

**Міністерство освіти і науки України
Університет митної справи та фінансів
Факультет управління
Кафедра менеджменту ЗЕД**

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: Управління інноваційним проектом в організації

Виконав: здобувач вищої освіти групи М24-1м
спеціальності 073 «Менеджмент»

Манойло О.О. _____
(підпис здобувача)

Керівник д.е.н., професор Івашина О.Ф.

Дніпро – 2026

АНОТАЦІЯ

Манойло О.О. Управління інноваційним проектом в організації

Кваліфікаційна робота на здобуття ступеня освіти «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Університет митної справи та фінансів, Дніпро, 2026.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретико-методичних засад управління інноваційними проектами та розроблення практичних рекомендацій щодо їх упровадження у готельному комплексі з метою підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності. Для досягнення поставленої мети в роботі досліджено роль інновацій в управлінні організацією, узагальнено підходи до сутності та класифікації інноваційних проектів і проаналізовано методи управління ними. Надано характеристику діяльності готельного комплексу, визначено його позиціонування на ринку та конкурентні переваги, проведено діагностику рівня інноваційного розвитку. За результатами дослідження розроблено інноваційний проект, обґрунтовано доцільність його впровадження та сформульовано практичні рекомендації щодо управління інноваційним проектом у готельному комплексі.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для вдосконалення системи управління інноваційним проектом як у досліджуваному готельному комплексі, так і на інших підприємствах і, зацікавлених у підвищенні ефективності господарської діяльності та забезпеченні сталого розвитку.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінки тексту, список бібліографічних посилань містить 46 джерел.

Ключові слова: інновації, проект, інноваційний проект, управління інноваційним проектом, ефективність управління, інноваційний розвиток.

ABSTRACT

Manoilo O.O. Managing an innovation project in an organization
Qualification work for obtaining the degree of "Master" in the specialty
073 "Management". - University of Customs and Finance, Dnipro, 2026.

The purpose of the qualification work is to study the theoretical and methodological principles of managing innovative projects and develop practical recommendations for their implementation in a hotel complex in order to increase its competitiveness and economic efficiency. To achieve the goal, the work investigated the role of innovations in managing an organization, summarized approaches to the essence and classification of innovative projects, and analyzed methods for managing them. The hotel complex's activities were characterized, its market positioning and competitive advantages were determined, and the level of innovative development was diagnosed. Based on the results of the study, an innovative project was developed, the feasibility of its implementation was substantiated, and practical recommendations for managing an innovative project in a hotel complex were formulated.

The obtained research results can be used to improve the innovative project management system both in the studied hotel complex and in other enterprises interested in increasing the efficiency of economic activities and ensuring sustainable development.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, appendices and a list of bibliographical references. The total volume of the work is 60 pages of text, the list of bibliographical references contains 46 sources.

Keywords: innovation, project, innovation project, innovation project management, management efficiency, innovation development.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ.....	7
1.1 Інновації як фактор підвищення ефективності управління в організації.....	7
1.2 Інноваційні проєкти: визначення, характеристики та класифікація.....	13
1.3 Управління інноваційним проєктом як засіб забезпечення ефективності його впровадження.....	18
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ ТОВ «ЛАЙТ ХОТЕЛ»	26
2.1 Загальна характеристика готельного комплексу ТОВ «Лайт Хотел»	26
2.2 Позичування закладу у конкурентному середовищі ринку готельних послуг.....	33
2.3 Діагностика рівня інноваційного розвитку готелю ТОВ «Лайт Хотел»	40
РОЗДІЛ 3 ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ ТОВ «ЛАЙТ ХОТЕЛ».....	47
3.1 Розроблення інноваційного проєкту та економічне обґрунтування доцільності його впровадження.....	47
3.2 Практичні рекомендації щодо управління інноваційним проєктом у готельному комплексі ТОВ «Лайт Хотел».....	54
ВИСНОВКИ.....	59
СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ.....	61

ВСТУП

У сучасних умовах стрімких змін та глобальної конкуренції здатність організації впроваджувати інновації стає визначальним фактором її успіху та стійкого розвитку. Інновації дозволяють їм адаптуватися до технологічного прогресу, змін споживчих пріоритетів і динаміки ринку, формуючи при цьому конкурентні переваги. Наукові дослідження свідчать, що інноваційна діяльність охоплює не лише технічні нововведення, а й організаційні, управлінські та соціально-економічні аспекти функціонування організації. Відтак управління інноваційними проектами стає ключовим інструментом забезпечення ефективності, оптимального розподілу ресурсів і підвищення адаптивності організації. Актуальність теми зумовлена необхідністю комплексного підходу до впровадження інновацій для зміцнення конкурентоспроможності організації у сучасному бізнес-середовищі.

Дослідженню проблем управління інноваційними проектами приділено значну увагу у сучасних наукових працях багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників, серед яких: Блага Н.В., Боковець В.В., Грабчук І., Дишкант А.О., Жигалевич Ж.М., Загуменна Т.В., Крамарчук С.П., Ноздріна Л., Полотай О., Пойда-Носик Н.Н., Самсонюк В., Собко О., Твардовська І., Черленяк І.І., Яшук В. тощо.

Мета кваліфікаційної роботи: дослідити засади управління інноваційними проектами та розробити рекомендації щодо їх впровадження у готельному комплексі з метою підвищення його конкурентоспроможності та економічної ефективності. Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити роль інновацій у підвищенні ефективності управління в організації;
- розглянути визначення, характеристики та класифікацію інноваційних проектів;

- проаналізувати методи управління інноваційним проектом як засіб забезпечення ефективності його впровадження;
- охарактеризувати діяльність готельного комплексу, що є об'єктом дослідження;
- визначити позиціонування закладу на ринку готельних послуг та його конкурентні переваги;
- провести діагностику рівня інноваційного розвитку готелю;
- розроблення інноваційного проекту та економічне обґрунтування доцільності його впровадження;
- надання практичних рекомендацій щодо управління інноваційним проектом у готельному комплексі.

Об'єктом дослідження є система управління в ТОВ «Лайт Хотел».

Предметом дослідження є управління розробкою та реалізацією інноваційного проекту в готельному комплексі в ТОВ «Лайт Хотел».

Для досягнення поставленої мети у роботі були використані сучасні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження, зокрема: системний аналіз та синтез, економіко-статистичні методи, методи порівняння, а також графічні методи, що дозволяють комплексно оцінювати досліджувані явища, систематизувати отримані дані та наочно представляти результати для формулювання обґрунтованих висновків і рекомендацій.

Теоретико-інформаційну базу дослідження становлять праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, інтернет-ресурси, а також інші матеріали, що висвітлюють питання управління інноваційними проектами та розвиток готельного бізнесу, а також внутрішня інформація Light Hotel.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, додатків і списку бібліографічних посилань. Загальний обсяг роботи становить 60 сторінок тексту, список бібліографічних посилань містить 46 джерел.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ ПРОЄКТАМИ

1.1 Інновації як фактор підвищення ефективності управління в організації

У сучасних умовах динамічного та нестабільного зовнішнього середовища ключовим викликом для організацій стає необхідність постійної адаптації до змін. Глобалізація, технологічний прогрес, зміна споживчих пріоритетів і посилення конкуренції вимагають від бізнесу гнучкості, стратегічного мислення та здатності швидко реагувати на зовнішні впливи. У такому контексті конкурентоспроможність організації дедалі більше залежить від її здатності впроваджувати інновації як засіб досягнення стійких конкурентних переваг. Саме інновації стають важливим чинником, що дозволяє організації не лише ефективно реагувати на виклики середовища, а й формувати власну траєкторію розвитку, зберігаючи актуальність і життєздатність у довгостроковій перспективі [43].

Поняття «інновація» з'явилося в перших наукових дослідженнях ще XIX ст., але увійшло в наше життя лише в XX ст. завдяки працям австрійського економіста Й. Шумпетера [3].

У науковій літературі представлено різноманітні підходи до визначення поняття «інновація», що свідчить про багатогранність цього феномену та його значущість у сучасному соціально-економічному контексті. Сам термін походить від латинського слова «innovatio», що означає «оновлення». Відповідно, інновацію загалом можна трактувати як впровадження новизни, нововведення чи реформу, що спрямовані на покращення існуючих процесів, продуктів або послуг [23].

На думку А. Дишкант, А. Труш та М. Козакевич, інновації полягають в упровадженні нових ідей, продуктів, послуг або процесів, що приносять значну користь підприємству. Вони розглядають інновації як ключовий елемент успішного розвитку підприємства, що забезпечує конкурентну перевагу, розширення ринкових можливостей, підвищення ефективності діяльності та адаптивність до змін [15].

Іншу точку зору представляють дослідники О. Большая, І. Бабенко, І. Іщенко, С. Школяр та Н. Харченко, які визначають інновації як креативний і творчий процес, що передбачає впровадження новаторських змін у всі сфери життєдіяльності. Йдеться про створення та застосування нових ідей, технологій, продуктів, послуг, а також методів виробництва та управління. Інновації, на їхню думку, є динамічним процесом, що стимулює розвиток і трансформаційні зміни в таких галузях, як наука, економіка, соціальна сфера та культура [7].

У свою чергу, О. Комчатних та Д. Сербенюк акцентують на практичному аспекті інновацій у діяльності підприємства, підкреслюючи, що інновація передбачає впровадження нового або суттєво вдосконаленого рішення щодо продукту (товару чи послуги), процесу, а також маркетингової чи організаційної моделі. Вони зазначають, що для інноваційного продукту ключовим є вихід на ринок, тоді як інші види інновацій насамперед стосуються оптимізації внутрішніх бізнес-процесів [23].

Отже, інновація може розглядатися як певний вид або етап змін, що відображає динаміку розвитку організації або галузі загалом. У межах предметного підходу інновація трактується як новий елемент – винахід, нова технологія, метод виробництва чи спосіб ведення діяльності. Водночас інновація може також набувати форми модифікації вже існуючих процесів, методів або продуктів, що спрямована на підвищення їх ефективності, якості чи адаптивності до нових умов.

Фокус на інноваціях сприяє формуванню в організації інноваційної культури, яка, як зазначають дослідники, стимулює працівників до генерації

нових ідей, експериментування та постійного вдосконалення професійної діяльності. Така культура є важливою передумовою успішного функціонування організації, оскільки забезпечує розвиток креативного мислення, сприяє розкриттю потенціалу працівників, підвищує ефективність командної взаємодії та створює сприятливе середовище для впровадження інноваційних рішень. Крім того, інноваційна культура відіграє ключову роль у залученні талановитих фахівців і формуванні стійкої конкурентоспроможності підприємства [15].

Інновації відіграють ключову роль у формуванні конкурентоспроможності організації, оскільки забезпечують йому здатність швидко реагувати на зміни ринку та створювати унікальні цінності для споживачів. У табл. 1.1 подано основні характеристики інновацій, які визначають їхню здатність підвищувати ефективність, адаптивність та конкурентні переваги організації.

Таблиця 1.1

Основні властивості інновацій

Характеристика інновації	Опис
Новизна	Інновація повинна містити елемент новизни порівняно з наявними рішеннями, продуктами, послугами або процесами.
Використання	Впровадження інновації може вимагати змін у процесах, структурі, маркетингових стратегіях та інших аспектах діяльності підприємства.
Вигода	Інновація має приносити відчутну користь підприємству або суспільству: підвищення ефективності, якості, зниження витрат, розширення ринку тощо.
Ризик	Пов'язана з інноваціями невизначеність може спричинити труднощі під час їх реалізації.
Гнучкість	Реалізація інновацій потребує адаптивності: змін у мисленні, культурі організації, методах роботи та комунікації в команді.

Складено автором за [15]

Інновації є ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства, оскільки дозволяють ефективніше використовувати ресурси, адаптуватися до змін і створювати унікальні переваги. Залежно від напрямів

впливу, інновації можуть охоплювати різні сфери діяльності організації – від технологій до управління персоналом [26].

У науковій літературі існують різні підходи до класифікації інновацій. Згідно з традиційною класифікацією, існують чотири основні типи інновацій, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства (рис. 1.1). Також інновації можна розподілити за ефектом (радикальні та інкрементні), за результатом (автономні та індуктивні), за діапазоном впливу (стратегічні та тактичні), за процесом впровадження (безперервні та дискретні), за оригінальністю (адаптивні та креативні), за масштабом (світові, регіональні, національні, галузеві, на рівні підприємства), а також за місцем розробки (внутрішні та зовнішні) тощо [23].

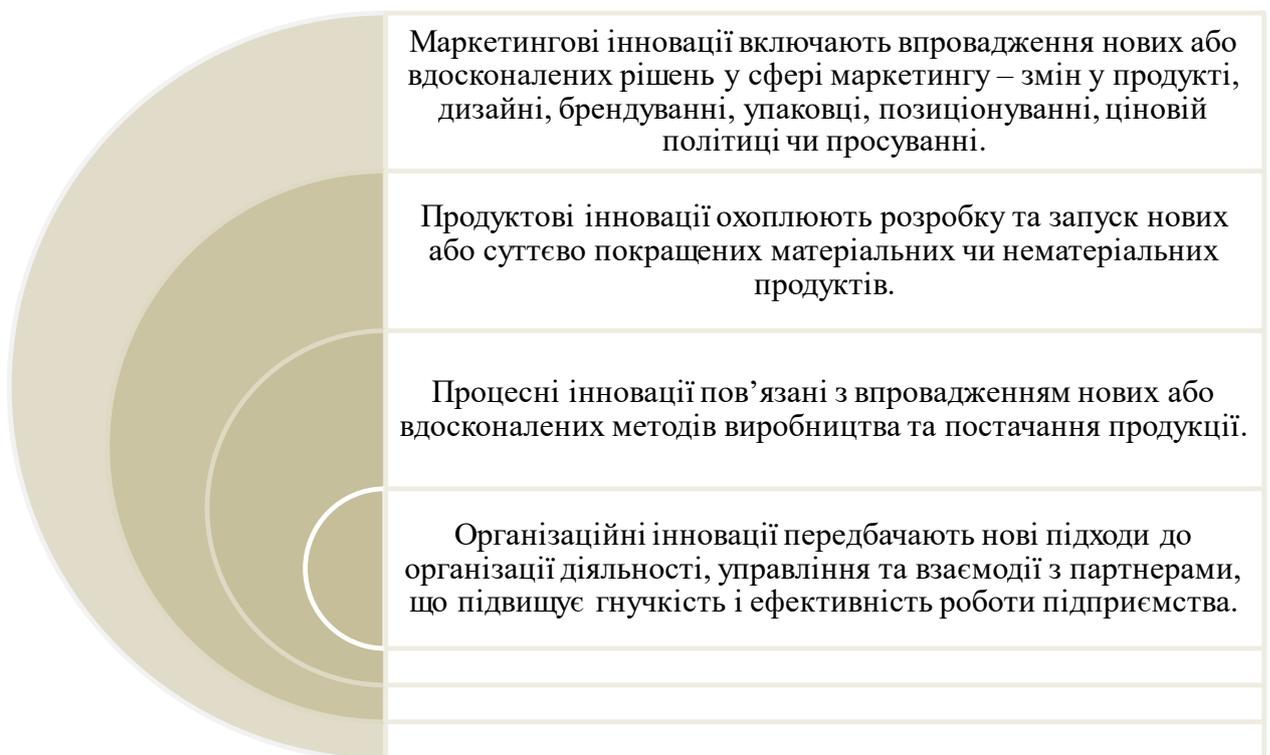


Рис. 1.1 Традиційна класифікація інновацій (складено автором за [23])

Дослідники Л. Крисюк, І. Москвіченко, І. Майорова та Ши Цинюй запропонували класифікацію інновацій, які впливають на конкурентоспроможність організації, за кількома ознаками:

- за характером відносин – соціально-економічні, організаційні, технологічні;
- за сферою поширення – виробничі, управлінські, технічні та соціальні;
- за предметно-змістовною структурою – продуктові, процесні та алокаційні інновації [26].

Виділення управлінських інновацій серед інших видів є ключовим, оскільки вони безпосередньо впливають на ефективність управлінських процесів, прийняття рішень, оптимізацію ресурсів і стратегічне планування. Так, впровадження управлінських інновацій дозволяє адаптувати організацію до змін ринкового середовища, підвищувати продуктивність персоналу, удосконалювати внутрішні процеси та зміцнювати конкурентні позиції на ринку.

Таблиця 1.2

Вплив інновацій на конкурентоспроможність організації

Види інновацій	Вплив інновацій на конкурентоспроможність
Соціально-економічні	Оптимізація використання ресурсів, наприклад фінансових, для підвищення порівняльних і конкурентних переваг
Управлінські	Реорганізація підприємства, спрямована на підвищення конкурентоспроможності; реалізація творчих ідей для нових методів управління; перебудова системи управління
Технічні	Використання нової техніки для зменшення витрат; перетворення процесів, що ведуть до зниження витрат, підвищення якості, конкурентних переваг
Соціальні	Поліпшення умов праці, проведення тренінгів і заходів для підвищення мотивації співробітників; підвищення якості робочої сили, здатної до науково-дослідних робіт
Продуктивні	Поліпшення споживчих властивостей товару і підвищення конкурентних переваг
Процесні	Перетворення, що вносяться до процесів, ведуть до підвищення ефективності та конкурентоспроможності
Алокаційні	Оптимізація розподілу ресурсів для підвищення ефективності та конкурентних позицій підприємства

Складено автором за [26]

У табл. 1.2 подано основні види інновацій, запропоновані авторами, та їхній вплив на формування конкурентних переваг підприємства, із

зазначенням того, які з них безпосередньо підсилюють управлінську ефективність і сприяють стратегічному розвитку організації.

Однією з ключових цілей інновацій є розвиток суспільства, який без впровадження нововведень був би неможливим. Організації, які прагнуть зберегти свої конкурентні позиції, змушені приймати цей виклик та інвестувати в удосконалення продуктів, методів і процесів, щоб ефективніше задовольняти потреби клієнтів. При цьому управлінські інновації відіграють особливу роль, оскільки дозволяють оптимізувати внутрішні процеси, підвищувати ефективність ресурсів, координувати роботу підрозділів та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Сучасні споживачі все більше звертають увагу на якість продукції та послуг, рівень обслуговування й післяпродажний сервіс, у той час як ціна втрачає свою роль як визначальний чинник при прийнятті рішень [23]. Ефективне управління інноваційними процесами забезпечує організації можливість не лише задовольняти нові потреби клієнтів, а й формувати довгострокові конкурентні переваги на ринку.

Отже, у сучасному динамічному бізнес-середовищі інновації виступають необхідним елементом управління підприємством. Вони забезпечують розвиток, конкурентоспроможність, прискорюють технологічний прогрес і сприяють впровадженню нових рішень, які відповідають викликам часу. Впровадження інновацій охоплює різні сфери діяльності організації – від технологічних рішень до організаційних та управлінських змін. Класифікація інновацій за різними ознаками допомагає комплексно оцінити їхній вплив і розробити ефективні стратегії розвитку. Постійне інноваційне оновлення є необхідною умовою збереження та посилення конкурентних позицій організації на ринку.

1.2 Інноваційні проекти: визначення, характеристики та класифікація

Відсутність новаторських рішень у господарській діяльності організації може призвести до погіршення її економічних показників, а в умовах нестабільного бізнес-середовища – навіть до виникнення кризових явищ. Тому впровадження та реалізація проектів, спрямованих на розвиток і модернізацію, є необхідною умовою для забезпечення конкурентоспроможності та стабільного функціонування організації. При цьому управлінські ініціативи відіграють ключову роль, оскільки дозволяють ефективно планувати ресурси, координувати діяльність підрозділів, контролювати ризики та приймати стратегічно обґрунтовані рішення. Системне управління інноваційними процесами забезпечує своєчасну адаптацію до змін зовнішнього середовища та створює передумови для довгострокового розвитку та зміцнення ринкових позицій організації [37].

У загальному розумінні, проект – це тимчасова діяльність, спеціально спланована для створення унікальних і неповторних умов. Він являє собою послідовність взаємозалежних подій, спрямованих на впровадження інновацій з метою створення цінності, яка визначається гармонізованою вигодою для всіх зацікавлених сторін. Така цінність досягається завдяки унікальним властивостям продукту проекту, що реалізується в межах досягнення місії соціально-економічної системи. Реалізація проекту відбувається в умовах невизначеності та встановлених обмежень щодо часу, ресурсів і особливостей подальшої експлуатації створеного продукту [27].

У цьому контексті особливої уваги заслуговує інноваційний проект як форма реалізації новаторських ідей, що спрямовані на якісні зміни та створення доданої цінності в умовах динамічного розвитку соціально-економічних систем. На основі аналізу наукових джерел (табл. 1.3), поняття «інноваційний проект» доцільно розглядати у кількох взаємопов'язаних аспектах:

- як форму цільового управління інноваційною діяльністю — систему взаємопов’язаних за ресурсами, термінами та виконавцями заходів, що забезпечує організацію, координацію та контроль за процесом впровадження нововведень у пріоритетних напрямках науки й техніки;
- як процес здійснення інновацій — послідовне виконання наукових, технологічних, виробничих, організаційних, фінансових і комерційних заходів, які приводять до створення та впровадження інновацій;
- як комплект документації, що регламентує зміст, цілі, ресурси, етапи реалізації та очікувані результати проєкту.

Таблиця 1.3

Трактування поняття «інноваційний проєкт» науковцями

Дослідник, що вивчає проблематику	Визначення поняття
С. Бабінська.	система взаємопов’язаних завдань, що охоплює комплекс науково-дослідних, виробничих, фінансових та організаційних заходів, оформлених відповідною проєктною документацією, і спрямована на ефективне вирішення науково-технічної проблеми в установлені строки з досягненням інноваційного результату.
К. Бібарцова	комплекс взаємопов’язаних заходів, розроблених з метою створення, виробництва та просування на ринок нових високотехнологічних продуктів за умов встановлених ресурсних обмежень.
М. Блауг	результат практичного або науково-технічного освоєння нововведення та впровадження його у бізнесі.
В. Волошина-Сідей	рушійна сила розвитку економіки та бізнес середовища, шляхом впровадження новітніх продуктів, товарів, послуг, технологій та таке інше.
Закон України «Про інноваційну діяльність»	комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення й реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції.
М. Копитко	кінцевий результат впровадження новації, що отримав втілення у вигляді нового або вдосконаленого продукту, впровадженого на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, який використовують у практичній діяльності.
О. Лозовський, І. Іванцова,	поділ основних робіт проєкту (визначених під час опису змісту) на дрібніші, більш керовані з метою: удосконалення точності оцінок вартості, часу та ресурсів; визначення основи для контролю виконання; удосконалення розподілу відповідальності.
С. Павловський, Н. Мельник, О. Косяк	передбачає послідовність взаємопов’язаних дій, спрямованих на впровадження нововведень, щоб створити цінність та відповідати місії соціально-економічної системи, враховуючи обмеження з часу, ресурсів та експлуатації продукту проєкту.

Складено автором за [2, 5, 9, 8, 27, 37, 38, 46]

Таким чином, об'єктом інноваційного проєкту виступають інновації, представлені у вигляді інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції, а основна мета інноваційного проєкту полягає у реалізації нововведень, спрямованих на створення якісно нових або вдосконалених продуктів, технологій чи процесів, які забезпечують додану цінність, підвищують конкурентоспроможність і сприяють розвитку соціально-економічної системи.

Під час вибору інноваційного проєкту відповідно до певної класифікації необхідно враховувати як наявні внутрішні ресурси підприємства, так і потенційні можливості залучення додаткових ресурсів, необхідних для успішної реалізації проєкту. Зокрема, для здійснення проєкту можуть бути використані зовнішні фінансові джерела, такі як інвестиції або кредити. Проте перед прийняттям рішення про залучення додаткових коштів важливо ретельно проаналізувати економічну доцільність проєкту, оцінити рівень очікуваного прибутку та визначити, чи буде він достатнім для покриття всіх витрат, пов'язаних із реалізацією проєкту. Також слід оцінити, наскільки реалізація цього проєкту сприятиме досягненню стратегічних цілей підприємства та зміцненню його конкурентних позицій [37].

Крім того, для створення нового проєкту керівництву організації необхідно чітко визначити напрям діяльності, враховуючи специфіку та особливості функціонування підприємства. На етапі формування ідеї інноваційного проєкту слід детально описати його ключові характеристики, серед яких:

- вид інновації (продуктова, процесна, організаційна тощо);
- ступінь новизни та зв'язок із вже існуючими системами або процесами на підприємстві;
- масштаб проєкту (локальний, регіональний, національний чи міжнародний);
- строк реалізації (коротко-, середньо- або довгостроковий).

Ці параметри дозволяють не лише оцінити перспективи проекту та забезпечити його відповідність цілям підприємства, але й створюють основу для ефективного управління проектом. Завдяки цьому керівництво може планувати ресурси, контролювати ризики, визначати ключові етапи впровадження та приймати своєчасні управлінські рішення. Узагальнені характеристики представлено у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Класифікація інноваційних проектів

Класифікаційна ознака	Види
За рівнем рішення	Державні; регіональні; підприємства, що приймаються на рівні організації
За типом інновації	Новий товар; нова послуга; новий метод виробництва; новий метод управління; новий ринок; нове джерело сировини.
Відношення до наявних систем	Підричний інноваційний проект, що пропонує абсолютно нову систему, передбачає відмову від існуючих моделей, має на меті завоювання існуючих або абсолютно нових ринків; підтримуючий інноваційний проект, метою якого є удосконалення існуючих систем, підвищення їх якості.
За масштабом	Малий проект; середній проект; мегапроект.
За термінами реалізації	Короткострокові (швидкісні) (до 1 року); середньострокові (від 1 року до 5 років); довгострокові (понад 5 років).
За ступенем завершеності	Закінчені; проміжні
За призначенням	Власні потреби підприємства, сумісне використання в цілях кооперації, продаж на ринку.
Відповідно до форми реалізації	Замовлення, вільний ринок, через посередника, франчайзинг

Складено автором за [37]

Увага до основних характеристик інноваційного проекту є визначальним чинником успішного планування, ефективного управління та своєчасної реалізації інноваційної ініціативи. Основні характеристики інноваційного проекту представлено на рис. 1.2.

Чітко визначена ціль	<ul style="list-style-type: none"> • Відображає бажаний результат і досягається у встановлений термін.
Обмеженість у часі	<ul style="list-style-type: none"> • Проект має чітко встановлений період реалізації, після якого він завершується.
Унікальність і новизна	<ul style="list-style-type: none"> • Високий рівень інноваційності, що відрізняє проект від стандартних (типових) рішень.
Обмеженість ресурсів	<ul style="list-style-type: none"> • Вимагає ефективного планування через обмежені фінансові, матеріальні, людські та інші ресурси.

Рис. 1.2 Основні характеристики інноваційного проекту (складено автором за [37])

Особливості інноваційних проектів визначаються низкою ключових ознак, які суттєво впливають на ефективність їх реалізації. Серед них варто виділити найважливіші.

1. Процес реалізації інноваційного проекту перебуває під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. До факторів внутрішнього середовища належать проблеми фінансування, збуту, виробництва, матеріального забезпечення, інфраструктури та безпосереднього управління проектом. Без врахування цих аспектів неможливо створювати конкурентоспроможні товари та послуги, які користуються попитом на ринку. Зовнішні фактори включають політичні, економічні, соціальні, правові, науково-технічні, культурологічні, природні, екологічні, інфраструктурні та інші впливи.

2. Проект як система поділяється на елементи, між якими існує взаємозв'язок.

3. У процесі розробки та реалізації склад проекту змінюється під впливом новітніх досягнень науково-технічного прогресу, а також змін у можливостях розробників та замовників (фінансових, організаційних тощо).

Проект має динамічний характер, що дозволяє додавати нові елементи в порівнянні з початковими планами та вилучати деякі з них у процесі виконання [2].

Отже, інвестиційний проект – це вид проекту, спрямований на вкладення коштів у створення або модернізацію об'єктів з метою отримання економічного ефекту у вигляді прибутку або інших вигод. Інноваційні проекти відіграють ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності та стабільного розвитку організацій у сучасних умовах. Їх реалізація вимагає комплексного підходу, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, а також ретельного планування ресурсів і строків. Основна мета інноваційних проектів полягає у впровадженні нововведень, які створюють додану цінність і сприяють розвитку соціально-економічних систем. Успішність проекту залежить від правильного вибору, ефективного управління та врахування ключових характеристик і класифікаційних ознак.

1.3 Управління інноваційним проектом як засіб забезпечення ефективності його впровадження

Інноваційний проект виконує функцію інструменту цільового управління інноваційною діяльністю, забезпечуючи чітку організацію, планування, ресурсне забезпечення та контроль за впровадженням інновацій у визначені строки й у межах встановлених обмежень. Для реалізації різних управлінських функцій у межах проекту необхідно здійснювати відповідні дії, які доцільно розглядати як процеси управління проектом.

На думку науковців О. Собка та І. Крисоватого, управління інноваційним проектом слід розглядати як цілеспрямований вплив на колективи людей з метою організації та координації їхньої діяльності, орієнтованої на підвищення інтелектомісткості проекту. Це перспективний напрям проектного менеджменту, що сприяє зростанню

конкурентоспроможності організацій завдяки підсиленню їхньої інноваційності [40].

Дослідники С. Крамарчук і Н. Лубкей визначають управління інноваційним проектом як процес ефективного управління фінансовими, матеріальними та людськими ресурсами, який забезпечує досягнення поставлених цілей та запланованих результатів. Такий процес базується на узгодженні інтересів усіх учасників і забезпеченні злагодженої взаємодії між ними протягом усього життєвого циклу проекту [25].

За визначенням Т. Загуменної, управління інноваційним проектом – це процес управління людськими, матеріальними й фінансовими ресурсами, спрямований на досягнення запланованих результатів через узгодження інтересів і ефективну координацію взаємодії учасників проекту на всіх етапах його реалізації. На думку дослідниці, управління проектами в межах інноваційного менеджменту є одним із найскладніших видів діяльності, оскільки на різних стадіях реалізації проекту змінюються як зміст і обсяг робіт, так і склад виконавців, що зумовлює необхідність перегляду структури самого проекту [19].

Особливості управління інноваційними проектами пов'язані зі стадіями життєвого циклу продукту, що відображає послідовний розвиток проекту і включає комплекс робіт, які виконуються на різних етапах підготовки, реалізації та експлуатації. Життєвий цикл інноваційного продукту – певний період часу, протягом якого інновація має активну життєву силу і приносить виробникові і / або продавцю прибуток або іншу реальну вигоду [2].

Враховуючи значення життєвого циклу інноваційного продукту, у табл. 1.5 наведено ключові етапи управління інноваційним проектом, що визначають послідовність робіт від підготовки та планування до реалізації й оцінки ефективності отриманих результатів. На початковому етапі управління інноваційним проектом акцент робиться на формуванні концепції, визначенні цілей та основних параметрів, що забезпечує стратегічну основу всього подальшого процесу. Фаза розробки

зосереджується на деталізації рішень, плануванні реалізації та створенні необхідної організаційної структури. У процесі виконання реалізуються заплановані заходи, що вимагає гнучкості, координації ресурсів та оперативного реагування на зміни. Завершення проєкту охоплює досягнення кінцевих результатів, передачу об'єкта замовнику, підбиття підсумків і оцінку ефективності [37].

Таблиця 1.5

Етапи управління інноваційним проєктом

Фаза проєкту	Основний зміст
Початкова	Формується загальна концепція проєкту: збирається початкова інформація, аналізується поточна ситуація, проводяться дослідження. Визначаються цілі, завдання, очікувані результати, ключові вимоги, обмеження, ризики, учасники, ресурси, фінансування та графік. Здійснюється аналіз альтернативних рішень і обраного напрямку. Наприкінці фази проводиться експертиза ідеї, затверджується концепція та ухвалюється рішення про перехід до наступного етапу.
Розробки	Відбувається деталізація проєкту: розробляються ключові компоненти, уточнюються шляхи досягнення цілей, формуються завдання, які пов'язані у часі, ресурсах та виконавцях. Проводиться аналіз варіантів, конкурсний відбір виконавців, встановлення контактів, уточнення вимог. Планується реалізація, укладаються контракти, організується виконання робіт, проводяться торги та приймається рішення про продовження.
Виконання	Реалізуються окремі компоненти проєкту та починається отримання прибутку від інвестицій. Основна увага приділяється досягненню поставлених цілей. Водночас ця фаза є найбільш ризикованою, оскільки потребує гнучкості – часто виникає потреба у внесенні змін до проєктної документації відповідно до реальних умов реалізації та складності завдань.
Завершення	Здійснюється остаточне досягнення цілей і офіційне закриття проєкту. Включає планування завершення, випробування, підготовку персоналу, передачу об'єкта замовнику, введення в експлуатацію, оцінку результатів, підготовку звітності, завершення робіт, використання залишкових ресурсів та розформування команди.

Складено автором за [37]

Отже, кожен етап життєвого циклу інноваційного проєкту відіграє важливу роль у забезпеченні цілісності управління та досягненні запланованих результатів [37].

Процес управління проектами включає в себе низку взаємопов'язаних функцій, спрямованих на ефективну реалізацію поставлених цілей (рис. 1.3).

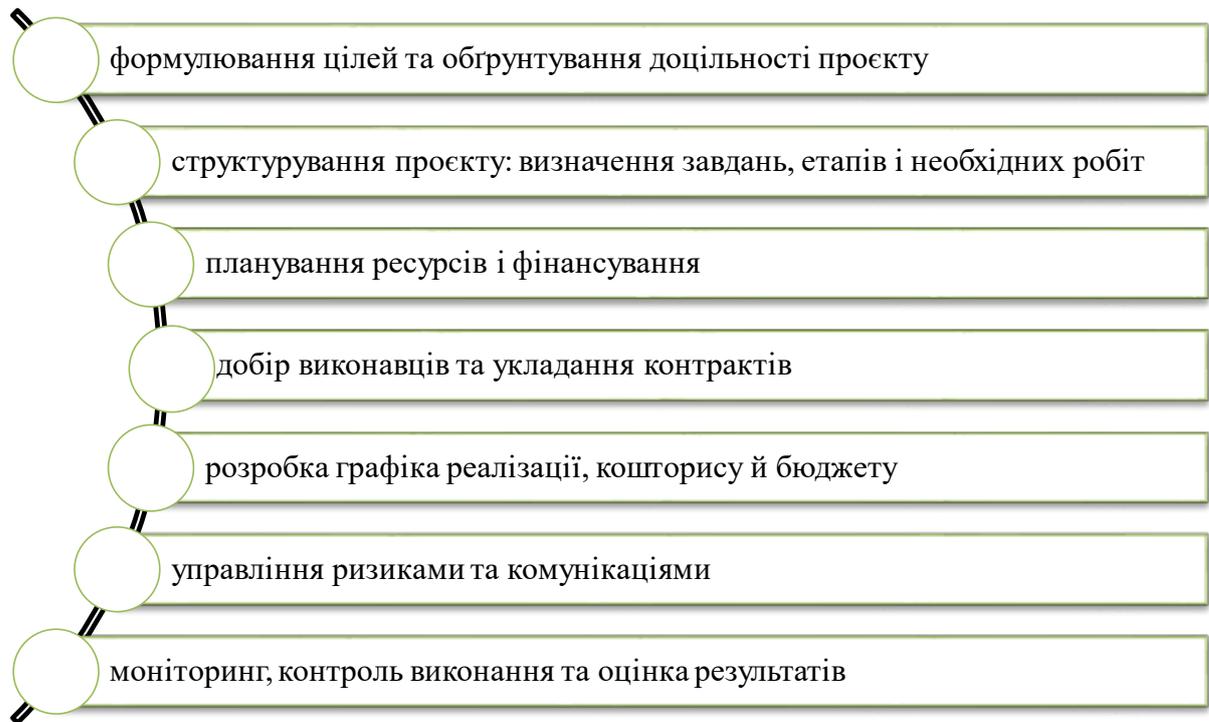


Рис. 1.3 Основні функції управління інвестиційним проєктом (складено автором за [19])

Основні вимоги до управлінської діяльності в сфері інновацій включають такі ключові аспекти.

1. Чітке стратегічне бачення. Організація має визначити цілі, пріоритети та напрями інноваційного розвитку, а також створити механізми для впровадження стратегії.

2. Раціональне розподілення ресурсів. Забезпечення необхідними фінансовими, людськими та технічними ресурсами для реалізації інноваційних проєктів.

3. Лідерство та підтримка інноваційної культури. Керівники мають стимулювати творчість, відкритість до нових ідей, сприяти комунікації та співпраці.

4. Гнучкість і управління ризиками. Готовність до прийняття та аналізу ризиків, розробка стратегій їх мінімізації.

5. Інтеграція та міжфункціональна співпраця. Координація роботи різних відділів для уникнення фрагментації процесу та забезпечення комплексного підходу.

6. Постійний моніторинг і оцінка результатів. Вимірювання ефективності інновацій для своєчасного коригування та вдосконалення процесів.

Враховання окреслених вимог дозволяє організації ефективно управляти інноваціями та досягати успіху в інноваційній діяльності [15].

Організація, яка успішно впроваджує інновації, може розраховувати на отримання низки переваг (рис. 1.4). Проте основною з них є збільшення частки ринку, що дозволяє зміцнити відносини з постійними споживачами, встановити контакти з новими клієнтами та підвищити конкурентоспроможність у порівнянні з іншими учасниками ринку.



Рис. 1.4 Конкурентні переваги організації від впровадження інновацій (складено автором за [12])

Аналіз ефективності управління інвестиційним проектом є одним із ключових етапів у системі управління реальними інвестиціями, оскільки саме

від якості такого аналізу залежить обґрунтованість рішень щодо доцільності впровадження конкретного проєкту в організації.

При оцінюванні інвестиційної привабливості організації важливе значення має комплексний аналіз окремих аспектів його фінансово-господарської діяльності. Такий підхід дозволяє всебічно оцінити фінансову спроможність організації реалізовувати інвестиційні проєкти, ефективно управляти наявними ресурсами та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо розвитку.

До ключових напрямів аналізу належать:

- аналіз оборотності активів. Оборотність активів показує швидкість повернення вкладених коштів у процесі діяльності підприємства. Висока оборотність свідчить про раціональне використання ресурсів та ефективність управління ними;

- аналіз прибутковості капіталу. Прибутковість капіталу визначає здатність підприємства генерувати дохід на вкладені кошти. Показник дає змогу оцінити рівень рентабельності інвестицій, потенціал їх зростання та ефективність управлінських рішень щодо розподілу ресурсів;

- аналіз фінансової стійкості. Фінансова стійкість відображає здатність підприємства ефективно балансувати між власними й залученими ресурсами. Її аналіз дозволяє оцінити ризики, планувати управлінські дії для підтримки стабільності та приймати рішення щодо стратегічного розвитку;

- аналіз ліквідності активів. Ліквідність активів свідчить про здатність підприємства своєчасно погашати короткострокові зобов'язання. Вона є важливим показником поточних фінансових ризиків, надійності для інвесторів та ефективності управління грошовими потоками.

Комплексний аналіз цих показників дозволяє сформулювати об'єктивне уявлення про фінансову стабільність, рентабельність та потенціал організації як суб'єкта інвестиційної діяльності, а також забезпечує основу для прийняття стратегічних управлінських рішень щодо оптимізації ресурсів і підвищення інвестиційної привабливості [37].

Для визначення інвестиційної привабливості організації необхідно здійснювати комплексний аналіз її маркетингової, виробничої та фінансової діяльності. Такий аналіз охоплює дослідження ключових факторів, що впливають на рівень прибутковості організації, а також оцінку її потенціалу до зростання прибутків у майбутньому. Всеохоплюючий підхід дозволяє виявити сильні сторони організації, оцінити ефективність використання ресурсів, визначити ризики та обмеження, а також сформулювати обґрунтовані управлінські висновки щодо можливостей залучення інвестицій і стратегічного розвитку підприємства.

Методологічні основи аналізу ефективності реальних інвестицій мають ґрунтуватися на чітко визначених принципах, що забезпечує об'єктивність результатів оцінки (рис. 1.5).

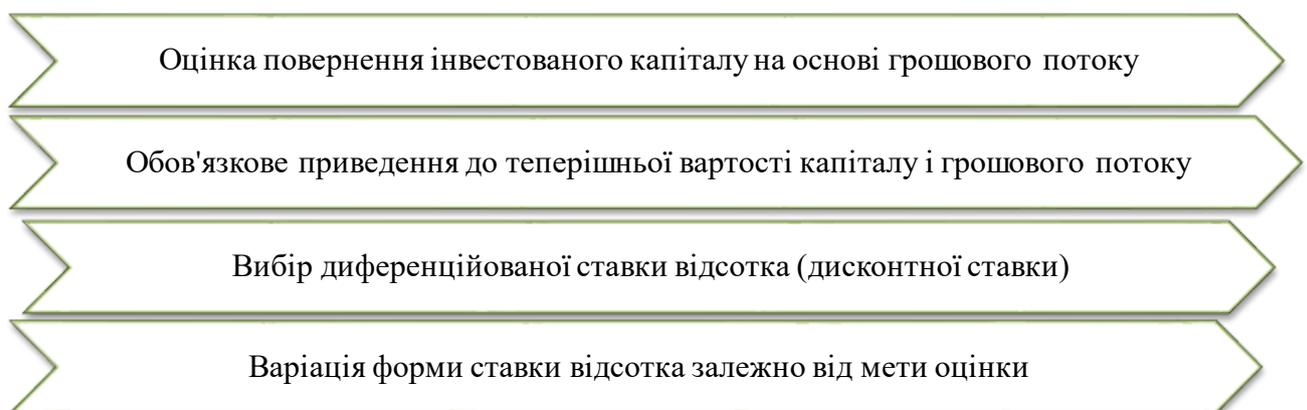


Рис. 1.5 Визначальні принципи оцінки ефективності реальних інвестицій (складено автором за [13])

Ключовими інструментами для оцінки доцільності реалізації інвестиційного проєкту є чиста теперішня вартість (NPV), внутрішня норма доходності (IRR), період окупності (PP) та коефіцієнт ефективності інвестицій (ARR). Використання цих показників дозволяє комплексно оцінити фінансову привабливість проєкту, враховуючи як його прибутковість, так і часові характеристики повернення інвестицій. Крім того, результати такого аналізу забезпечують керівництво обґрунтованою базою

для прийняття управлінських рішень, визначення пріоритетів фінансування та оптимального розподілу ресурсів у процесі реалізації інвестиційних ініціатив.

Отже, управління інноваційним проєктом є комплексним процесом, який забезпечує організацію, планування та координацію ресурсів для досягнення поставлених цілей. Ефективне управління враховує життєвий цикл проєкту, включаючи послідовні фази від концепції до завершення, що сприяє гнучкості та адаптивності в умовах змін. Важливими складовими є стратегічне бачення, раціональний розподіл ресурсів, підтримка інноваційної культури та постійний моніторинг результатів. Завдяки цьому організації можуть підвищувати конкурентоспроможність і досягати успіху у впровадженні інновацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ ТОВ «ЛАЙТ ХОТЕЛ»

2.1 Загальна характеристика готельного комплексу ТОВ «Лайт Хотел»

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи було обрано сучасний чотиризірковий готельний комплекс Light Hotel, розташований у центральній частині міста Дніпра за десять хвилин ходьби від ділового та культурного центру міста. Готель розпочав свою діяльність у листопаді 2018 року і орієнтований на забезпечення високого рівня комфорту для гостей, які подорожують як з діловою, так і з туристичною метою.

Спокійний, елегантний та мінімалістичний інтер'єр створює затишну атмосферу та комфортні умови проживання. Готель Light Hotel пропонує своїм клієнтам комплекс послуг, основним із яких є готельний продукт. Заклад налічує 42 номери різних категорій, оформлених у трьох дизайнерських стилях:

- стиль «Classic» орієнтований на поціновувачів класичного естетичного смаку. Лаконічні кольори, витончені меблі та гармонійні форми створюють атмосферу легкості та невимушеності, забезпечуючи відпочинок, наповнений приємними емоціями;

- стиль «Jeans» підкреслює індивідуальність та сучасний спосіб життя молодого покоління. Поєднання нестандартних кольорів і форм створює оригінальне дизайнерське рішення, яке дарує відчуття свободи, внутрішньої гармонії та комфорту;

- стиль «Modern» призначений для тих, хто прагне балансу між рутинним ритмом життя та потребою у спокої. Поєднання сучасного дизайну та елементів природних матеріалів, зокрема дерева, допомагає знайти внутрішню рівновагу та відпочити від повсякденних турбот [32].

Усі номери обладнані системою кондиціонування, телевізором, безкоштовним Wi-Fi, зручними меблями та ортопедичними матрацами. Додаткова комплектація номерів залежить від їхнього типу та категорії, що дозволяє гнучко формувати пропозицію для різних категорій гостей.

Основними споживачами послуг Light Hotel є ділові туристи, учасники конференцій та службових відряджень, а також індивідуальні відвідувачі, які прибувають до міста з метою відпочинку або короткочасного перебування.

На території готелю функціонує ресторан Gatsby, який пропонує сніданки у форматі «шведський стіл» або континентальний сніданок. Сніданки не включені у вартість номеру. Ресторан також може слугувати місцем для ділових зустрічей, сімейних обідів, дружніх посиденьок та затишних вечорів, забезпечуючи комфортну та приємну атмосферу для всіх відвідувачів. Організація роботи ресторану інтегрована в загальну систему управління закладом, що дозволяє контролювати якість обслуговування, оперативно реагувати на потреби гостей і підтримувати високий рівень сервісу.

Для підвищення зручності гостей готель пропонує додаткові послуги, серед яких паркування, трансфер, ранній заїзд та пізній виїзд за попереднім запитом. Ці сервіси спрямовані на створення максимально комфортних умов перебування та задоволення індивідуальних потреб клієнтів, а ефективно управління їх наданням дозволяє оптимізувати ресурси закладу та підвищити загальну лояльність гостей.

На початку 2025 року кадровий потенціал готелю Light Hotel налічував 17 осіб (рис. 2.1), кожен із яких виконує свої обов'язки відповідно до посадової інструкції. Організаційна структура передбачає чіткий розподіл функцій між підрозділами, що дозволяє ефективно координувати роботу персоналу та забезпечувати високий рівень обслуговування гостей. Керівництво готелю здійснює планування робочого навантаження, контроль за виконанням завдань та мотивацію співробітників, що сприяє підвищенню продуктивності та збереженню кадрового потенціалу.

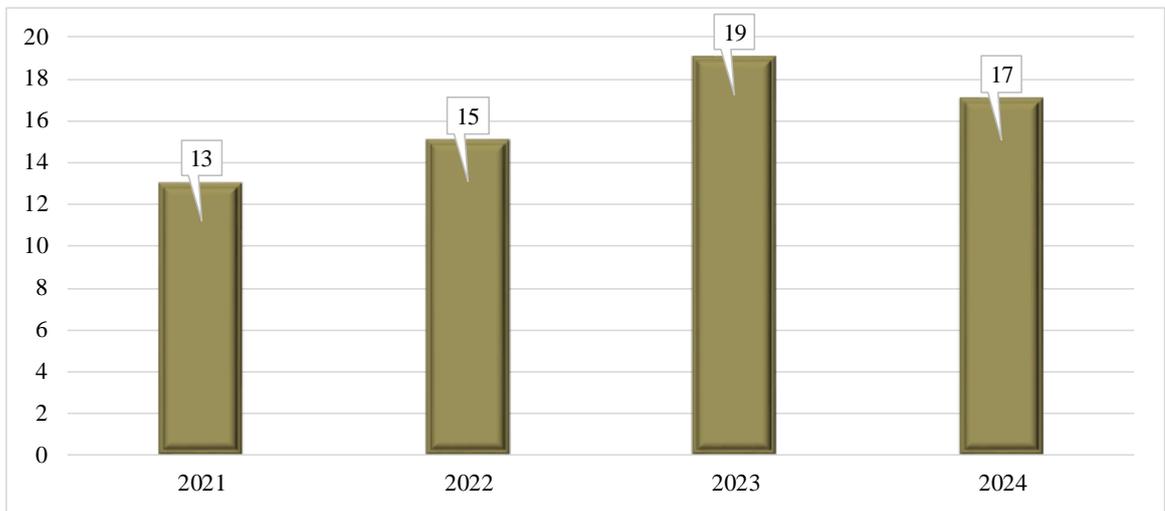


Рис. 2.1 Динаміка персоналу Light Hotel, осіб (складено автором)

Безпосереднє керівництво діяльністю готелю здійснює директор, який відповідає за стратегічний розвиток, фінансові результати, імідж та конкурентоспроможність підприємства. Організаційна структура готелю (рис. 2.2) передбачає підпорядкування керуючого директору, якому безпосередньо підзвітний головний бухгалтер, відповідальний за фінансовий облік і звітність.



Рис. 2.2 Організаційна структура управління Light Hotel (складено автором)

До основних служб закладу належать служба прийому та розміщення, служба харчування, господарська, технічна та служба охорони. Служба

прийому забезпечує заселення гостей, веде контроль за номерним фондом та координує взаємодію з іншими підрозділами, що дозволяє оперативно реагувати на запити клієнтів. Служба харчування відповідає за організацію та якість обслуговування відвідувачів ресторану, управління персоналом кухні та залу, а господарська та технічна служби підтримують належний стан інфраструктури, забезпечуючи безперебійну роботу обладнання, комунікацій і систем безпеки. Служба охорони гарантує безпеку гостей та персоналу. Узгоджена робота цих підрозділів та ефективне управління ними сприяє високій якості сервісу, злагодженості процесів і задоволенню очікувань клієнтів..

За останні п'ять років діяльність закладу демонструє позитивну динаміку розвитку (табл. 2.1). Дохід зріс на 6400 тис. грн, або на 336,7 %, що свідчить про розширення масштабів господарювання та зростання обсягів реалізації послуг. Чистий прибуток збільшився на 56 тис. грн (130,2 %), що вказує на підвищення ефективності роботи та раціональніше використання ресурсів. Активи підприємства зросли у 2,5 раза, що може бути результатом інвестицій у розвиток матеріально-технічної бази. Незважаючи на збільшення поточних зобов'язань на 175,9 %, власний капітал із від'ємного значення у 2020 році перетворився на позитивний показник у 978 тис. грн у 2024 році, що є ознакою фінансової стабільності та відновлення платоспроможності закладу.

Таблиця 2.2

Динаміка показників діяльності Light Hotel, тис грн

	2020	2021	2022	2023	2024	Відхилення 2024/2020	
						+, -	%
Дохід	1 901	3 466	6 622	7 641	8 301	6400	336,7
Чистий прибуток	43	79	-37	83	99	56	130,2
Активи	2 149	2 092	6 061	5 872	7 577	5428	252,6
Гроші та їх еквіваленти	129	71	194	121	172	43	33,3
Поточні зобов'язання	2 392	2 358	4 553	4 476	6 599	4207	175,9
Власний капітал	-243	-266	1 508	1 396	978	1221	502

Складено автором за [1]

На рис. 2.2 представлена динаміка коефіцієнтів ліквідності закладу. Аналіз показників свідчить про покращення фінансового стану підприємства у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Коефіцієнт поточної ліквідності зріс до 54,33 %, що вказує на підвищення здатності підприємства своєчасно покривати поточні зобов'язання. Водночас коефіцієнт абсолютної ліквідності залишається низьким, що свідчить про обмежений обсяг грошових коштів і потребує управлінських рішень щодо оптимізації грошових потоків. Позитивною тенденцією є також зростання коефіцієнта швидкої ліквідності, що демонструє покращення короткострокової платоспроможності підприємства та створює передумови для планування фінансових операцій і прийняття стратегічних управлінських рішень щодо розвитку закладу.

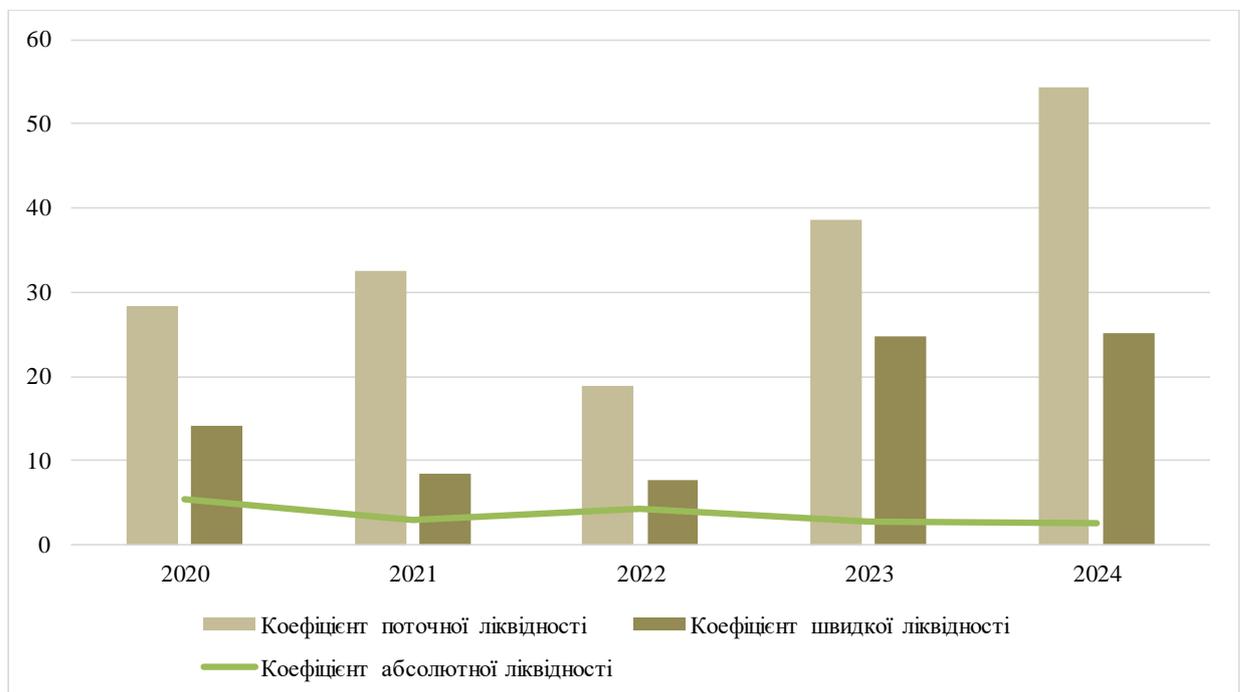


Рис. 2.2 Динаміка коефіцієнтів ліквідності Light Hotel (складено автором на основі внутрішньої інформації)

Ефективність виробничо-господарської діяльності готелю значною мірою визначається рівнем завантаженості його номерного фонду. Основні показники використання номерного фонду готелю наведено в табл. 2.1.

Основні показники використання номерного фонду Light Hotel

Показник	2022	2023	2024
Кількість номерів, од.	42	42	42
Кількість місць, од.	84	84	84
Рівень завантаженості номерного фонду, %	63	68	74
Середня ціна номера, грн/доба	1800	1950	2500
Кількість гостей за рік, осіб	9200	10100	11500

Складено автором на основі внутрішньої інформації

Аналіз даних у табл. 2.1 свідчить про стабільну діяльність готелю протягом 2022–2024 років, оскільки кількість номерів і місць залишалася незмінною. Рівень завантаженості номерного фонду зріс із 63 % до 74 %, що вказує на зростання попиту на послуги закладу та ефективність управлінських заходів з маркетингу та планування ресурсів. Водночас середня ціна номера підвищилася з 1800 до 2500 грн, що свідчить про вдосконалення цінової політики та орієнтацію на підвищення прибутковості. Зростання кількості гостей підтверджує результативність управлінських рішень, покращення сервісу та посилення конкурентних позицій готелю на ринку, а також створює можливості для подальшого стратегічного планування і оптимізації внутрішніх процесів.

Завантаженість номерного фонду Light Hotel у розрізі номерів представлена в табл. 2.5. Аналіз даних таблиці свідчить, що найбільшу популярність серед гостей мають стандартні номери, що пояснює їхню найвищу завантаженість протягом усіх років. Зростання кількості гостей у 2022 – 2024 роках відображає підвищення попиту на послуги готелю та ефективність його цінової політики. Водночас збільшення завантаженості більш дорогих категорій номерів, таких як бізнес-клас і напівлюкс, свідчить про розширення кола клієнтів із вищими доходами. Загальна тенденція підтверджує позитивну динаміку розвитку закладу та зміцнення його конкурентних позицій.

Завантаженість номерного фонду Light Hotel

Категорія номеру	Місткість номерів, місць	Повна завантаженість на рік, місць	2020	2021	2022	2025	2024
Стандартний номер	20	7300	2920	3280	3600	3830	4300
Номер «Стандарт Плюс»	10	3650	1460	1640	1800	1915	2150
Двомісний номер бізнес-класу	6	2190	876	984	1080	1149	1290
Номер бізнес-класу	4	1460	584	656	720	766	860
Бізнес-клас плюс «Плюс»	2	730	292	328	360	383	430
Напівлюкс	2	730	292	328	360	383	430
Всього	84	15360	9200	10100	11500	11526	11500

Складено автором на основі внутрішньої інформації

Отже, Light Hotel демонструє стабільний розвиток і є прикладом ефективного функціонування підприємства готельного господарства в сучасних ринкових умовах. Заклад пропонує широкий спектр послуг, різноманітні категорії номерів та високий рівень комфорту, що задовольняє потреби як ділових туристів, так і відпочивальників. Позитивна динаміка фінансових показників, зокрема зростання доходу, прибутку та активів, підтверджує економічну стійкість готелю. Високий рівень завантаженості номерного фонду та популярність різних категорій номерів свідчать про ефективність цінової політики та зростання попиту на послуги. Завдяки сучасній матеріально-технічній базі, організаційній структурі управління та зручному розташуванню поряд з культурними та історичними пам'ятками Дніпра, Light Hotel забезпечує високий рівень обслуговування гостей і зміцнює свої конкурентні позиції на ринку.

2.2 Позиціонування закладу у конкурентному середовищі ринку готельних послуг

У сучасних умовах високої конкуренції на ринку готельних послуг вирішальне значення має чітке та ефективне позиціонування закладу. Споживачі дедалі частіше обирають готелі не лише за ціною чи місцем розташування, а й за унікальними характеристиками, рівнем сервісу та цінністю, яку отримують. Для проведення порівняльного аналізу та визначення позиції досліджуваного готелю на ринку було обрано готелі-конкуренти, що розташовані у центральній частині міста та належать до однієї категорії за рівнем сервісу (табл. 2.6). Вони мають подібні умови проживання та орієнтуються на близькі сегменти цільової аудиторії, що дозволяє здійснити об'єктивну оцінку конкурентного середовища та визначити сильні та слабкі сторони кожного учасника.

Таблиця 2.6

Характеристика основних конкурентів Light Hotel

Готель	Клас / сегмент	Характер / особливості
Axelhof Boutique	Бутик-готель	Вишуканий інтер'єр, затишна «домашня» атмосфера, середній бутик-формат, розташування у центрі міста.
Park Hotel	Бізнес-готель	Поєднання бізнес-функцій та релаксу: конференц-зали, SPA, ресторан, салон краси; зручний для ділових гостей.
SPA-готель «Цунамі»	Преміум, спа-готель	Центр міста, дизайнерські номери, великий спа-центр з басейнами та сауною; орієнтований на гостей, які цінують преміум-сервіс та релакс.
Reikartz Дніпро	Міський середньо-високий клас	Мережевий готель, сучасний сервіс, конференц-зали, зручне розташування у діловій/історичній частині центру міста; підходить для бізнес- та туристичних поїздок.

Складено автором за [31, 34, 35, 36]

Табл. 2.6 демонструє основних конкурентів Light Hotel та їхні характеристики за класом, сегментом і ключовими особливостями. Зіставлення показує, що кожен конкурент має власні сильні сторони.

Axelhof Boutique – позиціонується як бутик-готель із затишною «домашньою» атмосферою та вишуканим інтер'єром, що приваблює гостей, які цінують індивідуальність та комфорт. Перевага цього готелю – атмосферність, проте обмежений номерний фонд може зменшувати потенціал для обслуговування великого потоку клієнтів.

Park Hotel – бізнес-готель із розвинутою інфраструктурою для ділових гостей (конференц-зали, SPA, ресторан, салон краси). Його сильна сторона – комплексний підхід до обслуговування бізнес-аудиторії, що робить його привабливим для корпоративних клієнтів.

SPA готель «Цунамі» – преміум-сегмент із великим спа-центром і дизайнерськими номерами. Орієнтований на гостей, які шукають високий рівень релаксу та преміум-сервіс. Перевага – унікальні спа-послуги, проте ціни можуть обмежувати доступність для частини клієнтів.

Reikartz Дніпро – міський середньо-високий клас із сучасним сервісом та зручною локацією для бізнес- та туристичних поїздок. Сильна сторона – мережевий бренд та універсальна пропозиція для різних категорій клієнтів, що підвищує його стабільність на ринку.

Загалом, аналіз конкурентів дозволяє виділити ключові переваги та слабкі сторони Light Hotel порівняно з іншими готелями. Це створює базу для формування стратегії підвищення конкурентоспроможності через поліпшення сервісу, диференціацію пропозицій та орієнтацію на специфічні сегменти гостей.

Light Hotel вирізняється унікальним поєднанням сучасного дизайну та високоякісного ресторанного сервісу, що забезпечує йому конкурентну перевагу серед інших готелів центральної частини міста. Водночас, за розміром номерного фонду та наявністю конференц- і бізнес-потужностей заклад поступається деяким бізнес-готелям і преміум-спа готелям. Для більш детальної оцінки конкурентних переваг та слабких сторін Light Hotel проведено порівняльний аналіз за ключовими критеріями (табл. 2.7). Кожному критерію присвоєно оцінку за шкалою від 1 до 5, де 1 – низький

показник / слабка перевага, а 5 – високий показник / значна перевага, що дозволяє об’єктивно порівняти конкурентні позиції обраних готелів. Під час аналізу враховано основні критерії: розташування, номерний фонд, дизайн, сервіс, цінова політика, цільова аудиторія та унікальна торгова пропозиція.

Результати аналізу слугують основою для управлінських рішень щодо оптимізації бізнес-процесів, розвитку додаткових послуг, корекції цінової політики та формування маркетингових стратегій, що спрямовані на зміцнення конкурентних позицій готелю та підвищення привабливості для цільових сегментів клієнтів.

Таблиця 2.7

Порівняльна характеристика Light Hotel та основних конкурентів

Критерій / Готель	Light Hotel	Axelhof Boutique	Park Hotel	SPA-готель «Цунамі»	Reikartz Дніпро
Розташування (центр / доступ до ключових точок)	4	5	4	5	4
Номерний фонд / масштаби	3	3	4	5	5
Дизайн / інтер’єр	5	5	3	5	3
Сервіси / зручності	4	4	4	5	4
Ціна / співвідношення ціна-якість	3	2	4	3	3
Цільова аудиторія	5	4	5	5	4
Унікальна торгова пропозиція	5	4	3	5	3

Складено автором

Для представлення сильних та слабких сторін Light Hotel у порівнянні з конкурентами використано багатокутник конкурентоспроможності (рис. 2.3), який дозволяє візуально оцінити позиції готелю за ключовими критеріями. Така графічна модель допомагає швидко визначити переваги та зони, що потребують покращення, порівняно з іншими готелями центральної частини міста, а також слугує інструментом для управлінського аналізу та стратегічного планування розвитку закладу.

За критерієм розташування Light Hotel отримав 4 бали, що свідчить про зручне розташування в центрі міста, хоча деякі конкуренти, зокрема Axelhof Boutique та SPA-готель «Цунамі», знаходяться трохи ближче до ключових туристичних та ділових точок, тому їх оцінка вища – 5 балів. Що стосується номерного фонду та масштабів закладу, Light Hotel отримав 3 бали, оскільки його 42 номери відображають середній розмір готелю, тоді як Park Hotel, SPA-готель «Цунамі» та Reikartz Дніпро мають більший номерний фонд і відповідно вищі оцінки – 4–5 балів.

Результати аналізу дозволяють керівництву приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо оптимізації номерного фонду, підвищення рівня сервісу та розвитку додаткових послуг, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій Light Hotel на ринку та підвищенню його привабливості для цільових сегментів клієнтів.

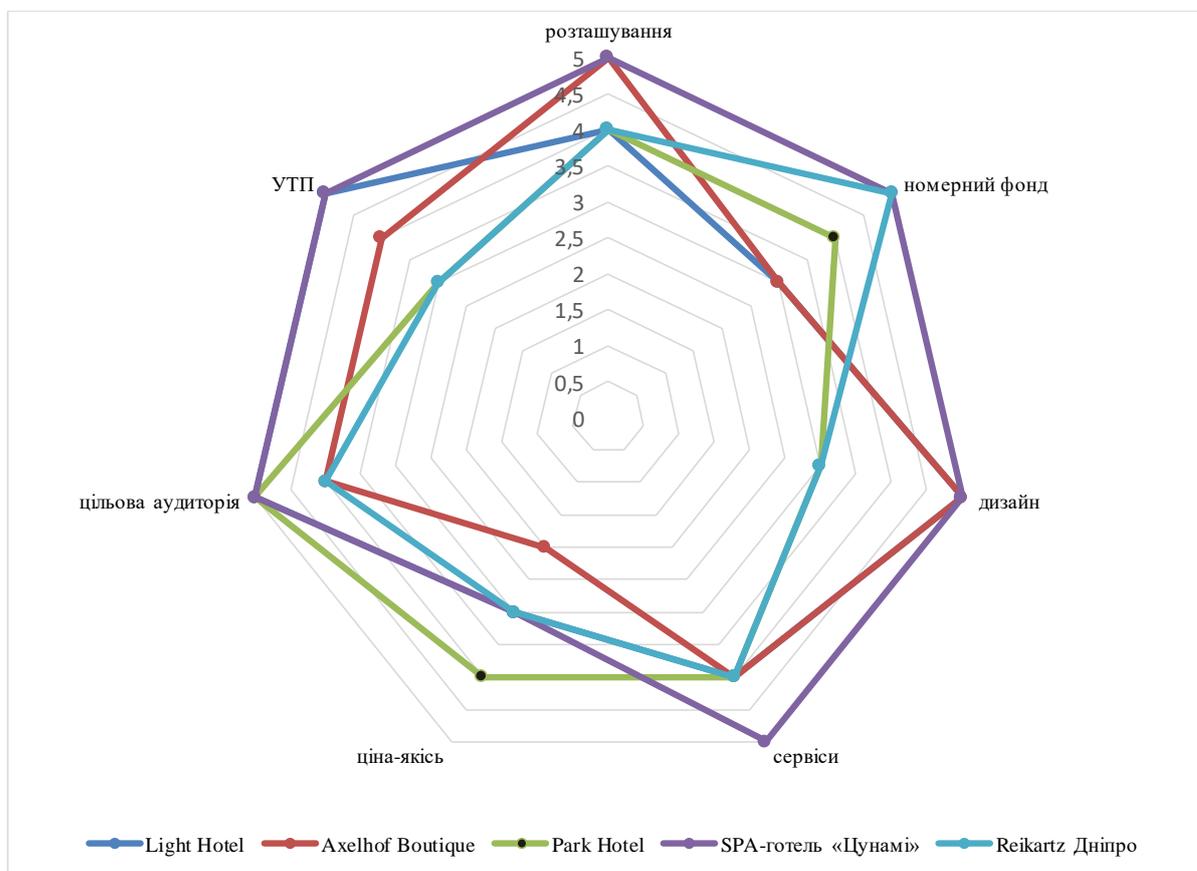


Рис. 2.3 Многокутник конкурентоспроможності Light Hotel та основних конкурентів (складено автором)

За дизайном та інтер'єром Light Hotel продемонстрував сильну конкурентну перевагу, отримавши 5 балів, що дорівнює оцінкам Axelhof Boutique та SPA-готелю «Цунамі». Це підтверджує ефективність управлінських рішень щодо створення сучасного, привабливого середовища для гостей.

Що стосується сервісів та зручностей, Light Hotel отримав 4 бали, пропонуючи високоякісний сервіс, хоча конкуренти з преміум-спа та бізнес-готельного сегменту надають додаткові конференц- та спа-послуги. Управлінський висновок полягає у необхідності поступового розширення спектру послуг та впровадження додаткових опцій для підвищення конкурентоспроможності.

Критерій ціна/співвідношення ціна-якість оцінено на 3 бали, що відображає оптимальний баланс ціни та комфорту; Axelhof Boutique отримав нижчий бал через більш високі ціни, а Park Hotel – трохи вищий завдяки ширшому спектру послуг. Управлінське завдання – моніторинг ринку та адаптація цінової політики для підтримки привабливості для цільової аудиторії.

Орієнтація на цільову аудиторію принесла Light Hotel 5 балів, демонструючи привабливість для бізнес-гостей та туристів, які цінують дизайн і комфорт, тоді як конкуренти мають трохи ширшу або більш спеціалізовану аудиторію. Це підтверджує ефективність стратегічного управління маркетинговими та сервісними напрямками.

Нарешті, за унікальною торговою пропозицією Light Hotel також отримав 5 балів, підкреслюючи свою відмінність завдяки поєднанню ресторанного сервісу та сучасного дизайну, що робить його привабливим для гостей. Управлінський висновок – збереження та посилення цих ключових конкурентних переваг має стати пріоритетом для подальшого розвитку та підвищення рентабельності закладу.

Для більш об'єктивного аналізу конкурентних позицій Light Hotel використано дані платформи бронювання, де оцінка гостей відображає рівень

задоволеності сервісом, комфортом та загальною атмосферою. На рис. 2.4 наведено рейтинги обраних готелів на платформі Booking.com, що дозволяє наочно порівняти сприйняття сервісу та послуг серед конкурентів.

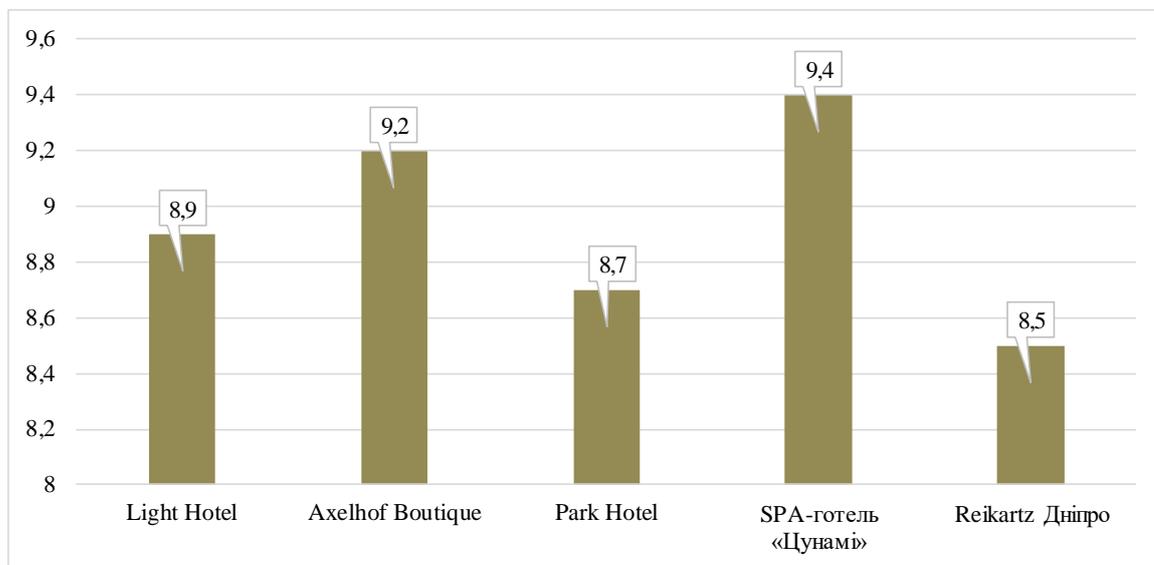


Рис. 2.4 Рейтинги Light Hotel та основних конкурентів на платформі Booking.com (складено автором за [32])

Аналіз рейтингів показує, що Light Hotel отримує високу оцінку гостей (8,9/10), що підтверджує привабливість дизайну та ресторанного сервісу. Водночас деякі конкуренти, зокрема Axelhof Boutique та SPA-готель «Цунамі», мають трохи вищі оцінки, що може свідчити про більш широкий спектр послуг або кращу репутацію серед відвідувачів.

На основі проведеного порівняльного аналізу, оцінки конкурентних позицій та рейтингу за відгуками гостей на платформі Booking.com для Light Hotel проведено SWOT-аналіз (табл. 2.8), що дозволяє систематизувати сильні та слабкі сторони закладу, а також визначити ключові можливості для розвитку та потенційні загрози на ринку.

SWOT-аналіз Light Hotel

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Сучасний та стильний дизайн номерів і загальних зон. Високоякісний ресторанний сервіс (Gatsby). Зручне розташування в центрі міста. Орієнтація на бізнес-гостей та туристів, які цінують комфорт та атмосферу. Унікальна торгова пропозиція (поєднання дизайну та ресторанного сервісу)	Обмежений номерний фонд (42 номери). Відсутність великих конференц-залів та бізнес-потужностей. Менший спектр додаткових послуг у порівнянні з преміум-спа готелями. Середній рівень ціна/якість у порівнянні з деякими конкурентами
Можливості (O)	Загрози (T)
Розширення номерного фонду або створення додаткових апартаментів. Впровадження інноваційних сервісів (онлайн-бронювання, мобільний додаток, CRM-система). Розвиток додаткових послуг: конференц-зали, спа-зони, фітнес, заходи для корпоративних клієнтів-Впровадження гейміфікації та програм лояльності для гостей	Висока конкуренція з боку бізнес- та преміум-готелів у центрі міста. Сезонні коливання попиту на готельні послуг. Зміни економічної ситуації, що впливають на платоспроможність гостей. Ризики нових регуляторних вимог у готельному бізнесі

Складено автором

Сильні сторони закладу, такі як сучасний дизайн, високоякісний ресторанний сервіс та зручне розташування, формують його конкурентну перевагу та привабливість для цільової аудиторії, водночас слугуючи основою для управлінських рішень щодо маркетингу, розвитку сервісу та підтримки іміджу. Водночас обмежений номерний фонд і менший спектр бізнес-послуг у порівнянні з преміум-готелями є слабкими сторонами, які потребують уваги керівництва при стратегічному плануванні та прийнятті рішень щодо інвестицій у розширення та модернізацію закладу.

Можливості розвитку включають розширення номерного фонду, впровадження інноваційних сервісів, додаткових послуг та маркетингових інструментів, що дозволить не лише посилити позиції готелю, а й оптимізувати управлінські процеси, підвищити ефективність ресурсів та адаптивність закладу до змін ринкових умов.

Загрози з боку конкуренції, сезонних коливань попиту та економічних факторів вимагають від керівництва продуманих управлінських заходів для збереження та підвищення конкурентоспроможності закладу, у тому числі гнучкого ціноутворення, стратегічного маркетингу та оптимізації внутрішніх процесів.

Отже, проведений аналіз дозволяє констатувати, що Light Hotel має виражені переваги у дизайні, високоякісному ресторанному сервісі та орієнтації на цільову аудиторію бізнес-гостей і туристів. Водночас обмежений номерний фонд та менший спектр конференц- і бізнес-послуг вказують на наявність зон для покращення. Використання даних рейтингу гостей і SWOT-аналізу забезпечує керівництво необхідною інформацією для прийняття стратегічних управлінських рішень, таких як розширення номерного фонду, впровадження інноваційних сервісів та додаткових послуг, що дозволить посилити конкурентні позиції готелю на ринку та підвищити ефективність управління його ресурсами.

2.3 Діагностика рівня інноваційного розвитку готелю ТОВ «Лайт Хотел»

Інноваційний розвиток готельного закладу є визначальним фактором зміцнення конкурентних позицій, підвищення рівня задоволеності гостей та формування стійких конкурентних переваг на ринку. У сучасних умовах високої конкуренції та швидкого зростання очікувань споживачів інновації виконують ключову роль у забезпеченні ефективності бізнес-процесів, управлінських рішень та створенні унікального клієнтського досвіду.

На сьогодні в Light Hotel впроваджено низку сучасних інноваційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності обслуговування гостей, оптимізацію внутрішніх бізнес-процесів та підвищення продуктивності персоналу. Використання цифрових технологій, нових сервісних підходів і

сучасних управлінських інструментів дозволяє зміцнити ринкову конкурентоспроможність, покращити координацію роботи підрозділів та забезпечити позитивний клієнтський досвід на кожному етапі перебування гостей у закладі.

Таблиця 2.9

Основні елементи інноваційної інфраструктури Light Hotel

Елемент інноваційної інфраструктури	Характеристика та призначення
Автоматизована система управління готелем (PMS)	Забезпечує централізований контроль процесів бронювання, розміщення гостей, обліку номерного фонду, тарифів і фінансів; підвищує точність операцій та зменшує час обслуговування.
Онлайн-бронювання та інтеграція з OTA-платформами	Дозволяє гостям здійснювати бронювання через сайт готелю та глобальні системи продажів (Booking, Airbnb тощо), що розширює ринок збуту та збільшує кількість замовлень.
Технології безконтактного обслуговування	Включають онлайн-реєстрацію, безконтактну оплату, цифровий ключ і комунікацію через мобільний додаток або месенджери; скорочують час очікування та підвищують комфорт.
Персоналізація сервісу на основі цифрової аналітики (CRM)	Аналізує потреби гостей і дозволяє створювати персональні пропозиції, програми лояльності та індивідуальні пакети послуг.
Інтелектуальні системи управління ресурсами	Включають автоматичне регулювання освітлення, клімат-контролю, сенсорні системи доступу; сприяють енергоефективності та зниженню витрат.
Цифровий маркетинг та активна присутність у соцмережах	Забезпечує просування послуг, підтримку зворотного зв'язку, підвищення впізнаваності бренду; використовується таргетована реклама та робота з відгуками.

Складено автором

В табл. 2.9 представлено ключові елементи інноваційної інфраструктури готелю, що визначають його сучасний формат функціонування та розвиток.

Автоматизована система управління готелем (PMS) забезпечує централізований контроль процесів бронювання, розміщення гостей, обліку номерного фонду, тарифів та фінансів. Для гостей це означає швидке

підтвердження бронювання та мінімізацію помилок під час заселення, а для персоналу – скорочення ручної роботи, зменшення навантаження та можливість фокусуватися на обслуговуванні гостей, а не на адміністративних завданнях. Наприклад, адміністратор більше не витрачає час на перевірку доступності номерів вручну, а автоматично отримує актуальні дані.

Онлайн-бронювання та інтеграція з OTA-платформами (Booking, Airbnb) дозволяє гостям здійснювати резервацію у зручний для них час із будь-якої точки світу, з можливістю вибору тарифів і додаткових послуг. Це підвищує задоволеність гостей та лояльність, оскільки вони можуть планувати відпочинок без дзвінків і очікування відповіді. Для персоналу інтеграція з платформами зменшує ризик подвійного бронювання та автоматично формує фінансові звіти.

Технології безконтактного обслуговування, включно з онлайн-реєстрацією, безконтактною оплатою та комунікацією через месенджери, забезпечують гостям швидкий та безпечний check-in/check-out. Хоча електронні ключі ще не впроваджені, уже існуючі рішення дозволяють зменшити час очікування на ресепшені та знизити фізичний контакт, що особливо важливо для сучасних туристів. Для персоналу це скорочує рутинні завдання та зменшує стрес під час пікових навантажень.

Персоналізація сервісу на основі цифрової аналітики (CRM) дозволяє аналізувати переваги гостей та пропонувати індивідуальні послуги, програми лояльності, спеціальні пропозиції. Наприклад, постійним клієнтам може пропонуватися улюблений номер або спеціальний пакет послуг, що підвищує задоволеність та стимулює повторні візити. Для персоналу CRM полегшує роботу з гостями, дозволяючи швидко отримувати інформацію про їхні вподобання.

Інтелектуальні системи управління ресурсами, такі як автоматичне регулювання освітлення, клімат-контроль і сенсорні системи доступу, підвищують енергоефективність та зменшують витрати. Гості отримують комфортний мікроклімат і сучасний рівень комфорту, а персонал економить

час і ресурси на контроль обладнання. Тут існує значний потенціал для розвитку еко-інновацій, наприклад: встановлення сонячних панелей для енергозабезпечення, систем збору дощової води, сортування відходів та використання енергоефективного обладнання. Впровадження таких рішень одночасно зменшить витрати, підвищить привабливість готелю для свідомих туристів і сприятиме формуванню «зеленого» іміджу.

Цифровий маркетинг та активна присутність у соцмережах дозволяють оперативно інформувати гостей про акції та нові послуги, збирати відгуки та підтримувати зворотний зв'язок. Для гостей це зручний канал комунікації та можливість швидко отримати відповіді на запитання, а персонал отримує структуровані дані для аналізу ефективності рекламних кампаній. Наприклад, таргетована реклама в Instagram може залучити аудиторію, яка цінує сучасний дизайн і комфортні Smart-номери.

Представлений аналіз свідчить, що Light Hotel має сформовану інноваційну інфраструктуру, яка забезпечує підвищення рівня комфорту гостей, оптимізацію внутрішніх процесів та формування стійкої конкурентної переваги на ринку. Водночас відсутність еко-ініціатив і «зелених» технологій визначає потенційну нішу для розвитку, що дозволяє керівництву планувати стратегічні проєкти щодо впровадження еко-інновацій та розширення цифрових сервісів, підвищуючи привабливість закладу та ефективність його діяльності.

Для оцінки рівня інноваційного розвитку Light Hotel проведено порівняльний аналіз із основними конкурентами: Axelhof Boutique, Park Hotel, SPA-готель «Цунамі» та Reikartz Дніпро. Аналіз охоплює впровадження цифрових сервісів для бронювання та обслуговування гостей, застосування інноваційних рішень у внутрішніх бізнес-процесах, програми лояльності та маркетингові інновації. Отримані дані дозволяють керівництву визначити сильні та слабкі сторони закладу, пріоритетні напрями розвитку та приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо інвестицій у нові сервіси та технології для посилення конкурентних позицій.

Таблиця 2.10

Порівняльний аналіз інноваційного рівня Light Hotel та конкурентів

Критерій	Light Hotel	Axelhof Boutique	Park Hotel	SPA «Цунамі»	Reikartz Дніпро
Онлайн-бронювання	+	+	+	+	+
Мобільний додаток	–	–	–	+	–
Е-ключі	+	–	–	+	–
CRM-персоналізація	частково	+	частково	+	+
3D-тур	–	+	–	+	–
Програма лояльності	+	+	+	+	+
Спа-інновації	–	частково	частково	+++	частково
Smart-номери	+	+	частково	+	частково
Еко-ініціативи	–	–	–	++	–
Цифровий документообіг / безконтактний check-in	+	–	частково	+	–

Складено автором

Аналіз порівняльного рівня інноваційного розвитку Light Hotel та основних конкурентів показує, що готель успішно впровадив ключові цифрові сервіси, такі як онлайн-бронювання, електронні ключі, програма лояльності та Smart-номери, що забезпечує комфорт і зручність для гостей. Водночас Light Hotel відстає від деяких конкурентів у впровадженні мобільного додатку, еко-ініціатив, що обмежує повну персоналізацію послуг і можливості просування «зелених» технологій. Порівняння з конкурентами демонструє, що преміум-спа готелі (SPA «Цунамі») мають більш високий рівень інноваційності в сервісах та спеціалізованих послугах, тоді як бізнес-та бутик-готелі впроваджують часткові цифрові рішення. Загалом, Light Hotel має міцну основу для подальшого розвитку інновацій, проте потребує розширення цифрових сервісів, впровадження мобільного додатку та еко-технологій для посилення конкурентних позицій.

На основі проведеного порівняльного аналізу інноваційного розвитку Light Hotel та оцінки впроваджених цифрових і сервісних рішень у табл. 2.11 наведено сильні та слабкі сторони закладу, тоді як у табл. 2.12 представлені ключові можливості його розвитку, здатні посилити конкурентні позиції, а

також потенційні загрози, які можуть вплинути на ефективність діяльності готелю.

Таблиця 2.11

Сильні та слабкі сторони інноваційного розвитку Light Hotel

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Онлайн-бронювання через сайт і Booking.com забезпечує зручність та швидкість резервування.	Відсутність мобільного додатку, 3D-тура, що обмежує цифрову зручність для гостей.
Використання Smart-номерів, електронних ключів і сучасного мультимедійного оснащення підвищує комфорт проживання.	Часткова персоналізація через CRM не дозволяє повністю адаптувати сервіси під потреби кожного гостя.
Програма лояльності для постійних клієнтів стимулює повторні бронювання.	Відсутність інноваційних спа-послуг знижує привабливість для сегменту преміум-спа.
Сучасні дизайнерські рішення номерів створюють конкурентну перевагу.	Обмежений спектр еко-інновацій і «зелених» технологій у готелі.

Складено автором

Таблиця 2.12

Можливості розвитку Light Hotel та його потенційні загрози

Можливості (O)	Загрози (T)
Впровадження мобільного додатку та інтерактивних 3D-турів для повної цифровізації послуг.	Високий рівень інновацій у конкурентів, особливо SPA «Цунамі» та Axelhof Boutique, може зменшити привабливість Light Hotel.
Розширення CRM і персоналізації для індивідуального підходу до гостей.	Сезонні коливання попиту можуть знизити ефективність інноваційних інвестицій.
Впровадження еко-ініціатив та «зелених» технологій для залучення свідомих туристів.	Технологічне відставання у впровадженні нових сервісів може вплинути на репутацію серед молодих і технічно підкованих клієнтів.
Розвиток спа-інновацій та додаткових цифрових послуг для преміум-клієнтів.	Швидкі зміни у технологіях потребують постійних інвестицій і навчання персоналу.

Складено автором

Проведений аналіз показує, що Light Hotel має сильні позиції у сфері цифровізації базових послуг і комфорту гостей, зокрема завдяки онлайн-бронюванню, Smart-номерам, мультимедійним рішенням та програмі лояльності. Ці фактори підвищують привабливість закладу для цільової

аудиторії та формують конкурентну перевагу серед готелів центральної частини міста.

Водночас, готель відстає від деяких конкурентів у впровадженні мобільного додатку, 3D-туру та інноваційних спа-послуг, а також у персоналізації обслуговування через CRM. Відсутність еко-ініціатив і «зелених» технологій також обмежує потенціал залучення свідомих туристів.

Можливості розвитку включають впровадження мобільного додатку, розширення CRM і персоналізації, розвиток спа-інновацій, цифрових сервісів та еко-технологій, що дозволить посилити конкурентні позиції та привабливість для різних сегментів гостей. Загрози пов'язані з високим рівнем інновацій у конкурентів, сезонними коливаннями попиту та швидкими технологічними змінами, що потребують постійних інвестицій і навчання персоналу.

Отже, проведена діагностика показала, що Light Hotel має сформовану інноваційну інфраструктуру, яка забезпечує високий рівень комфорту для гостей та оптимізацію внутрішніх процесів готелю. Готель успішно впровадив ключові цифрові сервіси, зокрема онлайн-бронювання, Smart-номери, мультимедійні рішення та програму лояльності, що підвищує його конкурентні переваги на ринку. Водночас відсутність мобільного додатку, 3D-туру, інноваційних спа-послуг та еко-ініціатив визначає потенційні напрямки розвитку. Основні можливості включають розширення цифрових сервісів, впровадження еко-технологій і персоналізації сервісу, що дозволить посилити ринкові позиції та привабливість для різних сегментів гостей.

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ ПРОЄКТОМ У ГОТЕЛЬНОМУ КОМПЛЕКСІ ТОВ «ЛАЙТ ХОТЕЛ»

3.1 Розроблення інноваційного проєкту та економічне обґрунтування доцільності його впровадження

На основі проведеної діагностики рівня інноваційного розвитку Light Hotel визначено потенційні ключові напрями подальшого розвитку закладу, що відображають пріоритетні сфери впровадження інновацій та підвищення ефективності діяльності (рис. 3.1).



Рис. 3.1 Напрями інноваційного розвитку Light Hotel (складено автором)

Серед окреслених напрямів інноваційного розвитку Light Hotel найбільший стратегічний ефект у сучасних умовах має впровадження еко-орієнтованих цифрових технологій управління ресурсами. Серед них доцільно виділити такі ключові напрями:

- впровадження системи моніторингу та управління енергоспоживанням – автоматизація контролю за споживанням електроенергії, води та опалення з метою зменшення витрат і екологічного навантаження;

- використання відновлюваних джерел енергії – встановлення сонячних панелей, систем геотермального опалення та інших «зелених» технологій;

- цифровізація внутрішніх процесів готелю – інтеграція облікових систем, цифрових ключів та автоматизація бронювання для підвищення ефективності управління ресурсами;

- еко-орієнтовані сервіси для гостей – впровадження цифрових рішень для зменшення використання паперу, сортування відходів та просування екологічної свідомості серед відвідувачів;

- аналітика та оптимізація операційних процесів – використання цифрових інструментів для збору та аналізу даних, що дозволяє приймати стратегічні рішення з урахуванням екологічних та економічних факторів.

На сьогодні для Light Hotel найбільш актуальним інноваційним проєктом є впровадження відновлюваних джерел енергії, а саме встановлення сонячних панелей. Реалізація цього проєкту дозволить забезпечувати часткове енергопостачання, знижувати витрати на електроенергію, підвищувати енергоефективність та енергонезалежність закладу під час відключень електропостачання, а також гарантувати безперервність обслуговування гостей і підвищувати надійність інфраструктури. Окрім економічної вигоди, проєкт формує екологічний імідж готелю, підвищує привабливість для екологічно свідомих гостей та сприяє реалізації принципів сталого розвитку в готельному бізнесі.

В управлінському аспекті проєкт вимагає ретельного планування, включно з оцінкою інвестиційної доцільності, визначенням строків окупності та прогнозуванням економічного ефекту. Реалізація таких інноваційних ініціатив також сприятиме підвищенню стратегічної гнучкості керівництва,

дозволяючи швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та посилювати конкурентні позиції готелю на ринку.

Назва інноваційного проєкту: «Еко-енергетична автономія Light Hotel».

Мета інноваційного проєкту: підвищення енергоефективності та енергонезалежності готелю за рахунок впровадження еко-орієнтованих цифрових технологій управління ресурсами та використання відновлюваних джерел енергії, що одночасно формує екологічний імідж закладу і знижує витрати на електроенергію.

Основні завдання проєкту.

1. Провести техніко-економічне обґрунтування встановлення сонячних панелей на даху для забезпечення часткового енергопостачання готелю.

2. Розробити план інтеграції сонячних панелей із системою електропостачання та внутрішніми цифровими платформами управління ресурсами.

3. Забезпечити безперервність обслуговування гостей та енергонезалежність готелю під час відключень електропостачання.

4. Формувати та популяризувати екологічний імідж готелю серед гостей через комунікаційні та маркетингові канали.

5. Оцінити економічну ефективність проєкту після його реалізації та визначити потенціал для масштабування еко-технологій у готельній мережі.

У табл. 3.1 наведено конкретні дії, терміни виконання та відповідальних осіб на кожному етапі проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel». Така деталізація дозволяє забезпечити чітке планування, контроль за виконанням завдань та ефективний розподіл ресурсів. Крім того, визначення відповідальних осіб на кожному етапі реалізації проєкту сприяє підвищенню прозорості управлінських процесів та оперативному реагуванню на можливі відхилення від плану. Систематичний підхід до планування робіт і контроль ключових показників виконання проєкту забезпечує своєчасне

досягнення поставлених цілей, мінімізацію ризиків та підвищення ефективності інвестицій у впровадження еко-інновацій.

Таблиця 3.1.

План реалізації інноваційного проєкту

Етап	Конкретні дії	Термін виконання	Відповідальні
Підготовчий	Аналіз енергоспоживання та техніко-економічне обґрунтування	1 місяць	Менеджер проєкту, інженер-енергетик
Проектування	План інтеграції сонячних панелей із системою управління	1 місяць	Інженер-енергетик, ІТ-фахівець
Встановлення	Монтаж панелей та підключення до системи	2-3 місяці	Підрядник, інженер-енергетик
Інтеграція	Налаштування моніторингу та контролю споживання	1 місяць	ІТ-фахівець, інженер-енергетик
Тестування	Перевірка роботи системи та навчання персоналу	1 місяць	Менеджер проєкту, персонал готелю
Оцінка ефективності	Аналіз економії та екологічного ефекту	1 місяць	Менеджер проєкту, фінансовий аналітик

Складено автором

Термін виконання інноваційного проєкту: 6 – 12 місяців, включно з етапами планування, встановлення обладнання, інтеграції та оцінки ефективності.

У межах реалізації інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» керівництво готелю звернулося до сертифікованої енергетичної компанії, яка після детального аналізу енергоспоживання та кліматичних умов запропонувала встановити дахові сонячні панелі потужністю 120 кВт для забезпечення максимальної ефективності системи.

Оцінка вартості проєкту встановлення дахової сонячної електростанції визначається кількома ключовими факторами: масштабом системи, вартістю обладнання, послугами монтажу та географічним розташуванням об'єкта. Деталізовані статті витрат запропонованого інноваційного проєкту наведено в табл. 3.2, де відображено всі ключові напрямки фінансування, включаючи

витрати на обладнання, програмне забезпечення, навчання персоналу, маркетингові заходи та інші супутні витрати

Таблиця 3.2

Витрати інвестиційного проєкту*

Стаття витрат	Опис	Вартість (грн)
Сонячні панелі	240 панелей потужністю 500 Вт	1 100 000 – 1 400 000
Інвертори	4 мережеві інвертори потужністю по 30 кВт	330 000 – 400 000
Кріплення та конструкції	Кріплення та каркаси для панелей	400 000 – 600 000
Система моніторингу	Програмно-апаратний комплекс для контролю	50 000 – 100 000
Кабелі та комутаційне обладнання	Кабелі, автомати захисту, розподільчі коробки	250 000 – 400 000
Система захисту від перенапруг	Блискавкозахист, заземлення	120 000 – 160 000
Монтажні роботи	Інсталяція панелей, кріплень	400 000 – 600 000
Документація та дозвільні роботи	Технічна документація, підключення до мережі	150 000 – 200 000

*Ціни наведено у гривнях, орієнтовні, на основі середніх ринкових показників для України на 2025 рік.

Складено автором на основі внутрішньої інформації

Для станції потужністю 120 кВт загальний орієнтовний бюджет інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» становить приблизно 3 млн грн. Планування бюджету включає оцінку капітальних витрат, витрат на монтаж обладнання, пусканалагоджувальні роботи та подальше технічне обслуговування станції.

На основі очікуваного енергоспоживання готелю та прогнозованої генерації сонячної станції проведено місячний аналіз споживання електроенергії та економії, який наведено в табл. 3.3. Цей аналіз дозволяє керівництву оцінити ефективність інвестицій, визначити строки окупності проєкту та сформулювати управлінські рішення щодо оптимізації енергоспоживання та ресурсного планування закладу.

Таблиця 3.3

Аналіз споживання електроенергії та ефективності сонячної станції*

Місяць	Споживання електроенергії, кВт·год	Генерація СЕС 120 кВт, кВт·год	Покриття споживання, %	Економія (орієнтовна), грн
Січень	10 500	9 000	86	13 500
Лютий	10 200	9 500	93	14 250
Березень	10 000	11 000	110	16 500
Квітень	10 500	12 000	114	18 000
Травень	11 000	13 000	118	19 500
Червень	11 500	13 500	117	20 250
Липень	12 000	14 000	117	21 000
Серпень	11 500	13 500	117	20 250
Вересень	11 000	12 500	114	18 750
Жовтень	10 500	11 000	105	16 500
Листопад	10 200	9 500	93	14 250
Грудень	10 500	9 000	86	13 500
Разом/середнє	126 900	137 500	108	200 250

*Прогнозоване покриття споживання електроенергії сонячною станцією потужністю 120 кВт, а також орієнтовна економія коштів по місяцях року.

Складено автором

Для повного оцінювання ефективності інноваційного проєкту проведено розрахунки основних економічних показників, включаючи річну економію, термін окупності інвестицій, рентабельність (ROI) та рівень енергозалежності готелю.

Розрахунок очікуваної економії на електроенергії.

Потужність станції: 120 кВт

Орієнтовна кількість сонячних годин на рік для України: 1200 год/рік

Очікуваний річний виробіток електроенергії:

$120 \text{ кВт} \times 1200 \text{ год} = 144\,000 \text{ кВт/год/рік}$

Вартість електроенергії: 5 грн/кВт·год

Річна економія:

$144\,000 \text{ кВт/год/рік} \times 5 \text{ грн/кВт·год} = 720\,000 \text{ грн/рік}$

Термін окупності інвестицій.

Загальні інвестиції: 3 000 000 грн

Термін окупності = $3\,000\,000 / 720\,000 \approx 4,17$ роки

Рентабельність інвестицій (ROI)

$ROI = 720\ 000 / 3\ 000\ 000 \times 100\% \approx 24\%$ на рік

Рівень енергозалежності.

Генерація СЕС за рік: 137 500 кВт·год

Споживання готелем за рік: 126 900 кВт·год

Рівень енергозалежності = $137\ 500\ \text{кВт}\cdot\text{год} / 126\ 900\ \text{кВт}\cdot\text{год} * 100\% = 108,4\%$

Сонячна станція покриває приблизно 108 % річного споживання електроенергії готелю, що свідчить про його енергетичну автономність. Надлишок енергії можна потенційно продавати в мережу або використовувати для додаткових потреб, підвищуючи економічну ефективність проекту. Підсумкові показники ефективності реалізації проекту, що відображають інвестиційні та енергетичні аспекти, наведено у табл. 3.4.

Таблиця 3.4

Показники економічної ефективності

Показник	Значення	Примітка
Загальні інвестиції	3 000 000 грн	Вартість встановлення СЕС 120 кВт
Річна вироблена електроенергія	144 000 кВт·год	Орієнтовна генерація станції
Вартість 1 кВт·год	5 грн	Середня вартість електроенергії
Річна економія	720 000 грн	За рахунок покриття споживання
Термін окупності	$\approx 4,2$ роки	Загальні інвестиції \div річна економія
Рентабельність інвестицій (ROI)	$\approx 24\%$ на рік	$(\text{Річна економія} \div \text{інвестиції}) \times 100\%$
Рівень енергозалежності	108,4%	Відображає частку споживання, покриту генерацією СЕС, $>100\%$ – надлишок

Складено автором

Впровадження інноваційного проекту: «Еко-енергетична автономія Light Hotel» дозволяє закладу позиціонувати себе як сучасний «зелений готель». Це забезпечує:

- оптимізацію витрат на енергію та воду;
- покращення іміджу та формування позитивного бренду серед свідомих туристів і партнерів;

- залучення та утримання гостей, які цінують екологічну відповідальність, що підвищує лояльність і повторні бронювання;
- підвищення конкурентних переваг на ринку готельних послуг;
- покращення умов для персоналу, оскільки автоматизація та цифрові інструменти спрощують контроль і управління ресурсами.

Отже, впровадження інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» дозволяє значно підвищити енергоефективність та забезпечити енергетичну автономність готелю, що підтверджується прогнозованим покриттям понад 100 % річного споживання електроенергії. Реалізація проєкту забезпечує економію коштів на рівні близько 720 000 грн на рік з терміном окупності приблизно 4,2 роки та рентабельністю 24 %. Крім економічного ефекту, проєкт сприяє формуванню екологічного іміджу закладу, підвищенню лояльності гостей та зміцненню конкурентних переваг на ринку готельних послуг. Впровадження еко-орієнтованих цифрових технологій також оптимізує внутрішні процеси та покращує умови праці персоналу.

3.2 Практичні рекомендації щодо управління інноваційним проєктом у готельному комплексі ТОВ «Лайт Хотел»

Ефективна реалізація інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» залежить не лише від техніко-економічної доцільності впровадження сонячної електростанції, а й від якості управління проєктом на всіх етапах його життєвого циклу. У зв'язку з цим удосконалення системи управління інноваційним проєктом має бути орієнтоване на практичні управлінські рішення, чіткий розподіл відповідальності, застосування цифрових інструментів контролю та забезпечення залученості персоналу. Ефективна система управління дозволяє своєчасно виявляти відхилення від плану, мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення стратегічних цілей готелю.

Удосконалення системи управління інноваційним проєктом у Light Hotel доцільно здійснювати за такими ключовими напрямками:

Запровадження проєктно-орієнтованого підходу до управління.

Для забезпечення керованості інноваційного проєкту доцільно застосовувати проєктно-орієнтовану модель управління з чітким визначенням цілей, очікуваних результатів, строків виконання та відповідальних осіб. Практична реалізація цього підходу передбачає призначення менеджера проєкту, формування календарного плану реалізації (Gantt-графіка), використання матриці розподілу відповідальності (RACI) та визначення ключових показників ефективності (KPI) для кожного етапу. Такий підхід забезпечує контроль виконання проєкту у межах запланованого бюджету та строків і дозволяє оперативно коригувати дії при відхиленнях.

Використання цифрових інструментів моніторингу та контролю.

Для підвищення ефективності управління проєктом доцільно інтегрувати систему моніторингу сонячної електростанції з інформаційною системою управління готелем. Це забезпечує можливість у реальному часі відстежувати показники генерації та споживання електроенергії, виявляти пікові навантаження та запобігати нераціональному використанню ресурсів. Практичними заходами є налаштування цифрових панелей контролю (dashboards), регулярний аналіз даних та підготовка управлінських звітів для керівництва, що дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення щодо оптимізації енергоспоживання.

Удосконалення фінансового управління інноваційним проєктом.

Фінансове управління доцільно здійснювати на основі поетапного фінансування з контролем витрат на кожному етапі реалізації. Практичними інструментами є складання детального бюджету проєкту, порівняння планових і фактичних витрат, а також коригування фінансового плану залежно від результатів проміжної оцінки ефективності. Такий підхід дозволяє мінімізувати фінансові ризики та забезпечити раціональне

використання інвестиційних ресурсів, а також планувати окупність проєкту та економічну вигоду.

Формування системи управління ризиками.

Для зниження ймовірності негативного впливу зовнішніх і внутрішніх факторів доцільно впровадити систему управління ризиками. Практичні кроки включають розроблення карти ризиків, визначення можливих технічних, фінансових та організаційних загроз, а також формування резервів часу і бюджету. Особливу увагу слід приділяти вибору сертифікованих підрядників і проведенню регулярного аудиту реалізації проєкту, що дозволяє вчасно виявляти проблемні аспекти та мінімізувати їх вплив на результати.

Розвиток кадрового потенціалу та залучення персоналу.

Ефективне функціонування проєкту неможливе без належної підготовки персоналу. Доцільно проводити навчання працівників щодо експлуатації енергетичного обладнання та використання цифрових систем управління ресурсами. Практичними заходами є організація тренінгів, інструктажів і мотиваційних програм, спрямованих на формування культури енергоощадності та екологічної відповідальності. Це знижує ймовірність експлуатаційних помилок та підвищує ефективність використання інноваційних рішень.

Комунікаційна підтримка та використання інноваційного проєкту як маркетингового інструменту.

Для посилення конкурентних переваг Light Hotel доцільно інтегрувати проєкт у маркетингову та комунікаційну стратегію готелю. Практичні кроки включають інформування гостей про використання відновлюваних джерел енергії через офіційний сайт, соціальні мережі, QR-коди в номерах та рекламні матеріали. Це дозволяє позиціонувати готель як екологічно відповідальний заклад, підвищувати лояльність клієнтів, стимулювати повторні бронювання та формувати позитивний імідж на ринку.

На рис. 3.2 практичні кроки реалізації інноваційного проєкту.



Рис. 3.2 Практичні кроки реалізації інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» (складено автором)

На основі проведеного аналізу пропонуються практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління інноваційним проєктом, які охоплюють проєктний менеджмент, цифровізацію, фінансове управління, управління ризиками, розвиток персоналу, маркетинг та оцінку ефективності (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Рекомендації щодо ефективного управління інноваційним проєктом

Напрямок управління	Зміст рекомендації	Очікуваний результат
Проектний менеджмент	Запровадження проєктного менеджменту як основної форми управління інноваціями з чітким розподілом ролей, відповідальності та контрольних показників	Підвищення керованості проєкту, дотримання строків і бюджету
Цифровізація управління	Використання цифрових систем управління ресурсами та аналітики для оперативної оцінки ефективності інноваційних рішень	Оптимізація витрат, підвищення обґрунтованості управлінських рішень
Фінансове управління	Забезпечення поетапного фінансування інноваційних проєктів із регулярною оцінкою проміжних результатів та коригуванням бюджету	Зниження фінансових ризиків, підвищення інвестиційної ефективності

Продовження таблиці 3.5

Управління ризиками	Формування системи управління ризиками з передбаченням альтернативних сценаріїв реалізації проєкту та створенням резервів	Мінімізація негативних наслідків і підвищення стабільності реалізації проєкту
Управління персоналом	Інвестування у навчання та мотивацію персоналу, формування культури інновацій та екологічної відповідальності	Підвищення професійної компетентності та залученості працівників
Маркетинг та бренд	Інтеграція інноваційних проєктів у маркетингову стратегію готелю як інструмент підвищення конкурентоспроможності та лояльності клієнтів	Зміцнення бренду, зростання попиту та повторних бронювань
Оцінка ефективності	Оцінювання результатів інноваційних проєктів за економічними, екологічними та соціальними показниками відповідно до принципів сталого розвитку	Забезпечення комплексної ефективності та довгострокових переваг

Складено автором

Отже, удосконалення системи управління інноваційним проєктом у Light Hotel полягає у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу, цифровізації управлінських процесів, ефективному управлінні ризиками та розвитку людського капіталу. Такий підхід забезпечує не лише успішну реалізацію проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel», а й створює основу для подальшого впровадження інновацій та сталого розвитку готельного комплексу.

ВИСНОВКИ

У процесі виконання кваліфікаційної роботи магістра вирішено всі поставлені завдання та досягнуто встановленої мети. Результати проведеного дослідження дозволили сформулювати такі висновки та узагальнення.

1. Визначено, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі інновації є необхідним елементом управління підприємством. Вони сприяють розвитку, підвищенню конкурентоспроможності, прискоренню технологічного прогресу та впровадженню нових рішень у різних сферах діяльності організації, включно з технологічними, організаційними та управлінськими процесами.

2. Встановлено, що класифікація інновацій за різними ознаками дозволяє комплексно оцінити їхній вплив і розробити ефективні стратегії розвитку. Інноваційні проєкти, як вид інвестиційних ініціатив, забезпечують отримання економічного ефекту та доданої цінності, а їх реалізація потребує ретельного планування ресурсів, строків і врахування внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. Доведено, що ефективне управління інноваційним проєктом є комплексним процесом, який включає організацію, планування та координацію ресурсів, моніторинг результатів та підтримку інноваційної культури. Такий підхід забезпечує адаптивність до змін і підвищує ймовірність успішного впровадження інновацій.

4. Виявлено, що готельний комплекс Light Hotel демонструє стабільний розвиток, високий рівень обслуговування гостей та позитивну динаміку фінансових показників. Проведений аналіз показав конкурентні переваги у дизайні, високоякісному ресторанному сервісі та орієнтації на цільову аудиторію бізнес-гостей і туристів. Разом із тим, обмежений номерний фонд та менший спектр конференц- і бізнес-послуг визначають потенційні напрями покращення.

5. Проведений аналіз ринкової позиції Light Hotel засвідчив наявність конкурентних переваг, зокрема сучасного дизайнерського оформлення, високоякісного ресторанного сервісу та орієнтації на цільову аудиторію бізнес-гостей і туристів. Водночас обмежений номерний фонд і вузький спектр конференц- та бізнес-послуг свідчать про наявність резервів розвитку. Узагальнення результатів аналізу відгуків гостей і SWOT-аналізу дало змогу визначити пріоритетні напрями, зокрема розширення номерного фонду та впровадження інноваційних і додаткових сервісів, що сприятиме посиленню конкурентних позицій готелю.

6. Проведена діагностика інноваційного розвитку підтвердила наявність у Light Hotel сформованої інноваційної інфраструктури, яка забезпечує комфорт гостей і оптимізацію внутрішніх процесів. Готель упровадив ключові цифрові рішення, зокрема онлайн-бронювання, Smart-номери, мультимедійні технології та програму лояльності, що формує додаткові конкурентні переваги. Водночас відсутність мобільного додатку, 3D-туру, інноваційних спа-послуг і еко-ініціатив окреслює перспективи подальшого розвитку.

7. Показано, що реалізація інноваційного проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel» забезпечує енергетичну автономність готелю, прогнозоване покриття понад 100 % річного споживання електроенергії, економію близько 720 000 грн на рік, термін окупності приблизно 4,2 роки та рентабельність 24 %. Проєкт також сприяє формуванню екологічного іміджу, підвищенню лояльності гостей та зміцненню конкурентних переваг.

8. Визначено, що удосконалення системи управління інноваційним проєктом у Light Hotel полягає у впровадженні проєктно-орієнтованого підходу, цифровізації управлінських процесів, ефективному управлінні ризиками та розвитку людського капіталу. Такий підхід забезпечує не лише успішну реалізацію проєкту «Еко-енергетична автономія Light Hotel», а й створює основу для подальшого впровадження інновацій та сталого розвитку готельного комплексу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналітична платформа Clarity Project URL: <https://clarity-project.info/>
2. Бабінська С.Я. Сутність та джерела фінансування інноваційних проєктів. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Вип. 12. 2015. С. 70 – 72 URL: <https://surl.li/haoime>
3. Базилевич В. Д. Неортодоксальна теорія. Історія економічних учень. Київ : Знання, 2006. 575 с.
4. Блага Н. В. Управління проєктами : навч. посіб. Львів : Львів. держ. ун-т внутр. справ, 2021. 152 с.
5. Блауг М. Управління інноваціями: Україна та зарубіжний досвід : Монографія. Київ : Вікторія, 2011. 312 с.
6. Боковець В. В., Заяц О. М. Сучасні методи управління проєктами та їх особливості. *Економіка та управління підприємствами*. № 62. 2022. С. 55 – 57
7. Большая О., Бабенко І., Іщенко І., Школяр С., Харченко Н. Пріоритетні напрями розвитку інноваційної діяльності в Україні. *Сталий розвиток економікою* № 3(50). 2024. С. 496 – 501. URL: <https://surl.li/yckimq>
8. Волошина-Сідей В.В. Інтегральна система показників оцінки інноваційного проєкту. *Економіка та суспільство*. № 37. 2022. URL: <https://surl.li/ioanmx>
9. Геєць В. М. Інноваційна Україна 2020. Національна доповідь. НАН України. Київ, 2015. 336 с.
10. Грабчук І., Самсонюк В., Твардовська І. Управління інноваціями у підприємстві. *Економіка та суспільство*. № 56. 2023. URL: <https://surl.lu/ilgurq>
11. Гребеник Т. В., Самусь Г. І., Весперіс С.З., Зубко К. Ю., Циганенко О. В. Інноваційна діяльність як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств. № 5. 2023. *Ефективна економіка*. URL: <https://surl.li/ufikia>

12. Гринкевич, С. С., Беньо, Ю.І. Інновації як чинник забезпечення конкурентних переваг підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 10. 2023. URL: <https://surl.li/bcehsc>

13. Гуторов О. І. Економічна ефективність інвестиційного проєкту: методи розрахунку та правила ухвалення рішень. *Журнал з менеджменту, економіки та технологій*. № 3. 2024. С. 3 – 16 URL: <https://surl.li/tuqvgn>

14. Дикий Ю.О., Юрик Н.Є. Методичні підходи до оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства в контексті формування та вибору стратегії інноваційного розвитку. *Наукові інновації та передові технології*. № 2(42). 2025. С. 325 – 344. URL: <https://surl.li/nudapz>

15. Дишкант А.О., Труш А. А., Козакевич М. М. Властивості інновації як об'єкту управлінської діяльності на підприємстві. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 37. 2023 С. 204 – 210 URL: <https://surl.lt/esruko>

16. Ефективне управління проєктами: методології та інструменти. URL: <https://surl.li/rwpyem>

17. Жигалкевич Ж. М., Чухліб Є. В. Управління проєктами та їх ризиками: підходи та методи. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 6 (17). 2019. С.126 – 131.

18. Загребельна І. Л., Дядик Т. В., Косенко В. М. Інноваційний розвиток як чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 61 – 65. URL: <https://surl.li/svloec>

19. Загуменна Т.В. Особливості управління інноваційними проєктами. *Науковий вісник НЛТУ України*. Вип. 23.4. 2013.С. 348 – 360

20. Заїка С. О., Грідін О. В. Інноваційний проєкт як об'єкт управління. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 172. С. 101 – 114. URL: <https://surl.li/enskiс>

21. Земліна Ю., Букатов А. Інформаційні технології як фактор конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства: аналітичний зріз ринку України. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. № 7(2). 2025. С. 207 – 219 URL: <https://surl.li/gghsew>

22. Йохна М.А., Стадник В.В. Інноваційний менеджмент : навч. посібн. К. : Академвидав, 2006. 464 с.

23. Комчатних О., Сербенюк Д. Інноваційність як ключовий фактор конкурентоспроможності підприємства. Інноваційне підприємництво: стан та перспективи розвитку : зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. конф., 28 берез. 2025 р. Київ : КНЕУ, 2025. С. 330 – 333 URL: <https://surli.cc/mcaxvs>

24. Котвицька Н. М., Мамін К. В., Царенко Д. Г. Інноваційні стратегії для підвищення конкурентоспроможності організації. *Інвестиції: практика та досвід*. № 19. 2024. URL: <https://surl.li/zcvznv>

25. Крамарчук С.П., Лубкей Н.П. Теоретичні аспекти управління інноваційним проектом на вітчизняних підприємствах. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. Випуск 23. 2018. С. 252 – 255

26. Крисюк Л., Москвіченко І., Майорова І., Ши Цинюй Вплив інновацій на конкурентоспроможність підприємств портової галузі. *Економічний аналіз*. Том 31. № 1. 2021. С. 152 – 159

27. Лозовський О.М., Іванцова І.В. Інноваційний проект як пріоритетний напрям розвитку сучасного підприємства. *Молодий вчений*. № 2 (54). 2018. С. 723 – 726 URL: <https://surl.li/qibwif>

28. Марченко К. Є. Управління розробкою інноваційних проектів. Управління розвитком. 2013. № 12. С. 131 – 132.

29. Ноздріна Л., Ящук В., Полотай О. Управління проектами. Київ : Центр навч. літ., 2020. 432 с

30. Овчаренко В. В., Гук О. В. Перспективи технологічних інновацій для України / Матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції «Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи» (секція 3.

Інновації та підприємництво як основа економічного зростання країни) : тез. доп. Київ: НТУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського», 2024 С. 186. URL: <https://surl.li/ffvfkz>

31. Офіційний сайт Axelhof Boutique URL: <http://www.axelhofhotel.com>

32. Офіційний сайт Booking.com URL: <https://www.booking.com/>

33. Офіційний сайт Light Hotel URL: <https://lighthotel.dp.ua>

34. Офіційний сайт Park Hotel URL: <https://ru.parkhotel.dp.ua>

35. Офіційний сайт Reikartz Дніпро URL: <https://surl.li/jxaooe>

36. Офіційний сайт SPA готель «Цунамі» URL: <https://tsunami.com.ua/uk/home>

37. Павловський С.А., Мельник Н.О., Косяк О.Є. Теоретичні аспекти інноваційного проекту: сутність та етапи розробки. *Київський економічний науковий журнал*. № 2. 2023. С. 34 – 42 URL: <https://surl.lu/ggzefi>

38. Про інноваційну діяльність. Закон України. Верховна Рада України. 2002, № 36 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

39. Славков М., Калантаєвська О., Губарь О. Вплив інноваційного менеджменту на конкурентоспроможність підприємств у сучасному світі. *Економіка та суспільство*. Випуск № 56. 2023. URL: <https://surl.lu/dtvzkb>

40. Собко О., Крисоватий І. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник Економіки*. № 3. 2021, С. 84 – 97 URL: <https://surl.li/locfxc>

41. Управління інноваційними проектами : навч. посіб. / уклад.: Н. Н. Пойда-Носик, І. І. Черленяк. Ужгород : Вид-во УжНУ "Говерла". 2017. 360 с

42. Управління проектами : підручник / за ред. Л.В. Ноздріної. К. : Вид-во ЦУЛ. 2010. 432 с.

43. Черкасова Т.І., Смик Ю.М. Роль управлінських інновацій у забезпеченні конкурентоспроможного розвитку промислового підприємства. *ECONOMICS: time realitie*. №2 (72). 2024. С. 65 – 73 URL: <https://surl.li/jvwseu>

44. Чіков І., Ярощук Р. Інноваційна діяльність як системоформуючий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємств АПК. *Економіка та суспільство*. № 61. 2024. URL: <https://surl.li/vrlyxp>

45. Янковой Р. В. Інноваційне стратегування діяльності вітчизняного бізнесу : реф. дис. ... д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Житомир, 2024. – 431 с.

46. Bibarsov K., Khokholova G. Conceptual Basics and Mechanism of Innovation Project Management. *European Research Studies Journal*. 2017. Volume XX, Issue 2B, pp. 224 – 235.