

Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет інноваційних технологій

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття ступеня бакалавра
за освітньо–професійною програмою «Готельно–ресторанна справа»
на тему: «Адаптація інноваційної діяльності підприємства готельного
бізнесу до змін у конкурентному середовищі»

Виконав:
здобувач ІV курсу спеціальності
241 «Готельно–ресторанна справа»
Смаглов К.М.

Керівник:
д.е.н., проф. Сердюков К.Г.

Дніпро – 2024

АНОТАЦІЯ

Смаглов К.М. Адаптація інноваційної діяльності підприємства готельного бізнесу до змін у конкурентному середовищі. Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр» за спеціальністю 241 Готельно-ресторанна справа. – Університет митної справи та фінансів, Дніпро.

Метою дипломної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних та практичних аспектів щодо адаптації інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу до змін у конкурентному середовищі.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності підприємства готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні положення щодо адаптації інноваційної діяльності підприємства

Для досягнення поставленої мети виконані наступні завдання: розглянуто передумови адаптації інноваційної діяльності підприємств до сучасних вимог часу; визначено рівні інноваційного потенціалу за методом компонентної оцінки та розраховано інтегральне значення інноваційного потенціалу підприємства; запропоновано використання економіко-математичних методів для визначення можливостей та «вузьких місць» у діяльності підприємства, що є передумовою адаптації інноваційного потенціалу підприємства до змін у конкурентному середовищі.

Для вирішення поставлених у роботі задач було використано такі методи: системно-логічний аналіз (для визначення впливу характеристик зовнішнього середовища на сучасний стан підприємств); статистично-економічний аналіз (визначення стану і результатів діяльності базового підприємства); інтегральний метод; експертний метод; теорії нечітких множин, метод ідеальної точки.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наступному: обґрунтовані положення й рекомендації є підґрунтям для розв'язання теоретичних і практичних проблем формування системи адаптації інноваційної діяльності підприємства до сучасних вимог часу.

Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 62 сторінки тексту, 24 рисунка, 30 таблиць. Список джерел включає 47 найменувань літератури.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: АДАПТАЦІЯ, ІННОВАЦІЇ, ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ, ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ, КОНКУРЕНЦІЯ, РАНЖУВАННЯ

SUMMARY

Smaglov K.M. Adaptation of innovative activity of a hotel business enterprise to changes in the competitive environment. Qualification work for obtaining a higher education degree «bachelor» in specialty 241 Hotel and restaurant business. – University of Customs and Finance, Dnipro.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical provisions, methodological and practical aspects of adapting the innovative activity of hotel business enterprises to changes in the competitive environment.

The object of the study is the process of innovative activity of a hotel business enterprise.

The subject of the study is theoretical, methodological and applied provisions on adapting the innovative activity of an enterprise

To achieve the set goal, the following tasks were performed: the prerequisites for adapting the innovative activity of enterprises to modern requirements of the time were considered; the levels of innovative potential were determined by the method of component assessment and the integral value of the innovative potential of the enterprise was calculated; the use of economic and mathematical methods is proposed to determine the opportunities and "bottlenecks" in the activities of the enterprise, which is a prerequisite for the adaptation of the enterprise's innovative potential to changes in the competitive environment.

To solve the tasks set in the work, the following methods were used: system-logical analysis (to determine the influence of the characteristics of the external environment on the current state of enterprises); statistical-economic analysis (to determine the state and results of the activities of the base enterprise); integral method; expert method; fuzzy set theory, ideal point method.

The practical significance of the results obtained is as follows: substantiated provisions and recommendations are the basis for solving theoretical and practical problems of forming a system for adapting the enterprise's innovative activity to modern requirements of the time.

The work consists of an introduction, 3 sections, conclusions; contains 62 pages of text, 24 figures, 30 tables. The list of sources includes 47 titles of literature.

KEYWORDS: ADAPTATION, INNOVATIONS, INNOVATIVE ACTIVITIES, INNOVATIVE POTENTIAL, COMPETITION, RANKING

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	7
1.1 Передумови адаптації інноваційної діяльності підприємств	7
1.2. Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства.....	11
1.3 Методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу підприємства.....	15
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1	22
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ	23
2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Optima Collection Дніпро»	23
2.2 Оцінка інноваційного потенціалу готелю за методом компонентної оцінки	29
2.3 Розрахунок Cash flow для оцінки внутрішнього потенціалу фінансування підприємства готельного бізнесу.....	33
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2	40
РОЗДІЛ 3 ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ЗМІН В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ	42
3.1 Застосування економіко-математичних методів для оцінювання інноваційного адаптаційного потенціалу підприємства готельного бізнесу ..	42
3.2 Використання методу ідеальної точки для оцінки ставлення відвідувачів до готельних послуг.....	47
ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3	51
ВИСНОВКИ.....	52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	54
ДОДАТКИ.....	60

ВСТУП

Актуальність теми. Інновації є невід'ємною частиною процесу успішного функціонування та розвитку підприємства, а також одним з основних елементів ефективної стратегії та важливим інструментом створення і підтримки конкурентних переваг. Таким чином, в економічній науці з'явився новий напрям у дослідженні проблем управління підприємствами - система регулювання інноваційної діяльності підприємств.

Дана тематика є досить популярною серед науковців. Концептуальні основи теорії адаптації і адаптивних систем були закладені такими вченими: Р. Акофф, І. Ансофф, П. Друкер, В. Гончаров, Т. Ландина, Л. Соколова, І. Отенко, Н. Туріца тощо. Дослідники розглядають сучасні концепції, умови, методи та моделі управління інноваційною діяльністю фірм. Але недостатньо розроблені питання врахування факторів ризику у розробці та обґрунтуванні стратегій для варіантів інноваційного розвитку підприємств в цілому, та оцінки їхнього потенціалу.

Вирішення цих проблем дозволить трансформувати процеси стихійного інтуїтивного пошуку напрямів розвитку бізнесу в сучасних умовах у науково обґрунтовані інноваційні шляхи розвитку, забезпечивши тим самим умови для стабільного розвитку бізнесу.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних положень, методичних та практичних аспектів щодо адаптації інноваційної діяльності підприємств готельного бізнесу до змін у конкурентному середовищі.

Для досягнення цієї мети були визначені та вирішені наступні завдання:

- розглянути передумови адаптації інноваційної діяльності підприємств до сучасних вимог часу;
- визначити основні принципи інноваційної діяльності підприємства;
- дослідити інноваційний потенціал та методичні підходи до аналізу його елементів;
- навести організаційно-економічну характеристику підприємства

готельного ;

- визначити рівні інноваційного потенціалу базового підприємства за методом компонентної оцінки;
- оцінити внутрішній потенціал фінансування підприємства за показниками грошового потоку;
- обґрунтувати прийняття рішення щодо інноваційного розвитку базового підприємства на основі економіко-математичного моделювання;
- запропонувати практичні рекомендації щодо адаптації інноваційної діяльності базового підприємства до змін у конкурентному середовищі.

Об'єктом дослідження є процес інноваційної діяльності підприємства готельного бізнесу.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та прикладні положення щодо адаптації інноваційної діяльності підприємства

Методи дослідження. Для вирішення поставлених у роботі задач було використано такі методи: системно-логічний аналіз (для визначення впливу характеристик зовнішнього середовища на сучасний стан підприємств); статистично-економічний аналіз (визначення стану і результатів діяльності базового підприємства); інтегральний, метод; експертний метод; теорії нечітких множин, метод ідеальної точки.

Інформаційною базою дослідження є наукові статті, монографії, навчальні посібники, підручники, ресурси інформаційної мережі Інтернет, результати власних досліджень тощо.

Практичне значення отриманих результатів полягає в наступному: обґрунтовані положення й рекомендації є підґрунтям для розв'язання теоретичних і практичних проблем формування системи адаптації інноваційної діяльності підприємства до сучасних вимог часу.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, 3 розділів, висновків; містить 62 сторінки тексту, 14 рисунків, 16 таблиць. Список джерел включає 50 найменувань літератури.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО – МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ЗМІН В КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

1.1 Передумови адаптації інноваційної діяльності підприємств

Специфіка інноваційної діяльності підприємств пов'язана з високим ступенем невизначеності, причому сама невизначеність є функцією часу і впливає на результативність інноваційної діяльності.

Інновації можна визначити як діяльність, що полягає у перетворенні результатів досліджень і розробок у нові продукти, вдосконалені технологічні процеси або нові підходи до соціальних послуг, з метою використання та комерціалізації цих результатів шляхом виведення на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг. Інновації також слід розглядати як один з основних способів, за допомогою якого компанії адаптуються до постійних змін у зовнішньому середовищі [1,2].

Адаптація в загальному розумінні є процесом пристосування системи до умов мінливості середовища. Вона передбачає здійснення мобілізаційних заходів на підприємстві [3].

Еволюція поняття «адаптація» спричинила полемічність підходів до тлумачення його змісту. Це може бути спричинено використанням у дослідженнях науковців певного інструментарію з різних галузей економічних знань. Основні підходи до визначення поняття «адаптація» наведено в табл. 1.1.

Визначення поняття «адаптація підприємств» ілюструють неоднозначність думок авторів щодо його змісту. Як правило, вони різняться залежно від ознаки за якою автори проводили свої дослідження. Багатоаспектність визначень поняття породжена багатоаспектністю дослідження ситуації, до яких пристосовується підприємство.

Це, у свою чергу, породило багатозначність ознак за якими

класифікуються адаптаційні процеси. Таким чином, проаналізувавши характеристики видів адаптації підприємств за їхніми класифікаційними ознаками, для підприємств на сьогоднішній день у період кризи характерними є динамічна адаптація, групова; тимчасова.

Таблиця 1.1 – Основні підходи, які застосовуються в ході тлумачення змісту поняття «адаптація»

Підхід	Сутність підходу
Системний	Будь-які невизначеності, що спричиняють організацію включання механізму адаптації, включаються в результаті досягнення неформальних зв'язків між її підсистемами
Кібернетичний	Здатність до саморегулювання
Теорія організації	Переорієнтація зв'язків, що сприяє сприйняттю змін у зовнішньому середовищі й виживанню системи

Джерело: розроблено автором за даними [1,3]

За характеристикою більш підходить кількісна, бо кращою є зміна концентрації використання засобів адаптації, аніж використання новітніх засобів.

За стратегічним напрямом кращою є адаптація, що спрямована на виживання у період кризи [11].

Аналіз еволюції адаптаційних процесів показав, що адаптація підприємства не може виникати на певному етапі розвитку підприємства (криза, зростання, становлення тощо). Процеси адаптації є безперервними і супроводжують функціонування та розвиток компанії. Адаптація є наявною для життєзабезпечувальних процесів підприємства з моменту його появи, і саме завдяки їй підприємство розвивається, а не опиняється на межі банкрутства в ході взаємодії із ресурсами, факторами, чинниками середовища [3,4]. Адаптаційні процедури мають відбуватися не лише на рівні управлінських заходів (стратегічні плани тощо), а спостерігаються у всіх життєзабезпечувальних елементах підприємства.

Ефективність адаптації у значній мірі залежить від характеру сили впливу зовнішнього середовища. Науковці пропонують [8,9,11] наступну

класифікацію факторів зовнішнього середовища, які впливають та обумовлюють появу адаптивної реакції підприємства, яка зображена на рис. 1.1.[13].

Оскільки сьогодні адаптаційні процеси носять більш пасивний характер, то є потреба в посиленні та необхідності вивчення історичного досвіду стратегічного розвитку підприємства під впливом зовнішнього середовища для того, щоб підприємства взяли чимало корисного з минулого досвіду інших підприємств і змогли вижити в період кризи.

Функціонуючи в умовах змінного середовища та володіючи економічною самостійністю, підприємство повинно сформувати таку систему адаптації, яка б забезпечила йому високий рівень конкурентоспроможності, а отже і стратегічну стійкість [8,9].

У сучасному бізнес-середовищі лише за умови ефективного поєднання вищезазначених інструментів компанія може вчасно та ефективно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі.

Найкращі можливості для інноваційної діяльності підприємства - сприятливе зовнішнє середовище, що характеризується низькою складністю, малою об'ємністю, стабільністю, достатнім рівнем визначеності та повною взаємодією з підприємством. Такий вплив середовища не тільки не заважає, але й сприяє досягненню найкращих показників роботи підприємства [2].

Несприятливе зовнішнє середовище характеризується високою складністю, великою об'ємністю, надмірністю, невизначеністю та переважною протидією для функціонування та розвитку підприємства. Функціонування підприємства в такому середовищі є вкрай важким, а інноваційна діяльність значною мірою ускладнена [5].

На інноваційну діяльність суб'єктів господарювання впливають внутрішні та зовнішні системні фактори (рис. 1.2) [13, 15].

В умовах глобалізації конкурентоспроможність (на всіх рівнях) залежатиме від уміння максимально швидко визначати потреби та ніші, створювати під них спеціальні знання та втілювати їх в інновації.

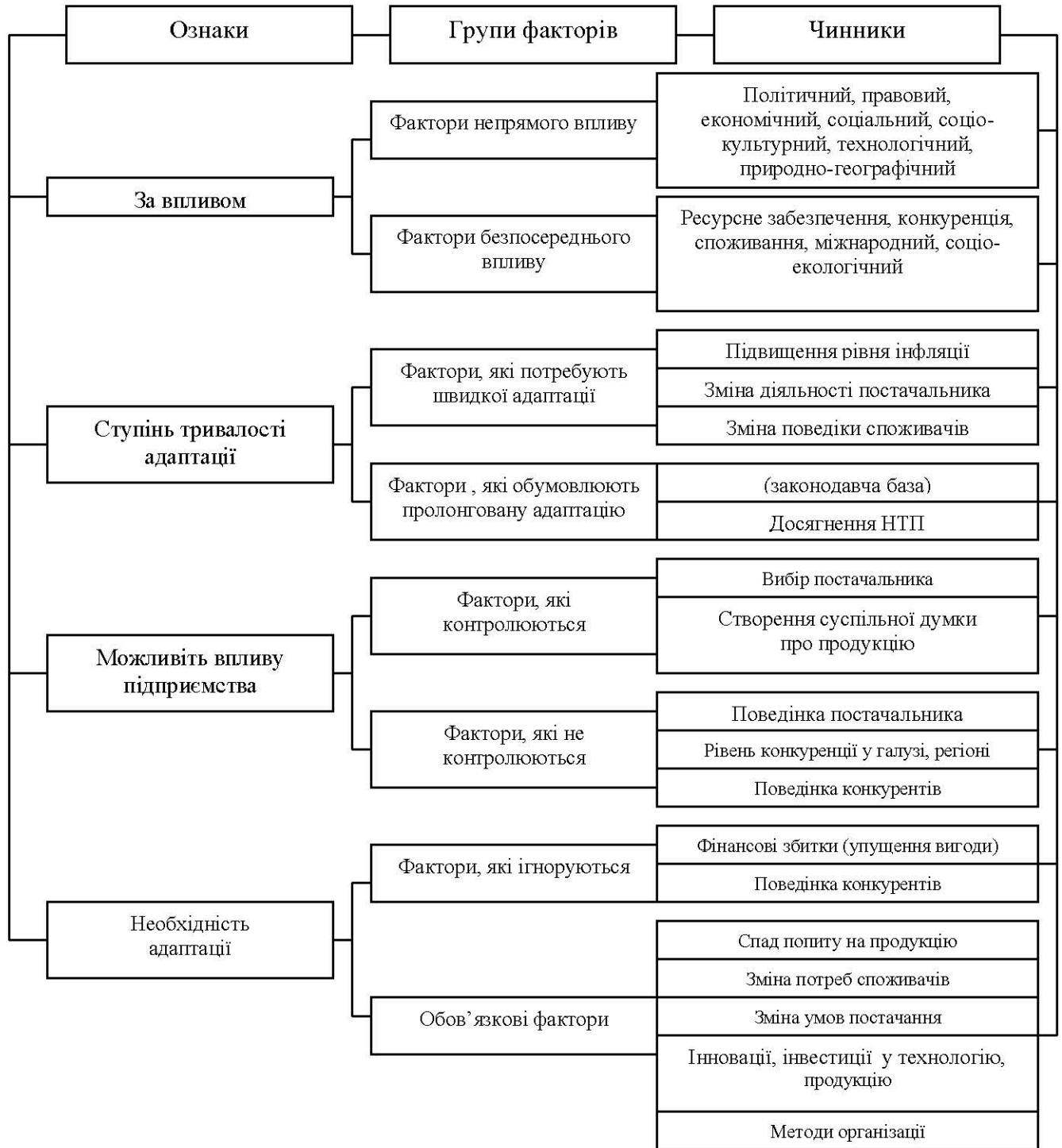


Рисунок 1.1 – Чинники впливу зовнішнього середовища та необхідність адаптації

Джерело: розроблено автором за даними [9,13]

ЧИННИКИ ВПЛИВУ НА УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	
<p>Зовнішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • Глобалізаційні та інтеграційні процеси. • Механізми державного регулювання економічних відносин та інвестування. • Тенденції розвитку ринку. • Досконалість ринкових механізмів взаємодії. 	<p>Внутрішні чинники</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ресурсне забезпечення. • Наявність стратегічних цілей. • Кваліфікація персоналу. • Репутація підприємства. • Система збуту та маркетингу. • Організація виробництва. • Якість продукції. • Прибутковість підприємства.

Рисунок 1.2 – Чинники впливу на управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором

Отже, при цьому критично важливо забезпечити якнайшвидше просування інноваційних продуктів до споживача та отримання реального попиту, що й трансформується в добробут. Це створюється за допомогою розробки інновацій та маркетингу.

1.2. Принципи управління інноваційною діяльністю підприємства

Слід зазначити, що практичні дії з визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та обсягів фінансових і матеріальних ресурсів дадуть позитивні результати лише в тому випадку, якщо вони ґрунтуватимуться на відповідній методологічній базі. Тому важливою проблемою лишається оновлення методологічних засад управління процесом інноваційної діяльності згідно з потребами зовнішнього середовища, яке відзначається швидкою мінливістю ризиком. У таких умовах необхідно зважати на «правила поведінки» суб'єктів і об'єктів підприємництва на ринку, тобто на базові стратегічні принципи [17]. Принципи управління інноваційною діяльністю можна поділити на загальносистемні, стратегічні та спеціальні.

У загальносистемних принципів управління виділяють такі [15,18]:

– системності: полягає у використанні системного аналізу як основного теоретичного підґрунтя інноваційної діяльності, та необхідність урахування всіх факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, які впливають на процес планування діяльності підприємства;

– комплексності: передбачає доцільність урахування в процесі планування окремих аспектів реалізації проекту (технологічного, організаційного, трудового, фінансового, екологічного, соціального тощо);

– об'єктивності: передбачає здійснення планування інноваційної діяльності з використанням достовірної й актуальної інформації, яка враховує особливості та динаміку зміни внутрішніх і зовнішніх факторів інвестиційного середовища;

– динамічності: передбачає врахування мінливості факторів впливу на прийняття інвестиційних рішень у процесі планування інвестиційної діяльності та їх коригування в разі необхідності;

– досяжності: передбачає прийняття рішень у процесі інноваційного планування з позицій оптимальності і реальності досягнення [18].

До основних принципів управління інноваційною діяльністю підприємства можна віднести такі принципи: рефлексії, самоорганізації, обмеженої раціональності, самовизначення, диверсифікації, резервування та безперервної адаптації [15,19]. Принцип рефлексії вказує на необхідність врахування інтересів суб'єктів зовнішнього середовища при прийнятті рішення щодо інвестування. Принцип самоорганізації полягає у появі стійких взаємозв'язків між елементами та складовими системи інноваційного планування, які створюють певні переваги в процесі планування. Система управління інноваційною діяльністю, яка враховує наведені вище принципи, схема якої наведена на рис.1.3, орієнтована на досягнення кінцевого результату за рахунок використання системного підходу при формуванні моделі управління інноваційними процесами [11,20]. Принцип обмеженої раціональності ґрунтується на твердженні про обмежену можливість осіб, що приймають рішення, сприймати й переробляти інформацію.

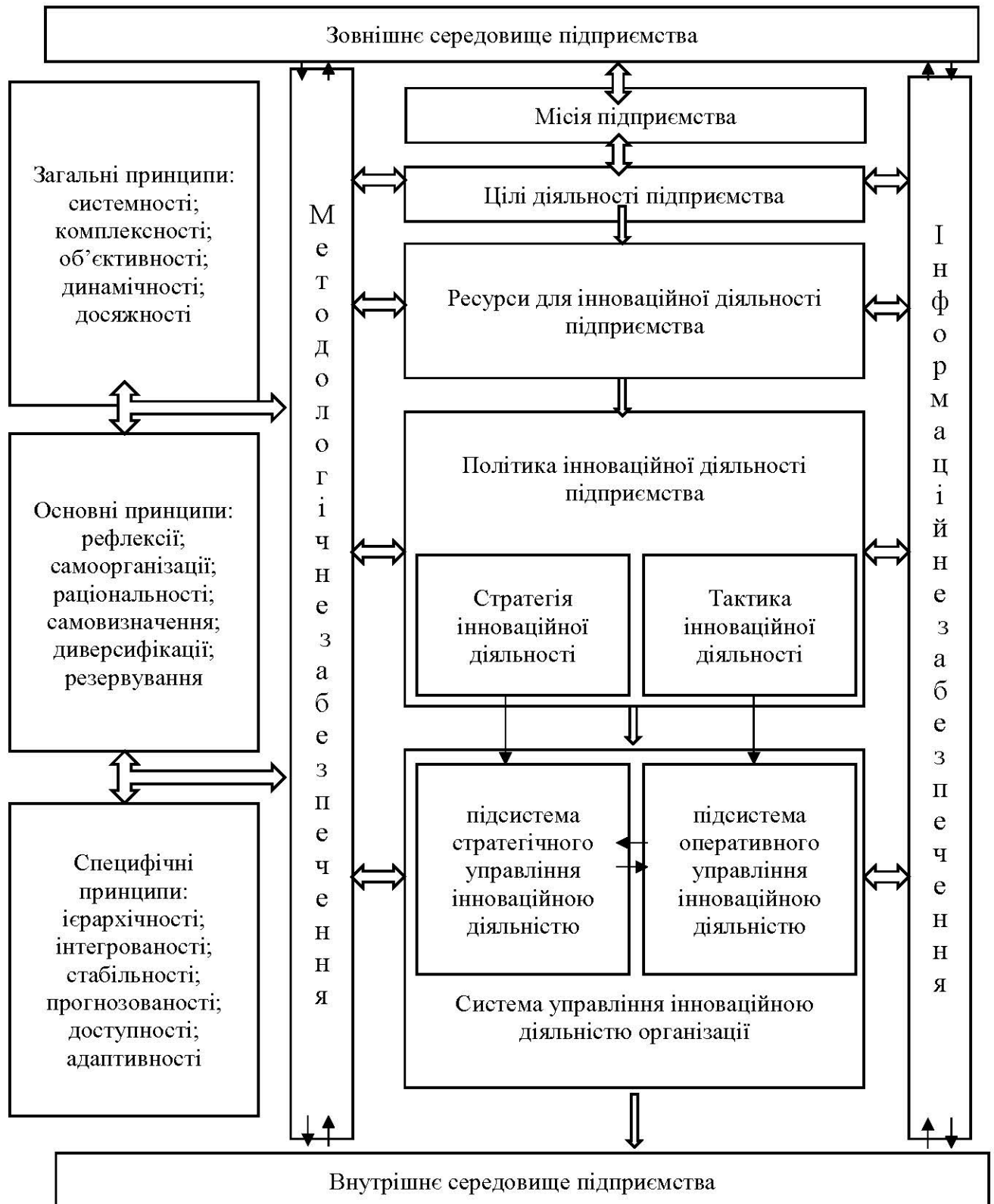


Рисунок 1.3. – Схема реалізації системи управління інноваційною діяльністю підприємства

Джерело: розроблено автором за даними [11,20]

Принцип самовизначення дозволяє системі планування не тільки

змінюватися під впливом зовнішнього середовища, але й змінювати його згідно з власними цілями функціонування [21].

Принцип диверсифікації полягає у поєднанні об'єктів різноманітних галузей і видів матеріального виробництва в єдиний інноваційний портфель

Принцип резервування ресурсів забезпечує мінімізацію ресурсів і їх резервування у випадку невизначеності впливу зовнішнього середовища.

Принцип безперервної адаптації означає безперервність і послідовність проведення планування на підприємстві на основі врахування змін у зовнішньому середовищі та вироблення заходів з обмеження його негативного впливу.

У процесі досягнення цілей і завдань інноваційного менеджменту виконується декілька функцій, які поділяються на дві основні групи [9,22](рис. 1.4).

Загальні функції	
1) Планування.	3) Мотивація.
2) Організація.	4) Контроль
Специфічні функції	
1) Розробка інноваційних стратегій підприємства; 2) Створення організаційних структур; 3) Формування ефективних інформаційних систем; 4) Здійснення аналізу різних аспектів інноваційної діяльності підприємства; 5) Здійснення планування інноваційної діяльності підприємства за основними її напрямками; 6) Розробка дієвої системи стимулювання реалізації управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності; 7) Здійснення ефективного контролю за реалізацією прийнятих управлінських рішень у сфері інноваційної діяльності; 8) Управління реальними інноваціями; 9) Управління фінансовими ресурсами; 10) Управління формуванням ресурсів підприємства.	

Рисунок 1.4 – Функції управління інноваційною діяльністю

Джерело: розроблено автором

За допомогою такої системи управління інноваційною діяльністю, у підприємства є можливість швидко адаптуватись до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі підприємства, створює передумови для високих

темтів розвитку підприємства та досягнення необхідних кінцевих результатів у майбутньому [22].

Отже, слід також зазначити, що передумовою адаптації інноваційного потенціалу фірми до змін є розробка інструментів (економіко-математичного моделювання) реагування на зміни, що залежить від результатів аналізу даних та сформованих моделей.

1.3 Методичний інструментарій оцінки інноваційного потенціалу підприємства

Для отримання чіткого уявлення про інноваційний потенціал компанії, необхідно обґрунтовано його оцінити. Лише за таких умов компанії мають можливість впроваджувати у виробництво нові види продукції, змінювати напрямки своєї діяльності та вдосконалювати техніко-технологічну базу [23].

Оцінка інноваційного потенціалу базується на наступних положеннях.

1. Загальна оцінка інноваційного потенціалу є комплексною та багаторівневою. Вона базується на показниках, які відображають специфіку конкретної фірми, сферу її діяльності та масштаби виробництва.

2. Оцінка інноваційного потенціалу не обмежується одним абсолютним показником і базується на порівнянні сукупності показників фірми з відповідними характеристиками інноваційного потенціалу фірми-лідера, її основних конкурентів або з середньогалузевими показниками.

З аналізу літературних джерел можна виділити основні методичні підходи до такої оцінки [16,19,24]:

– ресурсний, коли оцінка інноваційного потенціалу фірми базується переважно на інформації про обсяг різних ресурсів (матеріально-технічних, трудових, інформаційних та фінансових), доступних для створення та впровадження інновацій;

– продуктово-орієнтований, за якого інноваційний потенціал фірми оцінюється на основі аналізу її можливостей виробляти нові види продукції з

урахуванням наявного попиту на цю продукцію;

– функціональний, який визначає інноваційність маркетингу, НДДКР і виробництва та ефективність їх взаємодії;

– управлінський, що визначає ефективність менеджерів усіх рівнів в управлінні процесами створення та впровадження інновацій;

– організаційний, який визначає відповідність організаційної структури цілям інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал – це здатність компанії цілеспрямовано працювати над розробкою, виробництвом та впровадженням інноваційних продуктів або процесів [25] (рис.1.5).

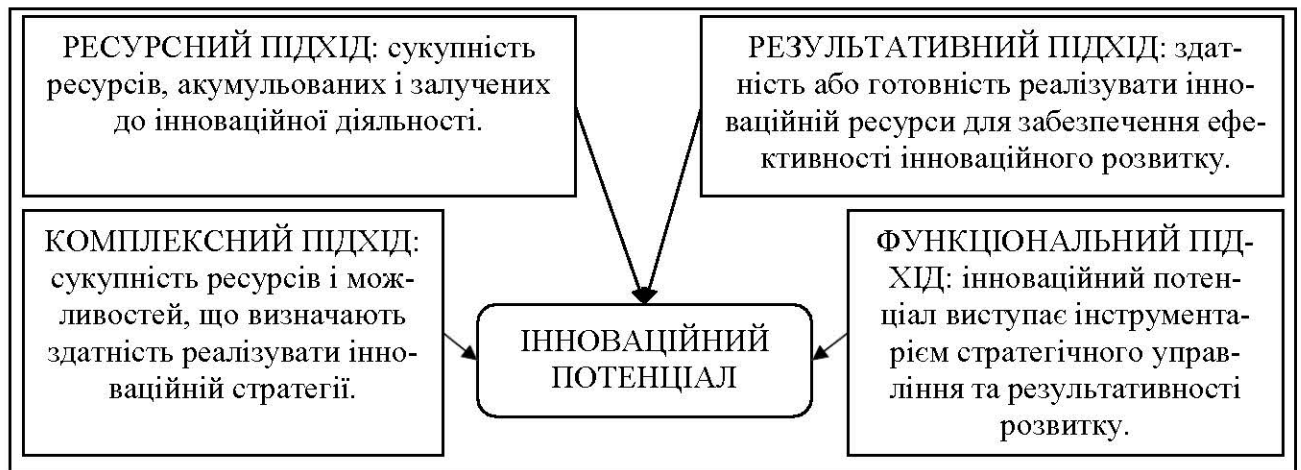


Рисунок 1.5 – Підходи до трактування поняття «інноваційний потенціал»

Джерело: розроблено автором

Оцінка інноваційного потенціалу базується на виявленні інноваційної складової в усіх сферах діяльності організації.

Оцінка інноваційного потенціалу здійснюється за такою схемою: джерело (R) – функція (F) – проєкт (P) [24].

Проєкт або програма – це виробництво та маркетинг нового продукту (послуги) або бізнес-діяльність. Існує два способи оцінки інноваційного потенціалу організації:

– оцінка готовності організації до реалізації нового проєкту;

– загальна оцінка поточного стану організації по відношенню до всіх продуктів або груп продуктів, які вже продаються і які потребують відповідного механізму адаптації до вимог часу.

Чим вищий рівень інноваційного потенціалу організації (ступінь її здатності виконувати завдання, що забезпечують досягнення інноваційної мети, реалізацію інноваційного проекту, інноваційної програми, інноваційного перетворення та інновації), тим успішніше організація здатна уникати кризових ситуацій [27] (табл.1.2).

Таблиця 1.2 – Рівні інноваційного потенціалу підприємства

Джерела покриття витрат	Коротка характеристика рівня інноваційного потенціалу підприємства	Визначена стратегія інноваційного розвитку
<i>Високі інноваційні можливості</i>		
Власні засоби	Висока забезпеченість власними ресурсами. Реалізацію стратегій інноваційного розвитку підприємство може здійснювати без зовнішніх запозичень.	Лідер – освоєння нових технологій
<i>Середні інноваційні можливості</i>		
Власні засоби + Довгострокові кредити	Нормальна фінансова забезпеченість виробництва необхідними ресурсами. Для ефективного залучення нових технологій до господарського обороту необхідне використання деякого об'єму позикових засобів.	Послідовник або лідер – освоєння нових або поліпшуючих технологій
<i>Низькі інноваційні можливості</i>		
Власні засоби + довгострокові і короткострокові кредити і позики	Задовільна фінансова підтримка поточних виробничих запасів і витрат. Для реалізації стратегій інноваційного розвитку потрібне залучення значних фінансових коштів із зовнішніх джерел	Послідовник – освоєння поліпшуючих технологій
<i>Нульові інноваційні можливості</i>		
–	Дефіцит або відсутність джерел формування витрат.	–

Джерело: розроблено автором за даними: [27]

Таким чином, у загальному розумінні інноваційний потенціал фірми – це її готовність і здатність здійснювати інноваційну діяльність за умов наявності необхідних матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних ресурсів. (рис.1.6) [5].

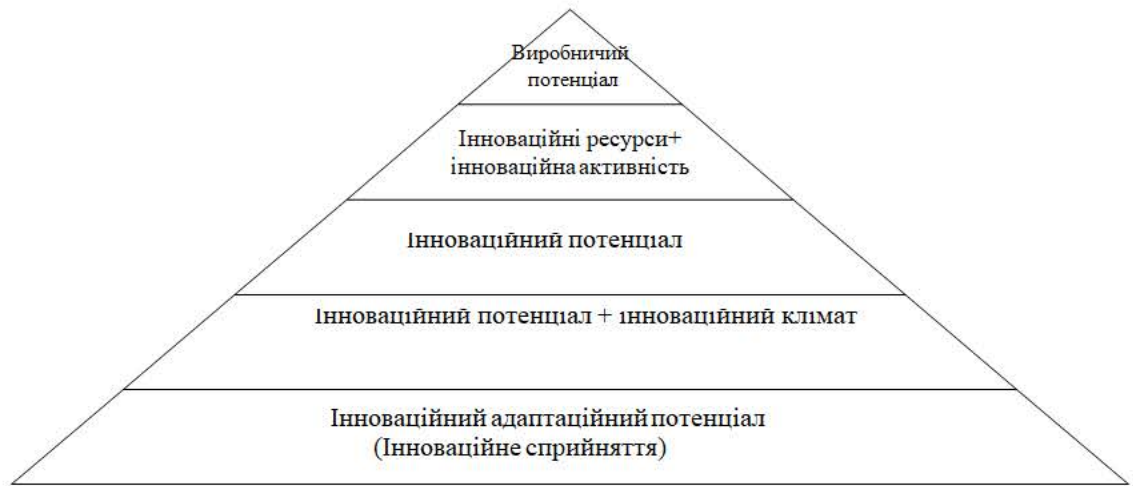


Рисунок 1.6 – Формування інноваційного адаптаційного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Під час оцінювання інноваційного адаптаційного потенціалу застосовуються різні критеріїв оцінки та системи показників, оскільки не існує єдиного і придатного до будь-яких умов методичного підходу до обґрунтування їх ефективності. Тому, у кожному конкретному випадку необхідно формувати і використовувати систему оціночних показників, яка б забезпечила об'єктивне оцінювання інноваційній діяльності з урахуванням специфіки, економічних інтересів окремих учасників і особливостей стану підприємства [29]. Наведена методика відноситься до експертних методів оцінки, за допомогою якої можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства за блоками на основі інтегрального значення рівня інноваційного потенціалу [13,29] (табл.1.3). В таблиці 1.4 подані показники, що характеризують елементи адаптаційного інноваційного потенціалу та формули їх розрахунку. Запропонований підхід до оцінки рівня адаптації дозволяє об'єктивно оцінити інноваційний потенціал, що забезпечить ефективність інноваційного процесу на підприємствах [30,31] (табл.1.5).

Водночас компанія потребує відповідних людських, матеріально-технічних, інформаційних, організаційних та фінансових ресурсів на всіх етапах – від наукового обґрунтування ідеї створення продукту до його виробництва.

Таблиця 1.3 – Система показників оцінки інноваційного потенціалу підприємств

Група	Показники
Перша - показники оцінки виробничо-технологічного потенціалу (ВТП)	1. Вартість та ступінь зносу основних виробничих засобів підприємства, коефіцієнт оновлення основних виробничих засобів
	2. Фондовіддача, матеріаломісткість, коефіцієнт оновлення продукції
Друга - показники оцінки кадрового потенціалу (КП)	1. Продуктивність праці, коефіцієнт підвищення кваліфікації персоналу
	2. Коефіцієнт підвищення професійних вимог
Третя - показники оцінки фінансового стану (ФС)	1. Річний приріст на науково-дослідні розробки і освоєння нововведень зі всіх джерел фінансування
	2. Коефіцієнт платоспроможності, фінансування, забезпеченості власними оборотними засобами
	3. Коефіцієнт маневреності власного капіталу
Четверта - показники оцінки науково-технічного потенціалу (НТП)	1. Об'єм інноваційної продукції в загальному обсягу виробництва, %
	2. Кількість отриманих патентів, винаходи, товарні знаки, промислові зразки, ноу-хау
П'ята - показники оцінки <u>управлінсько-організаційного</u> потенціалу (УОП)	1. Організація процесу планування, система інноваційних підприємств
	2. Форми управління інноваційною діяльністю, система стратегічного і тактичного планування

Джерело: розроблено автором за даними: [13,29]

Таблиця 1.4 – Структура інноваційного процесу

Етапи інноваційного процесу / Ресурси	Наукові дослідження	Розробки	Упровадження	Виробництво	Маркетинг	Вихід на ринок
Кадрові	+	+	+	+	+	-
Матеріально-технічні	+	+	+	+	+/-	-
Інформаційні	+	+	+	+	+	-
Організаційні	+	+	+	+	+	-
Фінансові	+	+	+	+	+	-
Результати	Наявні знання, теорії та методи	Створення нових або удосконалених матеріалів, продуктів, послуг	Упровадження їх у виробництво	Виробництво нової або значно удосконаленої продукції	Дослідження ринку, реклама продукції	Комерційна реалізація результатів інноваційного процесу

Джерело: розроблено автором за даними: [30,31]

Таблиця 1.5 – Показники рівня адаптації складових інноваційного потенціалу підприємств

Елемент інноваційного потенціалу	Показник, що характеризує елемент інноваційного потенціалу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
Виробничий	коефіцієнт оновлення	$\frac{\text{Вартість основних введених засобів}}{\text{Вартість основних засобів на кінець періоду}} \quad (1.1)$	$K_{\text{онов}}$
	коефіцієнт вибуття	$\frac{\text{Вартість основних засобів, що вибули}}{\text{Вартість основних засобів на початок періоду}} \quad (1.2)$	$K_{\text{в}}$
	коефіцієнт приросту	$\frac{\text{Сума приросту основних засобів}}{\text{Вартість їх на початок періоду}} \quad (1.3)$	$K_{\text{пр}}$
	коефіцієнт зносу	$\frac{\text{Сума зносу основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (1.4)$	$K_{\text{зн}}$
	коефіцієнт придатності	$\frac{\text{Залишкова вартість основних засобів}}{\text{Первісна вартість основних засобів}} \quad (1.5)$	$K_{\text{придат}}$
	Фондовіддача основних засобів	$\frac{\text{Обсяг реалізованої продукції}}{\text{Середньорічна вартість основних засобів}} \quad (1.6)$	$\Phi_{\text{в}}$
	Фондомісткість основних засобів	$\frac{\text{Середньорічна вартість основних засобів}}{\text{Обсяг реалізованої продукції}} = \frac{1}{\Phi_{\text{в}}} \quad (1.7)$	$\Phi_{\text{м}}$
Трудовий	Коефіцієнт прийому	відношення кількості всіх прийнятих робітників до середньоспискової кількості (1.8)	$K_{\text{і}}$
	Коефіцієнт вибуття	відношення чисельності вибулих до середньооблікового складу робітників (1.9)	$K_{\text{в}}$
	Коефіцієнт плинності кадрів	відношенням кількості вибулих робітників за причинами (власне бажання, прогули, інші порушення) до середньооблікового складу (1.10)	$K_{\text{п}}$
Управлінський	Коефіцієнт ефективності управління	$\frac{\text{Витрати на управління}}{\text{Обсяги реалізованої продукції}} * 100\% \quad (1.11)$	$K_{\text{эф.у.}}$
	Коефіцієнт зайнятості персоналу в апараті управління	$\frac{\text{чисельність апарату управління}}{\text{чисельність персоналу}} \quad (1.12)$	$K_{\text{з}}$
	Інтегрований показник організаційної структури	$1 - \frac{\text{витрати на упр - ня, що припадають на 1 го прац - ка упр - ня} * \text{питома вага упр - х працівників}}{\text{фондоозброєність} * \text{фондовіддача}}$	$K_{\text{інт}}$

(1.13)

Продовження табл. 1.5

1	2	3	4	
Фінансовий	Концентрація власного капіталу	$\frac{\text{власний капітал (підсумок I розділу пасиву)}}{\text{усього господарських коштів (валюта балансу)}} \quad (1.14)$		
	Коефіцієнт фінансової залежності	$\frac{\text{усього господарських коштів}}{\text{власний капітал}} \quad (1.15)$		
	Коефіцієнт достатності капіталу	$\frac{\text{власні оборотні кошти}}{\text{власний капітал}} \quad (1.16)$		
	Коефіцієнт структури довгострокових інвестицій	$\frac{\text{довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банку + довгост. позики)}}{\text{основні кошти та інші позаобігові активи (підсумок I розділу активу балансу)}} \quad (1.17)$		
	Співвідношення власного та позикового капіталу	$\frac{\text{залучений капітал}}{\text{власний капітал}} \quad (1.18)$		
	Коефіцієнт довгострокової заборгованості	$\frac{\text{довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банку + довгост. позики)}}{\text{довгострокові зобов'язання + власний капітал}} \quad (1.19)$		
	Коефіцієнт заборгованості за позиковими коштами	$\frac{\text{довгострокові зобов'язання (довгострокові кредити банку + довгост. позики)}}{\text{залучений капітал}} \quad (1.20)$		
	Коефіцієнт концентрації позичкового капіталу	$\frac{\text{позичковий капітал}}{\text{усього господарчих засобів}} \quad (1.21)$		
	Коефіцієнт поточної ліквідності	$\text{поточні активи} / \text{поточні зобов'язання} \quad (1.22)$		
	Коефіцієнт швидкої ліквідності	$\text{оборотні активи} - \text{запаси} / \text{поточні зобов'язання} \quad (1.23)$		
	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\text{грошові кошти} / \text{поточні зобов'язання} \quad (1.24)$		
	Рентабельність авансованого капіталу	$\frac{\text{Чистий (Валовий) прибуток}}{\text{(Власний капітал + Довгострокові зобов'язання)}} \quad (1.25)$		$P_{ав.к}$
	Рентабельність валового капіталу	$\frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \text{ або } \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Власний капітал}} \quad (1.26)$		$P_{в.к}$

Джерело: розроблено автором за даними: [27,31]

Отже, оцінку ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства доцільно проводити окремо за кожною ресурсною складовою: визначити перелік факторів, що впливають на ефективність використання інноваційного потенціалу підприємства; відібрати фактори, які мають найбільший вплив на результуючий показник; розробити рекомендації щодо пошуку та використання резервів підвищення ефективності використання інноваційного потенціалу підприємства за кожним окремим показником.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

За результатами написання першого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що необхідною умовою адаптації інноваційного потенціалу підприємства до змін є розробка інструментарію (економіко-математичного моделювання) реагування на зміни, що підпорядковується результатам аналізу даних.

2. Наведено основні принципи, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату за рахунок використання системного підходу при формуванні моделі управління інноваційними процесами.

3. Розглянуто необхідність формування та використання систем оціночних показників, які б забезпечували об'єктивне оцінювання інноваційній діяльності з урахуванням специфіки, економічних інтересів окремих учасників і особливостей стану підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Організаційно-економічна характеристика готелю «Optima Collection Дніпро»

Загальна характеристика готелю «Optima Collection Дніпро» наведена в додатку А. Номерний фонд готелю складається з 89 сучасних європейських номерів наступних категорій: «Класик», «Класик Single», «Стандарт», «Суперіор», «Люкс Бізнес», «Люкс Людовик» (табл.2.1).

Також на території готелю розміщуються два багатофункціональних конференц-зали, які оснащені професійним устаткуванням для ділових зустрічей. Вони розраховані відповідно на 35 і 80 місць [26]. При готелі «Optima Collection Дніпро» є комфортний ресторан, розрахований на 45 місць. Додаткові послуги готелю «Optima Collection Дніпро» наведено в табл.2.2.

Таблиця 2.1 – Номерний склад готелю «Optima Collection Дніпро»

Категорія	Площа, м ²	Номерів у готелі	Основних місць	Додаткових місць
Класик	21,71-27,39	9	2	–
Класик Single	17,14-21,29	3	1	–
Стандарт	29,20-38,18	50	2	1
Суперіор	40,68-43,61	25	2	2
Люкс Бізнес	74,11	1	2	2
Люкс Людовик	63,3	1	2	2
Всього	2861,22-3447,04	89	175	104
			279	

Джерело: розроблено автором за даними: [28]

Готель «Optima Collection Дніпро», враховуючи сучасні стандарти готельно-ресторанного сервісу, прагне задовольнити вимоги своїх гостей, забезпечуючи комфортне проживання, високоякісні ресторанный послуги та доступ до різноманітних додаткових послуг. Проте, готелю важливо постійно аналізувати та вдосконалювати ці послуги, щоб задовольняти сучасні потреби гостей та забезпечувати їх задоволеність під час перебування [26,28].

На популярному туристичному сайті бронювань «Booking.com» заклад має середню оцінку 8,9/10, а найбільше гостям подобається персонал та розташування готелю. На другому місці за опитуванням йде чистота номерів. Це свідчить про якісне обслуговування, ввічливість та дбайливість персоналу готелю, а також про те, що готель має високу репутацію та задовольняє потреби своїх гостей [26].

Таблиця 2.2 – Додаткові послуги готелю «Optima Collection Дніпро»

Назва додаткової послуги
Ремонт одягу, прання та хімчистка
Продаж сувенірів
Доставка подарунків та квітів
Користування камерою схову та сейфом
Виклик таксі
Замовлення місць у ресторанах міста
Замовлення послуг перекладачів, гідів, екскурсоловів
Оренда конференц-залів
Сімейні номери
Фітнес-центр
Номери для осіб з обмеженими можливостями

Джерело: розроблено автором

У межах системи управління окремого готелю мережі «Optima Hotel Group», головою готелю є керуючий готелем, якому підпорядковуються голови структурних підрозділів, таких як Служба прийому та розміщення, Хаускіпінг, Служба ресторанного сервісу та Інженерно-технічна служба. Крім того, існують окремі підрозділи, такі як бухгалтерія, служба безпеки та відділ кадрів, які підпорядковуються голові ради директорів, а не безпосередньо керуючому готелю (рис. 2.1). Для оцінки ефективності діяльності готелю «Optima Collection Дніпро» проведено аналіз фінансово-економічних показників. Слід зазначити, що раціональна структура фінансування залежить не від співвідношення власних і позикових коштів, а від ефективності використання власних коштів [26]. Для характеристики ефективності використання власних фінансових ресурсів на досліджуваних підприємствах були визначені наступні показники, представлені в таблиці 2.3.

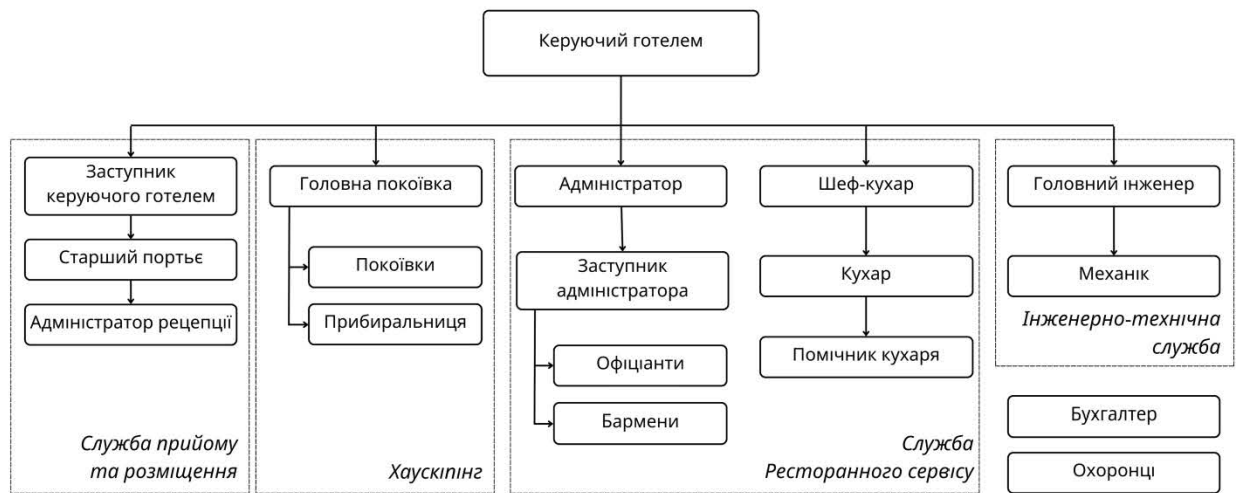


Рисунок 2.1 – Система управління персоналом готелю «Optima Collection Дніпро»

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2.3 – Показники ефективності використання власних фінансових ресурсів готелю «Optima Collection Дніпро», тис.грн

Показники	2020	2021	2022	Відхилення від базового року
1. Виручка від реалізації продукції	41777	22683	45331	3554
2. Прибуток від реалізації продукції	-1479	1426,4	1925	3404
3. Середня сума власних фінансових ресурсів	14721	11957,5	14808,5	87,5
4. Коефіцієнт завантаження власних фінансових ресурсів	0,35	0,53	0,32	-0,03
5. Коефіцієнт ефективності власних фінансових ресурсів	-	0,12	0,13	0,01
6. Швидкість обертання власних фінансових ресурсів, дні	127,21	190,47	117,64	-9,57
7. Коефіцієнт обертання власних фінансових ресурсів	2,83	1,89	3,06	0,23

Джерело: розроблено автором за даними: [45]

За даними таблиці видно, що за аналізований період на підприємстві ефективність власних фінансових ресурсів характеризується тим, що в 2020 році на 1 грн. реалізованої продукції припадало 35 коп. власних коштів, а в 2022 році лише 32 коп. В результаті використання власних фінансових

ресурсів прибуток від реалізації продукції збільшився на 3404 тис.грн. Відповідно збільшився коефіцієнт ефективності власних фінансових ресурсів до 0,13. Іншими словами, у 2021 році підприємство отримувало тільки 12 копійок прибутку з 1 грн. вкладених власних коштів, в 2022 р. – 13 копійок.

Динаміка основних показників діяльності готелю, структура адміністративних витрат, операційних витрат готелю за 2022 р. наведена на рис. 2.2., рис.2.3, рис.2.4.

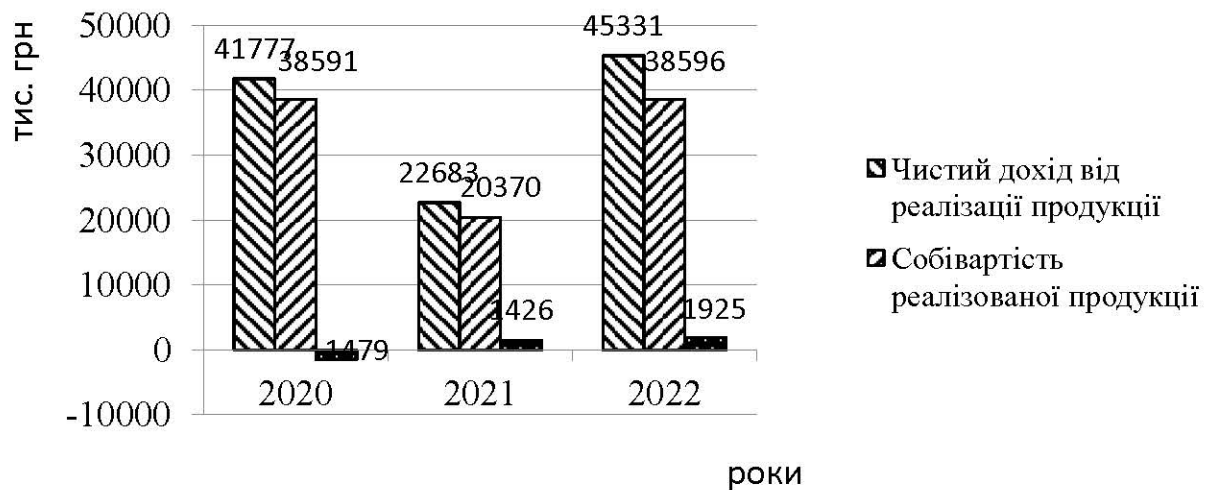


Рисунок 2.2 – Динаміка основних показників діяльності готелю «Optima Collection Дніпро» за 2020–2022 рр

Джерело: розроблено автором за даними: [45]

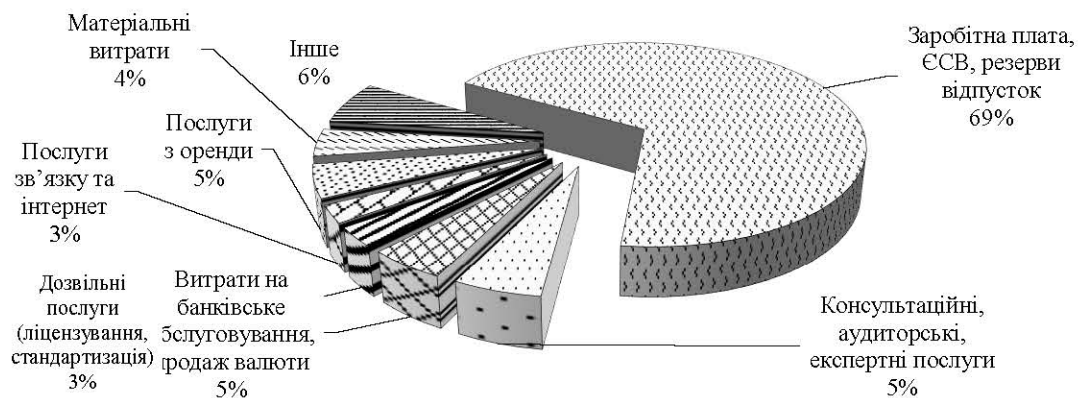


Рисунок 2.3 – Структура адміністративних витрат готелю «Optima Collection Дніпро» за 2022 р.

Джерело: розроблено автором за даними: [45]

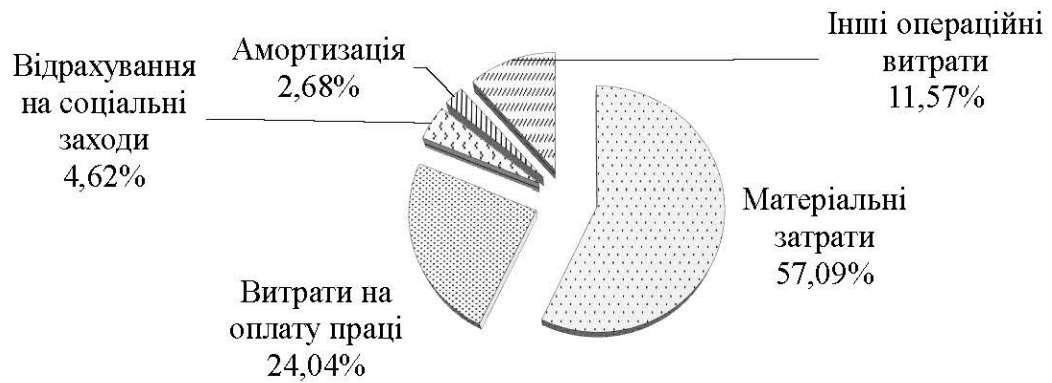


Рисунок 2.4 – Структура операційних витрат готелю «Optima Collection Дніпро» за 2022 р.

Джерело: розроблено автором

Для оцінки інноваційної позиції компанії широкого розповсюдження набув метод SWOT-аналізу – оперативного діагностичного аналізу середовища організації (табл.2.4).

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз діяльності готелю «Optima Collection Дніпро»

Сильні сторони	Слабкі сторони
<p>Готель знаходиться у вигідному місці, близько до центральних атракцій та бізнес-районів міста.</p> <p>Готель має добру репутацію серед гостей і отримує позитивні відгуки.</p> <p>Готель пропонує затишні та комфортабельні номери зі всіма необхідними зручностями.</p> <p>Готель надає широкий спектр послуг, включаючи безкоштовний Wi-Fi, ресторани, конференц-зали тощо.</p>	<p>У регіоні присутні інші готелі, що можуть конкурувати з «Optima Collection Дніпро» у питанні привабливості та цін.</p> <p>Готель має обмежену кількість номерів, що може створювати складнощі у задоволенні попиту у пікові періоди.</p> <p>Готель може не мати додаткових установок, таких як фітнес-центр або басейн, що можуть приваблювати деякі окремі категорії гостей.</p>
Можливості	Загрози
<p>Готель може розширити свою базу гостей шляхом залучення нових сегментів, таких як бізнес-туристи, сімейні відпочиваючі тощо.</p> <p>Готель може розглянути можливість впровадження нових додаткових послуг, таких як спа-процедури або екскурсійні програми</p> <p>Готель може укласти партнерські угоди з місцевими компаніями або туристичними агентствами</p>	<p>Зміна попиту на готельні послуги або туристичні тенденції можуть вплинути на завантаженість готелю та дохідність.</p> <p>Економічні, політичні зміни, зміни курсу валют або зростання цін на комунальні послуги можуть вплинути на вартість експлуатації готелю.</p>

Джерело: розроблено автором

PEST-аналіз – це метод оцінки впливу факторів зовнішнього середовища на бізнес-стратегію. Це інструмент для коригування планів (табл.2.5).

Таблиця 2.5 – PEST-аналіз макросередовища готелю «Optima Collection Дніпро»

Політичні	Економічні
Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році погіршило політичну ситуацію в країні, знизився рівень безпеки. Високий рівень бюрократії і корупції. Зміни в законодавстві	Підвищення цін на ресурси. Коливання валютних курсів. Зміна рівня попиту через воєнний стан країни. Збільшення рівня безробіття в країні.
Соціокультурні	Технологічні
Зростання обізнаності іноземних туристів щодо України і її туристичних ресурсів. Тенденції до здорового способу життя і переважання гостей, які шукають готелі зі спорт-залою та СПА-центром. Демографічні зміни. Зміни доходів населення.	Швидкість оновлення та освоєння готельних технологій. Вплив штучного інтелекту на обслуговування. Інновації в галузі екологічності та сталого розвитку. Доступ до технологій, ліцензування та патентів.

Джерело: розроблено автором

Отже, згідно PEST-аналізу можна зробити висновки, що: нестабільні політичні умови можуть створювати ризики для готелю «Optima Collection Дніпро», тому необхідно слідкувати за ситуацією та адаптуватися до змін у регулюючій політиці; рівень економічного зростання та фінансова стійкість впливають на попит на готельні послуги. Готель «Optima Collection Дніпро» повинен бути готовим до змін в економічному середовищі та збалансувати витрати та дохідність; готель «Optima Collection Дніпро» повинен уважно слідкувати за туристичними тенденціями та змінами у вимогах туристів. Підлаштовувати свою пропозицію до уподобань та потреб гостей, які постійно змінюються; готель «Optima Collection Дніпро» повинен впроваджувати сучасні технології, такі як цифрові рішення та автоматизація процесів, для поліпшення якості обслуговування та ефективності операцій.

2.2 Оцінка інноваційного потенціалу готелю за методом компонентної оцінки

Оцінку внутрішнього стану інноваційного потенціалу виконаємо, скориставшись наступною методикою, яка ґрунтується на аналізі внутрішнього середовища підприємства на основі блоків, наведених в розділі 1 кваліфікаційної роботи. Дана методика відноситься до експертних методів оцінки, за допомогою якої можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства за блоками на основі інтегрального значення рівня інноваційного потенціалу [42].

Розраховані значення показників Π_n та відповідних бальних коефіцієнтів K_n наведені в табл. 2.6. Значення бальних коефіцієнтів наведено в додатку Б.

Таблиця 2.6 – Оцінка інноваційного потенціалу готелю «Optima Collection Дніпро»

Показник	Формула	Значення показника	Значення бального коефіцієнту
Кадровий потенціал			
Частка працівників, зайнятих НДДКР	$\Pi_1 = \frac{\chi_{\text{НДДКР}}}{\chi_{\text{заг}}} \cdot 100$	1,36	$K_1=10$
Частка працівників, що мають вченні ступені та звання	$\Pi_2 = \frac{\chi_{\text{вч.ст.і зв.}}}{\chi_{\text{заг}}} \cdot 100$	1,55	$K_2=10$
Рівень освіти керівників	$\Pi_3 = \frac{K_{\text{осв}}}{K_{\text{заг}}} \cdot 100$	93,75	$K_3=10$
Частка працівників, що пройшли навчання	$\Pi_4 = \frac{\chi_{\text{навч}}}{\chi_{\text{заг}}} \cdot 100$	37,49	$K_4=9$
Частка витрат на навчання працівників	$\Pi_5 = \frac{V_{\text{навч}}}{V_{\text{техн.іннов}}} \cdot 100$	78,83	$K_5=10$
Разом КП			49
Фінансовий потенціал			
Забезпеченість власним капіталом	$\Pi_6 = BK$	27884	$K_6=10$
Коефіцієнт автономії	$\Pi_7 = \frac{BK}{A}$	0,17	$K_7=1$
Частка витрат на технологічні інновації	$\Pi_8 = \frac{V_{\text{техн.іннов}}}{OP_{\text{іннов}}} \cdot 100$	169,9	$K_8=10$
Разом ФП			21

Науково-технічний потенціал			
Забезпеченість інтелектуальною власністю	$P_9 = \frac{НА}{НОА} \cdot 100$	0,12	K ₉ =10
Результативність освоєння інновацій	$P_{10} = \frac{K_{впр.нов.}}{K_{розр.нов.}} \cdot 100$	37	K ₁₀ =10
Частка витрат на НДДКР	$P_{11} = \frac{В_{нддкр}}{В_{техн.інн.}} \cdot 100$	76,2	K ₁₁ =10
Разом НТП			30
Виробничо-технологічний потенціал			
Наявність основних засобів	$P_{12} = ОЗ$	22462	K ₁₂ =10
Розробка нового обладнання	$P_{13} = \frac{ОВФ_n}{ОВФ} \cdot 100$	69,66	K ₁₃ =7
Освоєння нових видів продукції	$P_{14} = \frac{ОП_{інн.}}{ОП_{заг}} \cdot 100$	6,89	K ₁₄ =6
Частка витрат на машини та обладнання	$P_{15} = \frac{В_{маш.і обл.}}{В_{техн.іннов}} \cdot 100$	52,1	K ₁₅ =6
Частка витрат на придбання технологій	$P_{16} = \frac{В_{технол.}}{В_{техн.іннов}} \cdot 100$	1,84	K ₁₆ =6
Разом ВТП			35
Організаційно-управлінський потенціал			
Відповідність організаційних структур та управлінських систем підприємства задачам інноваційного процесу	$P_{17} = \frac{M_{імпер1}}{M_{ідеал1}} \cdot 10$	8,9	K ₁₇ =9
Наявність на підприємстві системи мотивації творчої активності працівників	$P_{18} = \frac{M_{імпер2}}{M_{ідеал2}} \cdot 10$	8,5	K ₁₈ =8
Готовність працівників підприємства до інновацій	$P_{19} = \frac{M_{імпер3}}{M_{ідеал3}} \cdot 10$	8,2	K ₁₉ =8
Масштаб підприємства	$P_{20} = Ч_{заг}$	3000	K ₂₀ =6
КВЕД 2010	P_{21}	тимчасове розміщування	K ₂₁ =8
Разом ОУП			39

Джерело: розроблено автором за даними: [38,45]

Для отримання значення показників P_{17} , P_{18} та P_{19} необхідно оцінити ряд тверджень в опитувальному аркуші (додаток В). Оцінка проводиться на експертній основі.

Щоб привести всі показники до порівнянного виду, необхідно стандартизувати їх значення, що досягається шляхом застосування нормувальних коефіцієнтів або наданням відповідного бального значення для

кожного показника (додаток Б).

Розрахунок інтегрального значення інноваційного потенціалу підприємства розраховується за формулою:

$$ІП = \frac{\sum_{i=1}^n K}{n}, \quad (2.1)$$

$$b = \frac{49+21+30+29+39}{21} = \frac{168}{21} = 8$$

де K – значення бального коефіцієнту;

i – порядковий номер коефіцієнту;

n – кількість коефіцієнтів.

Рівень інтегрального значення інноваційного потенціалу внутрішнього середовища відповідає високому рівню, що характеризує стан інноваційного розвитку (рис. 2.5).

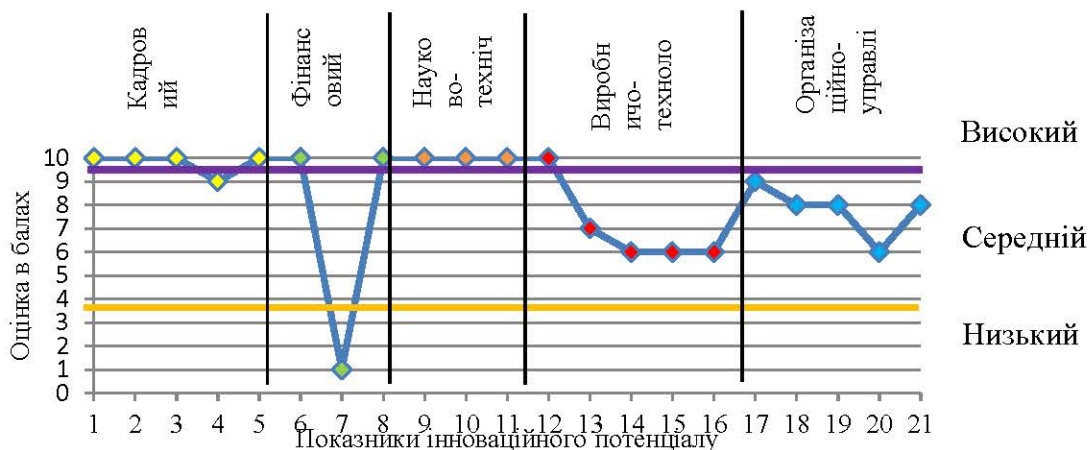


Рисунок 2.5 – Рівень інноваційного потенціалу за методом компонентної оцінки

Джерело: розроблено автором

Як видно з рис. 2.5, 57,1% показників знаходяться в інтервалі, що відповідає високому рівню інноваційного потенціалу підприємства, 33,3% – відповідають середньому рівню, 9,6% – низькому рівню інноваційного потенціалу.

Аналізуючи рис. 2.5, відзначимо, що низький рівень оцінки показників

присутній в таких елементах інноваційного потенціалу як фінансовий потенціал та виробничо-технологічний потенціал.

Розглянемо докладніше проблемні елементи, взаємозв'язок їх з іншими показниками рівня інноваційного потенціалу та можливі заходи, що сприяють підвищенню інноваційного потенціалу за даними показниками.

Значення показника, що характеризує фінансову незалежність підприємства – коефіцієнт автономії, відповідає низькому рівню. Значення показника Π_7 , рівне 1, тобто підприємство практично повністю залежить від позикових джерел фінансування, тобто у підприємства вкрай нестійкий фінансовий стан.

Однак, показник власного капіталу знаходиться на високому рівні, отже, щоб підвищити коефіцієнт автономії необхідно, в першу чергу, зменшити суму позикових коштів підприємства.

На низькому рівні знаходиться показник, що характеризує частку витрат на придбання машин та обладнання в загальному обсязі витрат на технологічні інновації, що підтверджує високий знос основних засобів підприємства.

Забезпеченість підприємства об'єктами інтелектуальної власності знаходиться на середньому рівні. В даному випадку слід визначити, що для підвищення рівня підприємству доцільніше розробляти технології самостійно або купувати їх.

Визначимо значення окремих складових внутрішнього інноваційного потенціалу (табл. 2.7) та відобразимо результат на діаграмі (рис. 2.6).

Таблиця 2.7 – Складові внутрішнього інноваційного потенціалу

Складові внутрішнього інноваційного потенціалу	Отримані значення	Ідеальні значення
Кадровий потенціал	9,8	10
Фінансовий потенціал	7	10
Науково-технічний потенціал	10	10
Виробничо-технологічний потенціал	5,8	10
Організаційно-управлінський потенціал	7,8	10
Інноваційний потенціал	8,08	10

Джерело: розроблено автором

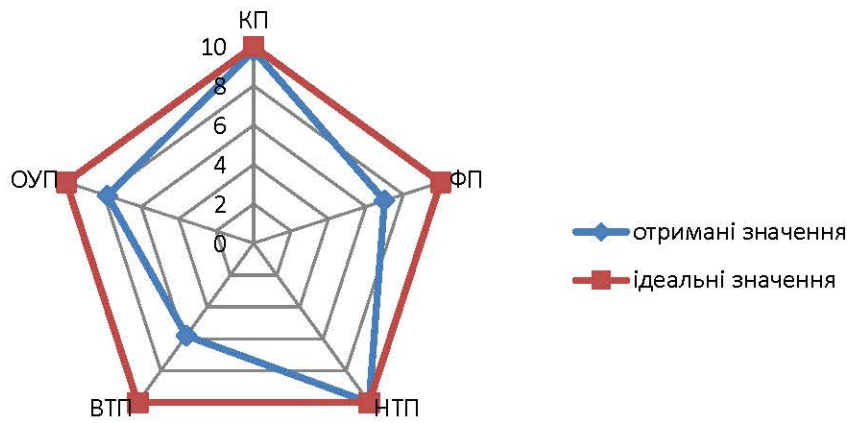


Рисунок 2.6 – Результат оцінки стану внутрішнього інноваційного потенціалу

Джерело: розроблено автором

Отже, найбільш ефективно підприємством реалізується кадрова та науково-технічна складові інноваційного потенціалу, середній рівень мають фінансова та організаційно-управлінська складові, на найнижчому рівні знаходиться виробничо-технологічна складова інноваційного потенціалу підприємства.

2.3 Розрахунок Cash flow для оцінки внутрішнього потенціалу фінансування підприємства готельного бізнесу

Як було встановлено по результатах аналізу в п.2.1, прибуток є основним джерелом формування власних фінансових ресурсів досліджуваного підприємства, проте не єдиним. До складу внутрішніх джерел фінансування підприємств зазвичай відносять амортизаційні відрахування [36].

Відмінність показників прибутку і грошового потоку зумовлена наступним [42]:

- прибуток відображає чистий дохід, отриманий підприємством за певний час, що не співпадає з реальним надходженням грошових коштів;
- прибуток відображає збільшення вартості передоплати протягом

періоду, що характеризує ефективність управління компанією. Однак прибуток не означає, що компанія має вільні грошові кошти [28].

Таким чином, показник прибутку не завжди характеризує реальний фінансовий стан підприємства, тобто його платоспроможність і ліквідність балансу, оскільки грошовий потік і потік цінностей і розрахунків, які генерують прибуток, не збігаються у часі. На практиці така ситуація визначається як парадокс прибутку. З цих позицій більш реалістичним критерієм оцінки внутрішнього потенціалу фінансування підприємства є показник операційного Cash flow. Структурно-логічна схема виникнення та використання операційного Cash flow наведена на рисунку 2.7.

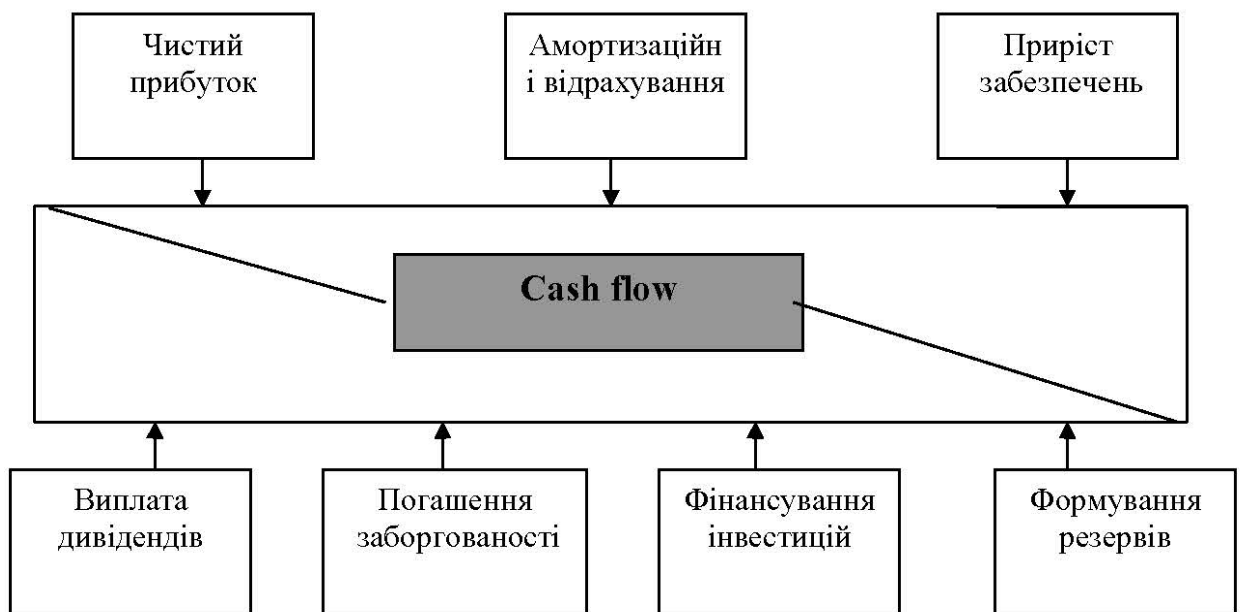


Рисунок 2.7 – Використання операційного Cash flow.

Джерело: розроблено автором

Як показано на рисунку, достатній операційний грошовий потік створює сприятливі умови для залучення коштів із зовнішніх джерел, тому основним джерелом грошових коштів має бути операційна (поточна) діяльність компанії.

У вітчизняній практиці функціонування підприємств по операційній діяльності нерідко формується негативний грошовий потік, який елімінується (компенсується) припливом коштів від продажу довгострокових активів або

залучення банківських кредитів. В цьому випадку величина сукупного грошового потоку маскірує реальну збитковість підприємства.

Основою для визначення грошового потоку від операційної діяльності є дані звіту про фінансові результати (форма 2) та балансу (форма 1).

На практиці існує два методи розрахунку грошового потоку від операційної діяльності, які враховують вищезазначені зміни в оборотних активах і поточних зобов'язаннях: прямий («бухгалтерський») і непрямий. Ці методи відрізняються повнотою наведення даних про грошові потоки підприємства, вихідною інформацією та іншими параметрами.

Відповідно до вимог НП (С)БО4 „Звіт про рух грошових коштів” підприємства (Ф.№3) складається прямим методом, який заснований на аналізі руху грошових коштів по рахунках підприємства, тобто передбачає наявність первісної (внутрішньої) документації.

Певний інтерес представляє непрямий метод визначення розміру грошового потоку (в т. ч. операційного), оскільки він базується на доступній фінансовій звітності – Ф.№1 і Ф.№2 і відповідає на наступні питання

– в якому обсязі та з яких джерел отримано кошти; які основні напрямки їх використання

– чи достатнім є обсяг власних коштів для здійснення інвестиційної діяльності

– чи здатне підприємство забезпечити перевищення доходів над витратами в результаті поточної діяльності і наскільки стабільним є це перевищення;

– чи має змогу підприємство сплачувати за своїми поточними зобов'язаннями;

– чи достатній розмір прибутку, отриманого підприємством для задоволення поточних потреб в грошових коштах, тобто в якому співвідношенні знаходяться фінансовий результат і власні обігові кошти підприємства;

– по яких напрямках виникають найбільш проблемні “місця

накопичення” заморожених грошових коштів.

Непрямий аналіз грошових потоків здійснюється в розрізі трьох видів діяльності: операційної, інвестиційної та фінансової, і полягає в коригуванні чистого прибутку від операційної діяльності на зміни, не включені в цей показник. Складений в такий спосіб аналітичний звіт по готелю за період 2020-2022 рр. [28] наведений в таблиці 2.8.

Як свідчать дані таблиці 2.8, сукупний позитивний грошовий потік у 2021 році становив 11875,7 тис.грн. Оскільки діяльність підприємства в цьому році була прибутковою, показник Cash flow (чистий прибуток +амортизаційні відрахування) становив 6889,5 тис.грн (58% в обсязі позитивного грошового потоку). Частка Cash flow в сумі виручки від реалізації складала 14,7%, тобто саме такий обсяг коштів в сумі доходу від реалізації залишався на підприємстві.

Крім класичного Cash flow джерелами грошових коштів по операційній діяльності на підприємстві була сума зменшених за обсягом запасів та інших поточних активів (питома вага зазначених джерел становила відповідно 35,8 % і 5,6 %).

Приплив грошових коштів по фінансовій діяльності був зумовлений збільшенням суми власних коштів за рахунок внесків учасників на 63,4 тис.грн (процентний вплив зазначеного чинника на сукупний додатний грошовий потік був незначний і становив 0,5%).

Оскільки негативний грошовий потік у 2020 році складав 11710,3 тис.грн, то вплив зазначених інвестиційних операцій на його формування становив 4,4%;2,2% і 2,7% відповідно.

Коригування чистого прибутку по операційній діяльності призвело до його зменшення на 237,7 тис.грн внаслідок зростання суми дебіторської заборгованості, на 10272,9 тис.грн в результаті скорочення поточних зобов'язань і кредиторської заборгованості. Негативний вплив зазначених факторів на рух грошових коштів у процентному відношенні становив 2,0% і 87,7% відповідно.

Таблиця 2.8 – Аналіз руху грошових коштів (непрямий метод), тис.грн

Стаття	Роки					
	2020		2021		2022	
	надходження	видатки	надходження	видатки	надходження	видатки
1. Основна діяльність						
Чистий прибуток (непокритий збиток)	4364,9		1426,4		5601,8	
Амортизація	2524,6		2618,0		3140,9	
Зміна сум поточних активів:						
- дебіторська заборгованість		(237,7)		(20542,7)		(59445,6)
- запаси	4250,6		7105,0			(30448,8)
- інші поточні активи	672,2			(1012,3)		(17018,5)
Зміна сум поточних зобов'язань:						
- кредиторська заборгованість		(1829,3)	1619,7		2462,0	
- інші поточні зобов'язання		(8443,6)	2580,1		100846,6	
Чистий рух коштів по основній діяльності	1301,7			(6205,8)	5138,3	
2. Інвестиційна діяльність						
Зміна суми довгострокових активів:						
- основні засоби		(510,4)		(1688,0)		(5463,0)
- незавершені капітальні вкладення		(259,0)		(519,0)		(147,0)
- інші поза оборотні активи		(313,6)		(2,5)	876,3	
Чистий рух коштів по інвестиційній діяльності		(1083,0)		(2209,5)		(4733,7)
3. Фінансова діяльність						
Зміна суми заборгованості:						
- короткострокових кредитів та позичок		(116,7)	9870,8		-	-
- довгострокових кредитів та позичок	-	-	-	-	-	-
Зміна власного капіталу:						
- статутного капіталу	-	-	-	-	201,0	-
- інших джерел власних коштів (в т.ч. проценти отримані)	63,4		28,5		-	-
Чистий рух коштів по фінансовій діяльності		(53,3)	9899,3		201,0	
Чистий рух коштів за період	165,4		1484,0		605,6	
Залишок коштів на початок року	16,2		175,8		1659,3	
Вплив зміни валютних курсів	1,6	7,4	1,1	1,6	-	226,4
Залишок коштів на кінець року	175,8		1659,3		2038,5	

Джерело: розроблено автором

В цілому наприкінці 2020 року стан грошових коштів був сприятливим для підприємства, оскільки був сформований чистий грошовий потік в сумі 165,4 тис.грн.

Аналіз грошових потоків підприємства в 2021 році виявив цілком протилежні попередньому періоду зміни у їх формуванні. По основній діяльності підприємство отримало чистий прибуток в сумі 1426,4 тис.грн, що на 2938,5 тис.грн менше, ніж в 2020 році. Сума операційного Cash flow в його класичній інтерпретації становила 4044,4 тис.грн (лише 16% в обсязі позитивного грошового потоку). Коригування грошового потоку по операційній діяльності на зміни у складі поточних активів і короткострокових пасивів призвело до ситуації, коли видатки коштів внаслідок зростання дебіторської заборгованості перевищили обсяг збільшеної кредиторської заборгованості і поточних зобов'язань, внаслідок чого по операційній діяльності підприємства був сформований негативний чистий грошовий потік в сумі 6205,8 тис.грн.

Оцінка грошових потоків підприємства у 2022 році виявила ситуацію в цілому подібну до рівня 2020 року: по операційній діяльності був сформований надлишковий грошовий потік (5138,3 тис.грн), за рахунок якого вдалося профінансувати заходи з розширення і модернізації виробництва. Впровадженню цих заходів сприяло і збільшення статутного капіталу підприємства на 201,0 тис.грн. У 2022 році невідповідність між показниками прибутку (фінансового результату) і грошових коштів була обумовлена збільшенням суми довгострокових майнових вкладень.

Представлення результатів аналізу грошових потоків досліджуваного підприємства надає рис. 2.8. Необхідною умовою фінансової стабільності підприємства є таке співвідношення вхідних і вихідних грошових потоків в межах поточної діяльності, яке б забезпечило збільшення фінансових ресурсів, достатніх для здійснення інвестицій. Саме така ситуація спостерігалася на підприємстві у 2020 і 2022 рр.

Відплив грошових коштів

Приплив грошових коштів

Грошові кошти
на початок року
(16,2 тис.грн)

Чистий прибуток (4364,9 тис.грн)

Амортизація
(2524,6 тис.грн)Зменшення
поточних активів
(4685,1 тис.грн)Зменшення кредиторської заборгованості
та інших поточних зобов'язань

(10272,9 тис.грн)

Збільшення
довгострокових
активів (1083,0 тис.грн)

Зменшення кредитів та позичок

(53,3 тис.грн)

Грошові кошти
на кінець року
(175,8 тис.грн)

Рисунок 2.8 – Формування чистого грошового потоку

Джерело: розроблено автором за даними: [45]

В ці періоди підприємство здійснювало поточну діяльність за рахунок як власних, так і позикових джерел, однак мало змогу генерувати такий грошовий потік по основній діяльності (в сумі 1301,7 тис.грн і 5138,3 тис.грн відповідно), що забезпечив здійснення інвестицій – придбання устаткування і розширення капітального будівництва тощо. Чистий рух коштів в ці роки становив відповідно 165,4 тис.грн і 605,6 тис.грн. Позитивна динаміка чистого грошового потоку оцінюється як сприятлива тенденція і свідчить про підвищення платоспроможності підприємства в аналізованому періоді.

Отже, приймаючи управлінські рішення, необхідно в будь-якому випадку враховувати, що рух грошових і фінансових потоків є взаємозалежним, тому їх аналіз і регулювання повинні здійснюватися в комплексі.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

За результатами написання другого розділу отримано наступні висновки.

1. Встановлено, що готель «Optima Collection Дніпро», враховуючи сучасні стандарти готельно-ресторанного сервісу, прагне задовольнити вимоги своїх гостей, забезпечуючи комфортне проживання, високоякісні ресторанні послуги та доступ до різноманітних додаткових послуг. Проте, готелю важливо постійно аналізувати та вдосконалювати ці послуги, щоб задовольняти сучасні потреби гостей та забезпечувати їх задоволеність під час перебування.

2. Визначено, що в умовах обмеженого інноваційного потенціалу підприємства та слабого ринкового попиту оптимальною є стратегія "виживання", яка передбачає так звану імітацію інноваційного розвитку, що супроводжується вдосконаленням виробництва, певними змінами в асортименті продукції, вдосконаленням виробничої та управлінської структури тощо. Найбільш ефективно підприємством реалізується кадрова та

науково-технічна складові інноваційного потенціалу, середній рівень мають фінансова та організаційно-управлінська складові, на найнижчому рівні знаходиться виробничо-технологічна складова інноваційного потенціалу підприємства.

3. Встановлено, що визначення складу джерел фінансових ресурсів компанії з уточненням їх структури не має сенсу без вирішення питання про якість фінансового забезпечення майна компанії за рахунок цих коштів. Необхідною умовою фінансової стійкості підприємства є таке співвідношення вхідних і вихідних грошових потоків у межах поточної діяльності, яке б забезпечувало приріст фінансових ресурсів, достатніх для інвестування. Достатній операційний грошовий потік створює сприятливі умови для залучення фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, тому операційна (поточна) діяльність компанії повинна бути основним джерелом грошових коштів. Позитивна динаміка чистого грошового потоку оцінюється як сприятлива тенденція і свідчить про підвищення платоспроможності компанії в аналізованому періоді.

РОЗДІЛ 3
ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АДАПТАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ ДО ЗМІН В
КОНКУРЕНТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

3.1 Застосування економіко-математичних методів для оцінювання інноваційного адаптаційного потенціалу підприємства готельного бізнесу

Головним завданням оцінки інноваційного потенціалу (необхідна операція процесу розробки стратегії) є створення моделі.

Не існує однозначно надійного і точного методу оцінки інноваційного потенціалу, так як управлінські рішення доводиться приймати в умовах невизначеності, дефіциту ресурсів, інформації та часу. Завдання можна віднести до класу нечітких і дана задача може бути ефективно розв'язана за допомогою засобів нечіткої логіки (fuzzy logic) [34].

Лише за таких умов підприємства мають можливості щодо впровадження у виробництво нових видів продукції, зміною напрямку бізнесу та удосконалення своєї техніко-технологічної бази.

Основні методичні підходи до такого оцінювання [49]:

- ресурсний (матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових) для створення та впровадження нововведень;
- продуктовий (нові види продукції, зокрема з урахуванням наявного попиту на них);
- функціональний, який визначає інноваційні можливості маркетингу, НДДКР і виробництва, ефективність їхньої взаємодії;
- управлінський, який визначає ефективність діяльності керівників всіх рівнів по управлінню процесами створення та реалізації інновацій;
- організаційний, який характеризує відповідність організаційної структури інноваційним цілям.

Для розв'язання даної задачі був використаний пакет Fuzzy Logic Toolbox системи MATLAB. Вказана система символічної математики містить

спеціальні засоби нечіткого моделювання, які дозволяють виконати весь необхідний комплекс досліджень та розрахунків для розробки нечіткої моделі [34].

Сьогодні методи теорії нечітких множин використовуються майже у всіх прикладних сферах, зокрема в управлінні підприємствами, якістю продукції і технологічними процесами, при дослідженні переваг споживачів і експертно-аналітичних завдань у бізнесі.

Для виконання аналізу структури інноваційного потенціалу представимо її у вигляді матриці P_{ij} :

$$P := \begin{pmatrix} P_{11} & P_{12} & P_{13} \\ P_{21} & P_{22} & P_{23} \\ P_{31} & P_{32} & P_{33} \\ P_{41} & P_{42} & P_{43} \\ P_{51} & P_{52} & P_{53} \\ P_{61} & P_{62} & P_{63} \end{pmatrix}$$

Елементи першого рядка характеризують виробничі можливості:

p_{11} – ступінь використання виробничої потужності;

p_{12} – рівень прогресивності технологій, що застосовуються;

p_{13} – ступінь гнучкості виробництва.

Елементи другого рядка оцінюють кадрові можливості:

p_{21} – рівень кваліфікації працівників;

p_{22} – система мотивації персоналу;

p_{23} – ступінь творчої ініціативи працівників.

Елементи третього рядка дають оцінку науково-технічних можливостей:

p_{31} – рівень витрат на дослідження;

p_{32} – рівень використання розробок;

p_{33} – частка персоналу, залученого до використання новітніх розробок

Елементи у четвертому рядку матриці слугують для оцінки маркетингових можливостей:

r_{41} –рівень використання реклами;

r_{42} –цінова політика та ставлення відвідувачів готелю до вартості послуг;

r_{43} – ефективність системи продажів.

Слід зазначити, що роль маркетингу при впровадженні інноваційних змін у діяльності компанії трансформується з доповнюючої на вирішальну функцію і повинна включати в себе координацію та ставлення відвідувачів до послуг готелю.

Елементи п'ятого рядка характеризують організаційні можливості:

r_{51} –інноваційна складова організаційної структури;

r_{52} – рівень компетенції керівників;

r_{53} –система інформаційного забезпечення.

Елементи шостого рядка оцінюють фінансові можливості підприємства:

R_{61} – коефіцієнт абсолютної ліквідності;

R_{62} – коефіцієнт загальної ліквідності;

R_{63} – фінансова стабільність підприємства.

Слід зазначити, що фінансова діяльність підприємства - це сукупність операцій, пов'язаних з надходженням і використанням грошових коштів для вимірювання вартості та їх ефективного використання у процесі виробництва і реалізації продукції та послуг. Метою фінансового аналізу є поліпшення організації фінансів і підвищення ефективності їх використання в господарській діяльності підприємства.

Для оцінки значення кожного елемента матриці використаємо апарат теорії нечітких множин. Це дозволить нам оцінити ці параметри в інтервалі $[0; 1]$ дійсних чисел, а потім виконати їх лінгвістичну ідентифікацію. Чим вища отримана оцінка, тим достовірніше описана ознака [3, 4]. Згідно проведеного аналізу матриця приймає вигляд:

$$P := \begin{pmatrix} 0,6 & 0,4 & 0,2 \\ 0,6 & 0,5 & 0,4 \\ 0,4 & 0,3 & 0,1 \\ 0,3 & 0,5 & 0,6 \\ 0,4 & 0,5 & 0,3 \\ 0,6 & 0,7 & 0,7 \end{pmatrix}$$

Визначимо основні складові впливу підприємства з урахуванням вищенаведених параметрів:

c_1 – технологічність обладнання;

c_2 – ціна послуги;

c_3 – частка ринку готельних послуг.

Нечітка матриця впливу результатів діяльності фірми (С) на результати зовнішнього середовища має наступний вигляд:

$$C \rightarrow S = \begin{pmatrix} 0,7 & 0,5 & 0,6 \\ 0,6 & 0,5 & 0,8 \\ 0,7 & 0,8 & 0,7 \end{pmatrix}.$$

Точки входу були визначені як параметри компанії:

b_1 – інноваційні технології;

b_2 – рівень кваліфікації працівників;

b_3 – маркетингові показники.

Зв'язок між розглянутими параметрами підприємства та станом зовнішнього середовища описує наступна матриця R:

$$\begin{aligned} R &= (C \rightarrow S) \circ (B \rightarrow C) = \begin{pmatrix} 0,7 & 0,5 & 0,6 \\ 0,6 & 0,5 & 0,8 \\ 0,7 & 0,8 & 0,7 \end{pmatrix} \circ \begin{pmatrix} 1 & 0,7 & 0,6 \\ 0,8 & 0,6 & 0,7 \\ 0,5 & 0,7 & 0,6 \end{pmatrix} = \\ &= \begin{pmatrix} 0,7 & 0,7 & 0,6 \\ 0,6 & 0,7 & 0,6 \\ 0,8 & 0,7 & 0,7 \end{pmatrix}. \end{aligned}$$

В результаті цього добутку отримаємо вектор з наступними оцінками:

$$S_f = B \circ R = (0,5 \ 0,7 \ 0,6) \circ \begin{pmatrix} 0,7 & 0,7 & 0,6 \\ 0,6 & 0,7 & 0,6 \\ 0,8 & 0,7 & 0,7 \end{pmatrix} = (0,6 \ 0,7 \ 0,6).$$

$$S_f = (0,6 \ 0,7 \ 0,6) \leq S_t = (0,7 \ 0,7 \ 0,8),$$

$$S_f = (0,6 \ 0,7 \ 0,6) \geq S_0 = (0,5 \ 0,6 \ 0,6).$$

Стратегічний вектор $S_t=(0,7 \ 0,7 \ 0,8)$ вказує на те, що при існуючому рівні розвитку підприємства для підвищення конкурентоспроможності слід звернути увагу на рівень виробничих технологій [41].

Таким чином, аналіз інноваційного потенціалу організації використовується для побудови стратегії технологічного розвитку підприємства і визначення його ринкової перспективи. Здатність підприємства до технологічного розвитку необхідно розглядати як його спроможність до розвитку, розв'язання економічних проблем, що стоять перед ними, на основі використання накопичення знань і можливості спеціалістів розробляти технологічні рішення. Така якісна зміна рівня виробництва та її вплив на оцінку інших параметрів середовища дозволяє досягти бажаного рівня довіри споживача до якості товару, яке відповідає потрібному значенню. При цьому здійснюється мінімальний вплив на підприємство, при якому необхідна стратегія може бути реалізованою [39].

Для прийняття конкретних управлінських рішень потрібно застосовувати шкалу, яка дозволяє зіставити якісний характер рівня управлінських дій та кількість необхідних для цього ресурсів. Побудова шкали оцінки є невід'ємною частиною нечіткого пошуку рішень.

Таким чином, перед підприємствами постає завдання розробки стратегії поточного та планового інноваційно-технологічного розвитку, оцінки потенційних можливостей виробничої бази, її здатності сприймати та впроваджувати у виробництво новітні види продукції та технології, які можуть бути використані для їх виробництва [40].

Вирішення задачі з використанням теорії нечітких множин дозволяє визначити зв'язок між зовнішніми та внутрішніми цілями, врахувати вплив параметрів з різним ступенем визначеності, одержати кількісні критерії розвитку на основі аналізу якісних характеристик.

Отже, порівняння відповідних елементів вказує на те, що при існуючому

рівні розвитку готелю слід звернути увагу на рівень інноваційних технологій (енергозберігаючих, екологічних) та ставлення відвідувачів до готельних послуг (узгодження та реалізація інтересів суб'єктів інноваційного процесу, ефективне управління запитами гостей).

3.2 Використання методу ідеальної точки для оцінки ставлення відвідувачів до готельних послуг

Основною метою маркетингу як філософії бізнесу є задоволення потреб споживачів. Тому очевидно, що вимірювання задоволеності та незадоволеності споживачів завжди має бути в центрі уваги маркетологів та вищого керівництва. Для вивчення ставлення споживачів до компанії розробляється система критеріїв оцінки та формується репрезентативна вибірка клієнтів компанії, які в ході дослідження оцінюють ступінь виконання запропонованих критеріїв. Для компаній важливо знати, добре чи погано споживачі відносяться до їхньої продукції, але не менш важливо розуміти причини такого ставлення. За допомогою методу ідеальної точки можна оцінити ставлення відвідувачів до готельних послуг та їх вартості.

Модель ідеальної точки характеризується включенням додаткової компоненти – ідеального значення атрибуту товару:

$$Q_i = \sum_{k=1}^n W_k \cdot |B_{ik} - I_k|^r, \quad (3.1)$$

де Q_j – оцінка споживачами послуги j ;

W_k – важливість характеристики k ($k=1, \dots, n$);

B_{jk} – оцінка характеристики k послуги i з точки зору споживачів;

I_k – ідеальне значення характеристики k послуги j з точки зору споживачів;

r – параметр, що означає при $r = 1$ постійну, а при $r = 2$ спадну граничну користь.

Ідея даного методу полягає у тому, що товару або послугі слід віддати

перевагу, якщо його видалення від ідеальної точки менше. Чим менша дана величина, тим вища конкурентоспроможність даної продукції.

Конкурентоспроможність товару визначається величиною відхилення цієї точки від ідеального значення, тобто чим менше відхилення, тим більш конкурентоспроможний товар. Розглянуто готелі певного міста, вартість стандартного двомісцевого та двомісцевого номеру класу «Класик» в них, а також ціни послуг в даних готелях. За умовою задачі $r=1$ (постійна гранична корисність).

Показники важливості W_k к-ої послуги визначалися за допомогою опитування відвідувачів. Ідеальними значення характеристики k послуги i з точки зору споживачів обрано мінімальні ціни на певну послугу в досліджуваних готелях. Сума всіх складових тарифного плану повинна дорівнювати 1. Результати аналізу зведено в таблицю 3.1.

Конкурентами готелю «Optima Collection Дніпро» можна вважати незалежні чотиризіркові готелі, що надають послуги конференц-сервісу й працюють на ту ж цільову аудиторію.

Таблиця 3.1 – Характеристика конкурентів готелю «Optima Collection Дніпро»

Назва	Міст-ть конф. залів	Кіл-ть номерів	Вартість номерів, грн	Розташування
Optima Collection Дніпро	35,80	89	1667-3883	Вул. Троїцька, 12А
Парк Готель	100	54	2100-5000	Вул. Сергія Єфремова, 21Д
Abri Hotel	14,50,85,150	69	1800-2800	Ярмарковий узвіз, 1
Light Hotel	36	39	1950-2350	Вул. Івана Акінієва, 30А

Джерело: розроблено автором за даними [22,27,28,33]

В результаті розрахунку отримаємо загальні показники ставлення відвідувачів певного готелю до вартості готельних послуг.

За показниками табл. 3.2 можна визначити найбільш конкурентоспроможні послуги за віддаленням від ідеального значення.

Таблиця 3.2 – Вартість номеру та послуг в готелях

Готель	Тип номеру	Ціни на послуги (грн.)				
		Плата за номер (за добу)	Сніданок	Прибирання та обслуговування	Додаткові послуги в готелі (чистка, прання та прасування одягу гостей)	Робота кафе-бару в готелі або бар в номері
Рейкарц	Стандарт	1874	200	300	250	500
	Класик	1614	200	250	250	500
Abri Hotel	Стандарт	2000	250	300	250	600
	Класик	1800	200	250	250	500
Парк Готель	Стандарт	3500	300	350	300	550
	Класик	2100	250	250	250	500
Light Hotel	Стандарт	2100	200	300	300	500
	Класик	1950	200	200	250	450
Ідеальне значення I_k	Стандарт	1600	200	300	200	300
	Класик	1400	150	200	200	300
Показник важливості W_k		0,37	0,23	0,2	0,12	0,08

Джерело: розроблено автором за даними [22,27,28,33]

Так, найбільш конкурентоспроможна ціна за добу в готелі «Optima Collection Дніпро», як стандартного номеру так і номеру Класик. У готелі «Optima Collection Дніпро», «Light Hotel» вартість сніданків дорівнює значенню ідеальної точки. Найбільш конкурентоспроможні ціни на додаткові засоби побуту в готелях «Light Hotel». Обчислимо оцінки клієнтів, що визначають суму відхилень оцінок кожної з послуг у готелі від ідеального значення. Розрахунки і значення оцінок по кожному з готелів наведено у табл. 3.3. Переваги методу полягають в тому, що він дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживача, продукт. Найменше відхилення від ідеальних оцінок має готель «Optima Collection Дніпро», отже його послуги мають найвищу конкурентоспроможність, ціни в ньому найменш віддалені від ідеальної точки.

Таблиця 3.3 – Оцінка відвідувачами готельних послуг та їх вартості

Показник важливості W_k	0,37	0,23	0,2	0,12	0,08
	Ціна за номер	сніданок	Прибирання та обслуговування	Додаткові послуги	Бар в номері
«Optima Collection Дніпро»	Стандарт	$Q_1 = 0,37 1874 - 1600 + 0,23 200 - 200 + 0,2 300 - 300 + 0,12 250 - 200 + 0,08 500 - 300 = 123,38$			
	Класик	$Q_2 = 0,37 1614 - 1400 + 0,23 200 - 150 + 0,2 250 - 200 + 0,12 250 - 200 + 0,08 500 - 300 = 257,5$			
Abri Hotel	Стандарт	$Q_1 = 0,37 2000 - 1600 + 0,23 250 - 200 + 0,23 300 - 300 + 0,12 250 - 200 + 0,08 600 - 300 = 189,5$			
	Класик	$Q_2 = 0,37 1800 - 1400 + 0,23 200 - 150 + 0,2 250 - 200 + 0,12 250 - 200 + 0,08 500 - 300 = 191,5$			
Парк Готель	Стандарт	$Q_1 = 0,37 3500 - 1600 + 0,23 300 - 200 + 0,23 350 - 300 + 0,12 300 - 200 + 0,08 550 - 300 = 768$			
	Класик	$Q_2 = 0,37 2100 - 1400 + 0,23 250 - 150 + 0,2 250 - 200 + 0,12 250 - 200 + 0,08 500 - 300 = 314$			
Light Hotel	Стандарт	$Q_1 = 0,37 2100 - 1600 + 0,23 200 - 200 + 0,2 300 - 300 + 0,12 300 - 200 + 0,08 500 - 300 = 213$			
	Класик	$Q_1 = 0,37 1950 - 1400 + 0,23 200 - 150 + 0,2 200 - 200 + 0,12 250 - 200 + 0,08 450 - 300 = 233$			

Джерело: розроблено автором

Компанії зазвичай намагаються змінити те, як споживачі сприймають їхні продукти, щоб покращити своє ставлення до них. Чи потрібно змінювати товарну пропозицію, щоб покращити сприйняття споживачами, залежить від того, наскільки точним є це сприйняття. Якщо споживачі мають небажану думку через неправильне сприйняття пропозиції (наприклад, вони думають, що продукт дорожчий, ніж він є насправді), слід докласти всіх зусиль, щоб привести цю думку у відповідність до реальності. Якщо споживачі правильно сприймають різні характеристики продукту, то доцільним буде змінити продукт. Якщо прийнято впроваджувати зміни, то потрібно подумати про те, які наслідки вони матимуть, як вплинуть на відношення споживачів у майбутньому і чи не призведе це до погіршення їхнього ставлення до товарної пропозиції.

ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

За результатами написання третього розділу отримано наступні висновки.

1. Запропоновано використання економіко-математичних методів для визначення можливостей та «вузьких місць» у діяльності підприємства, що є передумовою адаптації інноваційного потенціалу підприємства до змін у конкурентному середовищі. Розглянуто математичну модель її розв'язання за допомогою теорії нечітких множин. Завдання оцінки інноваційного потенціалу можна віднести до категорії нечітких, оскільки говорити про ефективність реалізації елементів стратегії можна лише з певною ймовірністю, а тому це завдання може бути ефективно вирішене за допомогою нечіткої логіки. Порівняння відповідних елементів вказує, що при існуючому рівні розвитку готелю слід звернути увагу на рівень інноваційних технологій (енергозберігаючих, екологічних) та ставлення відвідувачів до готельних послуг (узгодження та реалізація інтересів суб'єктів інноваційного процесу, ефективне управління запитами гостей).

2. За допомогою методу ідеальної точки проведено оцінку ставлення відвідувачів до готельних послуг. Переваги методу полягають в тому, що він дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживача, продукт. Найменше відхилення від ідеальних оцінок має готель «Optima Collection Дніпро», отже його послуги мають найвищу конкурентоспроможність, ціни в ньому найменш віддалені від ідеальної точки.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи отримано наступні висновки.

1. З'ясовано, що передумовою адаптації інноваційного потенціалу компанії до змін є розробка інструментів реагування на зміни (економіко-математичне моделювання), які залежать від результатів аналізу даних.

2. Представлено основні принципи, які орієнтовані на досягнення кінцевого результату шляхом застосування системного підходу при формуванні моделі управління інноваційним процесом.

3. Обґрунтовано необхідність розробки та використання систем оціночних показників, які забезпечують об'єктивну оцінку інноваційної діяльності з урахуванням специфіки окремих суб'єктів, економічних інтересів та особливостей підприємства.

4. Готель «Optima Collection Дніпро» прагне задовольнити потреби своїх гостей, надаючи комфортні номери, високоякісне ресторанне обслуговування та низку додаткових послуг відповідно до сучасних стандартів готельно-ресторанного бізнесу. Однак для готелю важливо постійно аналізувати та вдосконалювати ці послуги, щоб відповідати сучасним потребам своїх гостей та забезпечувати їх задоволення під час перебування в готелі.

5. Проведено оцінку внутрішнього стану інноваційного потенціалу виконано за допомогою методики, яка ґрунтується на аналізі внутрішнього середовища підприємства. Дана методика відноситься до експертних методів оцінки, де можна визначити сильні та слабкі сторони підприємства за блоками на основі інтегрального значення рівня інноваційного потенціалу. Рівень інтегрального значення інноваційного потенціалу внутрішнього середовища відповідає високому рівню, що характеризує стан інноваційного розвитку. 57,1% показників знаходяться в інтервалі, що відповідає високому рівню інноваційного потенціалу підприємства, 33,3% – відповідають середньому рівню, 9,6% – низькому рівню інноваційного потенціалу.

Кадрова та науково-технічна складові інноваційного потенціалу є найбільш ефективними, фінансова та організаційно-управлінська – на середньому рівні, а виробничо-технологічна – найнижча.

6. Обґрунтовано, що достатній грошовий потік від операційної діяльності сприяє залученню фінансових ресурсів із зовнішніх джерел, а тому операційна діяльність підприємства має бути основним джерелом надходження грошових коштів. Обов'язковою умовою фінансової стійкості суб'єкта господарювання є таке співвідношення притоку та відтоку грошових коштів від операційної діяльності, яке забезпечує приріст фінансових ресурсів, достатніх для інвестування. За період 2022 р позитивна динаміка чистого грошового потоку оцінюється як сприятлива тенденція і свідчить про підвищення платоспроможності підприємства в аналізованому періоді.

7. Запропоновано використання економіко-математичних методів для визначення можливостей та «вузьких місць» у діяльності підприємства, що є передумовою адаптації інноваційного потенціалу підприємства до змін у конкурентному середовищі. Завдання оцінки інноваційного потенціалу можна віднести до категорії нечітких, оскільки говорити про ефективність реалізації елементів стратегії можна лише з певною ймовірністю, а тому це завдання може бути ефективно вирішене за допомогою нечіткої логіки. Порівняння відповідних елементів вказує, що при існуючому рівні розвитку готелю слід звернути увагу на рівень інноваційних технологій (енергозберігаючих, екологічних) та ставлення відвідувачів до готельних послуг (узгодження та реалізація інтересів суб'єктів інноваційного процесу, ефективне управління запитами гостей).

8. За допомогою методу ідеальної точки проведено оцінку ставлення відвідувачів до готельних послуг. Переваги методу полягають в тому, що він дає уявлення про ідеальний, з точки зору споживача, продукт. Найменше відхилення від ідеальних оцінок має готель «Optima Collection Дніпро», отже його послуги мають найвищу конкурентоспроможність, ціни в ньому найменш віддалені від ідеальної точки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ареф'єва О.В., Побережна З.М. Стратегічне управління інноваційністю бізнес-процесів підприємства на конкурентних ринках. *Бізнес-Інформ.* 2019. №11. С. 108–116.
2. Асауленко Н. Особливості інноваційного процесу на підприємствах індустрії гостинності. *Економіка харчової промисловості.* 2020. Т. 12. № 3. С. 81–87.
3. Білоус С., Грицишин А., Філь М. Сучасні інноваційні технології як складова менеджменту підприємств сфери гостинності. Готельно-ресторанний бізнес і курортна справа України : матеріали Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (Івано-Франківськ, 6 грудня 2022 р.) / Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника ; за ред. В. Клапчук. Івано-Франківськ, 2022. С. 71–75.
4. Богма О., Ганечко І., Лимар, В. Економічний потенціал підприємства: зміст та ключові характеристики. *Scientia fructuosa.* 2022. Т. 141. № 1. С. 58–68.
5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : Харківський національний університет міського господарства, 2018. 373 с.
6. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід. *Економічний простір.* 2020. Вип. 162. С. 53–56.
7. Володін С.А., Чекамова О.І. Теоретичні засади формування і реалізації інноваційного потенціалу в розвитку економіки. *Економіка АПК.* 2017, № 5. С. 65–72.
8. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2017. Вип. 15. С. 192–196. URL: <http://global-national.in.ua/archive/15-2017/38.pdf>
9. Грибик І.І. Управління процесом адаптації промислових

підприємств до ринкових умов господарювання: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.06.01. Львів, 2005. 22 с.

10. Касич А.О., Харькова Ж.В. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Економічний аналіз*. 2016. Т. 25. Вип. 2. С. 79–85

11. Капліна Т. В., Красномовець В. А. Інновації в системі розвитку підприємств готельного господарства. *Підприємництво та інновації*. 2021. № 16. С. 63–66.

12. Климчук К. М., Сильчук Т. А. Сучасні інновації в готельній індустрії. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 48. С. 144–148. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/48_2020_ukr/30.pdf

13. Кривко А. Ф. Інвестиційна привабливість готельного господарства України. *Держава та регіони*. 2020. № 3. С. 101–106.

14. Нещадим Л. М., Тимчук С. В. Інноваційні стратегії як перспективний напрям планування діяльності готельних та ресторанних підприємств України. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 59. С. 55–59. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/59_2021/12.pdf.

15. Поворознюк І., Штангєєва Н. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). С. 30–38.

16. Шелеметьєва Т. В., Гресь-Євреїнова С. В. Впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 55. С. 143–149. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/55_2021/26.pdf.

17. Якушев О. Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2020. Т. 3. № 2. С. 195–208. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/219696/219903>.

18. Левицька І. В., Корж Н. В., Онищук Н. В. Готельна справа: навчальний посібник. Вінниця : ПП «ТД «Едельвейс і К», 2015. 580 с.

19. Лістрова О. С., Матвієнко О. О., Соломина Т. В. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. 2020. № 2 (70). С. 105–114. URL: https://ev.nmu.org.ua/docs/2020/2/EV20202_105-114.pdf

20. Лісовська Л.С. Формування систем взаємодії у інноваційних процесах: концепція налагодження та інструменти оцінювання: монографія /за наук. ред. О.М. Лютак. Луцьк : Вежа-Друк, 2020. 388 с.

21. Лощина Л.В., Мілашенко В.М. Комплексна оцінка інноваційного потенціалу підприємства: теоретико-методичні підходи. *Вісник ДДМА*. 2008. Вип. 3(13). С.163–167

22. Мальська М. П., Кізіма В. Л., Жук І. З. Управління сферою готельного господарства: теорія та практика : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 336 с.

23. Микитюк П.П. Аналіз впливу інвестицій та інновацій на ефективність господарської діяльності підприємства: монографія. Тернопіль: Економічна думка, ТНЕУ, 2007. 296 с.

24. Небаба Н.О., Разінькова М. Ю., Стеблюк Н.Ф. Економіка та фінанси готельно-ресторанного бізнесу. *Наукові перспективи*. № 9(27). 2022. С. 260–269.

25. Олійник Л. В. Управління інноваційним розвитком підприємства на основі формування інноваційних програм. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 3. С. 51–59.

26. Попик М. М. Якість як визначальний фактор забезпечення конкурентоспроможності підприємств готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 28. С. 156–160. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/28_2019_ukr/25.pdf.

27. Постова В. В. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємств ресторанного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/192/184>.

28. Постова В. В. Економіко-організаційні проблеми формування

стратегії розвитку маркетингу послуг в умовах нестабільного ринкового середовища готельно-ресторанного бізнесу. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : зб. наук. пр. I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 23 квіт. 2021 р. Херсон, 2021. С. 278–281.

29. Офіційна сторінка компанії ExpertSolution. URL: <https://expertsolution.com.ua/uk/>

30. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

31. Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності. *Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки)* : зб. наук. пр. Харків : НТУ "ХПІ", 2018. Вип. 15 (1291). С. 89–94.

32. Підкамінний І. М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. №3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=480>

33. Реєстр свідоцтв про встановлення категорій готелям. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=7b9a831f-0eba-4af6-872f-b57c9035f33a>.

34. Рябенька М. О. Зменшення ризиків у сфері готельного бізнесу. *Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні* : зб. матеріалів I Всеукр. наук.-практ. конф., м. Херсон, 23 квіт. 2021 р. Херсон, 2021. С. 86–89.

35. Рябенька М. О. Стратегічні аспекти управління підприємствами у сфері готельного бізнесу. *Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі* : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 2020 р. Харків, 2020. С. 65–66.

36. Савко О., Загайкевич О. Методичні підходи оцінки конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2021. № 34. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1038/995>.

37. Стратегічне планування та управління в готельно-ресторанному господарстві. *Індустрія сфери послуг: виклики та можливості* : зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. конф., м. Київ, 25 трав. 2021 р. Київ, 2021. С. 166-169. URL: <https://sel.vtei.edu.ua/repository/g.php?fname=28752.pdf>.

38. Соколова Л.В. Організаційно-економічне забезпечення адаптації підприємств до невизначеності бізнес-середовища: автореф. дис.... д-ра екон. наук: 08.06.01. Донецьк, 2006.

39. Туріца Н.А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.00.04.2009. 20 с.

40. Тітомир Л., Коротич О., Халілова-Чуваєва Ю. Екологізація готелів як напрям розвитку готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка харчової промисловості*. 2021. Т. 13. № 3. С. 88–93.

41. Українська асоціація інвестиційного бізнесу. URL: <http://www.uaib.com.ua/>.

42. Стеблюк Н.Ф. Методичний підхід до оцінки інноваційного потенціалу промислового підприємства. *Інфраструктура ринку*. Вип 7. 2017. URL.: <http://www.market-infr.od.ua/uk/7-2017>

43. Optima Hotel Management. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/management-company/>

44. Чернобай Л. І., Ясінська Т. В. Удосконалення адміністрування ділової активності підприємств готельно-туристичної сфери. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 45. С. 170–175. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/45_2020_ukr/29.pdf.

45. Шилова О.Ю., Чермошенцева Є.С. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 1. С. 220–227.

46. Юрко І.О., Михайленко О.М. Бізнес-планування в готельно-ресторанному господарстві : навчально-методичний посібник. Полтава : ПУЕТ, 2019. 123 с.

47. Кривобок К.В. Обґрунтування сучасного підходу щодо адаптації

підприємства до нестійкого зовнішнього середовища. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип.14. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/57.pdf

48. Смельянов О. Ю. Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*. 2020. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8329>

49. Павлова С. Огляд основних стратегій ціноутворення у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2599/2517>.

50. Юдіна О.І., Корнєєв М.В., Стеблюк Н.Ф. Методологічні підходи до управління економічним розвитком підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2023. №1 (81). С.110–115.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальна характеристика готелю «Optima Collection Дніпро»

Показники	Характеристика
Форма власності	Недержавна власність
Ступінь самостійності	приватне підприємство
Цілі та предмет діяльності	Отримання прибутку від підприємницької діяльності
Місце знаходження	вулиця Троїцька, 12А, Дніпро, Дніпропетровська область, 49000
Контактний телефон	0 800 304 500; 056 790 7400
Місце розташування	знаходиться в самому діловому центрі міста. Зручне розташування дозволяє не тільки швидко дістатися до вокзалу та аеропорту, а й прогулятися мальовничою набережною Дніпра.
Туризм, дозвілля	В безпосередній близькості від готелю розташована Троїцька церква, мальовнича набережна Дніпра, арт-галерея «ВанГог», а також, театр «Крик».
Відстань до транспортних вузлів (аеропорт, вокзали)	Аеропорт 15 км, Залізничний Вокзал 3 км
Споруда готелю	централізоване планування
Дата введення в експлуатацію	2011
Кількість поверхів	7
Масштаб (номерний фонд/місткість)	Номерний фонд 89 номерів місткістю 175-279, місткість ресторану 45 осіб, конференц зали на 35 та 85 осіб.
Тип, клас, категорія,	Бізнес-готель 4*
Склад основного контингенту споживачів та спеціалізація	Ділові туристи, корпоративні туристи
Режим роботи та графік завантаження	Режим роботи готелю: цілодобово, виїзд о 12:00, заїзд о 16:00. Ресторану – з 7:00-23:00.

Комплекс критеріальних значень показників Π_n для визначення значень коефіцієнтів K_n

K_n	Показник $\Pi_1, n=1$	Показник $\Pi_2, n=2$	Показник $\Pi_3, n=3$	Показник $\Pi_4, n=4$	Показник $\Pi_5, n=5$	Показник $\Pi_6, n=6$	Показник $\Pi_7, n=7$	Показник $\Pi_8, n=8$	Показник $\Pi_9, n=9$	Показник $\Pi_{10}, n=10$
10	$\Pi_1 \geq 0,9$	$\Pi_2 \geq 0,9$	$\Pi_3 \geq 90$	$\Pi_4 \geq 40$	$\Pi_5 \geq 0,6$	$\Pi_6 \geq 250$	$\Pi_7 \geq 0,7$	$\Pi_8 \geq 3,0$	$\Pi_9 \geq 0,06$	$\Pi_{10} \geq 30$
9	$0,8 \leq \Pi_1 < 0,9$	$0,8 \leq \Pi_2 < 0,9$	$80 \leq \Pi_3 < 90$	$36 \leq \Pi_4 < 40$	$0,55 \leq \Pi_5 < 0,6$	$225 \leq \Pi_6 < 250$	$0,65 \leq \Pi_7 < 0,7$	$2,7 \leq \Pi_8 < 3,0$	$0,055 \leq \Pi_9 < 0,06$	$27 \leq \Pi_{10} < 30$
8	$0,7 \leq \Pi_1 < 0,8$	$0,7 \leq \Pi_2 < 0,8$	$70 \leq \Pi_3 < 80$	$32 \leq \Pi_4 < 36$	$0,5 \leq \Pi_5 < 0,55$	$200 \leq \Pi_6 < 225$	$0,6 \leq \Pi_7 < 0,65$	$2,4 \leq \Pi_8 < 2,7$	$0,05 \leq \Pi_9 < 0,055$	$24 \leq \Pi_{10} < 27$
7	$0,6 \leq \Pi_1 < 0,7$	$0,6 \leq \Pi_2 < 0,7$	$60 \leq \Pi_3 < 70$	$28 \leq \Pi_4 < 32$	$0,45 \leq \Pi_5 < 0,5$	$175 \leq \Pi_6 < 200$	$0,55 \leq \Pi_7 < 0,6$	$2,1 \leq \Pi_8 < 2,4$	$0,045 \leq \Pi_9 < 0,05$	$21 \leq \Pi_{10} < 24$
6	$0,5 \leq \Pi_1 < 0,6$	$0,5 \leq \Pi_2 < 0,6$	$50 \leq \Pi_3 < 60$	$24 \leq \Pi_4 < 28$	$0,4 \leq \Pi_5 < 0,45$	$150 \leq \Pi_6 < 175$	$0,5 \leq \Pi_7 < 0,55$	$1,8 \leq \Pi_8 < 2,1$	$0,04 \leq \Pi_9 < 0,045$	$18 \leq \Pi_{10} < 21$
5	$0,4 \leq \Pi_1 < 0,5$	$0,4 \leq \Pi_2 < 0,5$	$40 \leq \Pi_3 < 50$	$20 \leq \Pi_4 < 24$	$0,35 \leq \Pi_5 < 0,4$	$125 \leq \Pi_6 < 150$	$0,45 \leq \Pi_7 < 0,5$	$1,5 \leq \Pi_8 < 1,8$	$0,035 \leq \Pi_9 < 0,04$	$15 \leq \Pi_{10} < 18$
4	$0,3 \leq \Pi_1 < 0,4$	$0,3 \leq \Pi_2 < 0,4$	$30 \leq \Pi_3 < 40$	$16 \leq \Pi_4 < 20$	$0,3 \leq \Pi_5 < 0,35$	$100 \leq \Pi_6 < 125$	$0,4 \leq \Pi_7 < 0,45$	$1,2 \leq \Pi_8 < 1,5$	$0,03 \leq \Pi_9 < 0,035$	$12 \leq \Pi_{10} < 15$
3	$0,2 \leq \Pi_1 < 0,3$	$0,2 \leq \Pi_2 < 0,3$	$20 \leq \Pi_3 < 30$	$12 \leq \Pi_4 < 16$	$0,25 \leq \Pi_5 < 0,3$	$75 \leq \Pi_6 < 100$	$0,35 \leq \Pi_7 < 0,4$	$0,9 \leq \Pi_8 < 1,2$	$0,025 \leq \Pi_9 < 0,03$	$12 \leq \Pi_{10} < 16$
2	$0,1 \leq \Pi_1 < 0,2$	$0,1 \leq \Pi_2 < 0,2$	$10 \leq \Pi_3 < 20$	$8 \leq \Pi_4 < 12$	$0,2 \leq \Pi_5 < 0,25$	$50 \leq \Pi_6 < 75$	$0,3 \leq \Pi_7 < 0,35$	$0,6 \leq \Pi_8 < 0,9$	$0,02 \leq \Pi_9 < 0,025$	$9 \leq \Pi_{10} < 12$
1	$0 \leq \Pi_1 < 0,1$	$0 \leq \Pi_2 < 0,1$	$5 \leq \Pi_3 < 10$	$4 \leq \Pi_4 < 8$	$0,15 \leq \Pi_5 < 0,2$	$25 \leq \Pi_6 < 50$	$0,25 \leq \Pi_7 < 0,3$	$0,3 \leq \Pi_8 < 0,6$	$0,015 \leq \Pi_9 < 0,02$	$6 \leq \Pi_{10} < 9$
0	$\Pi_1 = 0$	$\Pi_2 = 0$	$\Pi_3 < 5$	$\Pi_4 < 4$	$\Pi_5 < 0,15$	$\Pi_6 < 25$	$\Pi_7 < 0,25$	$\Pi_8 < 0,3$	$\Pi_9 < 0,015$	$\Pi_{10} < 3$
K_n	Показник $\Pi_{11}, n=11$	Показник $\Pi_{12}, n=12$	Показник $\Pi_{13}, n=13$	Показник $\Pi_{14}, n=14$	Показник $\Pi_{15}, n=15$	Показник $\Pi_{16}, n=16$	Показник $\Pi_{20}, n=20$	Показник $\Pi_{21}, n=21$		
10	$\Pi_{11} \geq 30$	$\Pi_{12} \geq 300$	$\Pi_{13} \geq 90$	$\Pi_{14} \geq 10$	$\Pi_{15} \geq 70$	$\Pi_{16} \geq 3$	$\Pi_{20} \geq 10000$			
9	$27 \leq \Pi_{11} < 30$	$270 \leq \Pi_{12} < 300$	$80 \leq \Pi_{13} < 90$	$9 \leq \Pi_{14} < 10$	$65 \leq \Pi_{15} < 70$	$2,7 \leq \Pi_{16} < 3$	$7500 \leq \Pi_{20} < 10000$			
8	$24 \leq \Pi_{11} < 27$	$240 \leq \Pi_{12} < 270$	$70 \leq \Pi_{13} < 80$	$8 \leq \Pi_{14} < 9$	$60 \leq \Pi_{15} < 65$	$2,4 \leq \Pi_{16} < 2,7$	$5000 \leq \Pi_{20} < 7500$	Тимчасове розміщення й організація харчування		
7	$21 \leq \Pi_{11} < 24$	$210 \leq \Pi_{12} < 240$	$60 \leq \Pi_{13} < 70$	$7 \leq \Pi_{14} < 8$	$55 \leq \Pi_{15} < 60$	$2,1 \leq \Pi_{16} < 2,4$	$4000 \leq \Pi_{20} < 5000$			
6	$18 \leq \Pi_{11} < 21$	$180 \leq \Pi_{12} < 210$	$50 \leq \Pi_{13} < 60$	$6 \leq \Pi_{14} < 7$	$50 \leq \Pi_{15} < 55$	$1,8 \leq \Pi_{16} < 2,1$	$3000 \leq \Pi_{20} < 4000$			
5	$15 \leq \Pi_{11} < 18$	$150 \leq \Pi_{12} < 180$	$40 \leq \Pi_{13} < 50$	$5 \leq \Pi_{14} < 6$	$45 \leq \Pi_{15} < 55$	$1,5 \leq \Pi_{16} < 1,8$	$2000 \leq \Pi_{20} < 3000$			
4	$12 \leq \Pi_{11} < 15$	$120 \leq \Pi_{12} < 150$	$30 \leq \Pi_{13} < 40$	$4 \leq \Pi_{14} < 5$	$40 \leq \Pi_{15} < 45$	$1,2 \leq \Pi_{16} < 1,5$	$1000 \leq \Pi_{20} < 2000$			
3	$12 \leq \Pi_{11} < 16$	$120 \leq \Pi_{12} < 160$	$20 \leq \Pi_{13} < 30$	$3 \leq \Pi_{14} < 4$	$35 \leq \Pi_{15} < 40$	$0,9 \leq \Pi_{16} < 1,2$	$500 \leq \Pi_{20} < 1000$			
2	$9 \leq \Pi_{11} < 12$	$90 \leq \Pi_{12} < 120$	$10 \leq \Pi_{13} < 20$	$2 \leq \Pi_{14} < 3$	$30 \leq \Pi_{15} < 35$	$0,6 \leq \Pi_{16} < 0,9$	$200 \leq \Pi_{20} < 500$			
1	$6 \leq \Pi_{11} < 9$	$60 \leq \Pi_{12} < 90$	$5 \leq \Pi_{13} < 10$	$1 \leq \Pi_{14} < 2$	$25 \leq \Pi_{15} < 30$	$0,3 \leq \Pi_{16} < 0,6$	$\Pi_{20} < 200$			
0	$\Pi_{11} < 3$	$\Pi_{12} < 30$	$\Pi_{13} < 5$	$\Pi_{14} < 1$	$\Pi_{15} < 25$	$\Pi_{16} < 0,3$	-	-		

Анкета для оцінки ступеня відповідності організаційних структур і систем управління завданням інноваційного процесу

Будь ласка, дайте відповідь на запропоновані нижче питання, спираючись на наступну оціночну шкалу:

5 - звіт повністю відображає ситуацію в компанії

4 - твердження в цілому відповідає ситуації в компанії, є незначні розбіжності

3 - твердження частково відображає ситуацію в компанії

2 - твердження здебільшого не відповідає ситуації в компанії

1 - твердження зовсім не відповідає ситуації в компанії.

Таблиця В.1

Твердження	1	2	3	4	5
Взаємодія між структурними підрозділами має відбуватися на мінімальній кількості ієрархічних рівнів з метою забезпечення найкоротшого обміну інформацією.					×
Організаційна структура повинна бути гнучкою та мобільною, здатною до швидкої перебудови та адаптації до мінливих умов діяльності.				×	
На підприємстві є підрозділ, який керує інноваційною діяльністю		×			
На підприємстві є підрозділ, який управляє інтелектуальною власністю		×			
На підприємстві є підрозділ, який здійснює маркетингові дослідження у сфері інновацій, заходи з просування інновацій на ринку					×
Система мотивації на підприємстві базується на внеску фахівця, його кваліфікації та ступені його залученості в загальний проект					×
На підприємстві існує відділ, який займається навчанням та підготовкою персоналу під час прийому на роботу					×
Співробітники мають можливість підвищувати свою кваліфікацію, освоювати нові професії та спеціальності (перекваліфікація) і проходити перепідготовку для подальшої роботи на новому обладнанні (використання нових технологій)					×
Проводиться регулярне навчання для керівників і спеціалістів					×
На підприємстві розроблена система заходів, пов'язаних з усуненням негативних наслідків інновацій				×	