1.1).



Рис 1.1. Критерії ефективності інноваційної культури організації [32]

Для багатьох організацій важливим є економічний результат діяльності. При наявності ефективної інноваційної культури працівники більш задоволені умовами праці і вірно вмотивовані для її результативного виконання. Як наслідок з цього, економічні результати діяльності компанії зростають [32].

Формування і розвиток інноваційної культури організації відбувається у міру її переходу на інноваційний шлях розвитку. Автором подана схема взаємозв'язків інноваційної культури організації, її інтелектуального капіталу та потенціалу інноваційного розвитку (рис 1.2).

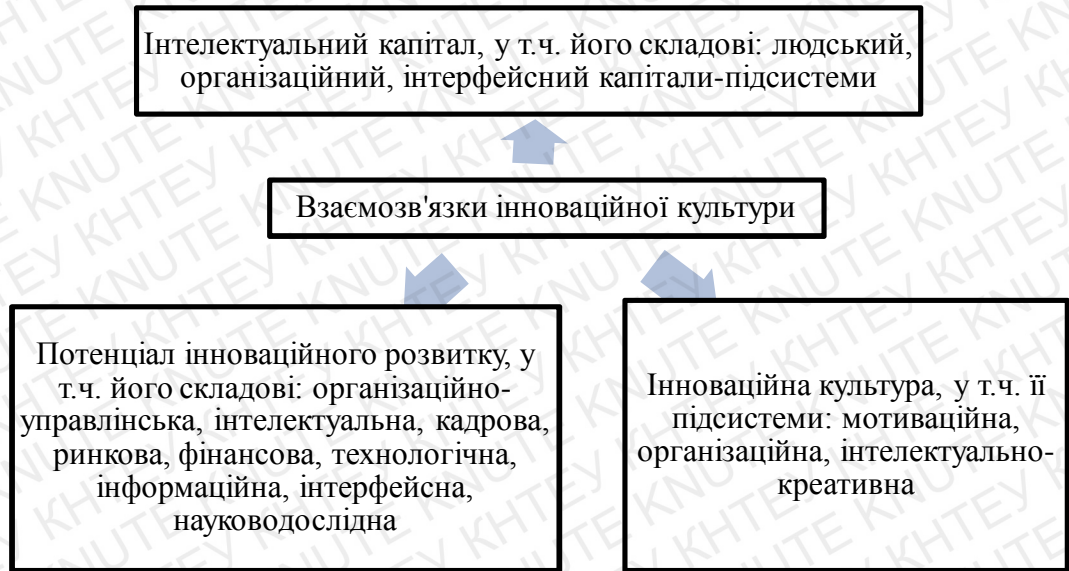


Рис 1.2. **Схема взаємозв'язків інноваційної культури** [21, с. 70]

Інноваційна культура організації нерозривно пов'язана з розвитком її інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією її потенціалу інноваційного розвитку. Автор поділяє погляд С.М.Ілляшенка на інтелектуальний капітал організації як сукупність інтелектуальних ресурсів і здібностей до їх реалізації, що дозволяють розвиватися на основі інформації і знань. Потенціал інноваційного розвитку автор визначає як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здібностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науководослідну, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішніх можливості розвитку на основі постійного пошуку, використання й розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних і перспективних ринкових можливостей [26, с. 70].

Загалом сприятлива інноваційна культура дозволяє збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення на цій основі заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, вирішення якого забезпечує умови її стійкого прогресивного розвитку.

1.2. Фактори впливу на формування інноваційної культури підприємства

Практика діяльності вітчизняних підприємств в умовах перманентної економічної нестабільності неодноразово підтверджує, що лише послідовне застосування новітніх та раціональних методів використання людського капіталу дає змогу отримати належну віддачу від його використання, а також підвищити прибутковість підприємства, що є одним з найголовніших показників його діяльності. Новостворені умови функціонування підприємств на ринку, обумовлені інформаційно-інноваційним розвитком, виявляють першочергове значення якісної категорії праці у порівнянні із її кількісним виміром. На цьому етапі основою такого виміру стає не кількість, а якість праці, що залежить від ефективності та продуктивності діяльності всієї економічної системи. Виходячи з цього важливим соціально-економічним завданням більшості вітчизняних підприємств стає розбудова ефективної системи управління якістю праці, складовою якої виступає інноваційна культура, яка сприяє зростанню конкурентоспроможності підприємства. Фактор впливу на формування інноваційної культури тісно пов'язані з факторами організаційної культури, тому доречно ознайомитися з ними.

Формування і зміна організаційної культури відбувається під впливом багатьох факторів. Один з визнаних фахівців в області організаційної культури, Едгар Шейн, вважає, що існує п'ять первинних та п'ять вторинних чинників, які визначають формування організаційної культури. Відповідно з його концепцією до первинних відносяться наступні фактори [47, с. 336]:

1. Точки концентрації уваги вищого керівництва. Зазвичай те, на що звертають серйозну увагу керівники, про що вони часто говорять як про таку, що має важливе значення для організації, поступово перетворюється в предмет уваги і турботи співробітників і включається в число норм, на базі яких складається критеріальна база поведінки людей в організації.

2. Реакція керівництва на критичні ситуації, що виникають в організації. У випадку, коли в організації виникають критичні ситуації, співробітники організації відчувають загострене почуття занепокоєння. Тому те, як керівництво підходить до вирішення проблем кризової ситуації, чому воно при це віддає перевагу, знаходить свій подальший прояв у формуванні системи цінностей і вірувань, які набувають характеру реальності для членів організації.

3. Ставлення до роботи і стиль поведінки керівників. В наслідок того, що керівники займають особливе положення в організації і на них звернено увагу співробітників, стиль їхньої поведінки, їхнє ставлення до роботи набувають характер еталона для поведінки в організації. Працівники організації свідомо чи несвідомо підлаштовують свої дії під ритм роботи керівника, дублюють його підхід до виконання своїх обов'язків і тим самим як би формують стійкі норми поведінки в організації.

4. Критеріальна база заохочення співробітників. На формування організаційної культури великий вплив має те, за якими критеріями відбувається заохочення співробітників. Члени організації, усвідомивши те, за що вони отримують винагороду або ж покарання, досить швидко формують для себе уявлення про те, що добре, а що погано в даній організації. Засвоївши це, вони стають носіями певних цінностей, закріплюючи тим самим і визначену організаційну культуру.

5. Критеріальна база відбору, призначення, просування і звільнення з організації. Так само, як і у випадку з заохоченням, критерії, використовувані керівництвом при відборі на роботу в організацію, при просуванні працівників та їх звільнення, роблять дуже сильний вплив на те, які цінності будуть роздягнутися співробітниками організації, і отже, грають суттєву роль при формуванні організаційної культури [47, с. 336].

У групу вторичних факторів відповідно до концепцією Шейна входять наступні фактори:

1. Структура організації. В залежності від того, як сконструйована організація, як розподіляються завдання та функції між підрозділами та окремими співробітниками, наскільки широко практикується делегування повноважень, у членів організації складається певна уявлення про те, якою мірою вони користуються довірою у керівництва, про те, наскільки в організації присутній дух свободи і цінується ініціатива співробітників.

2. Система передачі інформації й організаційні процедури. В організації поведінку співробітників постійно регламентується різними процедурами та нормами. Люди комунікують певним чином і за певними схемами, заповнюють певні циркуляри і форми звітності, з певною періодичністю і в певній формі звітують про виконану роботу. Всі ці процедурні моменти в силу регулярності і повторюваності створюють певний клімат в організації, який глибоко проникає в її поведінку членів.

3. Зовнішній і внутрішній дизайн та оформлення приміщення, в якому розташовується організація. Дизайн приміщення, використовувани принципи розміщення співробітників, стиль декорування тощо створюють у членів організації певне уявлення про її стилі, про їх позиції в організації і, в кінцевому рахунку, про ціннісні орієнтири, властивих організації.

4. Міфи та історії про важливі події та осіб, які відігравали і грають ключову роль в житті організації. Існуючі в організації легенди і розповіді про те, як створювалася організація, які видатні події були в її історії, хто з людей і яким чином надав сильний вплив на її розвиток, сприяють тому, що система стійких уявлень про дух організації зберігається в часі і доводиться до членів організації в яскравій емоційній формі.

5. Формалізовані положення про філософію і сенс існування організації. Положення про філософію та цілі організації, сформульовані у вигляді принципів роботи організації, набору її цінностей, заповідей, яким необхідно слідувати, щоб зберігати і підтримувати дух організації, в тому випадку, якщо вони належним чином доводяться до всіх її членів, сприяють формуванню організаційної культури, адекватної місії організації [47,с.337].

Формування інноваційної культури підприємства тісно пов'язане із організацією та надання зручних умов для розвитку креативного потенціалу. Тому ми можемо визначити такі основні принципи формування інноваційної культури:

- стимулювання ініціативи співробітників, її всіляка підтримка;
- підтримка керівництва і членів команд ідей, презентованих іншими співробітниками;
- співробітництво між працівниками підприємства;
- приймання участі кожної особи в процесі досягнення поставлених цілей інноваційного проекту;
- заохочення до творчої роботи всілякими мотиваціями;
- неприпустимість нав'язування думки керівника членам команди;
- захист прав співробітника на інноваційні рішення, розробки.

На практиці, якщо перед керівництвом стоїть завдання підвищення якості персоналу, їхнього рівня кваліфікації, то оцінюванню мають підлягати три групи показників: показників, які характеризують результат праці, особисті, ділові якості та професійно-кваліфікаційний рівень. При цьому головним завданням має бути не просто виведення певних загальних та комплексних показників, а ретельний аналіз рівня прояву кожного із них, виявлення найбільш «критичних» - тих, які не відповідають установленим стандартам, й тих, які мають значний потенціал для покращення. Важливо також зіставити всі групи показників між собою, визначити, чи не існує певного зв'язку між виявленими «критичними» показниками. Такий аналіз є доцільним і під час розробки програм, форм навчання та підвищення кваліфікації для працівників організації, рекомендації щодо удосконалення прийомів та методів роботи управлінських процедур. [1, с.52]

Результати дослідження, дозволили нам визначити основні фактори впливу на інноваційну структуру підприємства (рис. 1.3).

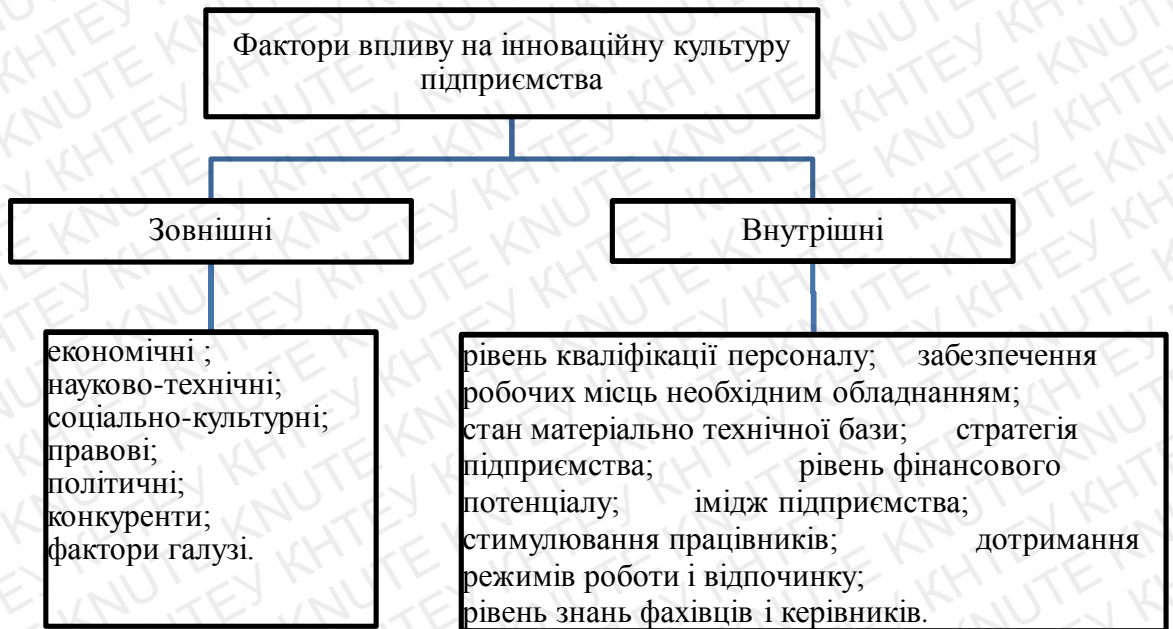


Рис. 1.3. Основні фактори впливу на інноваційну культуру підприємства

Джерело: авторська розробка

Отже, основні завдання формування інноваційної культури зводяться до того, щоб своєчасно визначити і враховувати такі організаційні аспекти:

- активне позиціонування інноваційного лідерства;
- розвиток і мотивація творчої діяльності персоналу;
- формування сприятливого клімату в робочому просторі.

При сучасній динаміці розвитку організацій істотно змінюються вимоги до людей, які ними керують. Якщо раніше менеджери повинні були виступати, в основному, в якості жорстких адміністраторів виробничих процесів, то зараз на перший план виходять інші їх якості: креативність, ініціативність, вміння керувати творчою командою, управляти змінами в організації. Класичне поняття «менеджер» поступається місцем поняттю «інноваційний менеджер», під яким розуміють керівника будь-якого рівня управління, здатного вносити зміни не тільки в роботу свого відділу, а й в діяльність всієї компанії.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

Національна мережа готелів «Reikartz Hotel Group» об'єднує більше 30 готелів в Україні та за її межами. Готелі об'єднані під брендом «Reikartz Hotel Group».

Історія компанії «Reikartz» почалася в Україні у 2003 році, коли група бельгійських архітекторів на чолі з Франсуа Рейкарц (Francois Ryskaerts) придбала старовинний особняк у центрі Львова на вулиці Друкарська. Партнери відзначили, що в Україні практично відсутні мережеві готелі європейського рівня 3 і 4 зірки, і, саме тоді, з'явився сміливий проект створення української мережі готелів під брендом «Reikartz Hotels & Resorts». Франсуа Рейкарц залучив до роботи у проекті групу інвесторів і увійшов до ради директорів компанії ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» як головний архітектор проекту.

Готелі пропонують активні сімейні канікули та оздоровчі процедури на основі найкращих природних матеріалів.

Готель Optima - найкращий готель для всіх мандрівників. Готелі під брендом Optima Hotel запропонують гостям з невеликим бюджетом найкращий варіант для співвідношення ціни та якості.

Razio / Raziotel: 3-зіркова економічна мережа готелів для ділової аудиторії. Новий лозунг мережі, Reicartz Rational Hotel, відображає його концепцію як можна сумлінно, тому що кожен гість Раціотеля керується принципом: "Я плачу тільки за те, що мені дійсно потрібно".

Reikartz Travel Ukraine - Туроператор мережі Reikartz Hotel Group для комфортного проїзду через Україну. Ми пропонуємо вам відкрити для вас унікальну країну: відвідати цікаві туристичні місця та надати вам повний комфорт протягом всього туру. Екскурсії, майстер-класи, місії та екскурсії відкриють нові горизонти красивої України.

Reikartz MICE - надає комплексні послуги на ринку конференц-сервісів в Україні. Організація ділових заходів, дозвілля, харчування, надання обладнання, трансфер. Індивідуальний фокус акції та особистий менеджер конференції 24/7.

Готель «Віта Парк Борисфен» був відкритий в січні 2015 року. Готель розташований на березі Дніпра, в 15 хвилинах від центру Києва в зеленій зоні Парку Дружби народів. Він включає 64 номери «рівня 3 зірки» різної категорії, де можуть розміститися до 130 осіб. Готельний комплекс включає ресторан європейської кухні на 50 місць, літню терасу на 100 місць, зону відпочинку біля басейну на 100 місць. До послуг бізнес центру в готелі відносяться 2 конференц-зали, які включають в себе професійне обладнання для проведення заходів. Для сімейного відпочинку на території готелю діє дитячий майданчик та дитяча анімація.

Номерний фонд готелю складається з 64 сучасних європейських номерів наступних категорій рівня «3 зірки»: Класик Double, Класик Twin, Стандарт Single, Стандарт Twin, Суперіор. Всі номери обладнані односпальним або двоспальним ліжком, ванною кімнатою з душовою кабіною або ванною,

робочим місцем, телефоном, телевізором, а також на території всього готелю працює безкоштовний Wi-Fi.

Організаційна культура підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» зазначена у додатку Б, що дає змогу ознайомитись з лінійними працівниками та адміністративним персоналом підприємства.

Соціальна структура – характеризує персонал організації як сукупність груп, які класифіковані за статтю, віком, національним і соціальним складом, рівнем освіти, сімейним станом.

Таблиця 2.1

**Характеристика вікової структура персоналу готелю
ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2015-2017 рр.**

Вікові категорії	2015		2016		2017		Абсолютне відхилення		Відхилення частки, %	
	Кільк, осіб	Частка, %	Кільк, осіб	Частка, %	Кільк, осіб	Частка, %	2016/2015	2017/2016	2016/2015	2017/2016
Молодь віком 15-28 років	80	32,6	89	34,9	90	35,0	+9	+1	2,3	-0,1
30-40 років	65	26,5	69	27,0	68	27,2	+4	-1	0,5	0,2
41-50 років	60	24,4	63	24,7	58	23,2	+3	-5	0,3	-1,5
Передпенсійні роки	25	10,2	22	8,7	24	9,6	-3	+2	-1,5	0,9
Пенсійні роки	15	6,3	12	4,7	10	4,0	-3	-2	-1,6	-0,7
Разом	245	100	255	100	250	100	10	-5	1,44	-1,2

За даними таблиці ми можемо зробити висновки, що готель «Віта Парк Борисфен» має досить стабільні та різноманітні показники вікової структури персоналу. В готелі працює перспективна, ініціативна молодь, а також освітньо-кваліфіковані та досвідчені професіонали своєї справи, які можуть навчити та розділити свій досвід з молодшим персоналом.

Таблиця 2.2

Характеристика освітньої структури персоналу готелю

ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» за 2015-2017 рр.

Рівень освіти	2015		2016		2017		Абсолютне відхилення		Відхилення частки, %	
	Кільк, осіб	Частка, %	Кільк, осіб	Частка, %	Кільк, осіб	Частка, %	2015/2016	2016/2017	2015/2016	2016/2017
Потаткова	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Посна середня	22	9,1	18	7,2	16	6,4	-4	-2	-1,9	-0,8
Вища (I-II освітній рівень)	120	48,9	131	51,3	126	50,4	11	-5	2,4	-0,9
Вища (III-IV освітній рівень)	103	42,0	106	41,5	108	43,2	3	-2	-0,5	1,7
Разом	245	100	255	100	250	100	10	-9	0	0

Визначивши рівень освіти працівників готелю «Віта Парк Борисфен» можна зробити висновок, що персонал з вищею освітою переважає, що свідчить про високий освітньо-кваліфікаційний та професійний рівень, оцінивши відхилення працівників, ми бачимо що є мінусові показники, що пов'язано зі зміною кількості працівників на підприємстві.

Система мотивації в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» полягає в наступному: щомісячно проводиться оцінка роботи співробітника за «знання стандартів» за допомогою обов'язкової щомісячної перевірки таємним гостем за чек-листом всіх служб готелю, анкет гостей, скарг (кожна скарга -1% по службі та тестуванню кожного працівника один раз на місяць, для підвищення мотивації та надання якісних послуг гостям. Кожного місяця співробітники всіх служб готелю індивідуально здають тестування, в присутності керуючого готелем, а сума тестування та перевірки таємним гостем визначає доцільність отримання індивідуальної премії. Співробітник отримує оцінку у рамках свого підрозділу. У випадку якщо підрозділ не перевірявся за допомогою "таємного гостя", співробітник отримує оцінку «середню по готелю». Оцінка може бути:

незадовільно - позитивно відмічені 79% пунктів анкети "таємного гостя" або менше;

задовільно - позитивно відмічені від 80% до 84% пунктів анкети;

добре - позитивно відмічені від 85% до 90% пунктів анкети;
 відмінно - позитивно відмічені більше 91% пунктів анкети.
 Співробітники служби/готелю отримують премію, якщо робота служби/готелю була оцінена на "Добре" (85% пунктів анкети) або вище.

Керуючий / заступник керуючого готелем не отримують премію, якщо хоч би одна із служб готелю оцінена нижче чим на 85%.

Система винагород передбачає нарахування і виплату преміальних грошових коштів додатково до щомісячної заробітної плати з урахуванням розряду співробітника, за умови набору певної кількості оцінних балів.

Співробітник отримує премію, у разі, якщо по тестуванню він набрав 80% і більше. Якщо в період тестування співробітник був відсутній на робочому місці з поважної причини (відпустка, лікарняна), то за ним єдиноразово "зберігається" оцінка за знання стандартів за минулий місяць. У разі низького балу по тестуванню (69% і менше), будь-який співробітник компанії має право на перездачу тесту. При цьому бал, отриманий на перездачі, вважатиметься фінальним, незалежно від того, вище він або нижче первинного результату. Надане право може бути використане тільки один раз, того ж дня, коли здавалося тестування вперше. При поєднанні співробітником декількох посад, здача тестування проходить з питань відповідних посад.

Розмір премії залежить від суми набраних балів, виражених у відсотках. Загальний бал за місяць визначається як арифметична сума оцінок за двома показниками: за знання стандартів та за дотримання стандартів. Розмір додаткової щомісячної премії визначається за табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Розмір додаткової щомісячної премії

Сума балів		Додаткова премія
Від	До	
165%	174%	5%
175%	184%	10%
185%	200%	15%

Щоб співробітники ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» почувалися єдиним колективом і могли надавати один одному допомогу у разі необхідності, проводяться крос-тренінги. Наприклад, адміністратор служби прийому та розміщення може виконувати обов'язки адміністратора бізнес-центру та кімнати переговорів. Отже, формується відчуття єдиної команди, командний дух та розуміння того, що всі роблять єдину спільну справу, що у своє чергу, є одним із основних принципів формування інноваційної культури підприємства.

У готелі ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» створено кадровий внутрішньо корпоративний резерв. Кандидатури на керівні посади підприємства у першу чергу розглядаються з наявних співробітників.

Керівництво готелю використовуються різні методи матеріального і нематеріального мотивування співробітників, які спрямовані як на побудову єдиної команди, так і на підвищення економічної ефективності розвитку підприємства.

Інноваційна культура підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» визначає загальні цінності, практику, поведінку, правила. Ось кілька нетаємних них:

- «Ми – новатори, ми завжди попереду конкурентів»;
- «Ми працюємо колективно. Колективна робота та взаємодопомога»;
- «Ми піклуємося один про одного, розвиваємо почуття згуртованості, поваги та підтримки одне одного»;
- «Ми працюємо на споживача».

В основі корпоративних принципів ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» лежить завдання дозволити співробітникам розвиватися, надаючи перспективи на шляху кар'єрного зростання. Головне завдання компанії не просто залучити, а й утримати персонал, який зацікавлений працювати у готельному бізнесі високого рівня якості послуг.

Корпоративна концепція ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» складається з трьох основних позицій: корпоративний дух персоналу; повага до гостя; задоволення його потреб. Готель надає добре розроблену систему мотивації своїм співробітникам, що включає у собі:

- конкурентоспроможну зарплатню, яка виплачується у встановлений термін, системи преміювання (премії за підсумками роботи за місяць, рік, за стаж роботи), перегляд заробітної плати щорічно;

- оплату лікарняних листів;

- навчальні відпустки;

- медичне страхування;

- матеріальну допомогу;

- безкоштовні обіди;

- курси англійської;

- програму «Кращий співробітник»;

Система навчання у ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» включає декілька напрямків. Перше, вступне заняття нових працівників, триває один день. Людей ознайомлюють із компанією та її історією, основами корпоративної культури, з технікою безпеки тощо. Також протягом трьох місяців проводиться програма адаптації новачків.

По-друге, співробітників постійно навчають на робочих місцях. Тим, хто працює безпосередньо з обслуговуванням гостей, викладають технології обслуговування у сфері гостинності, стрес-менеджмент, телефонний етикет та ін., а менеджерів навчають основам управління.

Щоб вміло діяти у складних ситуаціях, в ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» розроблено власну технологію роботи зі скаргами мешканців готелю. Алгоритм простий і легко запам'ятовується: вислухай, поспівчуй, вибачся, запропонуй розв'язання проблеми, повідом про рішення. Навіть якщо скарга гостя готелю необгрунтована, співробітник все одно повинен вислухати гостя, вибачитися і чемно роз'яснити ситуацію.

На даний час існує багато видів і форм матеріального стимулювання. Від спеціалізації робітника та від специфіки бізнесу залежить вибір системи матеріальної мотивації, її періодичність та розмір. Важливо розуміти індивідуальні потреби різних груп у компанії і вибирати системи мотивації, які їм підходять найбільше. Кожне підприємство має скористатися результатами наукових досліджень та передовим досвідом для напрацювання власної, найбільш прийнятної системи стимулювання.

Також доцільно оцінити динаміку показників ефективності використання трудових ресурсів (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Динаміка показників ефективності використання трудових ресурсів
ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», за 2015-2017 рр.**

Показники	Роки			Абсолютне відхилення		Темп приросту, %	
	2015	2016	2017	2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	58427	62549	60533	4122	-2016	7,05	-3,22
Чистий прибуток, тис. грн.	4960	5820	4390	860	-1430	17,34	-24,57
Середньооблікова кількість штатних працівників, осіб	245	255	250	10	-5	4,08	-1,96
Продуктивність праці, тис.грн.	238,48	245,29	242,13	6,813	-3,158	2,86	-1,29
Трудомісткість	0,00419	0,00408	0,00413	-0,00012	0,00005	-2,78	1,30
Рентабельність трудових ресурсів, %	20,24	22,82	17,56	2,579	-5,264	12,74	-23,06

Джерело: складено на основі «Звіт про фінансові результати» (дод. В)

Проте, не дивлячись на розвинену систему мотивації працівників, дослідження ефективності використання трудових ресурсів ТОВ «Рейкарц

Хотел менеджмент» у 2017 році порівняно з 2016 роком показало негативну тенденцію зменшення, а саме:

- продуктивність праці зменшилася на 1,29 %;
- трудомісткість збільшилася на 1,3 %;
- рентабельність трудових ресурсів зменшилася на 23,06 %.

Прибуток - найважливіша фінансова категорія, яка відображає позитивний фінансовий результат діяльності компанії, характеризує ефективність виробництва та, в кінцевому підсумку, вказує на рівень та якість виробленої продукції, стану продуктивності та собівартість продукції. У той же час переваги впливають на зміцнення фінансового стану компанії, інтенсифікацію виробництва в будь-якій формі власності. Прибуток є основним сукупним показником фінансових результатів виробничо-господарської діяльності компанії, та оцінка прибутку дає змогу виділяти певні кошти на впровадження та розвиток інноваційної культури підприємства.

Дохід від реалізації послуг готелю ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» у 2017 році склав 53312 тис. грн., що на 9,33 % більше ніж у 2016 році та на 13,9 % більше ніж 2015 році. Собівартість послуг готелю у 2017 році становила 29289 тис. грн. порівняно з попереднім роком вона збільшилася на 15,87 %. Хоча у 2015 році позитивним було зменшення собівартості послуг на 3,1 %. Чистий прибуток підприємства у 2017 році становив 2036 тис.грн. та був меншим на 82,23 % ніж у попередньому році. Хоча у 2015 році прослідковувалася позитивна тенденція збільшення чистого прибутку майже у 8 разів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

**Динаміка основних фінансово-економічних показників готелю
ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», за 2015-2017рр.**

Показники	Роки	Абсолютне відхилення	Відносне, %
-----------	------	----------------------	-------------

	2015	2016	2017	2015/ 2016	2016/ 2017	2015/ 2016	2016/ 2017
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	46824	48764	53312	4548	1940	9,33	4,14
Собівартість реалізованої продукції (товарів, послуг), тис. грн.	26094	25286	29298	4012	-808	15,87	-3,10
Чистий прибуток, тис. грн.	1496	11455	2036	-9419	9959	-82,23	665,71
Рентабельність обороту, %	3,19	23,49	3,82	-19,67	20,30	-83,74	635,25
Рентабельність послуг, %	5,73	45,30	6,95	-38,35	39,57	-84,66	690,18

Джерело :Складено на основі «Звіт про фінансові результати» (дод. В)

Зменшення чистого прибутку у 2017 році пояснюється тим, що темпи зростання собівартості (15,87 %) були більшими за темпи зростання доходу від реалізації послуг готелю (9,33 %) майже в 2 рази.

Рентабельність обороту у 2017 році становила 3,82 %, а рентабельність послуг склала 6,95 %. У 2017 році порівняно з попереднім роком показники рентабельності зменшилися. Така ситуація пояснюється зменшенням чистого прибутку готелю ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Отже, дослідивши та проаналізувавши особливості організаційно – економічної характеристики підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», необхідно відзначити, що діяльність організації характеризується неоднозначними тенденціями. Протягом досліджуваного періоду підприємство вело прибуткову діяльність, що говорить про високу ефективність операційної діяльності підприємства.

Також ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент» на практиці використовує методи матеріального і нематеріального стимулювання працівників:

- проводить адаптаційні заходи для новачків;

- щомісячно виробляється оцінка роботи співробітника за «знання стандартів»;
- підвищує зацікавленість персоналу у поліпшенні якості послуг, що надаються в готелі.

2.2. Система управління формуванням інноваційної культури

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» полягає у організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування культури інновацій полягає у реалізації ефективних інновацій в якісному вимірі, удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі.

З метою їх розв'язання конкретна організація-новатор повинна обирати таку стратегію, яка б дозволила використати сприятливу дію факторів інноваційної культури й уникнути несприятливих впливів.

Проте успіх чи невдача інноваційної діяльності залежить не лише від дії зовнішніх факторів впливу, зокрема інноваційної культури суспільства. Значний вплив на формування сприятливих умов інноваційної діяльності чинить інноваційна культура організації-новатора.

Дійсно, розглядаючи складові інноваційної культури організації, можна помітити, що вони тісно пов'язані зі складовими потенціалу інноваційного розвитку, який визначає достатність чи недостатність умов для цього. Фактично, інтелектуально-креативна складова інноваційної культури є складовою інноваційного потенціалу, який, у свою чергу, є підсистемою потенціалу інноваційного розвитку організації.

Мотиваційна й організаційна складові входять як складові до виробничо-збутового потенціалу, що є підсистемою того ж потенціалу інноваційного розвитку. Крім того, інноваційну культуру можна розглядати як складову інтелектуального капіталу організації, оскільки інтелектуально-

креативна складова інноваційної культури є складовою його підсистеми – людського капіталу.

Роль інноваційної культури в інноваційному розвитку ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» полягає у організації, оптимізації, раціоналізації, контролі, регулюванні і стимулюванні взаємодії усіх елементів інноваційної системи підприємства. Мета формування культури інновацій полягає у реалізації ефективних інновацій в якісному вимірі, удосконаленні механізму активізації необхідних потенціалів в інноваційному процесі.

Інноваційна культура поєднує в собі інтелектуальний потенціал та креативне управління компанії ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Реальність використання інноваційної культури як внутрішнього джерела інноваційного розвитку є максимальною при будь-якому ризику, і, відповідно, її потенційна цінність є дуже значною. Інноваційна культура є основою для розвитку креативного мислення та підходу до вирішення управлінських проблем, що характеризується поєднанням методів пошуку та реалізації управлінських рішень в процесі впровадження інноваційної діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Основна мета інноваційної культури - створити відчуття ідентичності всіх членів організації, образ колективного «ми». У той же час культура містить свого роду «генний» код, який визначає розвиток організації або територіального утворення. В основі дій співробітників або представників місцевої громади лежать ключові концепції, цінності і норми, які створюють загальний вектор розвитку, дозволяють адаптуватися до постійно мінливих умов і підвищувати конкурентні переваги. Поєднання понять, норм і цінностей проявляється у виконуваних культурою функціях (рис 2.1)



Рис 2.1. Елементи інноваційної культури підприємства

Джерело: власна розробка автора

Інноваційний потенціал готелю ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» гарантує конкурентоспроможність підприємства, а інноваційна культура стимулює її розвиток завдяки своїй внутрішній силі та заохоченню творчого формування ідей та мотивів. Інноваційний потенціал - це динамічна система, що включає багато компонентів. Вже за самого систематичному принципі встановлено взаємозв'язок інноваційного потенціалу та інноваційної культури.

Інноваційна культура є функціональною підсистемою в інноваційній системі ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», яка має свій потенціал і може стимулювати використання інноваційного потенціалу як компанії, так і її окремих працівників. Основною особливістю реалізації принципів інноваційної культури на підприємстві є формування ефективної системи стимулювання, наявність прозорих та доступних інформаційних та комунікаційних потоків, розвиток сучасних організаційних структур

управління компетенцією та знаннями. Інноваційна культура також гармонізує інтереси всіх учасників інноваційного процесу впродовж всього інноваційного циклу, оскільки не завжди технічні можливості збігаються з соціальними напрямками ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Інноваційна культура поєднує в собі інтелектуальний потенціал та креативне управління компанії ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Реальність використання інноваційної культури як внутрішнього джерела інноваційного розвитку є максимальною при будь-якому ризику, і, відповідно, її потенційна цінність є дуже значною. Інноваційна культура є основою для розвитку креативного мислення та підходу до вирішення управлінських проблем, що характеризується поєднанням методів пошуку та реалізації управлінських рішень в процесі впровадження інноваційної діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Для аналізу підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», пропонується використовувати індикатори, що найбільш детально розкривають інноваційну культуру на підприємстві .

Першим показником пропонується проаналізувати норми та правила, що оцінюються за п'ятибальною шкалою, визначається за допомогою анонімного анкетування співробітників, використовуючи корпоративний портал підприємства.

У опитуванні приймало участь 258 співробітників, що працюють на підприємстві ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент». Учасникам пропонувалося відповісти на питання: «На скільки Ви, за п'ятибальною шкалою, оцінюєте підтримку норм та правил всередині компанії, де 1 – абсолютно не підтримую, а 5 – повністю довіряю».

Відповідно до опитування, показник складає 3,2, що дозволяє зробити висновок, що працівники ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» у більшій мірі підтримують та приймають норми та правила інноваційної діяльності.

Наступним показником пропонується розглянути показник, що дозволяє охарактеризувати кількість працівників, що інтегровані у стратегію та місії підприємства, який розраховується на формулою (2.9).

$$I_{MC} = \frac{K_{ЗМС}}{КОПТ} \quad (2.1)$$

Де, ІМС – індекс знання співробітниками місії, стратегії, розраховується на підставі опитування співробітників;

КЗМС – кількість співробітників, які знають місію, стратегію, осіб;

КОПТ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

Для аналізу показнику було проведено опитування, де учасникам пропонувалося в тестовій формі обрати місію, стратегію підприємства. При отриманні більше 90% правильних відповідей від респондента, учасник визначався як працівник, який максимально інтегрований у середовище підприємства.

Після підрахунку кількості респондентів, що знають місію та стратегію підприємства, існує можливість розрахувати індекс, інформація представлена в табл 2.4.

Наступним показником є розуміння та сприйняття загальних цінностей підприємства, що розраховується за формулою (2.10)

$$I_{РЗЦ} = \frac{K_{СРЗЦ}}{КОПТ} \quad (2.2)$$

Де, ІРЗЦ – індекс розуміння загальних цінностей, розраховується на підставі опитування співробітників;

КСРЗЦ – кількість співробітників, які не мають проблем з розумінням загальних цінностей в організації, осіб;

КОПТ – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

Провівши опитування, було отримано кількість співробітників, що не мають у повсякденній роботі проблем з розумінням загальних цінностей

підприємства. Після цього існує можливість проаналізувати індекс. Інформація представлена в табл 2.4.

Наступним етапом аналізу інноваційної культури на підприємстві є аналіз питомої ваги співробітників (менеджмент та адміністративний персонал), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації, що розраховується за формулою (2.12)

$$\text{ПВПК} = \frac{\text{Чппк}}{\text{Чп}} \quad (2.3)$$

Де, ПВПК – частка співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді;

ЧПК – чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді, осіб;

ЧП – штатна чисельність співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники) у звітному періоді, осіб.

Для розрахунку було отримано інформацію із департаменту з підготовки та адаптації персоналу щодо проведення семінарів, курсів підвищення кваліфікації. Інформацію представлено в табл. 2.4.

Наступним етапом аналізу стану інноваційної культури є дослідження показнику: ІЗДП – індексу задоволеності персоналу, а саме мотивації співробітників що до нововведень на підприємстві, розраховується за десятибальною шкалою на підставі опитування співробітників відповідно до існуючих методик.

За допомогою корпоративного порталу автором було проведено опитування, відповідно до якого було отримано значення показника – 0,46, що дозволяє зробити висновок про низький рівень задоволеності персоналу що до мотивації та впровадження інноваційних інструментів у повсякденну діяльність ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Наступним етапом визначення стану інноваційної культури підприємства є розрахунок показнику питомої ваги співробітників, які вважають що традиції підприємства завжди підтримуються керівниками, що розраховується за формулою (2.4)

$$ПВЗПТ = \frac{ЧСПТ}{ЧП} \quad (2.4)$$

ПВЗПТ – частка співробітників, які задоволені підтримкою традицій;

ЧСПТ – чисельність співробітників, які вважають що традиції завжди підтримуються, у звітному періоді, осіб;

ЧП– штатна чисельність співробітників у звітному періоді, осіб

Проаналізувавши організаційну структуру підприємства, беручи до уваги специфіку діяльності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» потрібно зазначити, що, в більшості, підтримкою традицій займається управлінський персонал. Отримавши цю інформацію маємо можливість розрахувати показник. Інформація представлена в табл (2.4).

Наступним показником, який потрібно розрахувати для аналізу інноваційної культури підприємства є коефіцієнт комунікації та взаємин співробітників, що розраховується за формулою (2.5).

$$ККВС = \frac{ЧКВС}{ЧП} \quad (2.5)$$

ККВС – коефіцієнт комунікацій та взаємовідносин співробітників;

ЧКВС – чисельність співробітників, які вважають що на підприємстві розвинутий рівень комунікації та взаємин співробітників, осіб;

ЧП – штатна чисельність співробітників на підприємстві протягом звітного періоду, осіб

Проаналізувавши інформацію, представлену департаментом підготовки та адаптації персоналу ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», існує можливість розрахувати показник. Інформація представлена у табл (2.4)

Останнім показником, який буде проаналізований для оцінки інноваційної культури підприємства є індекс повноважень, що розраховується за формулою (2.6)

$$I_{\text{пов}} = \frac{K_{\text{пов}}}{K_{\text{опт}}} \quad (2.6)$$

Де, IPOB – індекс повноважень, розраховується на підставі результатів опитування співробітників;

KPOB – кількість співробітників, які підтвердили, що вони мають достатньо повноважень для прийняття самостійних рішень, осіб;

KOPT – кількість співробітників, які брали участь в опитуванні, осіб.

Відповідно до опитування, була отримана отримані наступні дані, представлені в табл (2.4).

Ураховуючи роль і значення інноваційної культури ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» при формуванні інноваційно-сприятливого середовища, розроблено оцінка стану її окремих елементів і підсистем, а також інтегральної оцінки в цілому. На цій основі можна цілеспрямовано управляти формуванням і розвитком інноваційної культури конкретного підприємства чи установи. Результати опитування представлені в табл.

2.4.Таблиця 2.4

Результати аналізу інноваційної культури підприємства

Критерій	Результат оцінювання,%	Максимальне значення,%
Працівники, що інтегровані у місію та стратегію підприємства	70,0	100,0
Розуміння та сприйняття загальних цінностей підприємства	67,0	100,0
Частка співробітників (управлінський персонал, фахівці, робітники), які пройшли підготовку, підвищення кваліфікації й перепідготовку у звітному періоді.	58,0	100,0
Рівень задоволеності персоналу щодо мотивації співробітників до нововведень в інноваційній культурі підприємства	46,0	100,0
Чисельність співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації традицій компанії	21,0	100,0
Коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємин співробітників	16,0	100,0

Індекс повноважень для прийняття самостійних рішень	38,0	100,0
---	------	-------

Дослідження стану інноваційної культури підприємства дозволяє зробити висновок щодо недостатньої розвинутості елементів культури інноваційної культури організації, а саме:

- чисельність співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації традицій компанії;
- коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємин співробітників;
- рівень задоволеності персоналу щодо мотивації співробітників до нововведень в інноваційній культурі підприємства;
- індекс повноважень для прийняття самостійних рішень.

Також доцільно оцінити конкурентне становище ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» на ринку готельних послуг та проведемо SWOT-аналіз підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

		Внутрішнє середовище		Зовнішнє середовище	
		Сильні сторони	Бали	Слабкі сторони	Бали
<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> Внутрішнє середовище Зовнішнє середовище </div>		Фінансові можливості	+2	Відсутність стратегічних напрямів розвитку	-3
		Організаційна структура управління	+1	Система моніторингу конкурентів	-1
		Наявність кваліфікованих кадрів	+3	Низький рівень маркетингу	-2
		Відмінна репутація	+1	Рівень продуктивності праці працівників підприємства	-1
		Модернізована матеріально-технічна база	+3	Недостатній контроль за виконанням завдань	-1
		Зручне розташування	+1	Вразливість щодо конкурентного тиску	-2
		Налагоджена співпраця з партнерами	+3	Недостатність інформації щодо вподобань споживачів	-1
		Всього	14		-11
		Можливості	Бали	Поле СіМ <i>Альтернативи:</i>	
		Удосконалення законодавчої бази	+2		
Свобода ціноутворення	+3				

Свобода вибору партнерів	+2	- збільшення обсягів наданих послуг та рентабельності підприємства за рахунок підвищення якості обслуговування, розширення асортименту послуг; - збільшення прибутків завдяки збільшенню обсягів послуг, що надаються; - вихід на нові ринки за рахунок залучення інвестицій та відмінної репутації.	- зниження вразливості відносно конкурентного тиску шляхом виходу на нові ринки; - покращення рекламної політики та рівня маркетингу завдяки залученню інвестицій; - підвищення гнучкості системи управління за рахунок удосконалення законодавчої бази.
Постійні клієнти	+3		
Надання додаткових послуг	+3		
Всього	13		
Загрози	Бали	Поле СіЗ <i>Альтернативи:</i> - зниження цін на готельні послуги завдяки використанню нових технологій; - постійний моніторинг зовнішнього середовища, що дозволить передбачити зміни в попиті споживачів; - покращення ділових відносин з партнерами шляхом укладення відповідних договорів про співпрацю	Поле СліЗ <i>Альтернативи:</i> - низький рівень маркетингу не дозволить повною мірою оцінити зміну попиту споживачів; - внаслідок невдалої рекламної політики існує ймовірність «втратити» частину клієнтів; - поява нових конкурентів збільшить вразливість щодо конкурентного тиску.
Недосконала законодавча база	-2		
Поява нових конкурентів	-2		
Зміна вподобань (смаків) споживачів	-2		
Зміна рівня цін	-3		
Зниження рівня життя населення	-2		
Жорстка податкова політика	-1		
Всього	-12		

SWOT-аналіз ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Результати SWOT-аналізу свідчать про те, що вигідним для готелю «Рейкарц Хотел Менеджмент» є збільшення обсягів послуг та рівня рентабельності, а також вихід на нові ринки. Спираючись на сильні сторони можна знизити загрози шляхом використання нових технологій, постійного моніторингу зовнішнього середовища та гнучкої цінової політики. Завдяки можливостям можна вплинути на слабкі сторони шляхом залучення додаткових інвестицій та провадження відповідних ініціатив.

Підсумовуючи аналіз інноваційної культури підприємства потрібно зазначити, що персонал підтримує та має зацікавленість до інноваційної діяльності підприємства та розвивається разом із підприємством.

Загалом, потрібно відзначити середній рівень інноваційного середовища на ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»: особлива увага приділяється організації операційних та адміністративних процесів на підприємстві. Проте, існує явна потреба у розробленні комплексної програми впровадження

інноваційної культури на підприємстві, що дозволить в подальшому позитивно вплинути на загальний розвиток підприємства.

РОЗДІЛ 3
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯ
ІННОВАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ
ТОВ «РЕЙКАРЦ ХОТЕЛ МЕНЕДЖМЕНТ»

Розробка механізму формування сучасної інноваційної культури ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» неможлива без створення моделі формування системи інноваційної культури, представленої на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Модель формування інноваційної культури в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Необхідність дослідження формування інноваційної культури ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» саме з системного підходу пояснюється, в першу чергу, притаманними інноваційній культурі системними властивостями, а також тим, що таке формування може здійснюватися лише на основі взаємозалежності, взаємної підпорядкованості, тобто єдності усіх

його елементів та їхніх характеристик, факторів впливу та властивих йому процесів

Першим елементом у межах формування інноваційної культури підприємства виділимо формування інтелектуальних ресурсів особистісного рівня, сутність якого зводиться до залучення, створення нових та оновлення і удосконалення існуючих ресурсів даного типу. Аналогічним є призначення формування інтелектуальних ресурсів корпоративного рівня підприємства. Необхідність виділення таких двох елементів пояснюється гносеологічними особливостями інноваційної культури, оскільки процес її формування не повинен носити разовий чи періодичний характер, а здійснюватися безперервно. Крім того, існуючі інтелектуальні ресурси є невичерпними і гнучкими, тому вимагають постійного оновлення з метою збереження своєї актуальності, адже в ході генерування ідей завжди виникає потреба одержання нової інформації. Задоволення цієї потреби і повинні забезпечувати дані елементи.

Результуючими елементами формування інноваційної культури підприємства є ті вихідні продукти, задля створення яких вона здійснюється. Такими продуктами вважатимемо сформована інноваційна культура ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» щодо здобуття і збереження конкурентних переваг та прибутковості у обраних функціональних напрямках його діяльності. Пріоритетність досягнення таких переваг пояснюється самим призначенням інтелектуального потенціалу та інноваційної культури як засобів самозбереження, виживання і розвитку суб'єкта у конкурентному оточенні.

Крім того, присутність саме інноваційної культури певного рівня на виході формування інноваційної культури ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» пояснюється тим, що сам факт наявності тих чи інших інтелектуальних ресурсів ще не гарантує можливостей, а саме на їхньому створенні повинно бути зосереджено її формування і саме за одержаними результатами оцінюють її стан.

Особливе значення з погляду забезпечення високих фінансових результатів і стійкої конкурентної позиції набуває створення, ефективна реалізація та підтримка існуючих конкурентних переваг ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», які, власне, й забезпечують його конкурентоспроможність. А наступним кроком після визначення існуючих переваг є формування системи управління конкурентоспроможністю.

Важливою характеристикою конкурентоспроможної діяльності є інноваційна активність – цілеспрямована підтримка високої сприйнятливості персоналу підприємства до нововведень за допомогою цілеспрямованих структур і методів управління. Саме від масштабності введення сучасних підходів до впровадження інноваційних технологій буде залежати подальший стабільний розвиток.

В умовах динамічного навколишнього середовища, конкуренції, основою якої є знання, системні інновації й корпоративні здібності, ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» необхідно зосередити увагу на стратегічному управлінні через формування моделі підприємства, орієнтованого на активну інноваційну діяльність, що сприятиме формуванню та утриманню конкурентних переваг.

Управління інноваційним розвитком ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» повинне стратегічно визначати напрями інтеграції зусиль у створенні нових технологій, послуг і процесів на основі розроблення і трансформації ключових компетенцій підприємства відповідно до мінливих факторів і умовам зовнішнього середовища. Інноваційний розвиток підприємства можна визначити як циклічний процес, що відображає якісну еволюцію підприємства в часі, що забезпечує йому стійку конкурентну перевагу й стратегічну гнучкість.

Потрібно зазначити, що у загальному вигляді взаємозв'язок розвитку інноваційної культури та рівня конкурентоспроможності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» можна зобразити наступним чином (рис. 3.2)

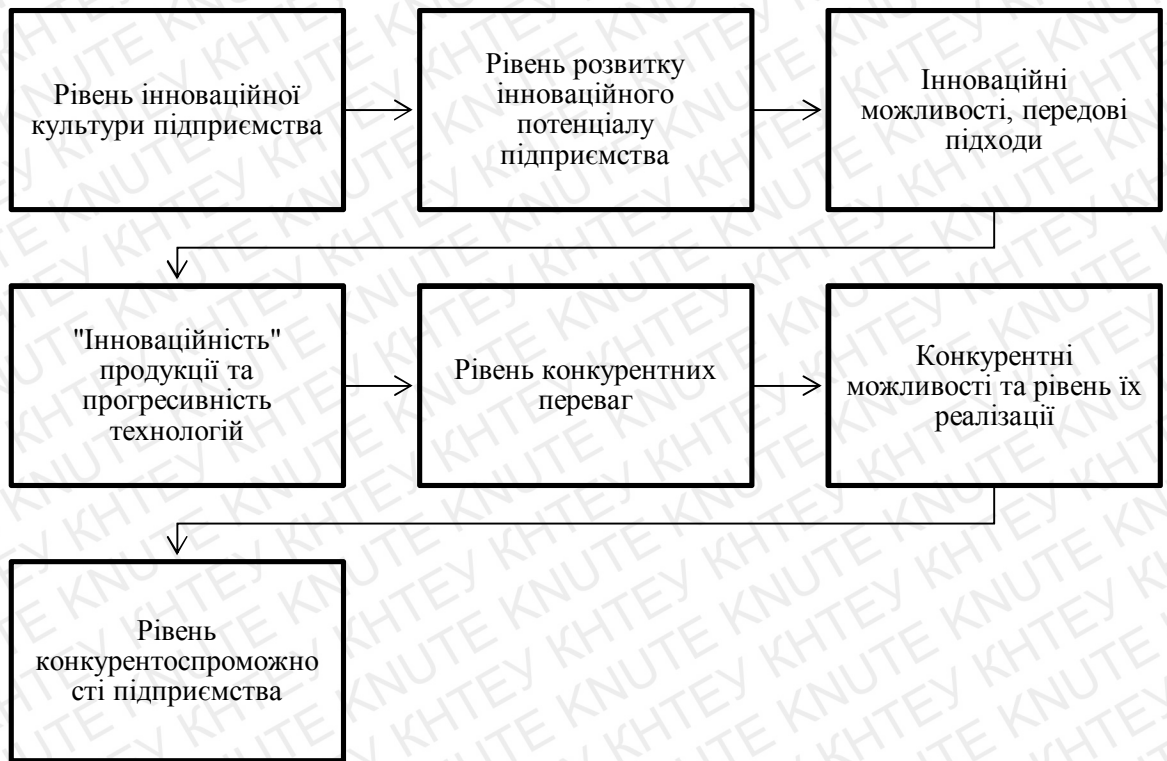


Рис. 3.2. Взаємозв'язок розвитку інноваційної культури та конкурентоспроможності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Як можна побачити, загальна схема взаємозв'язку є доволі простою. Однак, таке зображення дає можливість наочно відобразити роль інноваційного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент».

Отже, щоб забезпечити на практиці конкурентоспроможність ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», слід розробити дієві заходи для досягнення або підвищення рівня конкурентоспроможності різних об'єктів (менеджменту, персоналу, підприємства загалом тощо), які, відповідно до стратегічної мети, сприяють реалізації певного рівня конкурентоспроможності підприємств конкретної галузі.

Для підвищення ефективності інноваційної культури підприємства, автором запропоновано впровадити конкурс «Скарбничка ідей»:

Мета конкурсу: виявлення, підтримка та впровадження перспективних інноваційних ідей в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», а також сприяння розвитку потенціалу талановитих та ініціативних працівників компанії .

Учасники конкурсу:

- працівники підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»;
- учасниками можуть бути як індивідуальні розробники, так і команди з 2-3 осіб, без обмежень за професійною приналежністю.

Для участі у конкурсі претенденти заповнюють у форматі MS Word заявку, оформлену за встановленим зразком (дод. Г), та відправляють її на електронну адресу. Кожен претендент може подати необмежену кількість бізнес-ідей.

Етапи проведення конкурсу представлені в табл 3.1.

Таблиця 3.1

Етапи проведення конкурсу «Скарбничка ідей»

Етапи	Дата проведення	Відповідальна особа
Етап 1: <ul style="list-style-type: none"> • поширення інформації про конкурс • прийом та розробка заявок на участь • відбір кращих заявок 	10 січня 2019 – 30 лютого 2019 року	Заступник керуючого, керуючий готелем
Етап 2: <ul style="list-style-type: none"> • підготовка проектів та створення презентацій 	01-31 березня 2019 року	Учасники конкурсу
Етап 3: <ul style="list-style-type: none"> • захист проектів • визначення переможців • розподіл призових місць 	01-15 квітня 2019 року	Керуючий готелем, заступник керуючого
Етап 4: <ul style="list-style-type: none"> • оголошення результатів • нагородження кращих 	16-25 квітня 2019 року	Керуючий готелем, заступник керуючого
Етап 5: <ul style="list-style-type: none"> • реалізація ідей на підприємстві 	01 травня і до кінця року	Керуючий готелем

Для проведення аналізу, кваліфікаційного розгляду проектів, визначення переможців конкурсу та з метою об'єктивності оцінювання пропонується створити експертну комісію, до складу якої можна залучити керуючих готелей мережі.

Критерії оцінки: оригінальність, сучасність, аргументованість, економічна та інноваційна ефективність.

Також, рекомендується провести попередні збори всіх керівників структур, та заохотити їх, до допомоги всім бажаним учасникам. Керівники мають заохочувати ініціативу й відповідно винагороджувати новаторів, особливо якщо працівники самостійно ініціюють нововведення. Такі пропозиції можуть відкрити нові прибуткові напрями діяльності. Зазвичай в інноваційних проектах бере участь група працівників, і це обумовлює використання колективного преміювання. Запроваджуючи колективне преміювання, треба обов'язково враховувати внесок кожного працівника в колективний результат. Задля стимулювання творчої активності всіх працівників підприємства потрібно преміювати не тільки членів проектної групи, а й інших працівників, які не беруть участі в проекті, але ініціюють нові ідеї, що їх реалізовує на практиці проектна група.

Для впровадження цього конкурсу не потрібні особливі витрати, так як конференц зали, необхідні обладнання вже є наявні на підприємстві.

Нагородження працівників пропонується кількома способами :

- Підвищення по службі;
- Нарахування і виплату преміальних грошових коштів додатково до місячної заробітної плати;
- Подальшу активну участь у впровадженні нововведення на підприємстві;
- Подарунок – сертифікат на відпочинок протягом 2 днів в іншому готелі мережі.

Також пропонується запровадити на постійній основі поштову скриньку для ідей і пропозицій. Поштова скринька буде добре працювати як спосіб зворотного зв'язку та донесення ідей розвитку інноваційної діяльності (тому що часто ідеї та пропозиції від рядових співробітників гальмуються і губляться на рівні середньої ланки), та розмістити територіально в одному місці (для організації доступу до даної скриньки).

Пропонується оголосити працівникам компанії про початок функціонування поштової скриньки і його цілі по всіх можливих каналах - повісити велике оголошення поруч з самим ящиком, зробити електронну розсилку по всім корпоративним адресами, повісити оголошення на сайт, також пропонується влаштувати урочисту церемонію відкриття ящика.

Рекомендується з запланованої регулярністю перевіряти поштову скриньку, максимально оговорювати бодай трохи конструктивну пропозицію. Ретельно шукати пропозиції, які можна реалізувати (нехай із доопрацюванням керуючої готелем), щоб оголосити про його реалізації. Штучно роздувати інтерес до ящика доведеться до тих пір, поки в нього не почне надходити досить стабільна кількість конструктивних ідей і пропозицій. Але і після цього гранично важливо підтримувати регулярність в повідомленні статистики (її можна вивішувати поруч з самим ящиком) та інформування про пропозиції та ідеї, які були реалізовані.

Очікуваний результат від впровадження поштової скриньки :

- участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень;
- створює відчуття власної причетності та значущості для підприємства;
- сприяє задоволенню потреби у самовираженні та самореалізації;
- схвалення творчої інтелектуальної активності персоналу;
- визнання, вдячність з боку керівництва і внутрішнє задоволення від того, що їхні ідеї і розробки втілюються в життя.

При цьому, якщо та чи інша ідея не виправдала сподівань і не принесла очікуваного ефекту, не слід критикувати або карати її автора, потенційні винахідники не повинні боятися зазнати невдачі, оскільки страх заважатиме їм продукувати інноваційні ідеї та виявляти ініціативу.

Нагородою для самих активних працівників може бути: гнучкі режими праці, творчі відпустки, закордонні відрядження та стажування, участь у нарадах, семінарах, конференціях для задоволення потреб у спілкуванні та

обміну досвідом. Не менш важливе значення має інформування працівників про політику підприємства щодо організації та стимулювання інноваційної діяльності.

Також рекомендується проведення зборів для працівників керівних посад. Метою є:

- обговорення запропонованих ідей від працівників;
- пропонування вдосконалення цих ідей;
- стимулювання керівників підрозділів і трудові колективи докладати персональні зусилля для ефективного розвитку підприємства;
- оголошення ідей від самих керівників, що до інноваційної культури підприємства.

Для того, щоб підприємство ТОВ « Рейкар Хотел Менеджмент» залишалось конкурентоспроможним, та підтримували розвиток інноваційної діяльності ,всі його співробітники без винятку повинні постійно займатися підвищенням кваліфікації. Підвищення кваліфікації керівників вищої ланки приділяється найбільше уваги. Одним з методів активізації навчального процесу є ситуаційне навчання. Суть його полягає в пошуках способу вирішення ситуації (положення) в певній конкретній соціально - економічній системі. На підставі пред'явлених фактів (подій), пов'язаних з ситуацією, що відбуваються в реальних умовах професійної діяльності, працівник який навчається повинен прийняти раціональне рішення, діючи спочатку індивідуально, а потім в рамках колективного обговорення можливих виходів. Особливість методу в тому, що найчастіше ситуація не має єдиного рішення і є різноманітної. Ситуаційне навчання застосовується поряд з традиційними методами у вигляді елементів лекцій, семінарських та практичних занять.

Методи активного навчання - методи, які приділяють велику увагу практичній обробці переданих слухачам знань, навичок і умінь. До них відносять:

- групові обговорення – заохочення працівників до обговорення ідей та пропозицій. Вони дозволяють по максимуму використовувати досвід слухачів, сприяючи кращим комунікаціям та взаєминам співробітників;
- рольові ігри - аналіз навчального прикладу, коли навчаються грають запропоновані їм ролі в діловій ситуації, а потім розбирають прийняті ними рішення. Гра передбачає формування майстерності у вирішенні управлінських завдань, розвиток здатності до спільної роботи;
- поведінкове моделювання - метод навчання навичкам міжособистісного спілкування і зміни установок;
- розбір практичних ситуацій - аналіз, спрямований на подальше прийняття рішення по реальній або умовній задачі, проблеми. Метод орієнтований на формування майстерності у вирішенні проблем шляхом придбання нових знань і активного їх засвоєння;
- наставництво - це процес, який сприяє реалізації розвитку співробітника та підвищення компетентності і вдосконалення професійних навичок того, хто навчається. Використовуючи методики практичної психології, наставник фокусується на цілях і потребах співробітника.

У процесі прийняття рішення щодо використання тих чи тих методів мотивації треба враховувати особисті потреби та інтереси працівників. Часто творчих працівників, працівників-новаторів мотивує змістовність праці, їм цікаво робити свою справу, вони хочуть і далі працювати в цій галузі. Це дає їм змогу самореалізуватись і вони не зацікавлені в зміні роботи й не потребують будь-яких додаткових методів заохочення. Оскільки такі працівники не прагнуть до кар'єрного зростання, то варто підвищувати категорії, ранги в межах посад, які вони обіймають, присвоювати почесні звання та інші нематеріальні винагороди, які б підкреслювали їхні заслуги й досягнення на підприємстві.

Також виходячи з результатів оцінювання в розділі 2, ми бачимо що коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємин співробітників, показник питомої ваги співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації

традицій компанії є доволі низьким, тому автор пропонує додати культурні заходи (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Культурні заходи для працівників підприємства
ТОВ «Рейкац Хотел Менеджмент»**

№ з/п	Захід	Термін виконання	Відповідальний за виконання
1	Культурні заходи щодо святкування Нового 2015 року та Різдва Христового	29 грудня 2018 р. - 14 січня 2019 р.	Керуючий готелем, Заступник керуючого
2	Святкування річниці підприємства	15 червня 2019 р.	Керуючий готелем, Заступник керуючого
3	Вручення подарунків та грамот найбільш ініціативним співробітникам	Грудень 2019 року	Керуючий готелем, Заступник керуючого.

Традиції – це певний порядок поведінки і взаємодії в організації, що склався в процесі її становлення і відповідний, на думку членів організації, її спадщині. У інноваційній культурі традиції виконують наступні функції: формують стандарти послідовності дій, яких дотримуються члени організації в процесі взаємодії, регулюють стосунки і зв'язки усередині організації, зберігають позитивний досвід організації.

Під традиціями маються на увазі дії, що повторюються, процедури, що мають символічне значення. Прикладний сенс традицій в тому, що він на свідомому і несвідомому рівнях робить певну емоційну дію на співробітників, створюючи у них відчуття єдності.

Щоб сформулювати систему пропозицій щодо вдосконалення інноваційної культури підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент», ми будемо використовувати табличну форму, яка крім рекомендацій, відображає необхідні заходи та можливі результати її реалізації (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Рекомендації щодо вдосконалення інноваційної культури
в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»**

Рекомендації	Основні необхідні заходи	Очікувані результати на 2019 рік
Запровадження конкурсу «Скарбничка ідей»	Поширення інформації серед працівників. Підготовка проектів та створення презентацій. Оцінка робіт. Оголошення результатів.	Участь творчих працівників-інтелектуалів у прийнятті управлінських рішень; Створення відчуття власної причетності та значущості для підприємства; Впровадження інноваційних ідей на підприємстві.
Запровадження «поштової скриньки» для ідей і пропозицій	Оголосити працівникам компанії про початок функціонування поштової скриньки і його цілі по всіх можливих каналах	Надходження ідей та пропозицій для компанії; Підвищення мотивації до інноваційної діяльності працівників
Регулярні проведення зборів керівників вищих посад.	Складання графіка зборів керівників та фахівців	Підвищення зацікавленості керівників підрозділів для інноваційного розвитку підприємства
Культурні заходи для працівників підприємства	Оголошення працівникам що до заходів. Підготовка та вибір відповідальних.	Підвищення комунікацій та взаємин співробітників з метою розвитку інноваційної культури

Успішний розвиток інноваційної культури вимагає використання конкретних заходів, спрямованих на формування й активізацію його знань, можливостей і поведінкових аспектів, які повинні враховуватися при виборі кадрової стратегії, обґрунтуванні кадрової політики, реалізуватися в проектах розвитку персоналу з використанням сучасних методів та механізмів.

Також, нами було здійснено прогноз основних фінансово-економічних показників для ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» з урахуванням пропозицій (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогноз основних фінансово-економічних показників ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент» на 2019-2020 рр.

Показники	2017	Прогноз	Абсолютне відхилення	Відносне, %
-----------	------	---------	----------------------	-------------

		2019	2020	2019/ 2017	2020/ 2019	2019/ 2017	2020/ 2019
Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	60533	55632	60366,3	- 4901	4734,3	-8,09	8,51
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн.	54941	49273	52800,9	- 5668	3527,9	- 10,3	7,16
Чистий прибуток, тис. грн.	4390	4800	5881,9	410	1081,9	9,39	22,54
Рентабельність обороту, %	7,25	8,63	9,74	1,38	1,11	19,03	12,86
Рентабельність послуг, %	7,99	9,74	11,14	1,75	1,4	21,9	14,37

У 2020 році дохід (виручка) від реалізації зросте порівняно з попереднім роком на 8,51 %, а собівартість послуг на 7,16 %. Прибуток збільшиться на 22,54 %, рентабельність обороту на 12,86 %, а рентабельність послуг на 14,37 %.

Запропоновані заходи можуть стати основою для формування інноваційної культури підприємства. У майбутньому на основі вивчення заохочення ідей та інтересів працівників, подальшого розвитку кар'єрної системи компанії та використовуваних методів стимуляції. Загалом, слід сказати, що запропоновані методи можуть надати значну допомогу керівництву компанії з точки зору розуміння системи мотивації своїх співробітників та коригування методів та систем, що використовуються для їх мотивації.

Керівники підприємства повинні чітко розуміти, що інноваційна культура повинна перейти від функціональної позиції служб до дійсно стратегічного рівня, коли людські ресурси розглядаються як процес, який проникає в організацію з входу до виходу, та взаємодіє з усіма іншими інноваційними процесами. Їх практичне застосування дає можливість підвищити якість і ефективність управлінських рішень щодо формування та розвитку інноваційної культури підприємства, що, своєю чергою, дозволяє

активізувати інноваційну діяльність його персоналу і забезпечити на цій основі високу конкурентоспроможність на вітчизняному та зарубіжних ринках.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Розвиток інноваційної культури суспільства визначається як один із стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Цінність інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до

економіки знань. У цих умовах необхідно формулювати в суспільстві в цілому, а також в трудових колективах підприємств та установ, зокрема, сталу традицію, сприймати нові, здатність і готовність використовувати її в інтереси загального прогресу.

Інноваційна культура - це форма організаційної культури, яка виникла в кінці ХХ століття, як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві.

Фактори, як зовнішні, так і внутрішні, можуть мати позитивні або негативні тенденції для зміни. У разі негативного впливу чинників інноваційної культури керівники підприємства повинні реагувати на зміни, щоб зберегти цілісність і функціональність системи компанії.

Стиль управління повинен включати в себе високу ступінь делегування повноважень, участь персоналу в процесі прийняття рішень та систему зв'язку - регулярний процес інформування співробітників про основні організаційні аспекти функціонування, мікроклімату - стимулюванні персоналу до творчого розвитку і підвищення інноваційної активності.

Інноваційний розвиток призводить до організаційних змін, які пов'язані зі змінами в структурі управління, збільшенням функціональних структур управління та одночасним зменшенням лінійних структур, що відбивається на якості взаємозв'язків між ними.

Інноваційний ринок існує в певному макроекономічному середовищі, який об'єднує різні інтереси економічних операторів з різними мотивами. У відносинах між учасниками ринку, а також на місцевому рівні між співробітниками підприємства важливу роль грає мотиваційна функція інноваційної культури. Мотиваційна функція розвиває прагнення суб'єкта до досягнення певних інтересів, яке впливає з природної сутності мотиву як внутрішньої рушійної сили до дії. Загалом, мотив як термін відображає індуктивну причину людських дій, на відміну від стимулу, який відображає зовнішнє збудження для певної мети. Отже, можна стверджувати, що стимуляція здійснюється з метою досягнення бажаного поведінки людей.

Згідно з аналізом, можна зробити наступні висновки.

При дослідженні фінансово-економічного стану підприємства слід зазначити, що діяльність підприємства є стабільною і прибутковою. Зміни в діяльності за останні два роки мають невеликий негативний вплив через зміни обмінного курсу і є тимчасовими.

Що стосується показників чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), собівартість реалізації продукції, чистий прибуток - в цілому показники стабільні і позитивні, що повністю описує стан підприємства.

Ознайомившись з елементами інноваційної культури організації, ми бачимо що не всі показники є задовільними, а саме було звернено увагу на:

- Рівень задоволеності персоналу щодо мотивації співробітників до нововведень в інноваційній культурі підприємства;
- Показник питомої ваги співробітників, які беруть участь в підтримці та реалізації традицій компанії;
- Коефіцієнт внутрішньої комунікації та взаємин співробітників;
- Індекс повноважень для прийняття самостійних рішень.

Провівши оцінювання цих показників (представлені в розділі 2.2), ми чітко бачимо частичну незадоволеність працівників.

Підводячи підсумок аналізу інноваційної культури підприємства, слід зазначити, що персонал підприємства позитивно відноситься до інноваційної діяльності підприємства, але вважає мотивацію, підтримку та реалізацію традицій компанії недостатньо розвинутою.

Творча складова діяльності також має велике значення, що говорить про розвиток і постійне вдосконалення навичок співробітників інтелектуальної діяльності підприємства.

Щодо діагностики проблем реалізації інноваційної культури на підприємстві потрібно зазначити, що є «вузькі місця», але виправлення ситуації можливе через запровадження удосконалень.

Автором запропоновано методи для заохочення співробітників до інноваційної діяльності, а саме:

- 1) Впровадити конкурс «Скарбничка ідей», метою конкурсу є виявлення, підтримка та впровадження перспективних інноваційних ідей в ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент», а також сприяння розвитку потенціалу талановитих та ініціативних працівників компанії;
- 2) Запровадження на постійній основі «поштової скриньку» для ідей і пропозицій. Поштова скринька буде добре працювати як спосіб зворотного зв'язку та донесення ідей розвитку інноваційної діяльності.
- 3) Також рекомендується проведення зборів для працівників керівних посад. Метою є обговорення запропонованих ідей від працівників, пропонування вдосконалення цих ідей, стимулювання керівників підрозділів і трудові колективи докладати персональні зусилля для ефективного розвитку підприємства, оголошення ідей від самих керівників, що до інноваційної культури підприємства.
- 4) Культурні програми, що на несвідомому рівні робить певну емоційну дію на співробітників, створюючи у них відчуття єдності.

У довгостроковій перспективі вищезгадана система створить основу для надання більш якісних послуг порівняно з конкурентами, що, у свою чергу, підвищить рівень задоволеності готелю та фінансових показників підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Петухова О. М. Управління інноваційною діяльністю підприємств : стан, тенденції, теоретично-методологічне забезпечення / О. М. Петухова // Формування ринкових відносин в Україні. — 2015. — № 2 (165). — С. 42-45.

2. Антонюк Л.Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: [Монографія] / Л.Л. Антонюк, А.М. Поручник, В.С. Савчук. — К.: КНЕУ, 2008.— 394с.
3. Балабанов В.О. До проблеми формування інноваційної культури суспільства / В.О. Балабанов // XXI століття: Альтернативні моделі розвитку суспільства. Третя світова теорія: матеріали Третьої міжнародної науково-теоретичної конференції, 21 – 22 травня 2004 року. – Частина 1. / ред. Г. П. Балабанова. – К. : Фенікс, 2004. – С. 388 – 391.
4. Безгін К.С. Врахування чинників опору інноваційному розвитку створення цінності на підприємстві / К.С. Безгін // Економічний Вісник Донбасу. – 2011. – №2 (24). – С. 185-187.
5. Бенівська Л.Я. Інноваційний потенціал регіону та умови його реалізації / Л.Я. Бенівська // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/vldfa/2010_18/Benovska.pdf .
6. Биконя С. Інноваційна культура – умова реалізації інноваційної політики [Електронний ресурс] // Персонал. – 2006. – № 4. – Режим доступу : <http://personal.in.ua/article.php?ida=266>
7. Бондаренко Н.М. Напрямки підвищення інноваційної активності промислових підприємств / Н.М. Бондаренко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ea.donntu.edu.ua:8080/jspui/bitstream/123456789/4031/1/s8_48_bondarenko.pdf.
8. Вовчок С.В. Теоретико-методичні основи формування та оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 „Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)” / С.В. Вовчок. – Київ, 2009. – 20 с.
9. Городиський Т.І. Інноваційний потенціал: фактори впливу // Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України: зб. наук.-техн. праць / Т.І. Городиський. – Львів, 2007. – Вип. 17.2. – С. 276-284.

10. Гречан А.П. Теоретичні засади визначення інноваційного потенціалу підприємства / А.П. Гречан // Економіка та держава. – 2005. – №7. – С. 34–37.
11. Гриньов А.С. Інноваційний менеджмент: [Навч. посіб]. / А.С. Гриньов — К.: Центр навчальної літератури, 2011. — 440с.
12. Денисюк В.А. Фактори та модель інноваційно-орієнтованого економічного розвитку / В.А. Денисюк, А.В. Марков // Економіст. – 2009. – №4. – С. 20-25.
13. Дерманська Л.В. Теоретичні засади формування концепції інноваційного розвитку підприємств / Л.В. Дерманська // Інноваційна економіка. – 2011. – С. 171-175.
14. Друкер П. Ф. Менеджмент [Текст] : пер. с англ. / П. Ф. Друкер, Д. А. Макьярелло – М.: ООО «И. Д. Вільямс», 2010. – 704 с.
15. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2003, N 13) зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005.
16. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 26.12.2002, ВВР, 2003, N 10-11, ст.86 (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, N 36, ст.266) із змінами, внесеними згідно із Законом 5460-VI (5460-17) від 16.10.2012
17. Захарченко В.І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: [навч. посіб.] / В.І. Захарченко, Н.М. Корсікова, М. М. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
18. Захарчин, Г. М. Механізм формування організаційної культури машинобудівного підприємства [Текст]: монографія. / Г. М. Захарчин – Л: Вид-во Нац. ун-ту «Львів. політехніка», 2009. – 276 с.
19. Ігнатенко О.Я. Стимулювання інноваційного розвитку промислових підприємств / О.Я. Ігнатенко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.masters.donntu.edu.ua/2008/fem/ignatenko/library/st1.htm>.

20. Ізюмська В. А. Реалізація державної інноваційної політики в Україні / В.А. Ізюмська // Економіка і держава. — 2010. — № 12. — С. 58-64.
21. Ілляшенко С.М. Роль інноваційної культури у формуванні інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві : у 3 т. / С.М. Ілляшенко, Ю.С. Шипуліна : збірка тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції «Економіка та фінанси в умовах глобалізації: досвід, тенденції та перспективи розвитку». – Макіївка : Макіївський економіко-гуманітарний інститут, 2010. – Т. 3. – С. 69-72.
22. Казмірчук С. Інноваційний розвиток регіону: наявний потенціал, проблеми та перспективи / С. Казмірчук // Галицький економічний вісник. – 2010. – № 1(26). – С. 25-35.
23. Касьян З.Е. Сутність інноваційного потенціалу підприємства / З.Е. Касьян, Т.Є. Воронкова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_gum/Vzhdu_econ/2010_1/37.pdf.
24. Кириченко В. В. Особенности восприятия организационной культуры персоналом промышленного предприятия [Текст] / В.В. Кириченко, А. П. Крупский // Вісн. Харків. ун-ту. Сер.: Психологія. – 2004. – № 617. – С. 55–60.
25. Князь О.В. Аналіз та оцінювання факторів, які впливають на рівень інноваційного розвитку підприємств / О.В. Князь // [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://194.44.242.245:8080/dspace/bitstream/handle/123456789/292/St_34_18.pdf.
26. Коваленко О.М. Інноваційні та мотиваційні чинники економічної політики регіонального розвитку / О.М. Коваленко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/26IMC.pdf.
27. Комплекс методик для вивчення особливостей та детермінант розвитку організаційної культури освітніх організацій [Текст] / Л. М. Карамушка [та ін.] // Актуальні проблеми психології: зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г.С. Костюка НАПН України / [редкол. : С.Д. Максименко (гол.

ред.) [та ін.]]. – Алчевськ, : 2014. – Т. I : Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія . – 2014. – Вип. 40. – С. 9–15.

28. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: Навч. посібник / Н.В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

29. Краснокутська Н. С. Потенціал підприємства: формування та оцінка [Текст]: [навч. посіб.] / Н. С. Краснокутська. – К.: Центр навч. літ-ри, 2005. – 352 с.

30. Крупський О. П. Процес формування і розвитку організаційної культури туристичних підприємств [Текст] / О. П. Крупський // Управління розвитком підприємства в інтеграційних умовах: колект. монографія / за заг. ред. Т. В. Гринько. – Д., 2014. – С. 162–177.

31. Кузнецова А.Я. Інвестиційно-інноваційна діяльність та система її фінансового забезпечення: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.04.01 „Фінанси, грошовий обіг і кредит” / А.Я. Кузнецова. – Київ, 2005. – 36 с.

32. Кузьмін О. Фактори інноваційного розвитку підприємств / О. Кузьмін, Т. Кужда // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.experts.in.ua/baza/analitic/index.php?ELEMENT_ID=11391.

33. Луцька Н. І. Регулювання інноваційної діяльністю держави / Н.І. Луцька // Фондовий ринок. — 2009. — № 10. — С. 32-37.

34. Маслак О.О. Чинники впливу на інноваційну активність підприємств // Науковий Вісник Національного лісотехнічного університету України: зб-к наук. пр. / О.О. Маслак, В.Й. Жежуха. – Львів, – 2008. – Вип. 18.8. – С. 203-207.

35. Михайловська О. В. Інноваційний прорив України: політичний міф чи реальна можливість у глобалізованому світі / О.В. Михайловська // Економіст. — 2008. — № 8. — С. 34-39

36. Ніколаєв А.Б. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України [Навч. посіб.] / А.Б. Ніколаєв – К. Знання: КОО, 2010. — 450с.

37. Павлюк А.П. Передумови та перспективи інноваційного розвитку українських регіонів / А.П. Павлюк // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – №5, Т. 1. – С. 93-97.

38. Пантелейчук Д.Ю. Інноваційна діяльність машинобудівних підприємств / Д.Ю. Пантелейчук // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.vstu.vinnica.ua/ua/archive/conf/7/2/pantelejchuk.doc>.

39. Полянська А.С. Формування інноваційного потенціалу регіону як необхідна умова його конкурентного розвитку/ А.С. Полянська, І.В. Миронова // Інноваційна економіка. – 2011. – №5(24). – С. 28-34.

40. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / [за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка]. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2005. – 582 с.

41. Социология: энциклопедия / [Сост. А.А. Грицанов, В.Л. Абушенко, Г.М. Евелькин, Г.Н. Соколова, О.В. Терещенко]. – Мн. : Книжный Дом, 2003. – 1312 с.

42. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [Текст] / О.Г.Тихомирова. – СПб.: ИТМО, 2008. – 154 с.

43. Трифилова А.А. Управление инновационным развитием предприятия / А.А. Трифилова. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 176 с.

44. Трофимова В.В. Регіональні інноваційні комплекси в глобальній економіці: [монографія] / В.В. Трофимова. – Сімферополь: ВіТроПрінт, 2009. – 260 с.

45. Федулова Л.І. Інноваційний потенціал підприємства як фактор забезпечення результативності реструктуризації / Л.І. Федулова, М.О. Колош // Наукові праці МАУП. – К.: МАУП, 2007. – Вип. 3. – С. 48.

46. Харчишина О. В. Формування організаційної культури в системі менеджменту підприємств харчової промисловості [Текст]: монографія / О. В. Харчишина. – Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. – 290 с.

47. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э.Х. Шейн; пер. с англ.; под ред. В. А. Спивака. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.
48. Шипуліна Ю.С. Критерії та методика діагностики інноваційного потенціалу промислового підприємства / Ю.С. Шипуліна // Механізм регулювання економіки. – Суми. – 2008. – №3, Т.1 – С. 58-63.
49. Шморган Л. Г. Зовнішнє середовище організації. Державне регулювання як один із головних чинників впливу зовнішнього середовища [Електронний ресурс] / Л. Г. Шморган. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/10561127/menedzhment/zovnishnye_seredovische_organizatsiyi_derzhavne_regulyuvannya_chinni_k_vplivu – Заголовок з екрана.
50. Стратегічне управління / О.С. Виханский // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://bibliograph.com.ua/upravlenie-4/86.htm>
51. T. E. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life [Text] / T. E. Deal, A.A. Kennedy. – Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co., 1982. – 232 p

ЛОДАДКИ



Організаційна структура підприємства ТОВ «Рейкарц Хотел Менеджмент»

Звіт про фінансові результати за 2015 -2017 рр.

I. ФІНАНСОВІ РЕЗУЛЬТАТИ

Стаття	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5
Доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	010	60533	62549	58427
Податок на додану вартість	015	(10089)	(10425)	(9738)
Акцизний збір	020	(-)	(-)	(-)
Інші вирахування з доходу	030	(-)	(-)	(-)
Чистий доход (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	035	50444	52124	48689
Собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	040	(54941)	(55862)	(46950)
Валовий прибуток:				
- прибуток	050	-	-	1739
- збиток	055	(4497)	(3738)	(-)
Інші операційні доходи	060	10519	12802	5790
Адміністративні витрати	070	(1795)	(1708)	(1341)
Витрати на збут	080	(1570)	(1334)	(1957)
Інші операційні витрати	090	(-)	(-)	(-)
Фінансові результати від операційної діяльності:				
- прибуток	100	2657	6022	4231
- збиток	105	(-)	(-)	(-)
Доход від участі в капіталі	110	-	-	-
Інші фінансові доходи	120	-	-	-
Інші доходи	130	2743	1137	1870
Фінансові витрати	140	(-)	(-)	(-)
Втрати від участі в капіталі	150	(-)	(-)	(-)
Інші витрати	160	(-)	(-)	(-)
Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування:				
- прибуток	170	5400	7159	6101
- збиток	175	(-)	(-)	(-)
Податок на прибуток від звичайної діяльності	180	(1010)	(1339)	(1141)
Дохід з податку на прибуток від звичайної діяльності	185	-	-	-
Фінансові результати від звичайної діяльності:				

Продовження додаку В

- прибуток	190	4390	5820	4960
- збиток	195	(-)	(-)	(-)
Надзвичайні:				
- доходи	200	-	-	-
- витрати	205	(-)	(-)	(-)
Податки з надзвичайного прибутку	210	(-)	(-)	(-)
Чистий:				
- прибуток	220	4390	5820	4960
- збиток	225	(-)	(0)	(0)

II. ЕЛЕМЕНТИ ОПЕРАЦІЙНИХ ВИТРАТ

Найменування показника	Код рядка	2015 рік	2016 рік	2017 рік
1	2	3	4	5
Матеріальні затрати	230	18764	19201	17060
Витрати на оплату праці	240	15834	16446	15640
Відрахування на соціальні заходи	250	6334	6579	6256
Амортизація	260	8106	7582	4563
Інші операційні витрати	270	6912	8107	4042
Разом	280	55950	57935	47561

**Конкурс з пошуку іновативних ідей
в ТОВ «Рейкарц Хотел менеджмент»**

I. Заявка на участь у конкурсі

П.І.Б.: (керівника групи, якщо в розробці приймає участь команда)	
Посада/ Структурний підрозділ	
Контактний телефон:	
Електронна пошта (E-mail):	
Інформація про учасників для команд (ПІБ, посада, телефон)	<u>Учасник 2</u> <u>Учасник 3</u>
Дата народження:	
Освіта (назва учбового закладу, спеціальність, рік закінчення):	
П.І.Б. безпосереднього керівника:	

II. Відомості про проект

Назва проекту / Бізнес-ідеї / Покращення/ Ноу-хау:	
Короткий опис проекту:	
Головна мета проекту: (чітко сформулюйте що головне у Вашому проекті, чому його варто реалізувати)	
Етапи реалізації проекту: (опишіть конкретні дії для досягнення мети проекту)	
Економічний, технологічний ефект проекту: (як це Ви бачите, по-можливості, опишіть очікуваний результат)	
Термін реалізації проекту:	

