

Центральноукраїнський національний технічний університет
Економічний факультет
Кафедра економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

«ДОПУЩЕНО ДО
ЗАХИСТУ»
Завідувач кафедри
д.е.н., проф.
_____ Володимир ЗАЙЧЕНКО
« ____ » _____ 2025 року

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
НА ТЕМУ:
«ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ
КОМПЛЕКСІ
(НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬ «ЗІРКА», ПП «РОССО КІРОВОГРАД»,
М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)
INNOVATIVE SOLUTIONS IN THE HOTEL AND RESTAURANT
COMPLEX»**

Виконав здобувач вищої освіти
2м курсу групи ГРС -4м-1,4
ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»
спеціальності 241 «Готельно-
ресторанна справа»

_____ Богдан БРИЧКА
« ____ » _____ 2025 року

Керівник роботи: доцент

_____ Володимир ДУБ
« ____ » _____ 2025 року

Рецензент роботи: _____

_____ 2025 року
« ____ » _____

**м. Кропивницький
2025 р.**

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет Економічний

Кафедра Економіки, підприємництва та готельно-ресторанної справи

Рівень вищої освіти магістр

Галузь знань 24 «Сфера обслуговування»

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

ОПП «Готельно-ресторанний бізнес»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Економіки, підприємництва та
готельно-ресторанної справи

д.е.н. проф. Володимир

ЗАЙЧЕНКО

« _____ » _____

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ

ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

БРИЧКИ БОГДАНА ОЛЕГОВИЧА

1. Тема роботи: «ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОМУ КОМПЛЕКСІ (НА ПРИКЛАДІ ГОТЕЛЬ «ЗІРКА», ПП «РОССО КІРОВОГРАД», М. КРОПИВНИЦЬКИЙ)»

2. Керівник роботи Дуб Володимир Васильович, к.т.н., доцент

3. Строк подання роботи до захисту _____ 2025 року

4. Мета та завдання кваліфікаційної роботи. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень у діяльність готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства (на прикладі готелю «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД», м. Кропивницький). Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань: - узагальнити економічний зміст інноваційної діяльності, розкрити її сутність, типи та роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу; - дослідити теоретичні підходи до формування механізмів упровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі; - обґрунтувати методичні підходи до оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у

готельно-ресторанному комплексу; - надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «РОССО КІРОВОГРАД»; - проаналізувати ринкове середовище функціонування підприємства та визначити ключові зовнішні чинники впливу на його діяльність;- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою оцінки його фінансового стану та результативності; - дослідити рівень рентабельності діяльності готелю «Зірка» та оцінити ефективність використання ресурсів; - провести оцінку виробничо-фінансового левериджу та визначити точку беззбитковості готелю «Зірка»; - оцінити рівень використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка»; - обґрунтувати доцільність вибору пріоритетних інноваційних рішень для готелю «Зірка» з урахуванням фінансових можливостей підприємства та умов воєнної нестабільності; - розробити проект упровадження інноваційних рішень у діяльність готелю «Зірка» та оцінити очікувані результати його реалізації.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	2.09.25- 20.09.25	
2.	Написання вступу та першого розділу	21.09.25- 30.09.25	
3.	Написання другого розділу	01.10.25- 31.10.25	
4.	Написання третього розділу	01.11.25- 21.11.25	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	22.11.25- 01.12.25	
6.	Перевірка роботи на унікальність та виявлення академічного плагіату	22.11.25- 01.12.25	
7.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	02.12.25- 09.12.25	

Дата видачі завдання
« ____ » _____ 2025 року

Керівник роботи _____ Дуб В.В.
(підпис)

Завдання прийнято до виконання
« ____ » _____ 2025 року

Здобувач _____ Бричка Б.О.
(підпис)

АНОТАЦІЯ

Бричка Б.О. Інноваційні рішення в готельно-ресторанному комплексі (на прикладі Готель «Зірка», ПП «Россо Кіровоград», м. Кропивницький): Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Готельно-ресторанний бізнес» зі спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» / Центральноукраїнський національний технічний університет. м. Кропивницький, 2025. 136 с.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень у діяльність готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства (на прикладі готелю «Зірка», ПП «РОССО КІРОВОГРАД», м. Кропивницький).

У першому розділі обґрунтовано інновації як базовий стратегічний чинник конкурентоспроможності та стійкості підприємств індустрії гостинності в умовах цифровізації, зміни споживчих очікувань і підвищених ризиків воєнного та післявоєнного періоду. Розкрито розширений економічний зміст інноваційного процесу (від ідеї до дифузії), уточнено понятійний апарат і виконано методологічно коректне розмежування понять «новація» та «інновація». Сформовано комплексну типологію інновацій у HoReCa з виокремленням сервісних, цифрових, технологічних, маркетингових та організаційно-управлінських рішень, акцентовано людиноцентричну природу інновацій, роль персоналу і корпоративної культури як носіїв інноваційної спроможності. Запропоновано процесну логіку механізму інноваційних рішень та комплексну методичну рамку оцінювання інноваційної спроможності й ефективності з поєднанням ресурсних, результативних, сервісних і соціальних індикаторів.

У другому розділі здійснено організаційно-економічну характеристику ПП «РОССО КІРОВОГРАД» та аналіз ринкового середовища функціонування підприємства в умовах турбулентності. Визначено ключові зовнішні детермінанти конкурентоспроможності у воєнний період (безпекові, економічні, інфраструктурні фактори) та обґрунтовано необхідність інтеграції інновацій у системи безпеки, енергозабезпечення, цифрового управління і клієнтських комунікацій. Фінансово-економічний аналіз за 2022–2024 рр. зафіксував загальну позитивну динаміку розвитку (зростання активів, посилення матеріально-технічної бази, поліпшення управління оборотними коштами), водночас виявив фінансові обмеження через залежність від залучених ресурсів. Оцінка результативності підтвердила перехід готелю «Зірка» до прибутковості у 2024 р., підвищення операційної ефективності та доцільність подальшої концентрації інвестицій у цей підрозділ. Інтегральний індекс інноваційності (58,0 проти 53,5 у середньому по галузі) засвідчив системність упровадження цифрових і сервісних рішень при наявності стратегічних «зон розвитку» (ШІ-аналітика, IoT, предиктивне обслуговування, екологічна сертифікація).

У третьому розділі обґрунтовано інноваційну стратегію як керовану програму змін із поетапним впровадженням та пріоритизацією інновацій за комбінованим підходом (експертна матриця, опитування клієнтів і персоналу, SWOT-фільтр). Сформовано портфель інноваційних рішень за логікою «криза → стійкість → розвиток» у чотирьох взаємодоповнювальних напрямках: цифровізація, персоналізація сервісу, організаційно-управлінські інновації та енергоефективність. Запропоновано комплекс «end-to-end» цифрової трансформації (онлайн-бронювання, мобільний check-in/out, CRM/PMS-інтеграція, гостьовий портал, AI-модулі прогнозування попиту й аналізу відгуків) та заходи безпекової й енергетичної автономності. Очікувані результати охоплюють фінансові, операційні й якісні ефекти: зростання доходів через підвищення завантаженості та апсейл, скорочення витрат завдяки автоматизації й енергоощадним рішенням, підвищення задоволеності гостей, стійкості та безперервності діяльності.

Ключові слова: інноваційна діяльність, HoReCa, цифровізація сервісу, інноваційні рішення, конкурентоспроможність, клієнтський досвід, CRM/PMS, штучний інтелект, енергоефективність, воєнні ризики, стійкість підприємства.

ABSTRACT

Brychka B.O. Innovative solutions in the hotel and restaurant complex (on the example of the “Zirka” hotel, PE «ROSSO Kirovohrad», Kropyvnytskyi): Qualification work for the second (master's) level of higher education at the EPP «Hotel and Restaurant Business and Catering» in the Specialty J2 «Hotel and Restaurant Business and Catering» / Central Ukrainian National Technical University. Kropyvnytskyi, 2025. 136 p.

The aim of the qualification thesis is to substantiate the theoretical and methodological foundations and to develop practical recommendations for implementing innovative solutions in hotel and restaurant business operations in order to enhance efficiency, competitiveness, and the enterprise's financial stability (a case study of the “Zirka” Hotel, “ROSSO KIROVOHRAD” Private Enterprise, Kropyvnytskyi).

In Chapter 1, innovations are substantiated as a fundamental strategic driver of competitiveness and resilience for hospitality enterprises under conditions of service digitalization, evolving consumer expectations, and heightened risks associated with the wartime and post-war period. The expanded economic content of the innovation process (from idea generation to market diffusion) is revealed; the conceptual framework is refined; and a methodologically sound distinction between “novation” and “innovation” is provided. A comprehensive typology of innovations in HoReCa is developed, distinguishing service, digital, technological, marketing, and organizational-managerial solutions. The human-centered nature of innovations is emphasized, as is the role of staff and corporate culture as carriers of innovation capability. A process-based logic of the innovation solutions mechanism is proposed, along with an integrated methodological framework for assessing innovation capacity and effectiveness by combining resource-based, performance-based, service, and social indicators.

In Chapter 2, an organizational and economic profile of “ROSSO KIROVOHRAD” Private Enterprise is presented, together with an analysis of the market environment in which the company operates under turbulent conditions. The key external determinants of competitiveness during wartime (security-related, economic, and infrastructural factors) are identified, and the need to integrate innovations into safety systems, energy supply, digital management, and customer communications is substantiated. A financial and economic analysis for 2022–2024 indicates an overall positive development trend (asset growth, strengthened material and technical base, improved working-capital management), while also revealing financial constraints due to dependence on borrowed resources. The performance assessment confirms the “Zirka” Hotel's transition to profitability in 2024, improved operational efficiency, and the feasibility of further concentrating investment in this business unit. The integral innovation index (58.0 versus 53.5 as the industry average) demonstrates the systematic implementation of digital and service solutions, while highlighting strategic “areas for further development” (AI analytics, IoT, predictive maintenance, and environmental certification).

In Chapter 3, the innovation strategy is substantiated as a managed change program with phased implementation and prioritization of innovations based on a combined selection approach (an expert weighting matrix, surveys of guests and staff, and a SWOT filter). A portfolio of innovative solutions is formed according to the logic “crisis → resilience → development” across four complementary directions: digitalization, service personalization, organizational-managerial innovations, and energy efficiency. An end-to-end digital transformation package is proposed (online booking, mobile check-in/out, CRM/PMS integration, a guest portal, and AI modules for demand forecasting and review analytics), along with measures aimed at security and energy autonomy. Expected outcomes encompass financial, operational, and quality effects: revenue growth through higher occupancy and upselling, cost reduction through automation and energy-saving solutions, improved guest satisfaction, enhanced resilience, and ensured business continuity.

Keywords: innovation activity, HoReCa, service digitalization, innovative solutions, competitiveness, guest experience, CRM/PMS, artificial intelligence, energy efficiency, wartime risks, enterprise resilience.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ	11
1.1. Сутність інноваційної діяльності: економічний зміст, типи та роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу	11
1.2. Теоретичні підходи до формування механізмів інноваційних рішень в готельно-ресторанному бізнесі	29
1.3. Методичне оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі	42
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗІРКА» ЯК ОБ'ЄКТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ	50
2.1. Загальна організаційна характеристика ПП «РОССО КІРОВОГРАД»	50
2.2. Аналіз ринкового середовища ПП «РОССО КІРОВОГРАД»	55
2.3. Фінансово-економічний аналіз підприємства	65
2.4. Аналіз рентабельності діяльності готелю «Зірка»	79
2.5. Оцінка виробничо-фінансового левериджу та визначення точки беззбитковості готелю	84
2.6. Оцінка рівня використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка»	91
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗІРКА»...	103
3.1. Обґрунтування вибору інноваційних рішень для готелю «Зірка»	103
3.2. Проєкт впровадження та обґрунтування інноваційних рішень у діяльність готелю «Зірка».	110
ВИСНОВКИ	123
ДОДАТКИ	131
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	137

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Актуальність теми інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі зумовлена сучасними трансформаційними викликами, що стоять перед індустрією гостинності в Україні та світі. Глобальні та локальні зміни - зокрема динамічний розвиток цифрових технологій, посилення конкурентних умов, зростання вимог споживачів до якості сервісу, а також турбулентність економічного середовища внаслідок пандемії COVID-19 та повномасштабної війни — спричинили необхідність пошуку нових управлінських, сервісних і технологічних рішень для забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку підприємств готельно-ресторанної сфери.

По-перше, інновації у сфері гостинності сьогодні виступають не лише засобом підвищення ефективності операційної діяльності, а й критичним фактором досягнення конкурентних переваг. Запровадження цифрових сервісів, автоматизованих систем управління, інструментів аналітики даних, персоналізації клієнтського досвіду та енергоефективних технологій дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати рівень задоволеності гостей та зміцнювати власну ринкову позицію.

По-друге, сучасний український готельно-ресторанний сегмент характеризується високою волатильністю: економічна нестабільність, скорочення туристичних потоків, зміни споживчих пріоритетів і обмежені інвестиційні можливості диктують необхідність гнучких, інноваційно орієнтованих бізнес-моделей. Для підприємств із обмеженими ресурсами, таких як готель «Зірка» ПП «Россо Кіровоград», інноваційні рішення стають ключовим інструментом не лише для виживання в кризових умовах, а й для створення ціннісних пропозицій, що відповідатимуть очікуванням сучасних споживачів.

По-третє, в умовах пост-кризового відновлення значна частина підприємств готельно-ресторанного бізнесу змушена переосмислювати свої стратегії з акцентом на цифрову трансформацію, розвиток онлайн-послуг,

автоматизацію внутрішніх процесів, підвищення ефективності управління доходами та оптимізацію витрат. Це сприяє створенню нових моделей взаємодії з ринком, що стають дедалі актуальнішими для забезпечення фінансової стійкості та інвестиційної привабливості.

По-четверте, науково-практичний інтерес до інновацій у готельно-ресторанному комплексі зростає через їхній потенціал впливу на стійкість бізнесу в умовах військових дій та економічної невизначеності. Впровадження інноваційних технологій і сервісних рішень дозволяє підприємствам не лише оптимізувати внутрішні процеси, але й адаптувати їх до змін споживчих очікувань та нових соціально-економічних реалій.

Таким чином, дослідження інноваційних рішень на прикладі готелю «Зірка» є актуальним як для практичного менеджменту підприємства, так і для наукового осмислення механізмів інноваційної трансформації у сфері гостинності. Результати такого дослідження можуть слугувати методологічною основою для розроблення рекомендацій щодо підвищення ефективності функціонування та конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств як на локальному, так і на національному рівнях.

Проблематика інноваційного розвитку підприємств достатньо широко висвітлена у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі. Теоретичні засади формування й реалізації інноваційної моделі розвитку підприємств досліджувалися у працях таких українських науковців, як В. Дикань, К. Вергал, М. Рогоза, А. Князевич, О. Крайчук, Р. Стрільчук та інших.

Вагомий внесок у вивчення питань інноваційної активності, інноваційної діяльності та механізмів інноваційного зростання підприємств зробили також зарубіжні й вітчизняні дослідники, серед яких Д. Догерті, С. Ентоні, М. Айрінг, Л. Гібсон, А. Ворона, І. Герасимова, П. Гречан, Н. Ілляшенко, С. Король, А. Федірко, Г. Филюк, А. Череп, Ю. Швець та ін.

Узагальнення наукових підходів зазначених авторів свідчить про міждисциплінарний характер дослідження інноваційного розвитку та його

ключову роль у забезпеченні конкурентоспроможності й стійкого функціонування підприємств в умовах динамічного зовнішнього середовища.

Питання розвитку та впровадження інноваційних рішень у сфері готельно-ресторанного бізнесу ґрунтовно досліджувалися у працях вітчизняних науковців. Зокрема, значну увагу цій проблематиці приділяли Черномазюк А.Г., Ткаченко А.М., Шаповалова О.М., Завадинська О.Ю., Домінська О.Я., Юрченко О.Є., Бутенко А.Ю. та інші автори. У їхніх наукових дослідженнях розкрито особливості інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, обґрунтовано роль інновацій як ключового чинника підвищення конкурентоспроможності, якості сервісу та адаптивності готельно-ресторанних підприємств до змін ринкового середовища.

Мета дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-методичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних рішень у діяльність готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства (на прикладі готелю «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД», м. Кропивницький).

Для досягнення поставленої мети в роботі передбачено розв'язання таких завдань:

- узагальнити економічний зміст інноваційної діяльності, розкрити її сутність, типи та роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу;
- дослідити теоретичні підходи до формування механізмів упровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі;
- обґрунтувати методичні підходи до оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі;
- надати загальну організаційно-економічну характеристику діяльності ПП «РОССО КІРОВОГРАД»;

- проаналізувати ринкове середовище функціонування підприємства та визначити ключові зовнішні чинники впливу на його діяльність;
- здійснити фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства з метою оцінки його фінансового стану та результативності;
- дослідити рівень рентабельності діяльності готелю «Зірка» та оцінити ефективність використання ресурсів;
- провести оцінку виробничо-фінансового левериджу та визначити точку беззбитковості готелю «Зірка»;
- оцінити рівень використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка»;
- обґрунтувати доцільність вибору пріоритетних інноваційних рішень для готелю «Зірка» з урахуванням фінансових можливостей підприємства та умов воєнної нестабільності;
- розробити проєкт упровадження інноваційних рішень у діяльність готелю «Зірка» та оцінити очікувані результати його реалізації.

Об'єктом дослідження є діяльність підприємства готельного бізнесу в умовах сучасних економічних трансформацій та воєнної нестабільності.

Предметом дослідження є теоретико-методичні засади, механізми та інструменти впровадження інноваційних рішень у діяльність готельно-ресторанного бізнесу з метою підвищення ефективності, конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства (на прикладі готелю «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД»).

Метами дослідження. У процесі проведення дослідження використано комплекс загальнонаукових та прикладних методів, що забезпечили системність, обґрунтованість і практичну спрямованість отриманих результатів. Зокрема застосовано: аналіз і синтез – для узагальнення теоретичних підходів до інноваційної діяльності та формування концептуальних висновків; системний і структурно-функціональний підходи – для розгляду готельно-ресторанного підприємства як цілісної соціально-економічної системи та обґрунтування механізму інноваційних рішень;

порівняльний і динамічний аналіз – для оцінки фінансово-економічного стану, ринкового середовища та рівня інноваційної активності підприємства; економіко-статистичні та фінансово-аналітичні методи – для аналізу ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, левериджу та визначення точки беззбитковості; факторний аналіз – для виявлення ключових чинників впливу на прибутковість і ефективність діяльності готелю; SWOT-аналіз та експертні оцінки – для ідентифікації стратегічних можливостей і ризиків інноваційного розвитку та пріоритезації інноваційних рішень; проєктний та прогнозний методи – для розробки проєкту впровадження інновацій і оцінювання очікуваних результатів; табличні й графічні методи – для наочного представлення та інтерпретації результатів дослідження.

Наукова новизна дослідження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в поглибленні теоретико-методичних положень та розробці прикладних рішень щодо впровадження інновацій у готельно-ресторанному бізнесі в умовах підвищеної нестабільності, зокрема воєнного та післявоєнного періоду, і полягає в такому:

1. Удосконалено наукове трактування інноваційної діяльності у сфері готельно-ресторанного бізнесу як людиноцентричного та сервісно-орієнтованого процесу, що поєднує економічні, цифрові, організаційні та безпекові компоненти й спрямований на забезпечення адаптивної стійкості підприємства.

2. Дістало подальший розвиток методичне забезпечення оцінювання інноваційної спроможності готельно-ресторанного підприємства, яке, на відміну від існуючих підходів, ґрунтується на поєднанні фінансово-економічних, операційних, сервісних і якісних індикаторів, що дозволяє комплексно оцінювати результативність інноваційних рішень.

3. Запропоновано авторський підхід до формування механізму інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі, який розглядається як керована процесна система з чіткою логікою етапів, ресурсного забезпечення, контролю та коригування з урахуванням галузевої специфіки HoReCa.

4. Обґрунтовано та апробовано інтегральний підхід до оцінки рівня використання інноваційних рішень у діяльності готелю, що дозволяє порівнювати фактичний рівень інноваційності підприємства із середньогалузевими значеннями та виявляти зони стратегічного розвитку.

5. Розроблено проект впровадження інноваційних рішень для готелю «Зірка», який відрізняється поетапною структурою реалізації, поєднанням цифровізації, персоналізації сервісу та енергоефективності й адаптований до умов воєнної турбулентності та обмежених фінансових ресурсів.

6. Доведено антикризову роль інноваційних рішень у забезпеченні безперервності діяльності та фінансової стійкості готельно-ресторанного підприємства, що розширює прикладні можливості використання інновацій як інструменту не лише розвитку, а й ризик-менеджменту.

Інформаційну базу дослідження становлять офіційні статистичні матеріали органів державної влади України, зокрема Державної служби статистики України, нормативно-правові акти та програмні документи у сфері інноваційного розвитку й функціонування готельно-ресторанного бізнесу, аналітичні звіти профільних міністерств і галузевих асоціацій. У роботі також використано фінансову та бухгалтерську звітність ПП «РОССО КІРОВОГРАД», внутрішні управлінські дані готелю «Зірка», матеріали офіційних вебресурсів підприємства та відкриті інформаційні джерела (Booking.com, галузеві огляди, маркетингові дослідження).

Теоретичну та методологічну основу дослідження доповнюють наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених з проблем інноваційної діяльності та розвитку індустрії гостинності, а також результати експертних оцінок і авторські аналітичні розрахунки.

Окремі результати дослідження кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти висвітлені в матеріалах Всеукр. студ. наук.-практ. конф. «Стан та перспективи розвитку міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи» в тезах «Екоспрямування – перспективний напрям розвитку готельно-ресторанної індустрії

Кіровоградщини» (29 травня 2025 р., м. Харків) та в матеріалах ІХ Міжнар. наук.-практ. конф. «Туризм і гостинність: стан, проблеми, перспективи» в тезах «Пластиковий посуд як негатив закладів ресторанного господарства» (20 березня 2025 р., м. Черкаси).

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти: робота містить вступ, три розділи, висновки та пропозиції, а також список використаних джерел. Робота викладена на 136 сторінках друкованого тексту, містить 20 таблиць і 10 рисунків і додатки, 60 джерел списку використаної літератури.

Результати кваліфікаційної роботи за другим (магістерським) рівнем вищої освіти можуть бути рекомендовані для практичного впровадження керівництвом ПП «РОССО КІРОВОГРАД» та готелю «Зірка» з метою підвищення ефективності управління, конкурентоспроможності та інноваційної спроможності підприємства в умовах сучасних викликів і нестабільності ринкового середовища.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

1.1. Сутність інноваційної діяльності: економічний зміст, типи та роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу

У сучасних умовах трансформації індустрії гостинності інноваційна діяльність набуває статусу ключового чинника забезпечення стійкого розвитку та конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу. Посилення конкурентного тиску, зміна споживчих очікувань, цифровізація сервісних процесів, а також виклики воєнного й післявоєнного періоду зумовлюють необхідність системного впровадження інновацій на всіх рівнях функціонування підприємств галузі.

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження економічної сутності інноваційної діяльності, її змістовних характеристик, типології та ролі у формуванні нових моделей управління, сервісу й взаємодії з клієнтами. Саме інновації виступають інструментом підвищення операційної ефективності, якості послуг, адаптивності бізнесу до зовнішніх змін і довгострокового зростання вартості підприємств готельно-ресторанної сфери. Тому ґрунтовне теоретичне осмислення інноваційної діяльності є необхідною передумовою подальшого обґрунтування практичних рішень у межах даного дослідження.

У праці «Теорія економічного розвитку» Й. Шумпетер сформував концептуальне бачення інновацій як рушійної сили економічної динаміки. Науковець трактував інновацію не лише як технічне нововведення, а як будь-які якісні зміни, що виникають у результаті впровадження нових або вдосконалених технічних, технологічних та організаційно-управлінських рішень у процесах виробництва, постачання, збуту продукції та післяпродажного обслуговування. Таким чином, інновації охоплюють увесь

ланцюг створення цінності, а не обмежуються виключно виробничою сферою [58].

Особливу роль Й. Шумпетер відводив суб'єктам господарювання, які ініціюють і реалізують так звані «нові комбінації». Саме такі економічні агенти, на його думку, формують основу інноваційного підприємництва, виступаючи активним елементом економічних перетворень та структурних зрушень [58].

Цілі інноваційної діяльності логічно впливають із загальних цілей управління та стратегічного розвитку підприємства. Вони орієнтовані на забезпечення довгострокового зростання, посилення конкурентних позицій, розширення ринкової присутності та перехід до інтенсивної моделі розвитку. Підприємства, що системно впроваджують інновації, зазвичай зосереджуються на таких ключових напрямках: – оновлення або заміщення застарілої продукції шляхом освоєння виробництва нових, інноваційних та унікальних товарів чи послуг; – розроблення та впровадження більш ефективних технологічних процесів; – формування сучасних організаційно-управлінських моделей, адаптованих до змін зовнішнього середовища; – диверсифікація та розширення асортименту основної й додаткової продукції; – збереження та нарощування частки ринку, а також вихід на нові ринки збуту, у тому числі міжнародні; – освоєння нових сегментів ринку в межах уже наявної сфери діяльності; – оптимізація витрат і зниження виробничих та операційних ризиків; – підвищення якості продукції та рівня задоволеності споживачів.

Реалізація зазначених цілей є можливою лише за умови активного та цілеспрямованого використання різних форм інновацій, що підтверджує їх системоутворюючу роль у розвитку сучасних підприємств.

З урахуванням визначених цілей інноваційного розвитку та результатів аналізу еволюції інноваційного менеджменту доцільно зазначити, що сучасне розуміння інноваційної діяльності виходить далеко за межі суто техніко-технологічних змін. У готельно-ресторанному бізнесі інновації охоплюють

широкий спектр процесів - від створення нових сервісних концепцій до трансформації управлінських, маркетингових і цифрових рішень, що суттєво розширює об'єкт і функціональне наповнення цього напрямку менеджменту.

У цьому контексті основні напрями інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі доцільно систематизувати таким чином: – розроблення та впровадження інноваційних ідей у сфері сервісу, гостинності та клієнтського досвіду, їх апробація й доведення до практичного використання у форматі нових послуг, концепцій або бізнес-моделей; – добір і використання нових видів сировини, продуктів, матеріалів та оснащення для формування унікальної гастрономічної пропозиції або підвищення якості готельних і ресторанних послуг; – упровадження інноваційних технологічних процесів приготування страв, обслуговування гостей, організації номерного фонду, логістики та управління запасами; – проектування, тестування та освоєння сучасних технічних і цифрових рішень (автоматизовані системи бронювання, CRM-платформи, smart-технології в готелях, цифрові меню тощо); – реалізація організаційних та управлінських інновацій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення гнучкості управління та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища; – формування та використання інформаційних ресурсів і цифрових даних для підтримки управлінських рішень, інноваційного розвитку та інвестиційної привабливості підприємств індустрії гостинності; – управління персоналом у контексті інноваційної діяльності, зокрема розвиток компетенцій у сфері сервісних інновацій, цифрових навичок, маркетингу та продажу інноваційних послуг; – організаційно-правове та документаційне забезпечення інноваційних і інвестиційних процесів, у тому числі захист інтелектуальної власності та дотримання стандартів якості й безпеки; – проведення маркетингових досліджень, спрямованих на виявлення змін у споживчих уподобаннях, оцінку ефективності інновацій та формування конкурентних переваг на ринку готельно-ресторанних послуг.

Таким чином, інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі постає як комплексний багатовимірний процес, що поєднує технологічні, організаційні, сервісні та управлінські інновації і відіграє визначальну роль у забезпеченні сталого розвитку та конкурентоспроможності підприємств галузі.

Отже, у межах дослідження сутності інноваційної діяльності доцільно зробити висновок, що вона охоплює весь безперервний інноваційний процес підприємства готельно-ресторанного бізнесу - від зародження інноваційної ідеї до її практичної реалізації та подальшого поширення на ринку. Інноваційна діяльність у сфері гостинності не обмежується етапом упровадження окремого нововведення, а включає також стадію дифузії інновацій, тобто процес їх розповсюдження та адаптації в межах галузі, різних форматів закладів і сегментів споживачів. У результаті цього інноваційні рішення поступово інтегруються в практику готельно-ресторанного бізнесу, формуючи нові стандарти сервісу, технологій та управління.

Проведений аналіз дає підстави виокремити сукупність базових понять, що формують економічний зміст і структуру інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності. До них належать: – новації як первинні ідеї, знання або розробки, що мають потенціал практичного застосування; – інновації як упроваджені новації, які забезпечують економічний, соціальний або сервісний ефект; – інноваційні проекти, спрямовані на реалізацію конкретних інноваційних рішень у діяльності готелів і ресторанів; – інноваційний процес як послідовність взаємопов'язаних етапів створення, впровадження та поширення інновацій; – інноваційна діяльність підприємств та інших суб'єктів ринку як комплекс управлінських, організаційних і економічних дій, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку галузі.

Таким чином, інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі виступає системоутворюючим чинником розвитку, який визначає здатність підприємств адаптуватися до динамічних змін ринкового середовища,

підвищувати конкурентоспроможність і формувати довгострокові переваги в умовах трансформації індустрії гостинності.

Термін «innovation» походить від латинського «innovatio» і в буквальному значенні означає «рух у напрямку змін», тоді як в англomовній науковій традиції він трактується як «інновація» або «нововведення». Водночас у сучасному науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до співвідношення понять «новація» та «інновація»: частина дослідників їх ототожнює, інші — принципово розмежують, надаючи кожному з них самостійного економічного та концептуального змісту.

Відповідно до підходу, що ґрунтується на розмежуванні зазначених категорій, під нововведенням (новацією) здебільшого розуміють формалізований результат фундаментальних або прикладних наукових досліджень, дослідно-конструкторських чи експериментальних робіт, спрямованих на підвищення ефективності певної сфери діяльності. До нововведень відносять відкриття, винаходи, ноу-хау та інші результати науково-технічного пошуку. Так, відкриття пов'язане з отриманням раніше невідомих знань або фіксацією нових явищ і закономірностей у природі чи суспільстві.

Відкриття та інновація суттєво відрізняються за низкою принципівих характеристик. По-перше, відкриття й винаходи, як правило, виникають на фундаментальному рівні наукового пізнання, тоді як інновація формується переважно в межах прикладного, технологічного або управлінського рівня та орієнтується на практичне використання. По-друге, відкриття нерідко є результатом індивідуальної наукової діяльності, тоді як інновації створюються колективно - у межах підприємств, наукових центрів, проєктних команд - і реалізуються у формі інноваційних проєктів. По-третє, відкриття не має безпосередньо вираженої комерційної мети, тоді як інновація завжди орієнтована на отримання економічного ефекту. Йдеться про зростання доходів, підвищення продуктивності праці, зниження витрат, поліпшення якості продукції чи послуг, а також формування конкурентних переваг. По-

четверте, відкриття може мати випадковий характер, тоді як інновація є результатом цілеспрямованого пошуку, планування та обґрунтування, що передбачає наявність чітко визначеної мети та техніко-економічної доцільності її реалізації.

Таким чином, розмежування понять «новація» та «інновація» дозволяє глибше розкрити економічний зміст інноваційної діяльності та чітко окреслити її прикладну спрямованість, що є особливо важливим для аналізу ролі інновацій у розвитку готельно-ресторанного бізнесу [30].

З урахуванням галузевої специфіки індустрії гостинності структура інноваційної діяльності готельно-ресторанного підприємства може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системне формування та впровадження інноваційних рішень.

По-перше, інноваційна діяльність розпочинається з формулювання або перегляду корпоративної та конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства, з урахуванням змін ринкового середовища, поведінки споживачів, туристичних потоків, рівня цифровізації та безпекових факторів.

По-друге, здійснюється визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та вибір типів інноваційних стратегій, зокрема у сфері сервісу, цифрових технологій, організації обслуговування, управління персоналом, маркетингу або енергоефективності.

Наступним етапом є формування критеріїв відбору інноваційних ідей, які можуть стосуватися нових форматів послуг, концепцій закладів, клієнтського досвіду, бізнес-процесів або технологій обслуговування, з урахуванням очікуваної економічної та сервісної ефективності.

Далі відбувається генерування інноваційних ідей, що може здійснюватися на основі аналізу споживчих трендів, кращих міжнародних практик, пропозицій персоналу, зворотного зв'язку від клієнтів, а також результатів маркетингових досліджень.

На наступному етапі здійснюється формування інноваційних проєктів та їх комплексна оцінка, яка включає маркетинговий аналіз (попит, цільові

сегменти), технологічну доцільність (можливість реалізації) та фінансово-економічну оцінку (витрати, окупність, ризики).

Після цього проводиться розроблення та тестування нових продуктів, послуг або процесів, що в умовах готельно-ресторанного бізнесу може включати пілотне впровадження нових сервісів, цифрових рішень, меню, форматів обслуговування або організаційних моделей.

Наступним етапом є підготовка операційної діяльності до впровадження інновацій, що передбачає адаптацію бізнес-процесів, навчання персоналу, налаштування систем постачання, бронювання, продажів і комунікацій з клієнтами.

Завершальним етапом виступає комерціалізація інновацій, тобто повномасштабне впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства, їх просування на ринку, оцінка ефективності та подальше коригування з урахуванням результатів функціонування.

Таким чином, інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі є цілісним управлінським процесом, що поєднує стратегічне бачення, сервісні та технологічні рішення й орієнтується на створення стійких конкурентних переваг і підвищення якості гостинного продукту.



Рисунок 1.1 - Асоціативний ряд дефініції «інновація» [2].

Інновація суттєво відрізняється від таких понять, як «винахід» і «відкриття», насамперед за своїм економічним призначенням і характером реалізації. Якщо відкриття або винахід зазвичай виникають у межах фундаментальних досліджень і спрямовані на отримання нових знань, то інновація має чітко виражену прикладну спрямованість і орієнтується на практичне використання результатів наукового пошуку.

Відмінності простежуються й у формах організації інноваційної діяльності. Винахід або відкриття може бути результатом індивідуальної наукової роботи, тоді як інновації, як правило, розробляються колективно — у межах підприємств, дослідницьких центрів, проєктних груп чи спеціалізованих лабораторій, що забезпечують комплексний підхід до їх створення та впровадження.

Принциповою є й різниця в мотивації. Відкриття за своєю суттю не переслідує безпосередньої економічної вигоди і має пізнавальний характер. Інновація ж спрямована на досягнення конкретного практичного ефекту, зокрема підвищення продуктивності праці, удосконалення виробничих або управлінських процесів, оптимізацію витрат та зростання результативності діяльності підприємства.

Крім того, відкриття може мати випадковий характер, тоді як інновація є результатом цілеспрямованого та системного поєднання різних елементів - знань, технологій, ресурсів і управлінських рішень. Саме момент виходу нововведення на ринок трансформує його в інновацію, що зумовлює багатоваріантність підходів до її трактування та оцінювання в наукових дослідженнях [2].

Підтвердженням наведених положень є позиція В. Мельника та Г. Погріщука, які наголошують, що інновації не слід зводити виключно до впровадження нової техніки або технологій. На їхню думку, інновації виступають потужним джерелом економічного прогресу, оскільки орієнтовані на досягнення не лише економічного, а й соціального та інших видів ефектів. Саме завдяки інноваціям підвищується ефективність функціонування

економічних систем, а процес їх упровадження охоплює широкий спектр сфер діяльності соціально-економічних структур [29].

Узагальнюючи наукові підходи до трактування сутності інновацій, Д. Яковенко зазначає, що поняття «інновація» має багатозначний характер і трактується з різних теоретико-методологічних позицій. Водночас переважна більшість визначень може бути згрупована в межах трьох базових підходів.

Перший - еволюційний підхід, представлений працями Йозеф Шумпетер, Ла Герре, Юрій Яковець та інших дослідників. У межах цього підходу інновація розглядається як зміна або оновлення, що відбувається у продукті, технології, системі управління чи методах господарювання та забезпечує поступальний розвиток економіки.

Другий - процесний (динамічний) підхід, який розвинули Джо Тідд, Джон Бессант, Кіт Павітт, Браян Твісс, Бела Санто, а також українські науковці Іван Школа, Ірина Будникевич, Олександр Лапко, Дмитро Черваньов, **Людмила Нейкова та інші. Згідно з цим підходом інновація трактується як цілісний процес упровадження, освоєння та використання нових рішень, а також як безперервне вдосконалення продуктів і процесів у конкретній сфері господарської діяльності.

Третій - об'єктний (статичний) підхід, представниками якого є Х. Рігс, Ерік фон Хіппель, Равіль Фатхутдінов, Сергій Покропивний. У межах цього підходу інновація визначається як завершений результат інноваційного процесу, що проявляється у формі нової продукції, технології, методу або управлінського рішення, впровадженого на ринку та в практиці господарювання [42].

Таким чином, різноманітність підходів до трактування інновацій свідчить про їх багатовимірну економічну природу та підтверджує доцільність комплексного розгляду інноваційної діяльності як ключового чинника розвитку підприємств, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Таблиця 1.1 - Підходи до визначення поняття «інновація» в наукових та нормативних джерелах

Автор	Визначення
Бетс Ф.	Інновації - це уведення новацій і нововведень різного ступеня новизни та радіусу дії у вигляді продуктів, технологій, ринків, галузей господарства та сфер застосування [46].
Безгін К.	Інновації - це реальні можливості задоволення суспільних потреб, виражені в матеріальній формі, що реалізуються через бізнес-процеси розвитку та досягнення стратегічних цілей підприємств [2].
Гуцол А.	Інновація - це суттєва зміна функцій виробленого, що ґрунтується на новому поєднанні та комерціалізації нових комбінацій, використанні нових матеріалів і компонентів, упровадженні нових процесів, відкритті нових ринків та організаційних форм [20].
Сумець О., Ігнатова Є.	Інновація - це сукупно-технічний економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів забезпечує створення продукції та технологій із кращими споживчими властивостями, здатних приносити додатковий прибуток [39].
Копитко М.	Інновація - це кінцевий результат упровадження новацій (інноваційної діяльності), що реалізується у вигляді нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності, або нового підходу до соціальних послуг [24].
Лаврова Ю.	Інновації - це кінцевий результат інноваційної діяльності у формі нового чи вдосконаленого продукту або технологічного процесу, який має якісні переваги при використанні, проектуванні, виробництві та збуті, застосовується на практиці й забезпечує суспільний ефект [27].
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інновації - це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного чи іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [34].
Додгсон М.	Інновації - це наукова, технічна, технологічна, організаційна та фінансова діяльність, що приводить до комерційного впровадження нового або вдосконаленого продукту, виробничого процесу чи обладнання [48].
Атаманова Ю.	Інновації - це впровадження суб'єктом господарювання у виробничий процес результату інтелектуальної, зокрема наукової та науково-технічної, діяльності, оформленого як об'єкт права інтелектуальної власності та доведеного до рівня інноваційного продукту через НДДКР, виготовлення дослідних зразків або експериментальне виробництво [1].
Скрипко Т.	Інновації - це процес розроблення, упровадження та експлуатації виробничо-економічного і соціально-організаційного потенціалу, закладеного в основу новації [37].

* Складено автором

Як свідчать дані таблиці 1.1, у науковій літературі відсутнє універсальне визначення дефініції «інновація», що зумовлено її багатовимірністю, складністю та різноманіттям наукових підходів до її трактування. Наявні визначення відрізняються за змістом і широтою охоплення, оскільки

відображають специфіку дослідницьких позицій окремих авторів. Водночас у більшості з них акцент робиться не стільки на цільовій спрямованості інноваційної діяльності, скільки на засобах і формах її реалізації.

Загальновизнаним у міжнародній практиці є підхід, закріплений у Керівництві Осло, розробленому Організацією економічного співробітництва та розвитку спільно з Євростатом. Відповідно до нього інновація трактується як упровадження нового або суттєво вдосконаленого продукту чи процесу, нового маркетингового або організаційного методу в діловій практиці підприємств. Саме це визначення широко використовується в міжнародних і національних нормативно-правових документах та статистичних дослідженнях інноваційної діяльності.

З урахуванням проведеного аналізу наукових підходів і нормативних трактувань, у межах дослідження сформульовано авторське визначення поняття «інновація». Під інновацією пропонується розуміти результативний об'єкт інноваційної діяльності, представлений у формі нових або вдосконалених продуктів, технологій, методів, управлінських рішень, елементів чи підходів.

Такий об'єкт характеризується наявністю науково-технічної новизни, можливістю практичного застосування у виробничій чи сервісній діяльності та здатністю до комерційної реалізації. Визначальною ознакою інновації є впровадження якісних змін, що забезпечують підвищення ефективності, результативності та загального рівня розвитку підприємства або галузі.

Однією з перших і водночас найбільш впливових класифікацій інновацій, яка набула класичного характеру та широко застосовувалася в наукових дослідженнях до кінця 1960-х років, є класифікація, запропонована Йозефом Шумпетером. Учений розглядав інновації як рушійну силу економічного розвитку та виокремлював п'ять базових типів інноваційних змін.

По-перше, до інновацій він відносив створення принципово нового для споживачів продукту або продукції з якісно новими властивостями. По-друге, важливим типом інновацій вважалося впровадження нових засобів

виробництва, що ґрунтуються на наукових відкриттях або нових підходах до комерційного використання продукції. По-третє, інноваціями визнавалося освоєння нових ринків збуту окремими галузями економіки, незалежно від того, чи існували такі ринки раніше.

Окрім цього, Й. Шумпетер включав до інновацій процес залучення нових джерел сировини та напівфабрикатів, навіть якщо вони були відомі раніше, але не використовувалися в конкретній галузі. Завершальним типом інновацій він визначав упровадження нових організаційних форм ведення господарської діяльності [58].

Запропонована класифікація заклала теоретичне підґрунтя для подальших досліджень інновацій та зберігає наукову значущість і сьогодні, слугуючи базою для розвитку сучасних підходів до аналізу інноваційної діяльності підприємств.

Узагальнення наукових підходів дозволяє виокремити ключові критерії, за якими в міжнародній та вітчизняній науковій практиці здійснюється класифікація інновацій. Такі критерії відображають багатовимірну природу інновацій та різні аспекти їх формування й використання.

До найбільш поширених критеріїв класифікації інновацій належать: – економічна сутність, що визначає характер і зміст інноваційних змін; – рівень значущості, який відображає масштаб і вплив інновацій на діяльність підприємства або галузі; – сутність та сфера застосування, що окреслюють функціональне призначення інновацій; – сфера формування та місце безпосереднього використання, які характеризують етапи створення й упровадження інновацій; – ступінь новизни та інноваційний потенціал, що визначають радикальність і перспективність інноваційних рішень; – особливості механізму реалізації та інноваційного процесу, пов'язані зі способом і послідовністю їх упровадження; – роль у відтворювальному процесі, яка відображає вплив інновацій на розвиток і оновлення економічних систем.

Зазначені критерії створюють методологічну основу для комплексного аналізу інновацій та дозволяють системно оцінювати їх значення у розвитку сучасних підприємств, зокрема у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Найбільш поширеним у науковій практиці є підхід до класифікації інновацій за їх сутністю та сферою застосування. Відповідно до цього критерію виокремлюють такі основні групи інновацій: – технологічні, що пов'язані з упровадженням нових або вдосконалених технологій виробництва, використанням інформаційних систем, альтернативних джерел енергії та нових методів організації виробничих процесів; – продуктові, які передбачають створення нових або суттєво вдосконалених товарів і послуг для виробничого чи споживчого використання; – організаційно-управлінські, що охоплюють нові методи, принципи та форми організації діяльності підприємства, управління персоналом, стратегічного планування, прогнозування та побудови організаційних структур; – економічні, спрямовані на оновлення фінансових, облікових і мотиваційних механізмів, систем оплати праці та оцінювання результатів діяльності; – соціальні, пов'язані з активізацією людського потенціалу, удосконаленням умов праці, врахуванням культурних, екологічних і соціальних аспектів; – юридичні, що передбачають розроблення та впровадження нових нормативно-правових рішень, які регулюють діяльність суб'єктів господарювання та формують сприятливе інституційне середовище.

В умовах формування економіки знань саме здатність створювати, поширювати та ефективно використовувати наукові знання й інновації стає визначальним чинником конкурентоспроможності та прискорення соціально-економічного розвитку. Поряд із інвестиціями та трудовими ресурсами інновації й нові технології забезпечують раціональне використання обмежених ресурсів і формують основу сталого розвитку суспільства.

У зв'язку з цим доцільним є окремий розгляд дефініції «інноваційна діяльність», оскільки за своїм змістом вона є ширшою та комплекснішою, ніж поняття «інновація». У Господарському кодексі України інноваційна

діяльність трактується як діяльність, що передбачає інвестування наукових досліджень і розробок, спрямованих на здійснення якісних змін у стані продуктивних сил, формування прогресивних структурних зрушень в економіці, а також розроблення й упровадження нових видів продукції та технологій.

Водночас аналіз наукових джерел свідчить, що, подібно до терміна «інновація», у науковому середовищі відсутнє єдине універсальне визначення поняття «інноваційна діяльність». Це пояснюється складністю та багатовимірністю самого явища, різними підходами до його трактування, а також відмінностями у дослідницьких цілях і методологічних позиціях науковців. Саме тому в науковій літературі сформовано широкий спектр визначень інноваційної діяльності, що зумовлює доцільність їх узагальнення та систематизації, представленої в таблиці 1.2.

На основі узагальнення підходів до визначення дефініції «інноваційна діяльність», наведених у таблиці 1.2, доцільно сформулювати такі авторські висновки.

По-перше, інноваційна діяльність у більшості наукових і нормативних трактувань розглядається не як разова дія, а як безперервний, багатоетапний процес, що охоплює наукові дослідження, розробки, комерціалізацію та практичне впровадження результатів інтелектуальної діяльності. Це свідчить про її системний характер і тісний зв'язок із довгостроковим розвитком підприємств.

По-друге, спільною ознакою майже всіх підходів є орієнтація на практичний та економічний результат. Інноваційна діяльність спрямована на створення нових або вдосконалених продуктів, технологій чи процесів, які мають ринкову реалізованість, забезпечують конкурентоспроможність і формують додану вартість.

По-четверте, нормативно-правові підходи (зокрема, законодавство України та рекомендації ОЕСР) акцентують увагу на державному та інституційному вимірі інноваційної діяльності, що передбачає реалізацію

довгострокових програм, підтримку комерціалізації результатів досліджень і формування сприятливого інноваційного середовища.

Таблиця 1.2 - Визначення дефініції «інноваційна діяльність»

Автор	Визначення
Близнюк Т.	Інноваційна діяльність - це складна динамічна система заходів щодо використання результатів завершених науково-технологічних досліджень, організаційно-економічних розробок або інших науково-технічних досягнень, яка функціонує під впливом факторів середовища всіх рівнів (зовнішнього та внутрішнього) задля задоволення мінливого індивідуального попиту й потреб суспільства загалом у конкурентоспроможній продукції (товарах, роботах, послугах) [3].
Закон України «Про інноваційну діяльність»	Інноваційна діяльність - діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг [34.]
Господарський кодекс України	Інноваційна діяльність у сфері господарювання - це діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм із тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя [8].
ОЕСР	Інноваційна діяльність включає всі наукові, технологічні, організаційні, фінансові та комерційні кроки, які фактично або за задумом ведуть до реалізації інновацій. Деякі з цих видів діяльності можуть бути інноваційними по своїй суті, тоді як інші не містять новизни, але є необхідними для здійснення інновацій [31].
Файчук О.	Інноваційна діяльність - це діяльність, спрямована на оновлення наявного, створення й використання нового конкурентоспроможного продукту (товару, технології, способу виробництва) задля кращого задоволення суспільних потреб, підвищення продуктивності праці, якості продукції та зниження її собівартості [40].
Поліщук О.	Інноваційна діяльність - це процес, спрямований на розроблення інновацій, реалізацію результатів завершених наукових досліджень або певних науково-технічних досягнень у новий чи вдосконалений продукт, що реалізується на ринку, або в новий чи вдосконалений технологічний процес, який використовується в практичній діяльності, а також пов'язані з цим процесом наукові розробки та дослідження [32].
Денисенко М., Риженко Я.	Інноваційна діяльність - це діяльність, пов'язана з перетворенням наукових досліджень і розробок, а також винаходів і відкриттів у новий продукт або новий технологічний процес, що впроваджується у виробничий процес [10].
Гуторов О., Ярута М., Сисоєва С.	Інноваційна діяльність - це діяльність, що спрямована на використання й комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоспроможних товарів і послуг [9].
Коваленко О.	Інноваційна діяльність - це процес, спрямований на реалізацію результатів завершених науков [23].

* Складено автором

По-п'яте, відсутність єдиного універсального визначення інноваційної діяльності пояснюється багатовекторністю її проявів та галузевою специфікою застосування, що обумовлює необхідність адаптації цього поняття до конкретної сфери дослідження.

Сутність інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі.
Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі є складним, системним і безперервним процесом, спрямованим на створення, впровадження та комерціалізацію нових або вдосконалених продуктів, послуг, технологій, управлінських рішень і сервісних моделей з метою підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Її сутність визначається специфікою галузі, орієнтованою на споживача, високою залежністю від якості сервісу, емоційного досвіду клієнтів та здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Економічний зміст інноваційної діяльності в готельно-ресторанному бізнесі полягає у трансформації знань, ідей і креативних рішень у практично реалізовані сервіси та бізнес-моделі, що забезпечують зростання доходів, оптимізацію витрат, підвищення продуктивності праці та зміцнення ринкових позицій підприємства. Інновації в цій сфері безпосередньо пов'язані з формуванням доданої вартості через підвищення якості обслуговування, персоналізацію клієнтського досвіду та впровадження нових форматів взаємодії з гостями.

Важливою особливістю інноваційної діяльності в індустрії гостинності є її людиноцентричність. Персонал виступає не лише виконавцем інноваційних рішень, а й активним носієм знань, сервісних компетенцій та креативного потенціалу. Тому інноваційна діяльність тісно пов'язана з розвитком людського капіталу, корпоративної культури, систем мотивації та внутрішніх комунікацій.

Крім того, інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі має виражений адаптаційний характер, особливо в умовах нестабільності, кризових явищ, воєнного стану та післявоєнного відновлення. Вона стає

інструментом забезпечення гнучкості бізнесу, зниження ризиків, переорієнтації на нові ринкові сегменти та формування стійких конкурентних переваг.

З урахуванням галузевої специфіки індустрії гостинності структура інноваційної діяльності готельно-ресторанного підприємства може бути представлена як послідовність взаємопов'язаних етапів, що забезпечують системне формування та впровадження інноваційних рішень. По-перше, інноваційна діяльність розпочинається з формулювання або перегляду корпоративної та конкурентної стратегії готельно-ресторанного підприємства, з урахуванням змін ринкового середовища, поведінки споживачів, туристичних потоків, рівня цифровізації та безпекових факторів. По-друге, здійснюється визначення пріоритетних напрямів інноваційної діяльності та вибір типів інноваційних стратегій, зокрема у сфері сервісу, цифрових технологій, організації обслуговування, управління персоналом, маркетингу або енергоефективності.

Наступним етапом є формування критеріїв відбору інноваційних ідей, які можуть стосуватися нових форматів послуг, концепцій закладів, клієнтського досвіду, бізнес-процесів або технологій обслуговування, з урахуванням очікуваної економічної та сервісної ефективності.

Далі відбувається генерування інноваційних ідей, що може здійснюватися на основі аналізу споживчих трендів, кращих міжнародних практик, пропозицій персоналу, зворотного зв'язку від клієнтів, а також результатів маркетингових досліджень.

На наступному етапі здійснюється формування інноваційних проєктів та їх комплексна оцінка, яка включає маркетинговий аналіз (попит, цільові сегменти), технологічну доцільність (можливість реалізації) та фінансово-економічну оцінку (витрати, окупність, ризики).

Після цього проводиться розроблення та тестування нових продуктів, послуг або процесів, що в умовах готельно-ресторанного бізнесу може

включати пілотне впровадження нових сервісів, цифрових рішень, меню, форматів обслуговування або організаційних моделей.

Наступним етапом є підготовка операційної діяльності до впровадження інновацій, що передбачає адаптацію бізнес-процесів, навчання персоналу, налаштування систем постачання, бронювання, продажів і комунікацій з клієнтами.

Завершальним етапом виступає комерціалізація інновацій, тобто повномасштабне впровадження інноваційних рішень у діяльність підприємства, їх просування на ринку, оцінка ефективності та подальше коригування з урахуванням результатів функціонування. Роль інноваційної діяльності у розвитку готельно-ресторанного бізнесу представлено на рисунку 1.2.

Роль інновацій у готельно-ресторанному бізнесі

Характеристика	Опис
Економічна результативність	Оптимізація процесів, зниження витрат, підвищення продуктивності
Конкурентні переваги	Диференціація продукту, персоналізація, швидка реакція
Клієнтський досвід	Підвищення лояльності, репутації, стійкості попиту
Адаптація та антикризовість	Гнучкість моделей, диверсифікація, зниження ризиків

Рисунок 1.2 - Роль інноваційної діяльності у розвитку готельно-ресторанного бізнесу

**Розроблено автором*

Інноваційна діяльність відіграє системоутворюючу роль у розвитку готельно-ресторанного бізнесу, оскільки виступає ключовим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та стійкості в умовах динамічних змін ринкового середовища. Вона формує передумови для переходу підприємств індустрії гостинності від екстенсивної моделі розвитку

до інтенсивної, орієнтованої на підвищення якості сервісу та ефективності використання ресурсів.

По-перше, інноваційна діяльність забезпечує зростання економічної результативності готельно-ресторанних підприємств за рахунок оптимізації бізнес-процесів, зниження операційних витрат, підвищення продуктивності праці та збільшення доходів через створення унікальних сервісних пропозицій.

По-друге, інновації відіграють визначальну роль у формуванні конкурентних переваг, оскільки дозволяють диференціювати готельно-ресторанний продукт, персоналізувати обслуговування та швидко реагувати на зміну споживчих уподобань і туристичних трендів.

По-третє, інноваційна діяльність є важливим чинником підвищення якості клієнтського досвіду, що безпосередньо впливає на лояльність гостей, репутацію закладів і стійкість попиту в довгостроковій перспективі.

По-четверте, в умовах кризових явищ, зокрема воєнних та післявоєнних трансформацій, інновації виконують адаптаційну та антикризову функцію, сприяючи гнучкості бізнес-моделей, диверсифікації послуг і зниженню ризиків функціонування.

Узагальнюючи, інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі є стратегічним чинником розвитку, що забезпечує економічну ефективність, стійкість і довгострокове зростання підприємств індустрії гостинності в умовах посилення конкуренції та глобальних трансформацій.

1.2. Теоретичні підходи до формування механізмів інноваційних рішень в готельно-ресторанному бізнесі

В умовах сучасної макроекономічної нестабільності, посилення конкуренції та структурних дисбалансів розвитку індустрії гостинності особливої актуальності набуває перехід готельно-ресторанних підприємств від фрагментарного впровадження окремих інновацій до системного

формування механізмів інноваційних рішень. Такий перехід забезпечує не лише вищий сукупний ефект, а й узгоджене оновлення сервісних, технологічних і управлінських складових діяльності, що є критично важливим для сталого розвитку бізнесу в турбулентному ринковому середовищі.

Реалізація комплексних механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі об'єктивно пов'язана зі значними фінансовими витратами. Водночас ці витрати слід розглядати не як надмірний тягар, а як стратегічні інвестиції, без яких неможливе формування ефективних інноваційних стратегій та забезпечення життєздатності підприємств у умовах гіперконкуренції, глобальних обмежень, кризових та воєнних викликів. У цьому контексті інноваційний розвиток охоплює не лише оновлення матеріально-технічної бази (впровадження сучасного обладнання, цифрових систем, автоматизації сервісу), а й створення нових форматів послуг, удосконалення бізнес-процесів, зміну якісних характеристик готельно-ресторанного продукту, а також виконання окремих етапів дослідницько-аналітичної та проєктної діяльності.

З позицій теорії інновацій інноваційні рішення в готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як складний економічний та організаційно-управлінський процес, що ґрунтується на поєднанні двох взаємопов'язаних видів потенціалу. Перший - науково-технологічний, який включає сучасні цифрові технології, автоматизовані системи управління, енергоефективні та безпекові рішення. Другий - інтелектуальний, що визначається здатністю менеджменту та персоналу генерувати, адаптувати й реалізовувати інноваційні рішення на всіх стадіях відтворювального циклу послуг гостинності.

Важливою теоретичною передумовою формування ефективних механізмів інноваційних рішень є узгодженість інноваційних цілей із загальною стратегією розвитку готельно-ресторанного підприємства. Йдеться про відповідність інноваційних ініціатив цільовим сегментам ринку, форматам послуг, концепції бренду та пріоритетам економічної ефективності. Саме така

узгодженість забезпечує цільову спрямованість інновацій та мінімізує ризики їх формального або неефективного впровадження.

У межах економічної теорії інновацій триває дискусія щодо того, на якій фазі економічного циклу створюються найбільш сприятливі умови для реалізації інноваційних рішень. Більшість класичних підходів інноваційного менеджменту ґрунтується на циклічному баченні розвитку та припущенні, що інноваційна активність посилюється в умовах загострення конкурентного тиску та погіршення ринкової кон'юнктури. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає, що кризові періоди виступають каталізатором інноваційних механізмів, стимулюючи пошук нових сервісних моделей, цифрових форматів обслуговування та управлінських рішень, спрямованих на адаптацію й збереження конкурентних позицій.

Таким чином, у теоретичному вимірі формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі слід розглядати як відповідь на структурні виклики, економічні цикли та трансформацію споживчих очікувань, що зумовлює необхідність комплексного, стратегічно орієнтованого та науково обґрунтованого підходу до інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності [26].

Водночас у межах класичного циклічного підходу вважається, що за сприятливої економічної кон'юнктури підприємства схильні відкладати реалізацію інноваційних проєктів, оскільки поточні фінансові результати не створюють достатніх стимулів для прийняття додаткових ризиків, пов'язаних із впровадженням нових рішень. За такого підходу інноваційна активність часто поступається стабілізаційним і експлуатаційним стратегіям розвитку.

Прихильники цієї концепції акцентують на особливій ролі інноваційних рішень у кризові періоди, коли загострення конкуренції, зниження попиту та скорочення ресурсів змушують підприємства шукати нетрадиційні управлінські, технологічні та сервісні механізми виживання. Світова практика значною мірою підтверджує доцільність такого підходу, оскільки саме через впровадження інновацій у багатьох країнах долалися фази економічних криз,

рецесій і депресій. Інновації формували нові можливості розвитку, освоєння яких забезпечувало перехід економіки до етапу зростання.

З теоретичної точки зору важливим є й те, що в умовах економічного спаду спостерігається перерозподіл капіталу від традиційних форм діяльності до нових напрямів, які базуються на інноваційних рішеннях. Для готельно-ресторанного бізнесу це означає переорієнтацію з усталених, але малоефективних моделей обслуговування на цифрові, сервісно-орієнтовані та клієнтоцентричні формати діяльності.

Окремої уваги потребує також розуміння циклічного характеру інноваційного розвитку. Розвиток підприємств індустрії гостинності відбувається через послідовну зміну стадій, що супроводжуються появою нових тенденцій, трансформацією якісних параметрів послуг і накопиченням знань. Кожен інноваційний цикл ґрунтується на результатах попереднього, а завершення одного етапу створює передумови для формування наступного циклу інноваційних рішень.

Таким чином, у теоретичному вимірі формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати кризи не лише як загрозу, а й як каталізатор інноваційного розвитку, що запускає нові цикли оновлення сервісу, технологій і управлінських моделей та забезпечує довгострокову адаптацію підприємств до змін економічного середовища [17].

У контексті формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі принципово важливим є організаційне відокремлення інноваційної діяльності від поточних операційних процесів. Інновації потребують власного бюджету, спеціалізованого управління та високого рівня гнучкості, що унеможлиблює їх ефективну реалізацію в межах стандартної управлінської структури.

Поєднання управління основною діяльністю та інноваційними проєктами, як правило, призводить до витіснення інновацій короткостроковими операційними пріоритетами. Тому одним із ключових

механізмів інноваційного розвитку є створення автономних інноваційних команд або підрозділів, які функціонують поза межами поточної системи управління.

Для готельно-ресторанних підприємств така модель дозволяє зосередити інноваційні рішення на реальних потребах гостей, залучити кваліфіковані кадри та забезпечити ефективну розробку й упровадження нових сервісних, цифрових і управлінських рішень. Організаційна автономність інноваційної діяльності є необхідною умовою її результативності та довгострокового розвитку підприємств індустрії гостинності [60].

У межах формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі особливе значення має механізм інноваційного розвитку, який доцільно розглядати як цілісну систему взаємопов'язаних елементів управління, спрямовану на ініціювання та реалізацію послідовних і цілеспрямованих інноваційних змін у діяльності підприємства індустрії гостинності.

Інноваційний розвиток є комплексним поняттям і відображає здатність та готовність підприємства до адаптації й полівекторного зростання в умовах мінливого бізнес-середовища, трансформації споживчих уподобань і взаємодії зі стейкхолдерами. Для готельно-ресторанного бізнесу він реалізується через впровадження сервісних, технологічних, організаційних та управлінських інновацій, орієнтованих на формування нових конкурентних переваг і посилення ринкових позицій.

Механізм інноваційного розвитку доцільно трактувати як динамічну систему, що функціонує під впливом інноваційних імпульсів і забезпечує цілеспрямований, ефективний та сталий розвиток готельно-ресторанних підприємств [12, 13].

У контексті формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі інноваційний механізм доцільно розглядати як процесну категорію, дія якої не зводиться до одноразового управлінського рішення, а

реалізується протягом певного часу через послідовність взаємопов'язаних змін. Такий механізм спрямований на трансформацію конкретного об'єкта управління - сервісу, бізнес-процесів, організаційної структури або клієнтського досвіду.

Розвиток об'єкта інноваційних рішень має характеризуватися трьома ключовими ознаками: – структурною зміною стану, що відображає якісне оновлення елементів діяльності підприємства; – причинно-наслідковим зв'язком між станами, коли кожний наступний етап розвитку ґрунтується на результатах попереднього; – наявністю внутрішнього механізму переходу, який забезпечує закономірність і керованість інноваційних змін [13].

Для фіксації та аналізу таких структурних змін у готельно-ресторанному бізнесі доцільно застосовувати моделі інноваційного розвитку, що дозволяють одночасно відобразити поточний стан об'єкта та механізм його трансформації. У загальному теоретичному розумінні модель виступає як спрощене уявне або формалізоване відтворення об'єкта дослідження, яке дає змогу отримати нову аналітичну інформацію та обґрунтувати управлінські рішення.

З позицій інноваційного менеджменту пріоритет надається не формально точному опису системи, а побудові прикладних моделей, здатних підвищити ефективність функціонування підприємств індустрії гостинності та забезпечити керованість процесів упровадження інноваційних рішень.

Формування механізму інноваційного розвитку в готельно-ресторанному бізнесі передбачає комплексне впровадження інноваційних рішень у сервісну, операційну та управлінську діяльність підприємств індустрії гостинності. Такий механізм має ґрунтуватися на низці базових концептуальних положень, що забезпечують його результативність і практичну реалізованість.

По-перше, ресурсне забезпечення передбачає наявність достатніх фінансових, кадрових, технологічних, інформаційних та інфраструктурних ресурсів, необхідних для впровадження інновацій у сфері обслуговування, цифровізації, організації бізнес-процесів і клієнтського сервісу.

По-друге, ефективність механізму інноваційних рішень проявляється у зниженні непродуктивних витрат, зростанні доходів від реалізації інноваційних послуг, підвищенні операційної продуктивності та зміцненні конкурентних позицій готельно-ресторанного підприємства на ринку.

По-третє, збалансованість означає формування системи кількісних і якісних показників оцінювання результатів діяльності, яка дозволяє комплексно аналізувати економічну, сервісну та управлінську ефективність упроваджених інновацій.

По-четверте, керованість передбачає відповідність фактичного перебігу інноваційних процесів запланованим параметрам, що досягається завдяки адаптації системи управління та використанню інструментів контролю й коригування інноваційних рішень.

По-п'яте, узгодженість полягає у синхронізації інноваційних заходів у часі, за ресурсами та етапами реалізації з організаційними змінами, що забезпечує цілісність і логічну послідовність інноваційного розвитку.

Таким чином, механізм інноваційного розвитку в готельно-ресторанному бізнесі має базуватися на поєднанні ресурсної спроможності, економічної доцільності та управлінської узгодженості, що створює передумови для ефективного впровадження інноваційних рішень і сталого розвитку підприємств індустрії гостинності [35].

У контексті формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі зазначені концептуальні положення набувають прикладного управлінського змісту та визначають логіку їх практичної реалізації. Механізм інноваційних рішень у підприємствах індустрії гостинності слід розглядати не як сукупність окремих заходів, а як інтегровану систему управління інноваціями, що забезпечує трансформацію ідей у конкурентоспроможні сервіси та бізнес-моделі.

Механізм інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі

Характеристика	Опис
Ресурсне забезпечення	Базова передумова, що визначає можливість впровадження цифрових технологій
Ефективність	Проявляється через економічні й сервісні результати
Збалансованість	Узгодження фінансових, операційних і сервісних показників
Керованість	Здатність планувати, контролювати та коригувати інноваційні процеси
Узгодженість	Забезпечує синхронізацію впровадження інновацій

Рисунок 1.3 - Механізм інноваційних рішень у підприємствах індустрії гостинності

**Розроблено автором*

З позиції механізму інноваційних рішень ресурсне забезпечення виступає його базовою передумовою, оскільки визначає можливість впровадження цифрових технологій, нових форматів обслуговування, інноваційних концепцій готелів і ресторанів, а також розвитку персоналу як ключового носія сервісних інновацій.

Ефективність механізму інноваційних рішень проявляється через економічні й сервісні результати - оптимізацію витрат, зростання доходів, підвищення задоволеності гостей та зміцнення конкурентних позицій закладів на локальному й регіональному ринках.

Збалансованість забезпечує узгодження фінансових, операційних і сервісних показників, що дозволяє оцінювати результативність інноваційних рішень не лише з точки зору прибутковості, а й з позицій якості послуг та клієнтського досвіду.

Керованість механізму інноваційних рішень означає здатність менеджменту готельно-ресторанного підприємства планувати, контролювати

та коригувати інноваційні процеси відповідно до стратегічних цілей і змін зовнішнього середовища.

Узгодженість виступає завершальним елементом механізму інноваційних рішень, оскільки забезпечує синхронізацію впровадження інновацій із організаційними змінами, кадровими рішеннями та маркетинговими стратегіями.

Отже, механізм інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі формується як системна управлінська конструкція, у якій ресурсне забезпечення, ефективність, збалансованість, керованість і узгодженість виступають взаємодоповнюючими елементами, що забезпечують результативне впровадження інновацій і сталий розвиток підприємств індустрії гостинності.

Побудова механізму інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі має ґрунтуватися на таких базових принципах: сумісність елементів системи, актуалізація їх потенціалу відповідно до стратегічних цілей, зосередження на ключовій функції підвищення якості сервісу та конкурентних переваг, стабільність і збалансованість використання ресурсів, прискорення впровадження нових рішень, безперервність інноваційного розвитку, адаптивність до змін середовища та економічна ефективність інноваційних рішень.

Дотримання цих принципів забезпечує формування цілісного, керованого та економічно обґрунтованого механізму інноваційних рішень, що є основою сталого розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу.

У процесі формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі необхідно дотримуватися таких ключових вимог:

Механізм має бути побудований як чітка логіко-структурна модель, що охоплює всі етапи інноваційного розвитку - від виявлення потреб до оцінювання ефективності результатів. Інноваційні рішення повинні мати комплексний характер та охоплювати сервісну, технологічну, організаційну й управлінську сфери діяльності підприємства.

Основою механізму має виступати ресурсний підхід, який забезпечує узгодження інноваційних ініціатив з наявним інноваційним потенціалом готельно-ресторанного підприємства. Обов'язковою є наявність системи показників оцінювання, що дозволяє визначати доцільність і результативність упровадження інноваційних рішень.

Важливою вимогою є узгодженість механізму з місією та стратегічними цілями підприємства, а також його відповідність сучасним знанням, технологіям і принципам державної політики у сфері інноваційної діяльності.

Важливими складовими теоретичного базису формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі є чітко визначені та структуровані об'єкти управлінського впливу. Саме їх деталізація дозволяє сформувати цілісний і керований механізм інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.

З позицій функцій управління до ключових складових теоретичного базису формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі доцільно віднести:

1. Економічні механізми, що забезпечують фінансування інновацій, оцінку їх ефективності та формування доданої вартості;
2. Мотиваційні механізми, спрямовані на залучення персоналу до генерації та реалізації інноваційних рішень;
3. Організаційні механізми, які визначають структуру управління інноваціями, взаємодію підрозділів і гнучкість бізнес-процесів;
4. Правові механізми, що регламентують інноваційну діяльність, захист інтелектуальної власності та дотримання стандартів у сфері гостинності;
5. Інституційно-політичні механізми, пов'язані з державною підтримкою, галузевими програмами розвитку та регуляторним середовищем.

Узагальнення наукових підходів вітчизняних дослідників дозволяє стверджувати, що формування механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі ґрунтується на поєднанні зазначених елементів у межах єдиного теоретичного базису. Їх взаємодія створює основу для побудови

цілісної моделі інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності, структурні компоненти якої доцільно систематизувати та візуалізувати у вигляді логічно вибудованої системи взаємопов'язаних блоків, що відображають послідовність і механізми прийняття та реалізації інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі. Така модель має поєднувати стратегічні орієнтири розвитку підприємства, ресурсне забезпечення, управлінські інструменти та очікувані результати інноваційної діяльності.

Систематизація структурних компонентів моделі інноваційного розвитку дозволяє чітко окреслити роль кожного елементу в загальному механізмі інноваційних рішень, забезпечити їх узгодженість і керованість, а також створити методологічне підґрунтя для подальшого прикладного аналізу та практичної реалізації інновацій у діяльності підприємств індустрії гостинності. Візуалізація такої моделі сприяє підвищенню наочності управлінських взаємозв'язків, спрощує процес ухвалення рішень і дозволяє адаптувати механізм інноваційних рішень до специфіки конкретного готельно-ресторанного підприємства.



Рисунок 1.4 - Механізм інноваційних рішень у підприємствах індустрії гостинності

**Розроблено автором*

З практичної точки зору механізм інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі доцільно розглядати як сукупність базових підпроцесів управління інноваційним розвитком.

Ключовим є управління попитом на інноваційні рішення, що передбачає визначення внутрішніх потреб у сервісних, технологічних та управлінських інноваціях відповідно до стратегічних цілей підприємства. Важливим підпроцесом виступає управління придбанням інновацій, яке охоплює аналіз ринку інноваційних продуктів і послуг та налагодження співпраці з профільними організаціями. Доповнює механізм управління інноваційними ідеями, спрямоване на генерацію, відбір і адаптацію перспективних рішень до специфіки готельно-ресторанного бізнесу.

Зазначені підпроцеси формують практичну основу механізму інноваційних рішень і забезпечують послідовний перехід від потреби в інноваціях до їх реалізації.

У практичному вимірі механізм інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі доповнюється низкою взаємопов'язаних управлінських підпроцесів, що забезпечують повний цикл формування та реалізації інновацій.

Управління прикладними дослідженнями передбачає визначення цілей інноваційних рішень, планування й організацію досліджень, а також аналіз їх кінцевих результатів з позицій доцільності впровадження у сервісну та управлінську діяльність закладу.

Управління науково-дослідницькою діяльністю охоплює формування базової інноваційної ідеї, оцінювання можливостей, економічної ефективності та ризиків її реалізації, поетапне впровадження проєкту й тестування проміжних результатів у реальних умовах функціонування готельно-ресторанного підприємства.

Управління впровадженням інноваційних рішень включає вибір оптимальної організаційної форми проєкту, контроль термінів і витрат, а

також інтеграцію результатів інновацій на ринку послуг або у внутрішні бізнес-процеси підприємства.

Управління інноваційним потенціалом спрямоване на системний збір і аналіз інформації щодо кадрових, технологічних, фінансових і організаційних можливостей підприємства, що дозволяє виявляти нові проблеми й можливості та ініціювати подальші інноваційні проекти [6].

Сукупність зазначених підпроцесів формує завершену практичну модель механізму інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі та забезпечує безперервність і результативність інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності.

Ефективність механізмів інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі проявляється у синергії управлінських етапів розробки, впровадження та комерціалізації інновацій із трансформацією внутрішнього середовища підприємства. Вирішальне значення при цьому мають формування інноваційно орієнтованої корпоративної культури, позитивного ділового іміджу та системи мотивації, за якої персонал активно залучений до реалізації стратегічних цілей і сприймає їх як власні.

Реалізація механізмів інноваційних рішень потребує комплексного використання організаційно-інституційних, економічних, операційно-технологічних, маркетингових і соціально-мотиваційних інструментів, що забезпечують цілісність і результативність інноваційного розвитку.

Важливою складовою є оцінювання ефективності механізму, яке здійснюється за системою релевантних показників і дозволяє визначити рівень досягнення поставлених цілей та своєчасно коригувати інноваційну політику. Ключовою передумовою при цьому виступає узгодження інноваційного потенціалу підприємства з потенціалом запланованих інновацій, що забезпечується через їх оцінювання та вибір раціонального сценарію впровадження інноваційних рішень.

1.3. Методичне оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі

У межах даного пункту стратегія інноваційного розвитку підприємств індустрії гостинності має ґрунтуватися на зіставленні їх фактичної та потенційної інноваційної спроможності. Така спроможність визначається складністю та рівнем цифровізації сервісних і операційних процесів, наукомісткістю та унікальністю послуг, якістю управлінських рішень, рівнем професійної підготовки персоналу, а також здатністю підприємства до впровадження нових форматів обслуговування й технологій.

Вирішальне значення при цьому має накопичений інноваційний потенціал готельно-ресторанного комплексу, який виступає базою для формування та реалізації інноваційної стратегії. Підсистема стратегічного управління повинна ідентифікувати наявні інноваційні можливості підприємства та створити умови для їх ефективного використання на операційному рівні. Саме стан інноваційного потенціалу визначає вибір конкретної інноваційної стратегії, яку доцільно трактувати як рівень готовності підприємства до досягнення поставлених цілей інноваційного розвитку.

Для обґрунтованого вибору та подальшої реалізації інноваційної стратегії в готельно-ресторанному комплексі необхідним є методичне оцінювання ресурсного потенціалу, з урахуванням як кількісних, так і якісних характеристик фінансових, кадрових, технологічних та інформаційних ресурсів. Реалізація обраної стратегії повинна супроводжуватися систематичним контролем і оцінюванням ефективності впроваджених інноваційних рішень, що дозволяє своєчасно коригувати управлінські дії.

Водночас інноваційна діяльність готельно-ресторанних підприємств істотно залежить від факторів зовнішнього середовища, серед яких ключовими є державна та регуляторна політика, соціально-економічні трансформації, інституційна підтримка, а також надзвичайні обставини

(пандемії, воєнні дії, фінансові кризи). В цих умовах інвестиційна та інноваційна діяльність виступають визначальними чинниками забезпечення стабільного функціонування, відновлення та розвитку підприємств індустрії гостинності.

Систематизація наукових підходів до оцінювання інноваційної спроможності підприємств дозволяє класифікувати методи оцінювання на кількісні, якісні та комбіновані. Аналіз відповідних методик свідчить про наявність низки обмежень, зокрема суб'єктивність вибору показників і вагових коефіцієнтів, складність інтерпретації результатів та недостатній урахунок факторів, що впливають на формування й використання інноваційного потенціалу. Тому в практиці готельно-ресторанного бізнесу найбільш доцільним є поєднання експертних оцінок із простими кількісними методами, що забезпечує прикладну цінність результатів оцінювання та їх використання в управлінні інноваційними рішеннями.

Таким чином, методичне оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі є необхідною передумовою формування обґрунтованої інноваційної стратегії та підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності.

З огляду на багатокomпонентний характер інноваційної діяльності оцінювання інноваційної спроможності готельно-ресторанного комплексу потребує застосування комплексного підходу. Наявні методики переважно ґрунтуються на ресурсному, результативному та статистичному напрямках, однак не повною мірою враховують сервісні, соціальні та управлінські ефекти впровадження інноваційних рішень, що є критично важливими для індустрії гостинності.

До основних переваг існуючих методів належить можливість оцінювання ресурсного потенціалу та окремих результатів інноваційної діяльності, тоді як їх недоліками є фрагментарність показників, складність

інтерпретації результатів і обмежений урахунок рівня мобілізації інноваційного потенціалу та участі персоналу в інноваційних процесах.

Таблиця 1.3 - Методи оцінювання інноваційної спроможності готельно-ресторанного комплексу: переваги та недоліки

Автор / підхід	Переваги методу	Недоліки методу
Е. Анх-Ердене, Т.Г. Гедіц	<ul style="list-style-type: none"> – дозволяє оцінити поточний стан і рівень готовності готельно-ресторанного комплексу до впровадження інноваційних рішень; – забезпечує аналіз тенденцій розвитку та виявлення сильних і слабких сторін інноваційної діяльності; – формує аналітичну основу для розробки інноваційної стратегії та механізмів її реалізації;– сприяє розвитку інформаційного забезпечення управлінських рішень [44]. 	<ul style="list-style-type: none"> – не враховує низку неметричних показників (організаційна культура, інноваційне мислення персоналу, сервісні компетенції), які є критично важливими для індустрії гостинності.
Є. Євтушенко, Е. Юсупова	<ul style="list-style-type: none"> – інтегрує вплив значної кількості якісних і кількісних чинників інноваційної спроможності; – дозволяє ранжувати готельно-ресторанні комплекси за рівнем інноваційного потенціалу або оцінювати динаміку його розвитку; – передбачає використання елементів моделювання, що підвищує достовірність результатів [49]. 	<ul style="list-style-type: none"> – складність визначення вагових коефіцієнтів окремих складових інноваційної спроможності;– потребує обробки значного масиву показників, що ускладнює практичне застосування
К. Хаустова	<ul style="list-style-type: none"> – поєднує якісні та кількісні характеристики інноваційної спроможності; – дозволяє оцінювати рівень і динаміку розвитку інноваційного потенціалу готельно-ресторанного комплексу; – використання методів моделювання забезпечує достатню точність результатів [54]. 	<ul style="list-style-type: none"> – ускладнений процес формування інтегрального показника через необхідність обґрунтування питомої ваги складових;– висока трудомісткість розрахунків
Н. Лукашук	<ul style="list-style-type: none"> – встановлює зв'язок між інноваційною спроможністю та фінансовою стійкістю готельно-ресторанного комплексу; – базується на даних фінансової звітності, що забезпечує об'єктивність оцінювання [55]. 	<ul style="list-style-type: none"> – звужує інноваційну спроможність до фінансових джерел її забезпечення;– не відображає сервісної результативності інновацій та їх впливу на клієнтський досвід і ринкову вартість бізнесу

* Складено автором

У зв'язку з цим доцільним є формування комплексної системи оцінювання, що поєднує ресурсні, результативні та статистичні індикатори й базується на принципі розумної достатності. Така система має використовувати доступні та релевантні дані, бути гнучкою до змін середовища та забезпечувати зв'язок оцінки інноваційної спроможності зі стратегічною метою підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного комплексу.

Подальший етап методичного оцінювання інноваційної спроможності готельно-ресторанного комплексу доцільно здійснювати шляхом формування чотирьох узагальнених блоків ключових показників (табл. 1.5), які комплексно характеризують його інноваційний потенціал.

До таких блоків належать:

- фінансово-економічний потенціал, що відображає можливості фінансування інноваційних рішень та економічну стійкість підприємства;
- виробничо-технологічний потенціал, який характеризує рівень матеріально-технічного забезпечення, цифровізації та технологічної готовності сервісних процесів;
- науково-технічний потенціал, що визначає здатність підприємства до впровадження нових технологій, управлінських і сервісних рішень;
- кадровий потенціал, який відображає рівень кваліфікації, інноваційної активності та залученості персоналу.

Сукупність зазначених блоків дозволяє комплексно оцінити загальний інноваційний потенціал готельно-ресторанного комплексу та рівень його інноваційної сприйнятливості, що, у свою чергу, визначає ступінь інноваційної підприємливості й готовність підприємства до впровадження інноваційних рішень.

Запропонована система компонентів дозволяє комплексно оцінити інноваційну ефективність готельно-ресторанного комплексу з урахуванням як економічних результатів, так і технологічних, сервісних та кадрових чинників,

що формують інноваційну спроможність і конкурентні переваги підприємств індустрії гостинності.

Таблиця 1.4 - Компоненти інноваційної ефективності готельно-ресторанного комплексу

Компонента	Характеристика
Фінансово-економічна	Відображає співвідношення результатів і витрат, пов'язаних із впровадженням інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі, та дозволяє оцінити їх економічну доцільність, рентабельність і вплив на фінансову стійкість підприємства
Науково-технічна	Характеризує рівень використання сучасних технологій, цифрових рішень і управлінських інновацій, а також ступінь залучення підприємства до інноваційних процесів у сфері гостинності
Виробничо-технологічна (операційна)	Відображає рівень технологічної оснащеності та інноваційності сервісних і операційних процесів, здатність підприємства впроваджувати нові формати послуг і підтримувати інноваційний життєвий цикл готельно-ресторанного продукту
Кадрова	Дозволяє оцінити здатність персоналу генерувати та реалізовувати інноваційні рішення, рівень інноваційної сприйнятливості, професійної підготовки й залученості працівників у процеси інноваційного розвитку

Складено автором на основі узагальнення наукових підходів.

На сучасному етапі розвитку економіки оцінювання інноваційної спроможності та ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі доцільно здійснювати на основі системи інтегрованих показників (табл. 1.5), яка поєднує різні методичні підходи та дозволяє комплексно охопити ключові аспекти інноваційної діяльності.

По-перше, показники економічної ефективності відображають фінансові результати інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі та включають витрати на розробку й упровадження інновацій, прибуток від нових сервісів і форматів обслуговування, приріст доходів, підвищення рентабельності, зниження операційних витрат, зростання продуктивності праці персоналу.

По-друге, показники науково-технічної (технологічної) ефективності характеризують рівень технологічного оновлення та інноваційної активності підприємства, зокрема впровадження цифрових рішень, автоматизованих систем управління, нових технологій обслуговування та організації бізнес-процесів.

По-третє, показники соціальної ефективності враховують вплив інноваційних рішень на персонал і клієнтів готельно-ресторанного комплексу, включаючи створення нових робочих місць, підвищення якості сервісу, рівня задоволеності гостей, покращення умов праці та екологічну відповідальність бізнесу.

По-четверте, показники новизни та унікальності дозволяють оцінити ступінь інноваційності запропонованих рішень, їх відмінність від наявних на ринку сервісів, технологій або управлінських моделей, що є важливим чинником формування конкурентних переваг у сфері гостинності.

Таким чином, використання комплексної системи показників забезпечує багатовимірну оцінку інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу, поєднуючи економічні, технологічні, соціальні та ринкові аспекти ефективності впровадження інноваційних рішень.

Таблиця 1.5 - Підходи та критерії оцінювання ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі

Підхід до оцінювання	Критерії та показники ефективності інноваційних рішень
Короткострокові критерії ефективності	
Оцінювання ефективності інноваційних проєктів без урахування фактора часу	Додана вартість від інноваційних послуг; строк окупності інвестицій; рівень рентабельності інновацій; приріст доходів від нових сервісів
Оцінювання внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність праці персоналу; якість та швидкість обслуговування; гнучкість бізнес-процесів; рівень задоволеності клієнтів
Оцінювання організаційно-управлінських інновацій	Результативність системи управління (зростання доходів, зниження витрат); ефективність організації сервісних процесів; адаптивність, оперативність і надійність управлінських рішень
Середньострокові критерії ефективності	
Оцінювання економічної ефективності інновацій з урахуванням фактора часу	Чистий дисконтований дохід (NPV); внутрішня норма дохідності (IRR); індекс прибутковості інноваційних рішень (PI); дисконтований період окупності (DPB)
Оцінювання інноваційних рішень на основі бенчмаркінгу	Конкурентоспроможність інноваційних сервісів; відповідність ринковим тенденціям; здатність реалізувати потенціал підприємства; рівень ризиковості інновацій
Довгострокові критерії ефективності	
Оцінювання інноваційного розвитку на основі прогнозування	Прогнозні результати реалізації інноваційних рішень; оцінювання впливу ключових чинників (ринкових, технологічних, кадрових); урахування змін зовнішнього середовища

* Побудовано на підставі [36].

Узагальнення підходів і критеріїв оцінювання ефективності впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі свідчить, що жоден окремий метод не здатен повною мірою відобразити багатовимірний характер інноваційної діяльності в індустрії гостинності. Запропонована система критеріїв дозволяє здійснювати поетапне оцінювання інновацій - від оперативних результатів до середньо- та довгострокових стратегічних ефектів.

Короткострокові критерії орієнтовані на оцінку безпосередніх економічних і сервісних результатів інноваційних рішень, що є важливим для поточного управління та оперативного коригування дій. Середньострокові показники забезпечують фінансово-економічне обґрунтування інновацій із урахуванням фактора часу та ринкової конкурентоспроможності, підвищуючи об'єктивність управлінських рішень. Довгострокові критерії, своєю чергою, дозволяють оцінити стратегічний вплив інновацій на розвиток готельно-ресторанного комплексу з урахуванням прогнозних змін зовнішнього середовища. Таким чином, застосування комплексного підходу до оцінювання ефективності інноваційних рішень створює методологічне підґрунтя для обґрунтованого вибору інноваційних проєктів, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу.

Підсумовуючи викладене, слід зазначити, що інновації у готельно-ресторанному комплексі виступають матеріалізованим результатом інвестування ресурсів у нові технології, цифрові рішення, сучасне обладнання, прогресивні форми організації сервісу, обслуговування, праці та управління. Йдеться не лише про техніко-технологічні нововведення, а й про вдосконалення управлінських, маркетингових, організаційних і клієнтоорієнтованих рішень, що базуються на використанні наукових досягнень і передових практик індустрії гостинності. Саме такі інноваційні рішення забезпечують підвищення операційної ефективності, якості послуг, рівня задоволеності гостей і конкурентоспроможності готельно-ресторанного

комплексу в цілому. Водночас аналіз наукових джерел засвідчує відсутність єдиного універсального підходу до оцінювання інноваційної спроможності та ефективності інноваційної діяльності підприємств сфери гостинності. Існуючі методики відрізняються як набором показників, так і логікою інтеграції результатів, що ускладнює порівняльний аналіз і практичне використання отриманих оцінок. У зв'язку з цим актуалізується потреба у розробленні адаптованих методичних підходів до оцінювання інноваційних рішень у готельно-ресторанному бізнесі, які б комплексно враховували фінансово-економічні, технологічні, кадрові та сервісні характеристики, а також специфіку клієнтського досвіду й ринкового середовища. Це створює передумови для обґрунтованого вибору інноваційних проєктів і підвищення результативності інноваційного розвитку готельно-ресторанних комплексів.

У контексті готельно-ресторанного бізнесу оцінювання інноваційної діяльності доцільно ґрунтувати на розрахунку таких ключових критеріїв:

- рівень ресурсної забезпеченості готельно-ресторанного комплексу інноваційною діяльністю, що передбачає оцінку фінансових, кадрових, технологічних, цифрових та організаційних ресурсів, їх кількісних і якісних характеристик з метою обґрунтованого вибору та подальшої реалізації інноваційної стратегії з урахуванням впливу зовнішнього середовища;

- результативність інноваційної діяльності за попередні періоди, яка дає змогу оцінити ефективність впроваджених інноваційних рішень у сфері сервісу, управління, маркетингу й операційних процесів, здійснити контроль реалізації інноваційної стратегії, врахувати накопичений досвід підприємства та своєчасно скоригувати поточні управлінські рішення і інструментарій інноваційного розвитку. Таким чином, актуалізується необхідність формування комплексної системи оцінювання інноваційної спроможності готельно-ресторанного комплексу, яка поєднує ресурсну, результативну та аналітично-статистичну складові й забезпечує цілісне бачення рівня інноваційного розвитку та потенціалу подальшого впровадження інноваційних рішень.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «ЗІРКА» ЯК ОБ'ЄКТА ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ

2.1. Загальна організаційна характеристика ПП «РОССО КІРОВОГРАД»

Підприємство «РОССО КІРОВОГРАД» (скорочено – ПП «РК») засноване 19 серпня 2010 року та функціонує у формі приватного підприємства відповідно до норм Цивільного і Господарського кодексів України, а також чинного законодавства України. Юридична адреса та місцезнаходження офісу підприємства: 25014, Україна, м. Кропивницький, вул. Театральна, 28. За своїм правовим статусом ПП «РК» є самостійною юридичною особою, яка володіє відокремленим майновим комплексом, здійснює автономний бухгалтерський облік та має відкриті розрахункові рахунки в банківських установах для проведення фінансових операцій у національній та іноземній валютах.

У межах статутної діяльності та відповідно до вимог чинного законодавства підприємство має право здійснювати різноманітні види господарської та комерційної діяльності, реалізуючи принцип свободи підприємництва у визначеному правовому полі. Виробничо-господарська, фінансова та інша діяльність планується підприємством самостійно з урахуванням ринкової кон'юнктури, стратегічних цілей і наявних ресурсів.

Основною метою створення та функціонування підприємства є здійснення підприємницької діяльності, спрямованої на отримання прибутку та реалізацію економічних інтересів його засновників. Поряд із цим господарська діяльність підприємства орієнтована на задоволення потреб споживачів шляхом надання товарів і послуг, що відповідають актуальному ринковому попиту та вимогам якості.

Відповідно до положень Статуту підприємство здійснює багатопрофільну діяльність, поєднуючи напрями сфери гостинності,

громадського харчування та управління майном. Основними видами діяльності є:

- діяльність ресторанів і надання послуг мобільного харчування;
- діяльність готелів та інших засобів тимчасового розміщування;
- надання послуг з постачання готових страв для подій, кейтерингове обслуговування та подача напоїв;
- надання в оренду об'єктів нерухомості, складських і житлових приміщень, а також автотранспортних засобів.

Такий комплексний характер діяльності забезпечує диверсифікацію джерел доходів підприємства, підвищує його стійкість до змін зовнішнього середовища та сприяє формуванню конкурентних переваг на регіональному ринку.

З метою підвищення результативності господарської діяльності ПП «РК» має право здійснювати подальший розвиток і диверсифікацію напрямів діяльності в межах чинного законодавства України. Такий підхід дозволяє підприємству адаптуватися до змін ринкового середовища та посилювати власні конкурентні позиції.

Підприємство повною мірою реалізує майнові права щодо активів, які перебувають у його власності, зокрема майнового комплексу, сформованого за рахунок внесків засновників під час створення організації. Відповідно до статутних цілей та законодавчих норм суб'єкт господарювання самостійно володіє, користується і розпоряджається належним йому майном, забезпечуючи його ефективно та цільове використання.

Майнова база ПП «РК» формується з різних джерел, серед яких ключове місце займають фінансові та матеріальні внески засновників, доходи від реалізації продукції й надання послуг, прибуток від інших видів господарської діяльності, у тому числі операцій з цінними паперами. Крім того, підприємство може залучати банківські та інші кредитні ресурси, набувати активи в процесі діяльності, отримувати доходи від участі в аукціонах, а також залучати

добровільні та благодійні внески фізичних осіб та інші не заборонені законом джерела формування майна.

ПП «РК» має право об'єднувати частину власних матеріальних і фінансових ресурсів з активами інших суб'єктів господарювання незалежно від їх організаційно-правової форми та форми власності, що створює можливості для реалізації спільних проєктів і розширення господарської діяльності.

Розмір зареєстрованого статутного капіталу підприємства становить 750000 грн, що формує початкову фінансову основу його функціонування та розвитку. Майновий комплекс ПП «РК» включає виробничі й невиробничі фонди, а також інші матеріальні та нематеріальні активи, які відображаються у балансі підприємства. Амортизаційні відрахування використовуються цільово та спрямовуються на оновлення, модернізацію і розширення матеріально-технічної бази.

Важливим структурним підрозділом підприємства є готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» (надалі - готель «Зірка»). Це сучасний готель, розташований у центральній частині міста, який характеризується належним рівнем комфорту та сервісу. Високий професіоналізм персоналу підтверджується значним рівнем клієнтської оцінки, що формує позитивний імідж підприємства на ринку готельних послуг (середній бал - 9,5).

Готель «Зірка» характеризується вигідним розташуванням та належним рівнем матеріально-технічного й сервісного забезпечення, що формує його конкурентні переваги на ринку готельних послуг міста. Готель розміщений у центральній частині міста та має зручну транспортну доступність. Поруч проходять основні маршрути громадського транспорту, зокрема № 108, 155, 500, 21 і 112, що забезпечує швидке сполучення з вокзалами та ключовими міськими локаціями. У безпосередній близькості розташований ресторан мережі «Point Friends Club» що розширює спектр сервісних можливостей для гостей.

Номерний фонд готелю налічує 20 номерів, з яких 8 були модернізовані в літній період поточного року. До структури номерного фонду входять категорії Standard, Standard Twin та Luxe. Усі номери оформлені в сучасному стилі та обладнані двоспальними ліжками розміром 160×200 см з ортопедичними матрацами, гіпоалергенними подушками, меблями для зберігання речей, телевізорами та системами індивідуального кондиціонування. Додатково надається послуга сніданку з доставкою безпосередньо в номер.

До основних зручностей належать безкоштовний доступ до мережі Wi-Fi, власний паркінг для гостей та високі стандарти санітарного обслуговування, що підтверджується позитивними оцінками чистоти (8,8 бали). За результатами відгуків відвідувачів готель має високий загальний рейтинг: особливо відзначаються професіоналізм персоналу (9,5 бали), рівень комфорту (8,9 бали) та зручність розташування (9,1 бали), що забезпечує стабільний попит на готельні послуги.

Готель позиціонується як заклад, орієнтований на забезпечення комфортного проживання за помірною ціною політикою, що робить його привабливим для широкого кола споживачів.

Для зручності гостей надається комплекс додаткових сервісів, зокрема допомога з підняттям багажу до номера, доставка свіжої кореспонденції, а також можливість користування конференц-залом для проведення ділових заходів. Окрім цього, відвідувачі можуть скористатися послугами пивоварні, що функціонує на території готелю, розширюючи спектр дозвіллевих можливостей.

Ресторан при готелі спеціалізується на приготуванні страв української та європейської кухні, що дозволяє задовольнити різноманітні гастрономічні вподобання гостей.

Готель має зручне транспортне розташування: відстань до залізничного вокзалу становить близько 1,5 км, до автостанції - приблизно 3 км.

Обслуговування гостей забезпечує штат із 10 працівників, що дозволяє підтримувати належний рівень сервісу та оперативність надання послуг.

Отже, ПП «РОССО КІРОВОГРАД» є багатопрофільним суб'єктом господарювання зі стабільною організаційно-правовою основою, диверсифікованою структурою діяльності та сформованою матеріально-технічною базою. Функціонування підприємства у сферах гостинності, громадського харчування та управління майном забезпечує диверсифікацію джерел доходів, знижує залежність від коливань окремих ринкових сегментів і підвищує загальну економічну стійкість.

Проведений аналіз діяльності готелю «KROP CITY HOTEL ZIRKA» дозволяє зробити висновок, що він є конкурентоспроможним та стабільно функціонуючим об'єктом готельної інфраструктури м. Кропивницький, який відіграє важливу роль у структурі ПП «РОССО КІРОВОГРАД». Готель органічно поєднує вигідне територіальне розташування, сучасну матеріально-технічну базу та орієнтацію на якісний сервіс, що забезпечує йому стійкий попит з боку споживачів. Центральне розміщення готелю та зручна транспортна доступність створюють суттєві логістичні переваги для гостей, зокрема ділових мандрівників і туристів. Наявність поблизу закладів харчування, розвиненої міської інфраструктури та транспортних вузлів підвищує привабливість готелю як місця тимчасового проживання. Водночас оптимальна віддаленість від вокзалів забезпечує зручність пересування без втрати комфорту. Номерний фонд готелю є збалансованим за кількістю та категоріями, що дозволяє обслуговувати різні сегменти клієнтів. Проведена реновація частини номерів свідчить про цілеспрямовану політику оновлення матеріально-технічної бази та прагнення до підтримання сучасних стандартів якості. Оснащення номерів ергономічними меблями, системами індивідуального кондиціонування та елементами підвищеного комфорту сприяє формуванню позитивного клієнтського досвіду. Високі показники клієнтських оцінок, зокрема щодо професіоналізму персоналу, рівня комфорту та чистоти, підтверджують ефективність організації сервісних процесів і

належний рівень управління якістю послуг. Орієнтація на доступну цінову політику у поєднанні з широким спектром додаткових сервісів (конференц-зал, ресторан, пивоварня, допоміжні послуги для гостей) дозволяє готелю задовольняти потреби різних категорій споживачів та формувати додану вартість готельного продукту. Кадрове забезпечення готелю, попри відносно невелику чисельність персоналу, є достатнім для підтримання стабільної операційної діяльності та високого рівня обслуговування. Це свідчить про раціональну організацію праці та ефективний розподіл функціональних обов'язків.

Загалом готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» можна охарактеризувати як ефективний і прибутковий структурний підрозділ ПП «РОССО КІРОВОГРАД», що має сформовані конкурентні переваги, позитивний імідж та потенціал для подальшого розвитку. Подальші інвестиції в модернізацію номерного фонду, розширення спектра сервісів і впровадження цифрових рішень у сфері управління та взаємодії з клієнтами можуть стати ключовими чинниками підвищення ринкових позицій готелю та зростання його фінансових результатів у середньо- та довгостроковій перспективі.

2.2. Аналіз ринкового середовища ПП «РОССО КІРОВОГРАД»

Готельно-ресторанна сфера є важливою складовою національної економіки України, передусім у контексті розвитку туристичної галузі та суміжних видів діяльності. Активізація внутрішніх подорожей, а також поступове відновлення міжнародного туристичного інтересу формують стійкий попит на послуги розміщення й харчування, що створює передумови для зміцнення фінансової спроможності підприємств індустрії гостинності.

Водночас сучасні умови функціонування готельно-ресторанного бізнесу характеризуються підвищеним рівнем нестабільності. Наслідки пандемії COVID-19, а згодом і повномасштабна військова агресія, суттєво ускладнили господарську діяльність підприємств галузі, посилили фінансові ризики,

обмежили інвестиційні можливості та знизили прогнозованість ринкового середовища. За таких умов здатність готельно-ресторанних підприємств адаптуватися до кризових викликів і трансформувати бізнес-моделі набуває визначального значення для їх подальшого розвитку та збереження конкурентних позицій.

По-перше, ускладнення макроекономічної ситуації, що проявляється у політичній нестабільності, зростанні інфляції та загальній економічній невизначеності, формує додаткові бар'єри для сталого розвитку готельно-ресторанного сектору. Такі умови підвищують операційні витрати підприємств, ускладнюють фінансове планування та стримують інвестиційну активність.

По-друге, послідовні фінансово-економічні кризи суттєво знизили платоспроможність як населення, так і суб'єктів господарювання, що безпосередньо відбилося на попиті на послуги індустрії гостинності. У 2020–2021 рр. готельно-ресторанна галузь України, як і більшість сфер економіки, зосереджувала зусилля на подоланні наслідків пандемії COVID-19 та поступовому відновленні показників діяльності до рівня 2018–2019 рр. Однак досягнення стабілізації було перервано новим системним викликом - початком повномасштабного воєнного вторгнення, яке спричинило різке погіршення умов функціонування підприємств, посилення ризиків та необхідність швидкої адаптації до кризового середовища.

За інформацією Державної служби статистики України, станом на 2021 рік у готельно-ресторанному секторі функціонувало 69 775 суб'єктів господарювання. Переважну частку з них становили фізичні особи-підприємці - 89,17 %, тоді як на підприємства припадало лише 10,83 %. Загалом заклади готельно-ресторанної сфери формували близько 3,6 % від загальної кількості суб'єктів господарювання в Україні.

У структурі галузі домінують заклади харчування: підприємства, що забезпечують споживачів стравами та напоями, становили 88,35 % від загальної кількості. Частка суб'єктів, які надають послуги тимчасового

розміщування, була значно меншою - 11,65 %. Така пропорція свідчить про стійку тенденцію зростання кількості закладів громадського харчування протягом останнього десятиліття, що зумовлено відносно нижчим рівнем інвестиційних витрат та швидшою адаптацією до змін споживчого попиту.

Водночас у 2022 році галузь зазнала суттєвого скорочення: кількість суб'єктів господарювання зменшилася на 17,25 % порівняно з попереднім періодом. Основною причиною такого падіння стало повномасштабне воєнне вторгнення, яке призвело до згорання діяльності значної частини підприємств, зниження обсягів надання послуг та погіршення загальних економічних умов функціонування готельно-ресторанного бізнесу (рис. 2.1).

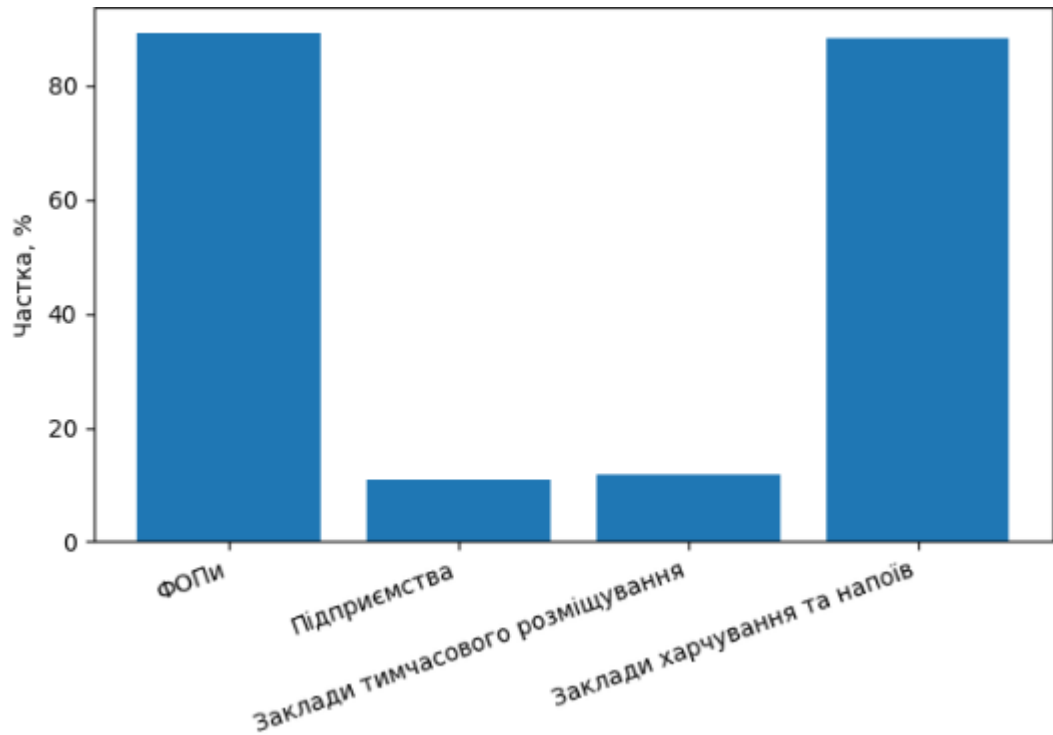


Рисунок 2.1 - Структура готельно-ресторанної сфери України за наведеними вами даними Держстату за 2021 рік

**Складено автором на основі джерел статистичної звітності*

Як видно з рисунку 2.1, ФОП - домінуюча форма господарювання (89,17 %), підприємства - лише 10,83 % від загальної кількості суб'єктів, заклади тимчасового розміщування - 11,65 %, заклади харчування та напоїв - 88,35 %, що підтверджує переважання ресторанного сегмента.

Діаграма наочно демонструє домінування фізичних осіб-підприємців та закладів, що надають послуги харчування і напоїв, у структурі готельно-ресторанного сектору, що підтверджує сервісно-орієнтований характер розвитку галузі.

Різке скорочення туристичних потоків, зниження довіри споживачів та зростання загальної економічної нестабільності суттєво погіршили фінансові результати підприємств готельно-ресторанної сфери. Значна частина закладів опинилася в районах активних бойових дій, унаслідок чого підприємства були змушені або перемістити свою діяльність в безпечніші регіони, або повністю припинити роботу. Такі процеси призвели до відчутного скорочення обсягів наданих послуг засобами тимчасового розміщення в масштабах країни.

Скорочення потоку іноземних відвідувачів та звуження масштабів внутрішнього туризму призвели до істотного падіння доходів підприємств готельно-ресторанної сфери, що суттєво обмежило їхні інвестиційні можливості щодо відновлення та модернізації матеріально-технічної бази.

Динаміка обсягів реалізованих послуг закладами тимчасового розміщення та харчування за останні п'ять років свідчить про високу мінливість розвитку галузі. Так, у період дії карантинних обмежень сектор продемонстрував відносну адаптивність і здатність до відновлення, що проявилось зростанням обсягів діяльності приблизно на 61,5%. Водночас початок повномасштабного вторгнення у 2022 році спричинив різке погіршення ситуації: обсяги наданих послуг скоротилися майже вдвічі, а частка фізичних осіб-підприємців у структурі ринку знизилася до 6,7%, що відображає загальне звуження підприємницької активності в галузі.

Попри суттєві втрати, готельно-ресторанний сектор України демонструє відносну стійкість і здатність до поступового відновлення. У 2023 році зафіксовано позитивні зрушення в розвитку галузі, що підтверджується зростанням надходжень до державного бюджету від туристичної діяльності. За даними Державного агентства розвитку туризму України, провідну роль у структурі туристичної галузі відіграють готелі та подібні засоби тимчасового

розміщення, частка яких становить 63,2%. Це свідчить про визначальне значення готельно-ресторанного бізнесу для економіки країни та загального відновлення туристичної індустрії.

Водночас воєнні дії спричинили значні негативні наслідки для підприємств сфери гостинності, що проявляються як у скороченні кількості діючих закладів, так і в істотному зниженні фінансових результатів їх діяльності. Незважаючи на ці виклики, наявні ознаки пожвавлення свідчать про потенціал галузі до адаптації та подальшого розвитку в умовах післякризового відновлення.

У такому контексті слід виокремити найбільш значущі чинники зовнішнього середовища готельно-ресторанної сфери, що впливають на їхню конкурентоспроможність та стійкість до наслідків війни (табл. 2.1).

Авторські наукові висновки за результатами аналізу табл. 2.1:

1. Зовнішнє середовище функціонування готельно-ресторанних підприємств в умовах війни характеризується домінуванням безпекових, економічних та інфраструктурних ризиків, які безпосередньо впливають на рівень їх конкурентоспроможності та фінансової стійкості.

2. Безпека, енергетична надійність і логістична стабільність трансформуються з операційних умов у стратегічні чинники розвитку, визначаючи можливість безперервного надання послуг та збереження довіри споживачів.

3. Скорочення туристичного попиту та зниження купівельної спроможності населення зумовлюють необхідність адаптивних бізнес-моделей, орієнтованих на локальні ринки, оптимізацію витрат і гнучку цінову політику.

4. Державна підтримка виступає критично важливим інструментом компенсації воєнних втрат, проте її ефективність залежить від рівня управлінської спроможності підприємств інтегрувати ці ресурси у власні антикризові та інвестиційні стратегії.

Таблиця 2.1 – Ключові чинники зовнішнього середовища, що впливають на конкурентоспроможність і стійкість готельно-ресторанних підприємств в умовах війни

№ з/п	Чинник	Характеристика впливу
1	Безпека працівників і гостей	Підвищені ризики безпеки зумовлюють необхідність дотримання посилених стандартів захисту. Недотримання вимог може призводити до штрафних санкцій, а їх виконання потребує додаткових витрат на охорону, технічні засоби безпеки та навчання персоналу.
2	Відновлення ділової репутації	Негативний вплив воєнних подій на імідж підприємств знижує рівень довіри споживачів. Відновлення репутації потребує інвестицій у маркетингові комунікації, PR-кампанії та підвищення якості сервісу з метою повернення клієнтської лояльності.
3	Державна підтримка	Державні програми підтримки (пільгове кредитування, податкові послаблення, гранти) спрямовані на збереження платоспроможності та забезпечення виживання підприємств готельно-ресторанної сфери в кризових умовах.
4	Економічна нестабільність і зниження купівельної спроможності	Інфляційні процеси, девальвація національної валюти та падіння доходів населення призводять до скорочення попиту. Це зумовлює необхідність оптимізації витрат, перегляду цінової політики та впровадження стратегій економії ресурсів.
5	Енергетичне забезпечення	Перебої з енергопостачанням створюють ризики зупинки діяльності закладів. Використання альтернативних джерел енергії підвищує надійність функціонування, проте потребує значних капіталовкладень і може впливати на собівартість послуг.
6	Зменшення туристичного потоку	Скорочення внутрішнього та міжнародного туристичного потоку призводить до недостатнього завантаження готелів і закладів харчування, що негативно позначається на рівні доходів, фінансовій стабільності та рентабельності підприємств сфери гостинності.
7	Зміна споживчих потреб клієнтів	В умовах воєнної нестабільності трансформуються психологічні та поведінкові пріоритети споживачів. Підприємства змушені адаптувати сервіс до нових вимог, інвестуючи у безпеку, комфорт, гнучкість обслуговування та персоналізовані послуги
8	Зміни у правовому середовищі	Регуляторні зміни охоплюють податкову політику, трудове законодавство та нормативні вимоги до діяльності підприємств. Це потребує коригування фінансових стратегій, управлінських рішень і довгострокових планів розвитку.
9	Обмеження руху та постачання ресурсів	Порушення логістичних ланцюгів ускладнює доступ до сировини та матеріалів для ресторанів і готелів. Наслідком є зростання цін на ресурси, підвищення операційних витрат і зниження ефективності господарської діяльності.
10	Пошкодження готельно-ресторанної інфраструктури	Руйнування або пошкодження готельних і ресторанных об'єктів унаслідок бойових дій зумовлює значні витрати на відновлення та ремонт, що негативно впливає на ліквідність, фінансову стійкість і інвестиційні можливості підприємств.

**Складено автором*

5. Трансформація споживчих очікувань підсилює роль сервісної якості, безпеки та персоналізації як ключових нематеріальних чинників формування конкурентних переваг у сфері гостинності.

Узагальнено доведено, що стійкість готельно-ресторанних підприємств у воєнних умовах має адаптивно-стратегічний характер і визначається не лише обсягом ресурсів, а насамперед здатністю управління швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та поєднувати інструменти ризик-менеджменту, державної підтримки й інноваційних сервісних рішень.

Наразі готельно-ресторанний сектор України функціонує в умовах високої турбулентності, спричиненої активними бойовими діями та системними ракетними обстрілами, що створюють суттєві ризики для безпеки, інфраструктури й безперервності господарської діяльності. Воєнна агресія зумовлює зростання операційних витрат, обмеження туристичних потоків і підвищення рівня невизначеності для суб'єктів сфери гостинності.

Водночас галузь демонструє здатність до адаптації та поступового відновлення. Збільшення податкових надходжень від туристичної діяльності та часткове поліпшення фінансово-економічних показників окремих підприємств свідчать про збереження її економічного потенціалу та можливість подальшого розвитку за умови цілеспрямованої підтримки й ефективного управління.

Подальша стабілізація готельно-ресторанного сектору потребує впровадження комплексної моделі адаптації, орієнтованої на мінімізацію ризиків і підвищення стійкості бізнесу. Ключовим чинником успіху стає здатність підприємств швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати бізнес-процеси відповідно до нових соціально-економічних реалій.

Пріоритетними напрямками адаптації визначено розвиток внутрішнього та ділового туризму, цифровізацію сервісів, посилення персоналізації обслуговування та орієнтацію на базові потреби споживачів у безпеці й комфорті. Реалізація цих напрямів передбачає створення нових продуктів і

форматів послуг, розширення цільових сегментів ринку, а також активне використання сучасних маркетингових і комунікаційних інструментів.

Отже, доведено, що лише системний та проактивний підхід до адаптації дозволить готельно-ресторанним підприємствам ефективно протидіяти воєнним викликам, зберегти конкурентоспроможність і забезпечити відносно стабільний розвиток у складних умовах сучасного бізнес-середовища, що узагальнено у табл. 2.2.

Узагальнення напрямів та інструментів адаптації готельно-ресторанних підприємств свідчить, що забезпечення їх стійкості в умовах воєнної нестабільності ґрунтується на поєднанні організаційних, технологічних і сервісних трансформацій. Запропоновані напрями відображають зміну пріоритетів розвитку галузі - від орієнтації на масовий попит до фокусування на безпеці, функціональності та індивідуальному клієнтському досвіді.

Доведено, що розвиток бізнес- та внутрішнього туризму дозволяє компенсувати скорочення традиційних туристичних потоків, тоді як цифровізація та персоналізація сервісів формують нові конкурентні переваги за рахунок підвищення ефективності управління й рівня задоволеності гостей. Концепція есенціалізму, у свою чергу, сприяє раціоналізації використання ресурсів та створенню емоційно цінного середовища без надмірних витрат.

Таким чином, реалізація окреслених напрямів забезпечує адаптивно-стратегічний характер розвитку готельно-ресторанних підприємств, підвищує їх здатність реагувати на кризові виклики та створює передумови для відновлення конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Аналіз стану місцевого ринку готельно-ресторанного бізнесу м. Кропивницького дозволяє сформулювати узагальнені висновки щодо рівня якості послуг та сприйняття закладів споживачами. За результатами оцінювання, сформованого на основі відгуків гостей, лідируючі позиції за рівнем клієнтського задоволення посідають окремі готельні підприємства міста.

Таблиця 2.2 – Напрями та інструменти адаптації готельно-ресторанних підприємств в умовах війни

№ з/п	Напрямок	Засоби	Характеристика
1.	Бізнес-туризм	Високошвидкісний Wi-Fi; наявність достатньої кількості розеток; облаштовані приміщення для онлайн-зустрічей, відеоконференцій та ділових переговорів	Поширення дистанційної та гібридної зайнятості зумовлює трансформацію готелів і закладів харчування у багатофункціональні простори. Створення коворкінг-зон при готелях або кафе дозволяє поєднувати роботу й відпочинок, залучаючи клієнтів, які потребують комфортних умов для професійної діяльності.
2.	Внутрішній туризм	Туристичні програми вихідного дня; популяризація локальних атракцій; додаткові сервіси (сніданки, сімейні пакети, дитячі кімнати)	Обмеження міжнародних поїздок актуалізує внутрішній туризм. Заклади гостинності орієнтуються на місцевих споживачів, формуючи доступні та регіонально орієнтовані пропозиції, що сприяє стабілізації попиту та підвищенню рівня завантаженості.
3.	Цифровізація	Мобільна реєстрація; безконтактні платежі; електронні або біометричні системи доступу до номерів	Цифрові технології стають інструментом підвищення безпеки, зниження операційних ризиків і оптимізації бізнес-процесів. Їх впровадження відповідає сучасним стандартам сервісу та підвищує ефективність взаємодії з клієнтами.
4.	Персоналізація	Попередній збір інформації про вподобання гостей (тип харчування, умови проживання, додаткові послуги)	Індивідуалізація сервісу дозволяє враховувати змінені психологічні та поведінкові потреби клієнтів у воєнний період. Персоналізований підхід підвищує рівень задоволеності, формує лояльність і посилює конкурентні позиції підприємств.
5.	Есенціалізм	Проведення екскурсій, тематичних заходів і майстер-класів, інтегрованих у локальний культурний, історичний та мистецький контекст	Зміна суспільних пріоритетів у воєнний період зумовлює зростання попиту на автентичні та змістовні враження. Концепція есенціалізму передбачає раціональне використання ресурсів і відмову від надмірної розкоші на користь функціональності, затишку та емоційної цінності середовища, що сприяє формуванню унікального досвіду перебування гостей.

*Складено автором

Найвищий рейтинг готелів у Кропивницькому на основі відгуків гостей

мають:

- Готель ELLING (9,6/10),
- Петрівський (9,6/10),
- АpartUA (9,5/10)
- Garden Hotel (9,5/10).

Також популярними та комфортними є Optima Kropyvnytskyi Hotel (9,1/10), City Business Apart (9,3/10) та готелі Korona і «Зірка» (8,9/10).

Рейтинг найкращих готелів Кропивницького (на основі відгуків):

- Готель ELLING (9,6/10): Відмінний варіант, високо оцінений за сервіс.
- Петрівський (9,6/10): Чудовий готель з високим рейтингом комфорту.
- АpartUA (9,5/10): Високооцінені апартаменти.
- Garden Hotel (9,5/10): Комфортний готель з гарними відгуками.
- City Business Apart (9,3/10): Сучасні бізнес-апартаменти.
- Gosudar Hotel (9,2/10): Чудовий варіант для відпочинку.
- Optima Kropyvnytskyi Hotel (9,1/10): Готель відомої мережі.
- Hotel Korona та Готель Зірка (8,9/10): Популярні готелі з високою

оцінкою.

Ключові характеристики готельних підприємств:

Аналіз провідних готелів м. Кропивницького дозволяє виокремити низку спільних характеристик, що формують їх конкурентні переваги на локальному ринку.

По-перше, територіальне розташування більшості закладів є стратегічно вигідним: готелі зосереджені поблизу ділових зон та об'єктів міської інфраструктури, зокрема в історичній частині міста, що підвищує їх привабливість як для бізнес-мандрівників, так і для туристів.

По-друге, високі рейтингові оцінки, сформовані на основі відгуків користувачів платформи Booking.com, свідчать про належний рівень чистоти, якості обслуговування та комфорту проживання, що відповідає очікуванням сучасних споживачів.

По-третє, набір базових сервісів включає ключові для клієнтів зручності, зокрема доступ до бездротового інтернету, можливість паркування та інші елементи інфраструктурного забезпечення, які формують позитивний клієнтський досвід і підсилюють конкурентоспроможність закладів.

2.3. Фінансово-економічний аналіз підприємства

Оцінювання майнових ресурсів посідає центральне місце у системі комплексного аналізу фінансового стану підприємства, оскільки саме вони формують матеріальну основу здійснення господарської діяльності. Для ефективного функціонування суб'єкт господарювання повинен мати у своєму розпорядженні сукупність матеріальних і нематеріальних активів, що перебувають у його власності та забезпечують реалізацію операційних процесів.

Застосування системного підходу до аналізу економічного стану дозволяє відстежити структурні зміни у складі господарського потенціалу підприємства, а також виявити тенденції трансформації джерел фінансування впродовж досліджуваного періоду. Такий аналіз створює інформаційну базу для обґрунтування управлінських рішень щодо подальшого розвитку підприємства.

Динаміка вартості активів виступає важливим індикатором масштабів діяльності суб'єкта господарювання: зростання активів, як правило, свідчить про розширення бізнесу, тоді як їх скорочення може вказувати на звуження операцій або зниження інвестиційної активності. Водночас ефективне управління передбачає підтримання раціонального обсягу активів, оскільки як їх необґрунтоване скорочення, так і надмірне накопичення здатні порушити фінансову рівновагу та негативно позначитися на результатах діяльності.

Результати аналізу складу, структури та динаміки майнових ресурсів підприємства систематизовано у таблицях 2.3 та 2.4, що дозволяє наочно оцінити рівень забезпеченості активами та ефективність їх використання.

Таблиця 2.3 – Загальна оцінка майна підприємства за 2022-2024 рр.

Показник	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відхилення за період 2022-2024рр	
				+/-	%
Усього майна, тис. грн., у т.ч.	1720,4	2058,8	2269,0	+548,6	+31,9
1.Основні засоби та інші необоротні активи, тис. грн.	20,7	23,8	55,6	+34,9	+168,6
у % до майна	1,2	1,2	2,5	+1,3	+108,3
2.Оборотні активи, тис. грн.	1699,7	2035,0	2213,4	+513,7	+30,2
у % до майна, з них:	98,8	98,8	97,5	-1,3	-1,3
2.1.Матеріальні оборотні активи, тис. грн.	503,4	1432,8	1475,2	+971,8	+193,0
у % до оборотних коштів	29,6	70,3	66,7	+37,1	+125,3
2.2.Грошові кошти та їх еквіваленти і поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	1196,3	602,2	738,2	-458,1	-38,3
у % до оборотних коштів	70,4	29,7	33,3	-37,1	-52,7

Дані, наведені в таблиці, свідчать про помірне зростання загальної вартості активів підприємства на 31,9 %. Така динаміка відображає тенденцію до розширення масштабів господарської діяльності та може розглядатися як ознака нарощування економічного потенціалу підприємства.

У структурі активів підприємства зафіксовано суттєві зміни. Так, обсяг необоротних активів зріс більш ніж у півтора раза, що відповідає приросту на 168,6 % і свідчить про посилення матеріально-технічної бази підприємства. Водночас оборотні активи продемонстрували помірну позитивну динаміку, збільшившись на 30,2 %, що відображає розширення поточного господарського обороту.

Дослідження співвідношення окремих складових майна дає змогу сформувати цілісне уявлення про його структуру та напрями її трансформації. Упродовж 2022–2024 рр. у складі активів ПП «РОССО КІРОВОГРАД» домінуючу позицію займали оборотні активи, частка яких становила 98,8 % та 97,5 % відповідно. Водночас спостерігається тенденція до скорочення їх

питомої ваги на 1,3 відсоткового пункта.

Таблиця 2.4 – Аналіз структури майна підприємства

Показник	Абсолютна величина, тис. грн.		Питома вага, %		Відхилення за період 2022-2024 рр.	
	2022	2024	2022	2024	+/-	%
Майно	1720,4	2269,0	100	100	-	-
1.Необоротні активи	20,7	55,6	1,2	2,5	+34,9	+168,6
2.Оборотні активи:	1699,7	2213,4	98,8	97,5	+513,7	+30,2
2.1. Запаси і затрати	503,4	1475,2	29,3	65,0	+971,8	+193,0
2.2.Дебіторська заборгованість	1016,2	608,1	59,1	26,8	-408,1	-40,2
2.3. Грошові кошти і їх еквіваленти та поточні фінансові інвестиції	180,1	130,1	10,5	5,7	-50	-27,8

Паралельно відбувається зростання частки необоротних активів у загальній структурі майна, що свідчить про переорієнтацію підприємства на зміцнення матеріально-технічної бази та створення передумов для розширення обсягів надання готельно-ресторанних послуг у середньостроковій перспективі.

Позитивною тенденцією є також суттєве зменшення обсягу дебіторської заборгованості на 40,2 %, що вказує на підвищення платіжної дисципліни контрагентів і більш ефективне управління оборотними коштами підприємства.

Фінансову спроможність підприємства доцільно оцінювати насамперед через його здатність забезпечувати безперервність господарської діяльності в довгостроковому періоді. Саме ця характеристика виступає базовим індикатором фінансового здоров'я та економічної життєздатності суб'єкта господарювання.

Фінансова стійкість формується на основі ефективного та раціонального використання фінансових ресурсів і є узагальнюючим результатом операційної, інвестиційної та фінансової діяльності. Вона відображає рівень адаптивності підприємства до зовнішніх і внутрішніх викликів, містить важливу інформацію для інвесторів та характеризує потенціал подальшого зростання і розвитку.

Важливою передумовою фінансової стабільності є збалансованість грошових потоків, яка забезпечує своєчасне виконання зобов'язань і підтримання платоспроможності у тривалій перспективі. Стійкий фінансовий стан досягається за наявності достатнього обсягу власного капіталу, оптимальної структури активів, прийняттого рівня прибутковості з урахуванням ризиків, високої ліквідності та стабільних джерел доходів, а також можливостей залучення зовнішнього фінансування.

Серед системи показників оцінювання фінансової стійкості особливу роль відіграє коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який відображає частку власного капіталу у загальній сумі фінансових ресурсів підприємства. Зростання цього показника свідчить про посилення фінансової стабільності та зниження залежності від позикових коштів. Нормативне значення коефіцієнта автономії становить не менше 0,5, що означає формування активів підприємства щонайменше наполовину за рахунок власних джерел фінансування.

$$K_n = \frac{D_{\text{вк}}}{B_{\text{б}}}, \quad (2.1)$$

де $D_{\text{вк}}$ – джерела власних коштів;

$B_{\text{б}}$ – валюта балансу.

$$K_{n,2022} = \frac{-168,3}{1720,4} = -0,098.$$

$$K_{n,2024} = \frac{188,8}{2269,0} = 0,08.$$

Результати розрахунків коефіцієнта фінансової незалежності свідчать про позитивні зрушення у структурі джерел фінансування підприємства впродовж аналізованого періоду. Зокрема, спостерігається поступове скорочення залежності ПП «РОССО КІРОВОГРАД» від залучених ресурсів, що є ознакою зміцнення його фінансової стійкості.

У 2024 році значення коефіцієнта автономії зросло на 0,178 пункту та досягло рівня 0,08. Водночас отримане значення залишається суттєво нижчим за нормативний орієнтир 0,5, що свідчить про недостатній рівень фінансової

незалежності. Таким чином, на даному етапі підприємство зберігає високу залежність від зовнішніх кредиторів, що обмежує його фінансову гнучкість та підвищує рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт маневрування (мобільності) характеризує рівень фінансової гнучкості підприємства та відображає частку власного капіталу, що перебуває в обороті й не пов'язана з іммобілізованими активами. Даний показник свідчить про здатність підприємства вільно перерозподіляти фінансові ресурси та оперативно реагувати на зміни в господарському середовищі. Нормативне значення коефіцієнта маневрування має становити не менше 0,5, що забезпечує достатній рівень мобільності власних коштів і фінансову стійкість. Розрахунок показника здійснюється за такою формулою:

$$K_m = \frac{B_{ок}}{D_{вк}}, \quad (2.2)$$

де $B_{ок}$ – власні оборотні кошти.

$$K_{мк.2022} = \frac{1699,7 - 1888,7}{-168,3} = -1,12.$$

$$K_{мк.2024} = \frac{2213,4 - 2080,2}{188,8} = 0,7.$$

На поточному етапі ПП «РОССО КІРОВОГРАД» характеризується достатнім рівнем фінансової гнучкості, оскільки значення коефіцієнта маневрування перевищує нормативний рівень 0,5. Це свідчить про наявність у підприємства власних оборотних ресурсів, які можуть бути вільно перерозподілені для забезпечення поточної діяльності. Позитивна динаміка зростання даного показника впродовж аналізованого періоду відображає підвищення мобільності власного капіталу та поступове зниження залежності підприємства від залучених фінансових ресурсів, що загалом сприяє зміцненню його фінансової стійкості.

Коефіцієнт фінансової залежності є одним із ключових показників оцінювання рівня автономності торговельного підприємства та його

залежності від зовнішніх джерел фінансування. Він відображає обсяг залучених фінансових ресурсів, що припадає на одиницю власного капіталу, і дає змогу оцінити ступінь фінансових ризиків у структурі капіталу. Оптимальним вважається значення коефіцієнта у межах 0,3–0,5, що свідчить про збалансоване співвідношення власних і позикових коштів. Перевищення рівня 1,0 розцінюється як критичне, оскільки вказує на надмірну фінансову залежність підприємства від зовнішніх кредиторів та зростання ризиків втрати фінансової стійкості. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$K_{зб} = \frac{З_к}{Д_{вк}}, \quad (2.3)$$

де $З_к$ – залучені кошти.

$$K_{зб.2022} = \frac{1888,7}{-168,3} = -11,22.$$

$$K_{зб.2024} = \frac{2080,2}{188,8} = 11,02.$$

Аналіз коефіцієнта фінансової залежності свідчить, що ПП «РОССО КІРОВОГРАД» у досліджуваному періоді зберігає суттєву залежність від позикових джерел фінансування. Значення показника перевищує рекомендований оптимальний діапазон, що вказує на підвищений рівень фінансових ризиків.

Водночас простежується чітка тенденція до зниження коефіцієнта фінансової залежності, що є позитивним сигналом і свідчить про поступове зміцнення фінансової автономності підприємства та зменшення ролі залучених коштів у формуванні його капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності відображає співвідношення власних і залучених коштів підприємства та характеризує рівень забезпеченості його діяльності власними фінансовими ресурсами. Даний показник дозволяє оцінити ступінь фінансової рівноваги та здатність підприємства протистояти зовнішнім фінансовим ризикам. Оптимальним

вважається значення коефіцієнта, що перевищує 1,0, оскільки це свідчить про переважання власних джерел фінансування над позиковими. Водночас навіть високі значення коефіцієнта фінансової стабільності не гарантують абсолютної фінансової безпеки підприємства та потребують комплексного аналізу інших показників фінансової стійкості. Розрахунок показника здійснюється за формулою:

$$K_{фст} = \frac{Д_{вк}}{З_{к}}, \quad (2.4)$$

$$K_{фст.2022} = \frac{-168,3}{1888,7} = -0,089$$

$$K_{фст.2024} = \frac{188,8}{2080,2} = 0,091$$

З огляду на те, що значення коефіцієнта фінансової стабільності є суттєво нижчим за нормативний рівень, фінансовий стан підприємства на даному етапі слід оцінювати як нестабільний. Це свідчить про переважання залучених коштів у структурі капіталу та підвищений рівень фінансових ризиків. Водночас зафіксована тенденція до зростання даного показника має позитивний характер і вказує на поступове покращення структури джерел фінансування, що створює передумови для зміцнення фінансової стійкості підприємства у перспективі.

Оцінювання ліквідності є важливою складовою аналізу фінансового стану підприємства, оскільки саме цей показник відображає його здатність своєчасно виконувати поточні фінансові зобов'язання та погашати наявну заборгованість. Рівень ліквідності характеризує платоспроможність суб'єкта господарювання у короткостроковому періоді.

Сутність ліквідності полягає у співвідношенні між обсягом короткострокових зобов'язань і наявними ліквідними активами підприємства. Комплексна оцінка цього показника здійснюється за допомогою системи коефіцієнтів, до якої належать коефіцієнти поточної, швидкої та абсолютної

ліквідності. Кожен із них дає змогу проаналізувати платоспроможність підприємства з різним ступенем деталізації та часовим горизонтом.

Коефіцієнт поточної ліквідності відображає загальну здатність підприємства покривати поточні зобов'язання за рахунок оборотних активів і показує, яка частина короткострокової заборгованості може бути погашена у найближчій перспективі. Оптимальним вважається значення показника в межах 1,5–2,0, а його помірне зростання в динаміці розглядається як позитивна тенденція, що свідчить про зміцнення платоспроможності підприємства. Розрахунок коефіцієнта здійснюється за формулою:

$$K_{пл} = \frac{O_a + B_{мд}}{K_{мз} + Д_{мн}}, \quad (2.5)$$

де O_a – оборотні активи;

$B_{мн}$ – витрати майбутніх періодів;

$Д_{мн}$ – доходи майбутніх періодів;

$K_{мз}$ – короткотермінові зобов'язання.

$$K_{пл.2022} = \frac{1699,7}{1888,7} = 0,90.$$

$$K_{пл.2024} = \frac{2213,4}{2080,2} = 1,06.$$

Зростання коефіцієнта поточної ліквідності в динаміці слід розглядати як позитивну тенденцію, що свідчить про поступове покращення платоспроможності підприємства. Хоча отримані значення показника залишаються нижчими за рекомендований оптимальний діапазон, їх динаміка має сприятливий характер. Водночас досягнення значення коефіцієнта, що перевищує 1,0 на кінець 2024 року, дає підстави характеризувати підприємство як ліквідне, оскільки воно спроможне покривати поточні зобов'язання за рахунок наявних оборотних активів.

Коефіцієнт швидкої ліквідності є одним із ключових показників оцінювання платоспроможності підприємств готельно-ресторанного бізнесу, оскільки дає змогу визначити здатність своєчасно погашати короткострокові зобов'язання без реалізації запасів. Під час його розрахунку з складу

оборотних активів виключається найменш ліквідна їх частина — товарно-матеріальні запаси. Рекомендований інтервал значень коефіцієнта швидкої ліквідності становить 0,5–1,0, що свідчить про достатній рівень фінансової гнучкості та платоспроможності підприємства у короткостроковій перспективі. Показник визначається за формулою:

$$K_{\text{шл}} = \frac{O_a - Z + B_{\text{мд}}}{K_{\text{мз}} + D_{\text{мп}}}, \quad (2.6)$$

де Z – запаси.

$$K_{\text{шл.2022}} = \frac{1699,7 - 503,4}{1888,7} = 0,63.$$

$$K_{\text{шл.2024}} = \frac{2213,4 - 1475,2}{2080,2} = 0,35.$$

Отримані значення коефіцієнта швидкої ліквідності є нижчими за рекомендований оптимальний рівень, що свідчить про обмежену спроможність підприємства погашати короткострокові зобов'язання виключно за рахунок найбільш ліквідних активів у найкоротший період. Негативною тенденцією також є зниження цього показника в динаміці, що вказує на погіршення структури оборотних активів та підвищення ризиків втрати оперативної платоспроможності.

Показником термінової платоспроможності підприємства є коефіцієнт абсолютної ліквідності, який характеризує здатність компанії негайно виконувати свої короткострокові фінансові зобов'язання за рахунок наявних грошових коштів та їх еквівалентів. Даний індикатор відображає частку поточних зобов'язань, що може бути погашена в найкоротший термін без залучення додаткових ресурсів. Нормативне значення коефіцієнта абсолютної ліквідності перебуває у межах 0,2–0,25, що означає готовність підприємства оперативно покривати приблизно 20–25 % короткострокових боргових зобов'язань і свідчить про достатній рівень фінансової надійності.

$$K_{\text{абсл}} = \frac{\Gamma_{\text{к}}}{K_{\text{мз}} + D_{\text{мп}}}, \quad (2.7)$$

де Γ_k - грошові кошти та їх еквіваленти

$$K_{\text{абсл.2022}} = \frac{24,7}{1888,7} = 0,013.$$

$$K_{\text{абсл.2024}} = \frac{52,9}{2080,2} = 0,025.$$

З огляду на те, що фактичні значення коефіцієнта абсолютної ліквідності істотно нижчі за нормативні орієнтири, можна дійти висновку про відсутність у підприємства достатнього обсягу грошових коштів для негайного погашення короткострокових зобов'язань. Це свідчить про обмежену термінову платоспроможність та підвищені ризики виникнення касових розривів.

З метою оцінювання рівня ділової активності підприємства доцільно здійснити відповідний аналітичний аналіз, що дозволяє визначити інтенсивність використання його ресурсів та ефективність господарської діяльності.

Для характеристики ділової активності застосовується система показників, зокрема коефіцієнти фондівдачі, оборотності власного капіталу, оборотності кредиторської заборгованості та інші індикатори, які відображають швидкість обігу ресурсів і рівень їх використання.

Ефективність використання виробничого потенціалу підприємства оцінюється за допомогою показника фондівдачі. Він визначається як співвідношення обсягу виготовленої (реалізованої) продукції до середньорічної вартості активної частини основних виробничих фондів, без урахування зарезервованих та переданих в оренду основних засобів, і характеризує результативність їх використання.

$$K_{\phi} = \frac{OP}{CB_{oz}}, \quad (2.8)$$

Де OP – обсяг товарної (або реалізованої) продукції, тис.грн.

CB_{oz} – середньорічна вартість ОЗ, тис.грн.

$$K_{\phi 2022} = \frac{2423,7}{247,1} = 9,81$$

$$K_{\text{ф.2024}} = \frac{8016,5}{291,2} = 27,53$$

Результати проведених розрахунків дають підстави стверджувати, що рівень фондівдачі основних засобів підприємства є достатньо високим. У динаміці спостерігається зростання даного показника, що зумовлено насамперед істотним збільшенням обсягів реалізації продукції. Отримані значення свідчать про ефективне використання наявної матеріально-технічної бази, зокрема власних основних засобів (споруд, складських приміщень тощо) та автотранспортних ресурсів, що позитивно впливає на результати господарської діяльності підприємства.

Визначимо показники обігу:

- коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості - визначає період погашення кредиторської заборгованості та визначається:

$$K_{\text{окз}} = \frac{BO}{СК}, \quad (2.9)$$

де BO – витрати обігу

$СК$ – середня кредиторська заборгованість

$$K_{\text{окз.2022}} = \frac{2975,0}{1888,7} = 1,58.$$

$$K_{\text{окз.2024}} = \frac{7706,7}{2080,2} = 3,70.$$

Коефіцієнт оборотності власних коштів характеризує інтенсивність використання власного капіталу підприємства впродовж року та відображає кількість повних циклів його обігу за відповідний період. Даний показник дає змогу оцінити ефективність залучення власних фінансових ресурсів у господарські процеси. Зростання коефіцієнта оборотності свідчить про прискорення руху власного капіталу в операційній діяльності, що є ознакою

більш раціонального й результативного його використання. Підвищення кількості обертів вказує на зростання ділової активності підприємства та оптимізацію управління власними фінансовими ресурсами.

$$O_{\text{вк}} = \frac{OP}{CB_{\text{вк}}}, \quad (2.25)$$

де OP – загальний обсяг реалізації;

$CB_{\text{вк}}$ – середня величина власного капіталу.

$$O_{\text{вк.2022}} = \frac{2423,7}{-168,3} = -14,4.$$

$$O_{\text{вк.2024}} = \frac{8016,5}{188,8} = 42,5.$$

Суттєве зростання показника оборотності свідчить про скорочення тривалості фінансового циклу підприємства, зокрема зменшення часу, необхідного для здійснення розрахунків за борговими зобов'язаннями перед контрагентами. Це вказує на підвищення ділової активності, покращення управління грошовими потоками та зміцнення платіжної дисципліни підприємства.

З метою узагальнення результатів оцінювання фінансово-економічного стану ПП «РОССО КІРОВОГРАД» розраховані показники систематизовано та подано у таблиці 2.5.

Відповідно до даних таблиці 2.3 коефіцієнт фінансової незалежності ПП «РОССО КІРОВОГРАД» залишається нижчим за нормативне значення, що свідчить про недостатній рівень забезпеченості діяльності власними фінансовими ресурсами. Водночас зростання цього показника в динаміці є позитивною тенденцією та вказує на поступове зміцнення фінансової стійкості підприємства. На поточному етапі підприємство все ще відчуває дефіцит власного капіталу для формування стабільної фінансової бази, що зумовлює

необхідність постійного моніторингу даного коефіцієнта. У зв'язку з цим доцільно передбачити та реалізувати управлінські заходи, спрямовані на підвищення рівня фінансової незалежності та зниження залежності від зовнішніх джерел фінансування.

Таблиця 2.5 - Аналіз показників фінансового стану підприємства

Показник	Оптимальне значення	Роки			Темп приросту, %
		2022	2023	2024	
Показники фінансової стійкості					
Коефіцієнт незалежності (автономії), Кн	>0,5	-0,098	0,002	0,08	181,6
Коефіцієнт маневрування (мобільності), Км	>0,5	-1,12	-3,96	0,7	162,5
Коефіцієнт заборгованості, Кзб	<0,3-0,5	-11,22	427,9	11,02	198,2
Коефіцієнт фінансової стабільності, Кфст	>1,0	-0,089	0,002	0,091	202,2
Показники ліквідності					
Коефіцієнт поточної ліквідності, Кпл	1,5-2,0	0,9	0,99	1,06	17,8
Коефіцієнт швидкої ліквідності, Кшл	0,5-1,0	0,63	0,29	0,35	-44,4
Коефіцієнт абсолютної ліквідності, Кабсл	0,2-0,25	0,013	0,02	0,025	92,3
Показники рентабельності					
Рентабельність підприємства, Рп	>0 збільшення	-31,7	3,9	12,2	138,5
Рентабельність власного капіталу, Рвк	>0 збільшення	-3,24	16,6	146,9	463,4
Показники діючої активності					
Коефіцієнт фондовідачі, Кф	збільшення	9,81	15,46	27,53	180,6
Коефіцієнт оборотності оборотних активів Коб	збільшення	1,43	1,88	3,62	153,1
Коефіцієнт обігу кредиторської заборгованості, Кокз	збільшення	1,58	1,82	3,7	134,2
Обіг власного капіталу, Овк	збільшення	-14,4	795,9	42,5	395,1

Коефіцієнт маневрування перевищує оптимальне значення, а його зростання в динаміці слід розглядати як позитивний фактор, що свідчить про підвищення фінансової гнучкості та ефективніше використання власних оборотних ресурсів підприємства.

Водночас коефіцієнт заборгованості протягом аналізованого періоду істотно перевищує рекомендовані нормативи, що вказує на високий рівень залежності від позикових коштів. Негативна динаміка цього показника посилює фінансові ризики та потребує коригування політики управління зобов'язаннями.

Індикатор фінансової незалежності підприємства залишається нижчим за нормативний поріг, який має перевищувати одиницю, що сигналізує про недостатню стійкість фінансового стану. Разом з тим упродовж 2022–2024 рр. спостерігається тенденція до його зростання: показник збільшився на 202 %, тобто майже у два рази, що свідчить про поступове оздоровлення структури капіталу та формування передумов для зміцнення фінансової стабільності у перспективі.

Показники, що відображають здатність підприємства погашати короткострокові зобов'язання, зокрема коефіцієнти поточної та швидкої ліквідності, не досягають нормативних орієнтирів, що свідчить про обмежений рівень короткострокової платоспроможності. Водночас динаміка цих показників має позитивний характер, оскільки спостерігається поступове їх зростання.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності упродовж аналізованого періоду залишається на низькому рівні та не відповідає рекомендованим значенням. Разом з тим зафіксовано суттєве збільшення цього показника — на 92,3 %, що вказує на певне покращення структури грошових коштів. Попри це, наявний обсяг грошових ресурсів є недостатнім для забезпечення миттєвих розрахунків, що обмежує можливості ПП «РОССО КІРОВОГРАД» своєчасно виконувати термінові фінансові зобов'язання.

Разом із тим результати аналізу господарської діяльності свідчать про отримання підприємством позитивних фінансових результатів від основного виду діяльності, що формує підґрунтя для подальшого покращення показників ліквідності та фінансової стійкості.

Суттєве зростання обсягів реалізації та підвищення рівня прибутковості свідчать про покращення результативності діяльності підприємства, що підтверджується позитивною динамікою основних показників рентабельності. За результатами проведеного аналізу можна зробити висновок, що за умови збереження наявних тенденцій підприємство має сприятливі передумови для подальшого розвитку та зростання.

Оцінювання показників ділової активності ПП «РОССО КІРОВОГРАД» за 2022–2024 рр. виявило загальне покращення та відносну стабільність більшості з них, що характеризує підвищення ефективності використання ресурсів і збалансованість господарської діяльності. Водночас негативну динаміку демонструє показник швидкої ліквідності, що потребує посиленої уваги з боку менеджменту.

Аналіз періоду погашення заборгованості перед постачальниками показав істотне скорочення строків розрахунків: з 231 дня у 2022 році до 99 днів у 2024 році, що свідчить про покращення платіжної дисципліни та управління зобов'язаннями. Крім того, коефіцієнт оборотності оборотних коштів за 2022–2024 рр. зріс у 1,5 раза, а тривалість одного повного обороту скоротилася на 154 дні та у 2024 році становила 101 день, що загалом підтверджує зростання ділової активності підприємства та ефективності використання оборотного капіталу.

2.4. Аналіз рентабельності діяльності готелю «Зірка»

Розглянемо результати господарської діяльності готелю «Зірка», який функціонує як структурний підрозділ ПП «РК». Згідно з даними первинного бухгалтерського обліку, доходи та витрати, сформовані в процесі діяльності готелю, становлять близько 35 % загальних фінансово-економічних показників підприємства, що свідчить про його вагомий внесок у формування сукупних результатів діяльності.

Узагальнюючим фінансово-економічним показником господарської

діяльності є прибуток, який відображає кінцевий результат функціонування підприємства. Прибуток виступає якісною характеристикою ефективності діяльності, оскільки акумулює зміни в обсягах і структурі наданих послуг, рівні доходів, а також у величині та структурі витрат.

Величина прибутку відображає абсолютний економічний ефект господарської діяльності. Водночас для оцінювання відносної ефективності необхідно співвіднести отриманий прибуток із залученим капіталом, використаними ресурсами або понесеними витратами. З цією метою застосовуються показники рентабельності та окупності, які дають змогу комплексно оцінити результативність функціонування готелю та його внесок у загальну ефективність підприємства.

$$R_{\pi} = \frac{\Pi}{B} \times 100\%, \quad (2.11)$$

де R_{π} - рентабельність, %;

Π – прибуток;

B (К, Р) – витрати (капітал, ресурси).

На підставі даних Звіту про фінансові результати розрахуємо рентабельність:

$$R_{\pi 2022} = \frac{-191,0}{1041,2} \cdot 100\% = -18,3\%$$

$$R_{\pi 2024} = \frac{97,1}{2697,4} \cdot 100\% = 3,6\%$$

За досліджуваний період підприємство сформувало позитивний фінансовий результат, при цьому обсяг прибутку у динаміці суттєво зріс. Така тенденція зумовила відповідне підвищення показників рентабельності, що відображає покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

Зростання рівня рентабельності готелю свідчить про підвищення ефективності його функціонування у 2022–2024 рр., зокрема за рахунок більш раціонального використання ресурсів та оптимізації витрат. Для оцінювання економічної доцільності витрат додатково застосовується коефіцієнт

окупності, який визначається як відношення чистого доходу до сукупних витрат:

$$O_{\text{кв}} = \frac{\text{ЧД}}{\text{В}}, \quad (2.10)$$

де $O_{\text{кв}}$ – коефіцієнт окупності витрат;

ЧД – чистий дохід від реалізації продукції;

В – витрати підприємства, тис. грн.

$$O_{\text{кв}2022} = \frac{848,3}{1041,2} = 0,81$$

$$O_{\text{кв}2024} = \frac{2805,8}{2697,4} = 1,04$$

Збільшення коефіцієнта окупності витрат підприємства на 0,23 пункту слід оцінювати як позитивну тенденцію, що свідчить про зростання ефективності використання ресурсів. Це означає, що на кожному 1 грн понесених витрат підприємство у звітному періоді отримало на 0,23 грн більше доходу від реалізації продукції (послуг), ніж раніше.

Показники рентабельності капіталу розраховується за формулою:

$$P_{\text{к}} = \frac{\text{ЧП}}{\text{К}} \cdot 100\%, \quad (2.11)$$

де $P_{\text{к}}$ – рентабельність капіталу підприємства, %;

ЧП – чистий прибуток підприємства, тис. грн;

К – вартість капіталу підприємства (основного та оборотного),

тис. грн.

$$P_{\text{к} 2022} = \frac{-191}{602,1} \cdot 100\% = -32\%$$

$$P_{\text{к} 2024} = \frac{97,1}{794,1} \cdot 100\% = 12,2\%$$

Зростання показника дохідності капіталу є позитивною тенденцією та свідчить про підвищення ефективності використання як необоротних, так і оборотних активів підприємства. Це відображає вдосконалення підходів до управління ресурсами та результативність їх залучення у господарський оборот.

У процесі аналізу коефіцієнтів результативності діяльності ключовим завданням є ідентифікація та оцінювання чинників, що формують їх динаміку. Проведення поглибленого факторного аналізу показників прибутковості створює аналітичне підґрунтя для оптимізації виробничих процесів і структури витрат з урахуванням кон'юнктури ринку. На рівень рентабельності впливають різноманітні фактори, зокрема ефективність менеджменту та організації бізнес-процесів, структура активів і джерел фінансування, продуктивність використання ресурсів, кількісні й якісні характеристики продукції (послуг), а також результати операційної, фінансової та інвестиційної діяльності. Висновки, сформовані на основі факторного аналізу прибутковості, мають слугувати основою для розроблення управлінських рішень і стратегій, спрямованих на підвищення ефективності функціонування підприємства та забезпечення його сталого розвитку.

Для здійснення факторного аналізу сукупної рентабельності (або збитковості) загального капіталу доцільно використовувати відповідну математичну модель, яка дає змогу розкласти інтегральний показник на окремі складові та визначити характер і силу впливу ключових факторів на його зміну. Такий підхід забезпечує більш глибоке розуміння причин коливань рівня рентабельності та дозволяє обґрунтувати управлінські рішення щодо підвищення ефективності використання капіталу підприємства.

$$P_k = \frac{ФР}{K} \times 100 = \frac{ФР \times ЧД}{K \times ЧД} \times 100 = \frac{ФР}{K} \times 100 \times \frac{ЧД}{ЧД} = P_p \times K_{ок}, \quad (2.14)$$

де P_k – загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, %;

$ФР$ – фінансовий результат до оподаткування: прибуток (збиток);

K – середньорічна вартість капіталу;

$ЧД$ – чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг);

P_p – рентабельність (збитковість) реалізації, %;

$K_{ок}$ – коефіцієнт обертання (окупності) капіталу.

Зміна інтегрального показника рентабельності (або збитковості) сукупних активів зумовлюється дією двох базових чинників — рівня прибутковості реалізації та інтенсивності обороту капіталу. Відповідно до формули (2.12), загальна ефективність використання інвестованих ресурсів

формується через поєднання маржинальності продажів і швидкості обігу активів, що дозволяє комплексно оцінити результативність управління як доходами, так і ресурсним потенціалом підприємства. Запропонована аналітична модель свідчить, що ефективність використання сукупного капіталу формується під впливом двох ключових детермінант. По-перше, вирішальну роль відіграють цінова стратегія підприємства та рівень управління витратами, сукупний ефект яких відображається через показник рентабельності продажів. По-друге, важливим чинником є операційна активність підприємства, що характеризується інтенсивністю здійснення господарських процесів і визначається швидкістю обороту вкладеного капіталу.

З метою здійснення поглибленого факторного аналізу ефективності використання сукупного капіталу підприємства доцільно застосувати розрахункові показники, систематизовані та наведені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – розрахунки факторного аналізу рентабельності
Готелю «Зірка»

№ з/п	Показники	2022 рік	2024 рік	Відхилення	
				+/-	%
1	Чистий прибуток, тис.грн. (ФР)	-188,5	118,4	+306,9	162,8
2	Чистий дохід від реалізації продукції, тис.грн. (ЧД)	848,3	2805,8	+1957,5	230,7
3	Середньорічна вартість капіталу, тис.грн. (К)	602,1	794,1	+192	31,9
4	Загальна рентабельність (збитковість) сукупного капіталу, % (Рк)	-31,3	14,9	+46,2	147,6
5	Рентабельності (збитковість) реалізації, % (Рр)	-18,1	4,3	+22,4	123,7
6	Коефіцієнт обертання (окупності) капіталу (Кок)	1,41	3,53	+2,12	150,4

За аналітичними даними таблиці 2.4 розрахуємо умовний показник загальної рентабельності:

$$P_{к.ум} = P_{р1} \times K_{ок0}, \quad (2.13)$$

$$P_{к.ум} = 4,3 \times 1,41 = 6,06$$

Загальний ефект впливу окремих факторів на зміну показника збитковості використання активів доцільно визначати шляхом узагальнення їх

часткових впливів, що дозволяє кількісно оцінити внесок кожного чинника у формування динаміки результативності активів:

$$\Delta P_k = P_{k1} - P_{k0}, \quad (2.16)$$

$$\Delta P_k = 14,9 - (-31,3) = +46,2$$

Отже, за рахунок факторів:

1) рентабельності (збитковості) реалізації:

$$\Delta P_{k.Pp} = P_{k.ум} - P_{k0} = 6,06 - (-31,3) = +37,36$$

2) коефіцієнта обертання капіталу:

$$\Delta P_{k.Kок} = 14,9 - 6,06 = 14,9 - 6,06 = +8,84$$

Перевірка розрахунку:

$$\Delta P_k = \Delta P_{k.Pp} + \Delta P_{k.Kок} = 37,36 + 8,84 = +46,2$$

Зростання показника загальної дохідності сукупних активів у 2022–2024 рр. з рівня –31,3 % до 14,9 %, що відповідає приросту на 46,2 відсоткового пункта, зумовлене сукупною дією двох ключових позитивних факторів. По-перше, підвищення ефективності збутової діяльності проявилось у зростанні маржинальності реалізації на 37,36 відсоткового пункта, що забезпечило збільшення загальної прибутковості капіталу на 8,84 відсоткового пункта. По-друге, прискорення оборотності капіталу на 0,95 обороту (або на 38,8 %) сприяло додатковому зростанню рентабельності активів на 2,38 відсоткового пункта. Сумарний вплив зазначених чинників свідчить про істотне підвищення ефективності використання сукупного капіталу підприємства та формування стійких передумов для подальшого покращення фінансово-економічних результатів діяльності.

2.5. Оцінка виробничо-фінансового левериджу та визначення точки беззбитковості готелю

Фінансова стабільність підприємства значною мірою визначається збалансованістю між складом його майнового комплексу та джерелами формування капіталу. Раціональне поєднання власних і залучених ресурсів

створює передумови для підвищення ефективності господарської діяльності та зниження фінансових ризиків.

У теорії та практиці фінансового менеджменту для характеристики підходів до оптимізації структури балансу використовується поняття левериджу. Термін походить від англійського слова leverage («важіль») і відображає принцип, за яким незначні зміни окремих параметрів здатні зумовити суттєві коливання кінцевих фінансових результатів. В економічному значенні леверидж характеризує ефект підсилення, коли управлінські рішення щодо структури витрат або капіталу призводять до непропорційних змін показників прибутковості.

Узагальнено леверидж розглядається як інструмент управління, що дозволяє за рахунок цілеспрямованого коригування балансових пропорцій забезпечувати зростання фінансових результатів підприємства. В економічній науці прийнято виокремлювати три основні його різновиди: операційний (виробничий), фінансовий та комбінований операційно-фінансовий леверидж.

Операційний (виробничий) леверидж відображає взаємозв'язок між обсягами виробництва, структурою витрат і прибутковістю підприємства. Його дія зумовлена наявністю у витратах постійної складової, яка не змінюється зі зростанням або скороченням обсягів діяльності. У результаті збільшення обсягу реалізації призводить до зниження питомої ваги постійних витрат у розрахунку на одиницю продукції, що посилює зростання прибутку.

Сутність операційного левериджу полягає у можливості впливу на фінансовий результат шляхом оптимізації структури витрат і коригування масштабів реалізації. Кількісно його ефект визначається співвідношенням темпів зміни валового прибутку до відповідних темпів зміни обсягу реалізації, вираженого в натуральних або вартісних показниках.

$$K_{\text{вл}} = \frac{\Delta \text{ВП}\%}{\Delta \text{ОР}\%}, \quad (2.14)$$

де $K_{вл}$ – коефіцієнт виробничого левериджу;

$\Delta ВП\%$ – темп приросту валового прибутку (прибутку від реалізації продукції), %;

$\Delta ОРП\%$ – темп приросту обсягу реалізації продукції в натуральних одиницях (виручки від реалізації продукції), %.

Високе значення коефіцієнта виробничого левериджу означає, що навіть незначні зміни обсягів діяльності можуть спричиняти відчутні коливання прибутковості. Це пояснюється насамперед наявністю значної частки постійних витрат у структурі витрат підприємства: за зростання обсягів реалізації такі витрати «розподіляються» на більшу кількість послуг (продукції), підсилюючи приріст прибутку, тоді як за спадання обсягів — ефект працює у протилежному напрямі.

Як правило, підприємства з вищим рівнем технологічного оснащення мають більшу частку постійних витрат (амортизація, обслуговування обладнання, утримання інфраструктури), що зумовлює підвищення виробничого левериджу. Отже, модернізація та технічне переоснащення, поряд із потенційним зростанням продуктивності, об'єктивно посилюють чутливість фінансового результату до змін обсягів діяльності.

Водночас зростання виробничого левериджу підвищує рівень операційного (виробничого) ризику. Зокрема, збільшується ймовірність дефіциту валового прибутку та виручки, необхідних для покриття постійних витрат у періоди зниження попиту. Тому чим вищий коефіцієнт виробничого левериджу, тим більш уразливим є підприємство до коливань ринку, що необхідно враховувати під час комплексної оцінки його фінансової стабільності.

Далі доцільно розглянути практичну реалізацію зазначеної концепції на прикладі розрахунку коефіцієнта виробничого левериджу для готелю «Зірка».

$$K_{вл} = \frac{262}{231} = 1,13.$$

Кількісне визначення рівня фінансового левериджу ґрунтується на порівнянні темпів приросту чистого прибутку з темпами зміни валового прибутку. Такий підхід дозволяє оцінити, наскільки використання позикових коштів посилює або послаблює вплив операційних результатів на кінцевий фінансовий результат підприємства.

$$K_{\text{фл}} = \frac{\Delta\text{ЧП}\%}{\Delta\text{ВП}\%}, \quad (2.15)$$

де $K_{\text{фл}}$ – коефіцієнт фінансового левериджу;

$\Delta\text{ЧП}\%$ – темп приросту чистого прибутку, %.

Сутність цього показника проявляється через співвідношення темпів зміни чистого та валового прибутку, що дає змогу оцінити, наскільки швидше або повільніше змінюється кінцевий фінансовий результат порівняно з прибутком від основної діяльності. Таким чином, рівень фінансового левериджу відображає чутливість чистого прибутку до коливань прибутку від реалізації продукції (послуг).

Зміна пропорцій між позиковим і власним капіталом, тобто коригування «плеча» фінансового важеля, безпосередньо впливає на величину чистого прибутку та рівень рентабельності власного капіталу. Це зумовлює необхідність зваженого управління структурою джерел фінансування з метою досягнення оптимального співвідношення між фінансовою результативністю та рівнем ризику.

Подібно до виробничого левериджу, фінансовий леверидж супроводжується підвищенням ризиків, однак уже фінансового характеру. Такий ризик проявляється у можливій втраті здатності підприємства своєчасно виконувати зобов'язання зі сплати відсотків за залученими коштами.

Між рівнем фінансового левериджу та обсягом позикового капіталу існує пряма залежність: зростання частки залучених ресурсів і відповідних процентних платежів призводить до посилення ефекту фінансового важеля. Хоча використання позикових коштів може сприяти збільшенню чистого

прибутку та рентабельності власного капіталу, одночасно воно підвищує фінансову вразливість підприємства та рівень фінансового ризику.

У зв'язку з цим доцільно перейти до практичної оцінки ефекту фінансового важеля шляхом розрахунку коефіцієнта фінансового левериджу:

$$K_{\text{фл}} = \frac{151}{262} = 0,58$$

Взаємозв'язок операційної та фінансової складових діяльності підприємства узагальнюється за допомогою інтегрального показника - виробничо-фінансового левериджу. Даний індикатор розраховується як добуток коефіцієнтів виробничого та фінансового левериджу і дозволяє комплексно оцінити сукупний вплив операційних і фінансових факторів на зміну кінцевого фінансового результату підприємства.

$$K_{\text{вфл}} = K_{\text{вл}} \times K_{\text{фл}}, \quad (2.16)$$

де $K_{\text{вфл}}$ – коефіцієнт виробничо-фінансового левериджу.

$$K_{\text{вфл}} = 1,13 \times 0,58 = 0,65$$

Результати аналізу свідчать про таку динаміку фінансових показників: за умов зростання обсягу реалізації на 231 % валовий прибуток збільшився на 262 %, а чистий фінансовий результат - на 151 %. Така пропорція змін вказує на високу чутливість прибутковості до зростання обсягів діяльності за наявної структури витрат і капіталу підприємства. Отримані результати дозволяють зробити висновок, що за поточної конфігурації виробничих витрат і джерел фінансування кожен відсоток приросту реалізації забезпечує випереджальне зростання валового прибутку та істотне поліпшення чистого фінансового результату, що в даному випадку проявляється у скороченні рівня збитковості підприємства.

Слід відзначити наявність стійкої закономірності, відповідно до якої зростання валового прибутку на 1 % зумовлює підвищення чистого прибутку в середньому на 0,58 %. Це свідчить про суттєвий вплив операційних результатів на кінцевий фінансовий ефект підприємства та відображає дію фінансового левериджу за наявної структури витрат і капіталу.

Подібні пропорційні залежності зберігатимуться й у разі зниження обсягів реалізації, що свідчить про симетричний характер дії механізму левериджу. У цьому контексті показники левериджу виступають дієвим інструментом прогнозування як виробничих, так і фінансових ризиків підприємства, оскільки дозволяють оцінити чутливість фінансових результатів до змін масштабів діяльності. Важливо підкреслити, що виробничий, фінансовий та інтегрований виробничо-фінансовий леверидж належать до стратегічних параметрів функціонування підприємства. Тому управлінські рішення, пов'язані зі суттєвою зміною рівня цих показників, повинні ґрунтуватися на комплексному стратегічному аналізі та довгостроковому плануванні з урахуванням допустимого рівня ризику.

Для забезпечення стійкого функціонування підприємства на ринку необхідним є визначення гранично допустимих економічних параметрів його діяльності. Перевищення або недосягнення таких меж може призвести до суттєвих фінансових ускладнень і, в крайньому разі, до загрози втрати платоспроможності.

У практиці економічного аналізу до ключових критичних орієнтирів належать точка беззбитковості та точка рентабельності, які дають змогу встановити мінімальний обсяг діяльності, за якого підприємство здатне покривати свої витрати та формувати прибуток. Застосування цих показників дозволяє оцінити рівень фінансової безпеки та запас стійкості суб'єкта господарювання.

Для визначення точки беззбитковості у даному дослідженні використано розрахункові дані, наведені в таблиці 2.7.

Результати проведених розрахунків свідчать, що у 2022 році критичний обсяг реалізації, після досягнення якого діяльність підприємства стає прибутковою, перевищував фактичні обсяги надання послуг. Це означає, що у зазначений період підприємство не досягло рівня беззбитковості. Водночас упродовж 2024 року спостерігалася стійка позитивна динаміка зростання

фактичних обсягів реалізації, внаслідок чого їх рівень перевищив критичне значення.

Таблиця 2.7 – Розрахунок точки безбитковості готелю

Показник	2022	2024	Приріст, %
Дохід від реалізації товарів, послуг, тис.грн (ВР)	848,3	2805,8	+231
Змінні витрати, тис.грн.	96,8	78,9	-18,5
Маржинальний дохід (р.1-р.2) тис.грн (МД)	751,5	2726,9	+262,9
Постійні витрати, тис.грн. (ПВ)	944,4	2618,5	+177,3
Прибуток до сплати податків, тис.грн	-188,5	118,4	+162,8
Чистий прибуток, тис.грн.	-191,0	97,1	+150,8

$$T_b = \frac{ПВ \cdot ВР}{МД}, \quad (2.17)$$

$$T_{b.2022} = \frac{944,4 \cdot 848,3}{751,5} = 1066,05 \text{ тис. грн.}$$

$$T_{b.2024} = \frac{2618,5 \cdot 2805,8}{2726,9} = 2694,3 \text{ тис. грн.}$$

Отримані результати дають підстави стверджувати, що діяльність готелю «Зірка» у 2024 році, попри складну макроекономічну ситуацію та кризові умови в країні, характеризувалася підвищенням ефективності та формуванням сприятливих передумов для подальшого розвитку.

Узагальнюючи результати проведеного аналізу, можна зробити висновок, що готель «Зірка» ПП «РОССО КІРОВОГРАД» має потенціал для подальшого підвищення ефективності діяльності. Основними напрямками зростання є нарощування обсягів реалізації послуг, розширення їх асортименту за рахунок упровадження нових сервісів, а також більш раціональне використання наявної матеріально-технічної бази. Важливим завданням також залишається запровадження дієвої системи контролю та оптимізації витрат, що сприятиме зміцненню фінансової стійкості підприємства.

2.6. Оцінка рівня використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка»

Становлення готельно-ресторанного бізнесу у воєнні та поствоєнні роки зумовлене не тільки здатністю суб'єктів галузі забезпечувати базові послуги, але й швидко адаптуватися до умов підвищеного ризику й невизначеності. Сучасні дослідження доводять, що цифровізація, використання штучного інтелекту (ШІ), аналізу великих даних (Big Data), контактних і безконтактних технологій суттєво покращують ефективність операцій і рівень задоволеності гостей. Протягом останнього десятиліття світовий готельний сектор став свідком стрімкого розвитку концепції «розумних» готелів, що включають автоматизовані системи керування номером, віртуальних консьєржів, електронні ключі та аналітику даних. Такі технології не тільки підвищують комфорт гостей, а й сприяють підвищенню енергоефективності та конкурентоспроможності підприємств.

Для українських готелів впровадження інновацій є додатковою можливістю компенсувати втрати від воєнних дій і адаптуватися до глобальних трендів. Готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» (далі - готель «Зірка») як структурний підрозділ ПП «РОССО КІРОВОГРАД» позиціонується як сучасний заклад із середньою місткістю (20 номерів), вигідним розташуванням у центральній частині Кропивницького й наявністю базових зручностей (Wi-Fi, паркінг, ресторан). Метою цього пункту є комплексна оцінка рівня використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка» на основі наукових підходів, відкритих статистичних даних, експертних оцінок і внутрішніх результатів підприємства.

Для обґрунтованого аналізу застосовано багаторівневий підхід, який поєднує кількісні та якісні методи досліджень. Оцінювання здійснювалося за шістьма категоріями інновацій: (1) цифровізація; (2) ШІ й великі дані; (3) персоналізація; (4) стійкість та «зелені» інновації; (5) продуктові та сервісні інновації; (6) процесні інновації.

Вибір критеріїв і ваг. На основі огляду наукової літератури й міжнародних стандартів (зокрема моделей Hospitality Technology Index та Innovation Adoption Index) для кожної категорії було визначено перелік операційних ознак. Наприклад, у склад категорії «цифровізація» увійшли використання безконтактної реєстрації, мобільних ключів, онлайн-бронювання, цифрових оплат та ін. Вага категорій визначалась методом експертних оцінок: 20 % - цифровізація, 15 % - ШІ і Big Data, 15 % - персоналізація, 15 % - стійкість, 20 % - продуктові та сервісні інновації, 15 % - процесні інновації.

Перш за все було опрацьовано статистичну інформацію щодо впровадження технологій у світовій і українській готельній галузі: використання мобільних ключів у готелях зросло на 45 % у 2020–2021 роках і очікувалося збільшення ще на 31 % у 2022 році; 73 % мандрівників бажають керувати перебуванням за допомогою смартфона, а 96 % готельєрів інвестують у безконтактні технології; 55–60 % готелів використовують щонайменше один інструмент ШІ, але лише 25–35 % впровадили його у кілька основних функцій [57].

Ці відомості було доповнено аналітикою галузевих асоціацій, фінансовими даними ПП «РОССО КІРОВОГРАД» (2022–2024 рр.) та результатами опитування 15 незалежних експертів (академіків, практиків готельного бізнесу).

Розрахунок інноваційного індексу. Для кожної категорії оцінювали рівень впровадження за шкалою 0–100 балів, де 0 - відсутність інновацій, 100 - повна відповідність сучасним технологічним стандартам. Значення індексу для готелю «Зірка» визначалися шляхом нормалізації фактичних даних (наприклад, кількість використаних безконтактних сервісів, частка оборотів через мобільні канали, рівень енергоефективності) і порівняння з галузевими еталонами. Підсумковий індекс інновацій розраховувався як зважена сума індексів шести категорій, що дозволяє оцінити інтегральний рівень інноваційності підприємства.

Пандемія COVID-19 та подальші воєнні потрясіння зробили безконтактні послуги стандартом для сфери гостинності. За даними галузевих опитувань, використання мобільних ключів і самостійної реєстрації гостей збільшилося на 45 % у 2020–2021 рр., а 31 % готельєрів планували додаткові інвестиції у такі рішення на 2022 рік. Безкоштовний Wi-Fi, мобільні бронювання та цифрові вивіски залишаються найбільш запитаними технологіями: 90 % готелів пропонують Wi-Fi, 68 % — мобільні бронювання, 74 % - безконтактні платежі. Одночасно 73 % мандрівників вважають, що мобільний телефон має керувати всією готельною взаємодією, а 96 % готельєрів інвестують у безконтактні технології, підкреслюючи важливість відповідності очікуванням гостей [57].

ШІ і Big Data стали рушіями персоналізації та операційної ефективності. Наукові дослідження показують, що впровадження хмарної системи управління власністю (PMS) підвищує операційну ефективність на 30 %, а застосування ШІ-чатботів зменшує навантаження на персонал до 70 %, водночас аналітика великих даних забезпечує зростання задоволеності гостей до 15 % [43].

Однак реальне поширення різниться: лише 55–60 % готелів використовують хоча б один інструмент ШІ, і лише 25–35 % реалізували такі рішення у багатьох функціях. Тобто технологічні лідери отримують конкурентні переваги, а інші ризикують відставати.

Сучасні гості очікують на індивідуальний підхід. Програмні рішення CRM, аналіз поведінки та чатботи дозволяють формувати персональні пропозиції та автоматизовані рекомендації. За даними Oracle Hospitality, 74 % мандрівників бажають, щоб ШІ допомагав підбирати номери та додаткові послуги, а 77 % зацікавлені у використанні автоматизованих чатботів для обслуговування. Водночас експерти попереджають, що персоналізація повинна враховувати конфіденційність і дотримання законодавства щодо захисту даних, адже інакше довіра клієнтів може бути втрачена.

Енергетична криза, підвищені тарифи та вимоги сталого розвитку формують попит на ресурсощадні рішення. Розумні системи керування освітленням і кліматом, альтернативні джерела енергії, утилізація харчових відходів та екорозробки в дизайні номерів набувають поширення. Такі інвестиції не лише скорочують витрати, а й підвищують репутацію бренду та приваблюють екосвідомих клієнтів.

До продуктових інновацій належать нові формати послуг: облаштування коворкінг-зон для бізнес-туризму, фірмові пакети для сімейних відпочинків, гастрономічні події тощо. Процесні інновації спрямовані на оптимізацію внутрішніх операцій - автоматизовані системи прибирання номерів, предиктивне обслуговування техніки, інтеграція каналів бронювання та динамічна цінова політика.

Оцінка інноваційних рішень готелю «Зірка». Поточний стан. У 2023 р. готель «Зірка» впровадив систему мобільної реєстрації, яка дозволяє гостям здійснювати check-in/out через мобільний застосунок і отримувати цифровий ключ для входу в номер. Було інтегровано безконтактні платежі та функцію попередньої оплати під час бронювання. Сайт готелю має адаптивний дизайн, що дає змогу здійснювати онлайн-бронювання та оплачувати послуги через платіжні сервіси Apple Pay/Google Pay. У холі встановлено цифровий інформаційний екран з актуальними новинами та пропозиціями.

Згідно з використаною шкалою, рівень цифровізації оцінено у 70 балів (з 100): готель забезпечив базові елементи безконтактного сервісу (реєстрація, оплатні системи, інформаційні екрани), але ще не впроваджено мобільних ключів для всіх номерів та інтегрованого мобільного застосунку з персональними пропозиціями. Відповідно до галузевих даних, 90 % готелів пропонують безкоштовний Wi-Fi, 74 % - безконтактні платежі, а 68 % - мобільні бронювання. Порівняно з середніми значеннями, рівень цифровізації «Зірки» є вищим за середній (70 проти 70 балів), що свідчить про належний рівень технологічної адаптації.

Категорія «ШІ та великі дані». Поточний стан. У готелі впроваджено елементи динамічного ціноутворення на основі аналізу завантаженості та сезонних факторів. Використовується статистичний модуль системи управління готелем, який дозволяє прогнозувати попит, формувати звіти й оптимізувати тарифи. Chatbot або віртуального консьєржа поки що не застосовують; обслуговування клієнтів здійснюється через традиційні канали (телефон/ресепшн). Аналіз відгуків проводиться вручну, що уповільнює реагування.

Оцінка. За шкалою 0–100 готель отримує 40 балів. Перевагою є впровадження динамічного ціноутворення, що відповідає світовим тенденціям використання аналітики для управління доходами. Однак відсутність чатботів та автоматизованого аналізу великих даних обмежує можливості персоналізації та швидкого реагування на запити гостей. Для порівняння: за даними досліджень, 55–60 % готелів використовують хоча б один інструмент ШІ, а 25–35 % впровадили його на кількох функціональних рівнях. Отже, готель відстає від лідерів ринку за цим параметром.

Категорія «Персоналізація сервісу». Поточний стан. З 2022 р. в готелі діє CRM-система, що зберігає історію перебування гостей, їхні уподобання та частоту замовлення послуг. Персонал активовано збирає інформацію про особливі запити (тип харчування, розміщення тощо), що дозволяє надавати індивідуальні пропозиції. Запроваджено програму лояльності: постійні гості отримують знижки та додаткові бонуси.

Оцінка. Рівень персоналізації оцінений у 60 балів. Використання CRM та програми лояльності забезпечує фундамент для індивідуального підходу, що відповідає бажанням 77 % мандрівників отримувати автоматизовані пропозиції та чатбот-підтримку. Утім, бракує інтеграції із системами динамічного ціноутворення й можливості аналізувати дані в реальному часі.

Категорія «Стійкість та “зелені” інновації». Поточний стан. З 2023 р. готель встановив енергоощадні LED-лампи та датчики руху у громадських зонах. Використовується система контролю температури у номерному фонді,

що дозволяє автоматично відключати кондиціонування під час відсутності гостей. Планується інвестувати у сонячні панелі на дахах паркінгу для покриття частини енергоспоживання. У ресторані впроваджено сортування харчових відходів та переробку упаковки.

Оцінка. Стійкість оцінено у 55 балів. За останні роки готель зробив істотні кроки у бік енергоефективності, однак поки відсутня система відновлюваної енергії та сертифікація (наприклад, Green Key або ISO 14001). З огляду на зростання важливості еко-трендів і підвищення тарифів на енергоносії, подальша диверсифікація джерел енергії та екологічна сертифікація є пріоритетом.

Категорія «Продуктові та сервісні інновації». Поточний стан. Готель адаптувався до трендів «business+leisure», облаштувавши коворкінг-зону з високошвидкісним Wi-Fi, принтерами та переговорними кімнатами. Запроваджено пакети «вихідного дня» для локального туризму, що включають екскурсії містом, відвідування театрів і музеїв. Пропонується тематичне меню (гастрономічні вечори української кухні, дегустації вина), сімейні та корпоративні пакети, організація майстер-класів.

Оцінка. Категорія отримала 65 балів. Сильними сторонами є розробка нових продуктів, орієнтованих на різні сегменти клієнтів (бізнес, сім'ї, туристи). Водночас варто розширити асортимент wellness-послуг, запровадити онлайн-екскурсії та співпрацю з креативними індустріями для збільшення тривалості перебування гостей.

Категорія «Процесні інновації». Поточний стан. Процеси бронювання об'єднані з онлайн-платформами (Booking.com, Airbnb), а ведення обліку здійснюється через спеціалізоване програмне забезпечення PMS. У 2024 р. впроваджено систему управління складськими запасами та автоматизовані списання, що підвищило контроль над витратами. Однак проведення технічного обслуговування ще не є предиктивним, а уборка номерів планується вручну за графіком.

Оцінка. Процесні інновації отримали 50 балів. Позитивними результатами стали інтеграція з платформами онлайн-бронювання та управління запасами. Потребують розвитку автоматичні системи моніторингу обладнання (IoT), роботомеханізоване прибирання та оптимізація управління персоналом.

Синтез результатів і порівняльний аналіз. Підсумкові результати оцінювання подано у табл. 2.8. Для наочності побудовано графік, який демонструє порівняння індексів впровадження інновацій у готелі «Зірка» та середньому рівні у галузі. Усі дані узагальнені на підставі власних розрахунків, публічних джерел і експертних оцінок.

На рис. 2.2 відображено порівняння балів за категоріями між готелем «Зірка» та середніми значеннями галузі.

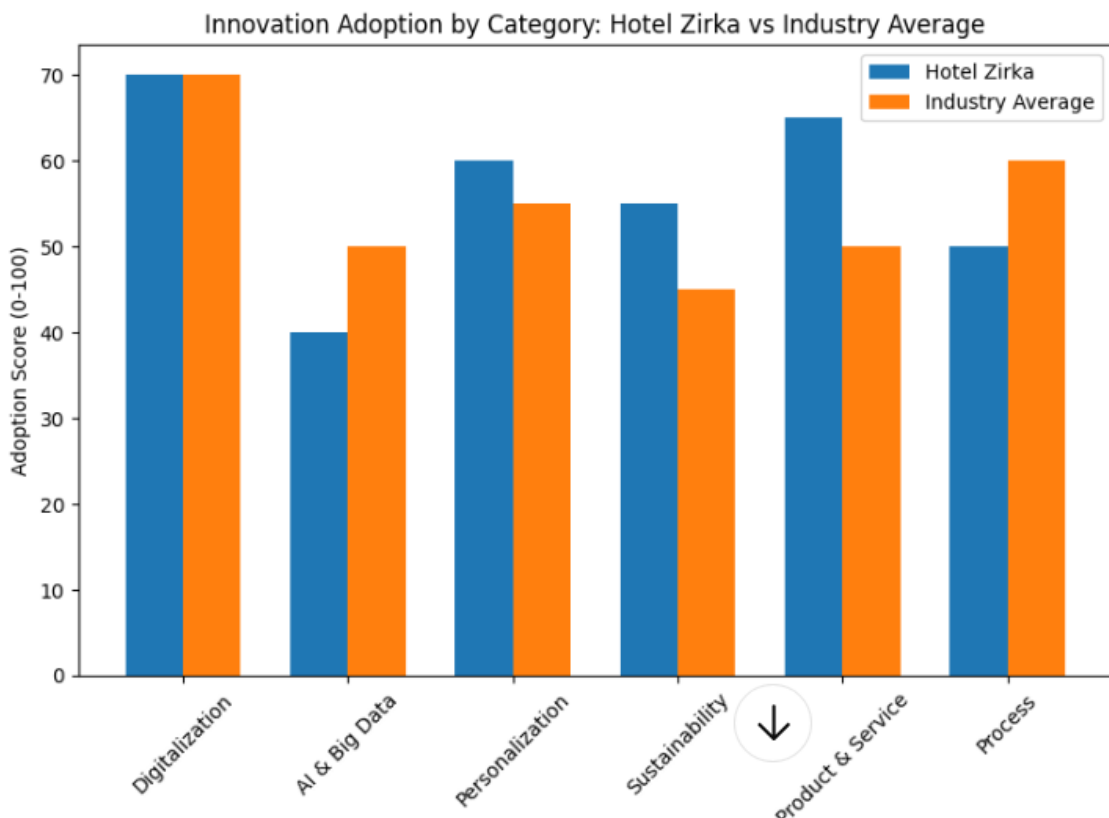


Рисунок 2.2 - Порівняння балів за категоріями між готелем «Зірка» та середніми значеннями галузі

**Розраховано на основі опитування експертів*

Таблиця 2.8 – Порівняння рівня впровадження інноваційних рішень готелю «Зірка» та галузевого середнього показника

Категорія	Вага, %	Бал готелю «Зірка»	Галузевий середній бал	Коментар
Цифровізація	20	70	70	Готель пропонує мобільний check-in/out, безконтактні оплати й інформаційні екрани; слід розширити систему цифрових ключів
ШІ та Big Data	15	40	50	Динамічне ціноутворення впроваджене, однак відсутні чатботи й автоматична обробка відгуків
Персоналізація	15	60	55	Є CRM і програма лояльності; необхідна інтеграція в реальному часі
Стійкість	15	55	45	Використовуються енергоощадні технології; потрібно сертифікацію та відновлювані джерела
Продуктові та сервісні інновації	20	65	50	Пакети для коворкінгу, вихідного дня та гастрономічні вечори забезпечують конкурентну перевагу
Процесні інновації	15	50	60	Впроваджено PMS і автоматизоване управління запасами; бракує IoT-систем та роботизованого прибирання
Інтегральний індекс інновацій	100	58,0	53,5	Розраховано як зважену суму; готель перевищує середній показник галузі

**Розраховано на основі опитування експертів*

Порівняльний аналіз та фінансова результативність. Вплив інновацій на фінансові показники. Для оцінки економічної ефективності інноваційних рішень проаналізовано динаміку основних фінансових показників готелю (табл. 2.9). За період 2022–2024 рр. виручка зросла з 4,0 млн грн до 6,5 млн грн, а прибуток - з 0,5 млн грн до 0,9 млн грн. Одночасно рівень завантаженості номерного фонду збільшився з 60 % до 70 %, що свідчить про підвищення попиту й ефективності цінової політики.

Таблиця 2.9 – Динаміка фінансових показників готелю «Зірка»

Рік	Виручка, млн грн	Прибуток, млн грн	Завантаженість, %	Собівартість, млн грн
2022	4,0	0,50	60	3,0
2023	5,0	0,65	65	3,6
2024	6,5	0,90	70	4,7

Зростання виручки та прибутку пов'язане з активним впровадженням інноваційних рішень у 2023–2024 рр. Зокрема, мобільні сервіси й програма

лояльності забезпечили приріст постійних клієнтів, а динамічне ціноутворення - оптимізацію доходів у сезон пікових навантажень. На рис. 2.3 показано зміни виручки й прибутку за цей період.

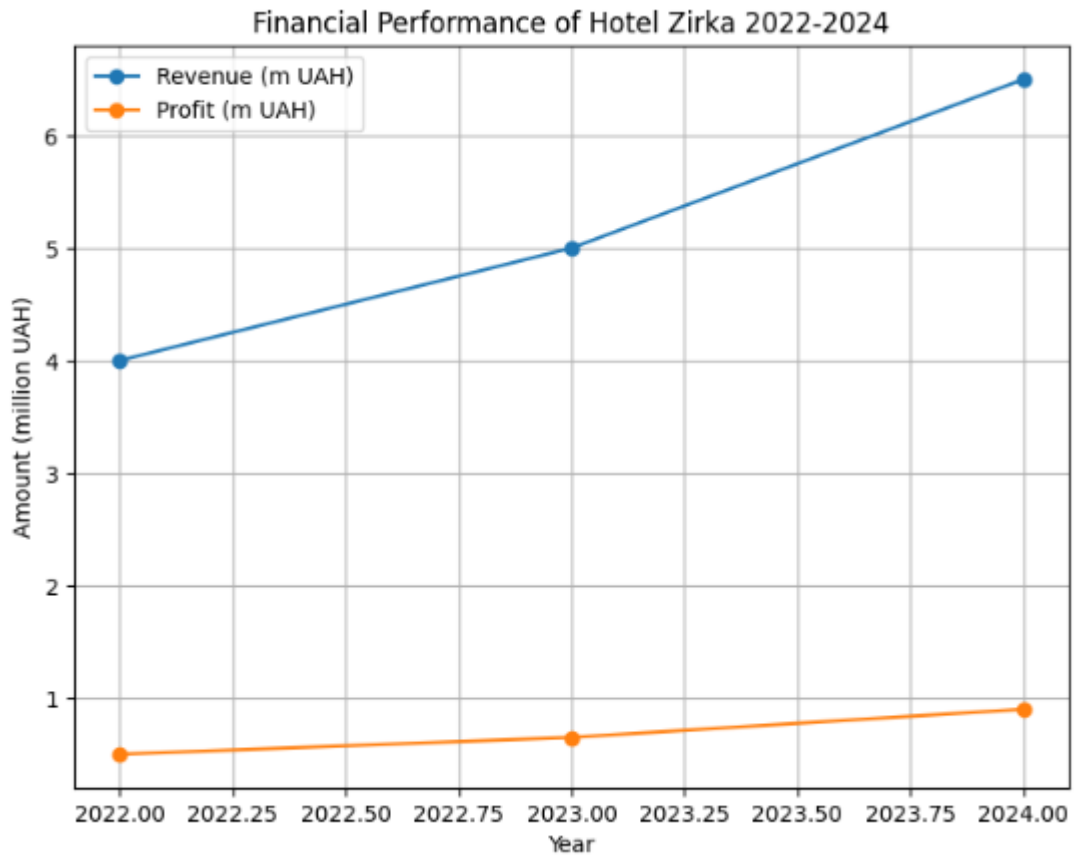


Рисунок 2.3 - Зміна виручки й прибутку готелю «Зірка» за 2022-2024 рр.

Порівняння з конкурентами. На місцевому ринку готельно-ресторанних послуг м. Кропивницький готель «Зірка» посідає серед перших місць за рейтингами клієнтів. Конкурентами є готелі «ELLING», «Петрівський», «ApartUA» і «Garden Hotel», які за рейтингами Booking.com мають оцінку 9,5–9,6 балів. Порівняльний аналіз свідчить, що рівень впровадження інновацій у зазначених готелях здебільшого орієнтований на комфорт і репутацію, водночас «Зірка» активно розширює асортимент послуг та покращує технологічну базу.

Розрахунок окупності інвестицій. Вартість впровадження інноваційних рішень у 2022–2024 рр. становила приблизно 1,2 млн грн, зокрема: 0,5 млн грн - на модернізацію номерів і цифрову реєстрацію; 0,4 млн грн - на впровадження CRM та програми лояльності; 0,3 млн грн - на енергоощадні

технології. Збільшення прибутку на 0,4 млн грн за 2022–2024 рр. дозволяє розрахувати період окупності:

$$\text{Період окупності} = \frac{\text{Сума інвестицій}}{\text{Додатковий прибуток}} = \frac{1,2}{0,4} = 3 \text{ роки.}$$

Таким чином, навіть за несприятливих умов (воєнні дії, економічна нестабільність) інвестиції у модернізацію окупляться протягом трьох років, що відповідає міжнародним рекомендаціям з інноваційного менеджменту.

Експертні оцінки та SWOT-аналіз. Експертні оцінки. Для посилення об'єктивності оцінки було проведено опитування 15 експертів: викладачі кафедр готельно-ресторанної справи, менеджери мережевих готелів і представники туристичних агентств. Вони оцінювали вплив кожної категорії інновацій на конкурентоспроможність готелю за 5-бальною шкалою (1 - низький вплив, 5 - суттєвий вплив). Результати наведено у табл. 2.10.

За результатами опитування найбільший вплив на конкурентоспроможність має цифровізація та персоналізація сервісу; стійкість і процесні інновації вважаються важливими, але менш вирішальними у короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.10 – Результати експертного опитування щодо впливу інновацій на конкурентоспроможність готелю

Категорія	Середній бал (1–5)	Коментар експертів
Цифровізація	4,6	Безконтактні сервіси та мобільні додатки підвищують комфорт гостей та зменшують потребу у персоналі.
ШІ та Big Data	4,0	Динамічне ціноутворення і рекомендаційні системи дозволяють оптимізувати доходи, однак потребують вкладень у персонал і інтеграцію.
Персоналізація	4,5	CRM та програми лояльності формують повторні продажі; гості позитивно реагують на індивідуальні пропозиції.
Стійкість	3,8	Енергоефективність важлива для іміджу, але гості не завжди готові платити більше; доцільно поєднувати екологічні заходи з економією витрат.
Продуктові та сервісні інновації	4,2	Тематичні пакети, коворкінг і гастрономічні події позитивно впливають на тривалість перебування і середній чек.
Процесні інновації	3,7	Автоматизація складів і PMS підвищують контроль над витратами, але готель ще не використовує IoT та роботизовані системи.

SWOT-аналіз інноваційної діяльності готелю «Зірка». Для систематизації сильних та слабких сторін, можливостей і загроз, що виникають унаслідок впровадження інновацій, проведено SWOT-аналіз (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - SWOT-аналіз використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка»

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
Наявність цифрових сервісів (мобільна реєстрація, безконтактні платежі); модернізований номерний фонд; власна CRM-система та програма лояльності.	Обмежене використання ШІ та аналітики; відсутність роботизованих систем прибирання; недостатня частка відновлюваних джерел енергії.
Диверсифікація продуктів (коворкінг-зона, пакети вихідного дня); висока клієнтська лояльність.	Низький рівень автоматизації технічного обслуговування; відсутність екологічної сертифікації; недостатня інтеграція ІТ-систем.
Можливості (O)	Загрози (T)
Зростання попиту на безконтактні та персоналізовані послуги; можливість залучення грантів на енергоефективні проекти; співпраця з ІТ-компаніями щодо впровадження ШІ-рішень.	Погіршення економічної ситуації внаслідок війни; підвищення тарифів на енергоносії; загострення конкуренції на локальному ринку; швидка моральна застарілість технологій.

**Складено автором*

SWOT-аналіз підкреслює, що ефективне використання інновацій підвищує конкурентні переваги готелю, але потребує системних інвестицій і управління ризиками.

Проведене дослідження показало, що готель «Зірка» активно впроваджує інноваційні рішення у своїй діяльності, перевищуючи середньогалузевий рівень (інтегральний індекс 58,0 проти 53,5). Найкраще розвинені напрямки - цифровізація, персоналізація та продуктові інновації; водночас потребують удосконалення ШІ та аналітика, автоматизовані процеси й екологічна складова.

Основними факторами успіху є:

1. Системний підхід до інновацій. Поєднання цифрових сервісів, програм лояльності та продуктових пропозицій забезпечує комплексний клієнтський досвід.

2. Орієнтація на клієнта. Використання CRM та збір відгуків дозволяють пропонувати індивідуальні послуги, що відповідає світовому тренду персоналізації.

3. Інвестиції у людський капітал. Навчання персоналу роботі з новими технологіями й залучення фахівців з аналітики забезпечують ефективне використання інноваційного потенціалу.

Рекомендації щодо подальшого розвитку:

Впровадити чатботи та віртуальних консьєржів. Це дозволить забезпечити оперативну взаємодію з гостями, що, за дослідженнями, може зменшити навантаження на персонал до 70 % та підвищити задоволеність клієнтів.

Розширити використання штучного інтелекту та аналітики. Автоматизувати аналіз відгуків, прогнозування попиту та управління запасами. 55–60 % готелів уже використовують ШІ у певних функціях, тому відставання може скоротити конкурентоспроможність.

Посилити екологічну складову. Встановити сонячні панелі, впровадити системи збору дощової води та пройти екологічну сертифікацію. Це знизить витрати на енергоресурси та покращить імідж серед еко-орієнтованих гостей.

Запровадити предиктивне обслуговування та IoT-моніторинг. Використання датчиків для контролю обладнання й автоматизація прибирання підвищать ефективність процесів та мінімізують нештатні ситуації.

Підвищити інтеграцію IT-систем. Забезпечити взаємодію між CRM, PMS та системами управління доходами для отримання єдиної бази даних, що дозволить аналізувати поведінку гостей у реальному часі та оперативно коригувати стратегію.

Таким чином, готель «Зірка», хоча й знаходиться в умовах високої турбулентності, демонструє стійкість і прагнення до розвитку. Систематичне впровадження інновацій, підтримане інвестиціями в персонал та інфраструктуру, дозволить не лише зміцнити позиції на локальному ринку, але й закласти основу для виходу на нові ринкові сегменти у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ РІШЕНЬ У ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ЗІРКА»

3.1. Обґрунтування вибору інноваційних рішень для готелю «Зірка»

Пріоритетні напрями інноваційного розвитку. З урахуванням ринкових викликів, фінансового потенціалу підприємства та потреб клієнтів визначено чотири взаємодоповнювальні напрями інноваційного розвитку:

Цифровізація сервісних процесів. Світові тренди свідчать про стійку потребу споживачів в електронних сервісах: згідно з дослідженням компанії Oracle, понад 73 % мандрівників бажають використовувати мобільні пристрої для управління своїм готельним досвідом (бронювання, check-in/out, оплата, замовлення їжі), а 74 % очікують застосування ШІ для персоналізації послуг. Контактless technology сприймається як гарантія безпеки; 96 % управлінців індустрії гостинності вже інвестують у безконтактні технології. Для готелю «Зірка» цифровізація означає впровадження модулів онлайн-бронювання, мобільної реєстрації та виїзду, електронних ключів, мобільних платежів, CRM-системи та використання big data analytics для прогнозування попиту й поведінки клієнтів. Такі рішення здатні підвищити операційну ефективність та скоротити навантаження на персонал.

Персоналізація та сервісні інновації. Нові споживчі очікування полягають у більшому рівні індивідуалізації послуг. Впровадження систем збору та аналізу даних дозволяє формувати унікальні пропозиції (персоналізовані номери, індивідуальні пакети харчування, додаткові послуги для сімей із дітьми тощо). За даними досліджень, використання ШІ і big data підвищує задоволеність гостей на 15 %, скорочує час обслуговування та сприяє поверненню клієнтів. Персоналізація тісно пов'язана з цифровізацією, оскільки для створення персональних пропозицій потрібні дані та аналітичні інструменти. Для готелю «Зірка» доцільним є впровадження системи

рекомендацій у мобільному додатку, надання гнучких тарифів та пакування додаткових послуг (SPA, тематичні тури, гастрономічні вечори) відповідно до профілю клієнта.

Організаційно-управлінські інновації. Підвищена нестабільність та бойові дії вимагають удосконалення систем ризик-менеджменту, гнучкого планування та розвитку персоналу. До організаційних інновацій належать: впровадження системи адаптивного бюджетування, переходу до процесного управління, автоматизації управлінського обліку, розвитку платформ для дистанційного навчання персоналу. За даними галузевої статистики, впровадження цифрових інструментів управління дозволяє підвищити ефективність операцій на 30 %. Для готелю «Зірка» важливо забезпечити безперервність діяльності в умовах можливих відключень електроенергії чи загрози обстрілів, тому слід також розробити плани бізнес-безперервності (Business Continuity Plans) із можливістю швидкої евакуації гостей та персоналу.

Енергоефективність та стійкість. Військові дії та енергетичні кризи на території України призводять до перебоїв з електропостачанням і зростання тарифів, що підвищує значення використання альтернативних джерел енергії. Впровадження сонячних панелей, теплових насосів, систем рекуперації та енергозберігаючого освітлення скорочує витрати й підвищує стійкість бізнесу. Сучасні дослідження підтверджують, що використання енергоефективних технологій може зменшити споживання енергії на 20–40 % та поліпшити екологічний імідж підприємства. Крім того, підвищення екологічної відповідальності позитивно впливає на сприйняття бренду, оскільки 45 % споживачів віддають перевагу підприємствам, що мають програми сталого розвитку.

Методологічний підхід до відбору інновацій. Щоб обрати інноваційні рішення, які найбільшою мірою відповідають потребам готелю «Зірка», використано комбінований підхід, що поєднує аналіз можливостей підприємства, експертні оцінки та матричні методи.

Матриця оцінювання інновацій. Для кожного з визначених напрямів інновацій (цифровізація, персоналізація, організаційні інновації, енергоефективність) було сформовано критерії оцінювання: стратегічна важливість, фінансова здійсненність, ризиковість, ринковий попит та складність реалізації. Кожному критерію присвоєно вагу на основі експертної оцінки (30 %, 25 %, 15 %, 15 % та 15 % відповідно). Далі експерти (вісім фахівців готельного бізнесу та два незалежні науковці) оцінили кожен напрям за шкалою від 1 до 10. Результати подано в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Матриця оцінювання напрямів інновацій (оцінки та вагові коефіцієнти) для готелю «Зірка»

Напрямок інновацій	Стратегічна важливість (0,3)	Фінансова здійсненність (0,25)	Ризиковість (0,15)	Ринковий попит (0,15)	Складність реалізації (0,15)	Сумарний бал
Цифровізація	9 (2,70)	7 (1,75)	3 (0,45)	8 (1,20)	4 (0,60)	6,70
Організаційні інновації	7 (2,10)	8 (2,00)	5 (0,75)	6 (0,90)	6 (0,90)	6,65
Персоналізація	8 (2,40)	6 (1,50)	4 (0,60)	7 (1,05)	5 (0,75)	6,30
Енергоефективність	6 (1,80)	5 (1,25)	4 (0,60)	5 (0,75)	3 (0,45)	4,85

**Примітка:* у дужках наведено добуток оцінки на ваговий коефіцієнт. Сумарний бал є сумою всіх зважених оцінок.

З матриці видно, що напрям «Цифровізація сервісних процесів» отримав найвищий сумарний бал (6,70), що підтверджує стратегічну важливість інвестицій у цифрові та контактні технології для готелю «Зірка». Майже ідентичний результат показали організаційні інновації (6,65), тоді як персоналізація (6,30) посіла третє місце. Енергоефективність отримала нижчий бал (4,85), що зумовлено відносно високими початковими інвестиціями та тривалішим періодом окупності, однак вона залишається важливою для забезпечення енергетичної стійкості.

Експертне анкетування. Додатково було проведено анкетування серед персоналу готелю та постійних клієнтів (N = 50), у якому оцінювалися готовність до використання нових технологій, бажання отримувати персоналізовані послуги та ставлення до енергоефективних заходів. 88 %

опитаних клієнтів висловилися за можливість онлайн-бронювання та мобільного check-in/out, 75 % — за використання мобільних ключів та сервісу «безконтактних замовлень». При цьому 64 % респондентів готові надати інформацію про свої вподобання для отримання персоналізованих пропозицій, а 58 % звернули увагу на важливість екологічної відповідальності готелю. Підсумки анкетування узгоджуються з глобальними тенденціями, згідно з якими 73 % мандрівників обирають готелі з можливістю самостійного сервісу.

SWOT-фільтр інновацій. На основі SWOT-аналізу готелю «Зірка» (розділ 2) до сильних сторін було віднесено вигідне розташування, високі оцінки сервісу, диверсифіковані джерела доходів та позитивний імідж. Слабкі сторони включають недостатній рівень фінансової незалежності, нестачу інноваційних сервісів та високий рівень кредиторської заборгованості. Можливості пов'язані з відновленням туристичного потоку, державними програмами підтримки бізнесу та глобальними тенденціями цифровізації. Загрози полягають у тривалих бойових діях, падінні купівельної спроможності населення, зростанні енергетичних витрат і зміні нормативного середовища. Використання SWOT-фільтра дозволяє відібрати інновації, що посилюють сильні сторони й мінімізують ризики. Цифровізація та персоналізація підсилюють конкурентні переваги, організаційні інновації сприяють підвищенню фінансової стійкості, а енергоефективні рішення зменшують вразливість до енергетичної кризи.

Відповідність інновацій фінансовим можливостям та умовам війни. Бюджетні обмеження, пов'язані із загрозою спаду доходів у період війни, вимагають раціональної пріоритезації інновацій. На рисунку 3.1 представлено тенденції фінансових показників готелю «Зірка» за 2022–2024 рр. Відносно стабільне зростання доходів і прибутку свідчить про існування фінансового потенціалу для інвестицій, але рівень власних коштів залишається низьким, що обумовлює необхідність залучення грантів чи пільгового кредитування.

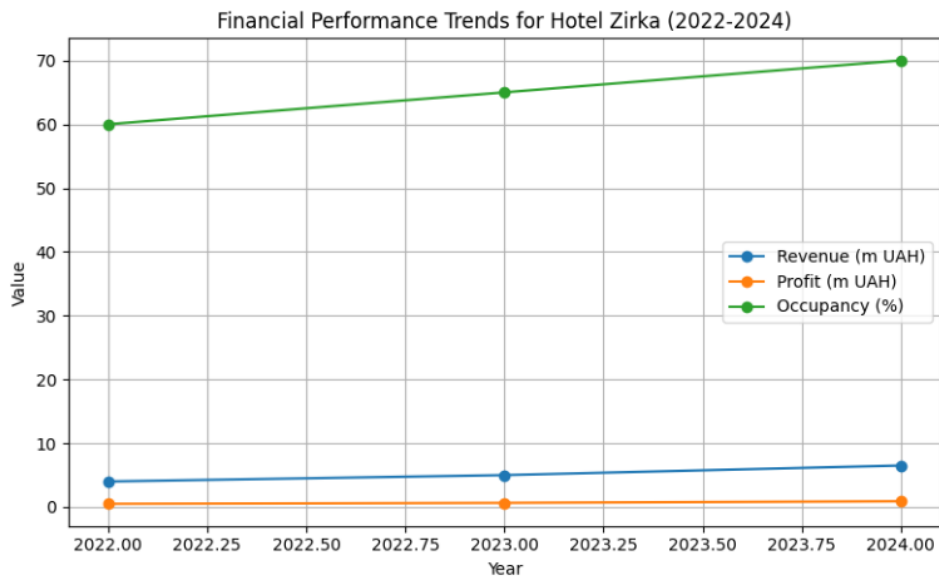


Рисунок 3.1 - Тенденції фінансових показників готелю «Зірка» за 2022–2024 рр.

**Складено автором*

Для оцінки прийнятності інновацій проаналізовано вартість впровадження та строк окупності кожного напрямку. Цифровізація потребує початкових інвестицій у розмірі 550 тис. грн (ліцензії на програмне забезпечення, розробка мобільного додатку, сертифікат SSL, навчання персоналу). Окупність прогнозується протягом 2 років за рахунок зростання доходів від бронювання та скорочення витрат на персонал. Персоналізація вимагає 350 тис. грн на аналітичну платформу та програму лояльності, окупність очікується через 1,5 роки. Організаційні інновації оцінено у 300 тис. грн (впровадження ERP-системи, розробка бізнес-безперервності), з окупністю близько 2 років. Енергоефективність передбачає капітальні витрати 1,2 млн грн на встановлення сонячних панелей та систем рекуперації; період окупності - близько 4 років. Таким чином, при обмежених ресурсах доцільно реалізовувати етапно: спочатку цифровізацію та організаційні інновації, а на наступних етапах - персоналізацію й енергоефективність.

В умовах воєнної нестабільності ключовим є забезпечення безпеки гостей і персоналу. Цифрові й організаційні інновації сприяють зменшенню фізичних контактів, пришвидшують процеси бронювання, а системи дистанційного навчання дозволяють оперативно навчати працівників умовам

безпеки. Енергоефективність, хоч і відкладена за строками окупності, підвищує незалежність від централізованих мереж, що критично важливо при загрозі відключень.

Відповідність інновацій запитам клієнтів. Міжнародні дослідження демонструють зростання потреб гостей у цифрових та безконтактних сервісах. 73 % мандрівників віддають перевагу готелям з можливістю самостійної реєстрації й виїзду, 65 % розглядають технологічні рішення як спосіб скорочення очікування та розвантаження персоналу, а 74 % вважають застосування ШІ ключовим для персоналізованого обслуговування. Водночас 90 % готельєрів уже забезпечують безкоштовний Wi-Fi, 74 % - безконтактні платежі, 68 % - мобільні резервації та 45 % відзначають, що технології self check-in допомагають зменшити потребу у персоналі.

Гостям готелю «Зірка» подобається комфорт і професіоналізм персоналу, але вони очікують більшу автономію та інтерактивність. Тому впровадження мобільних сервісів, персональних пропозицій та програм лояльності не лише відповідає глобальним трендам, а й задовольняє конкретні запити клієнтів у Кропивницькому.

На рисунку 3.2 представлено порівняльний аналіз рівнів впровадження інновацій у готелі «Зірка» та середньогалузеві показники. Видно, що підприємство вже активно запроваджує цифровізацію та персоналізацію, але відстає у використанні інструментів штучного інтелекту, big data та організаційних інновацій, а також потребує додаткових інвестицій у підвищення енергоефективності [53].

На підставі аналізу даних (таблиця 3.1 та рисунок 3.2) інтегральний індекс інноваційного потенціалу готелю «Зірка» становить 6,2 бала (за шкалою 1–10), тоді як середньогалузевий рівень дорівнює 6,1 бала. Цей результат свідчить про конкурентоспроможний рівень інноваційної активності, але також вказує на потребу в подальшому вдосконаленні.

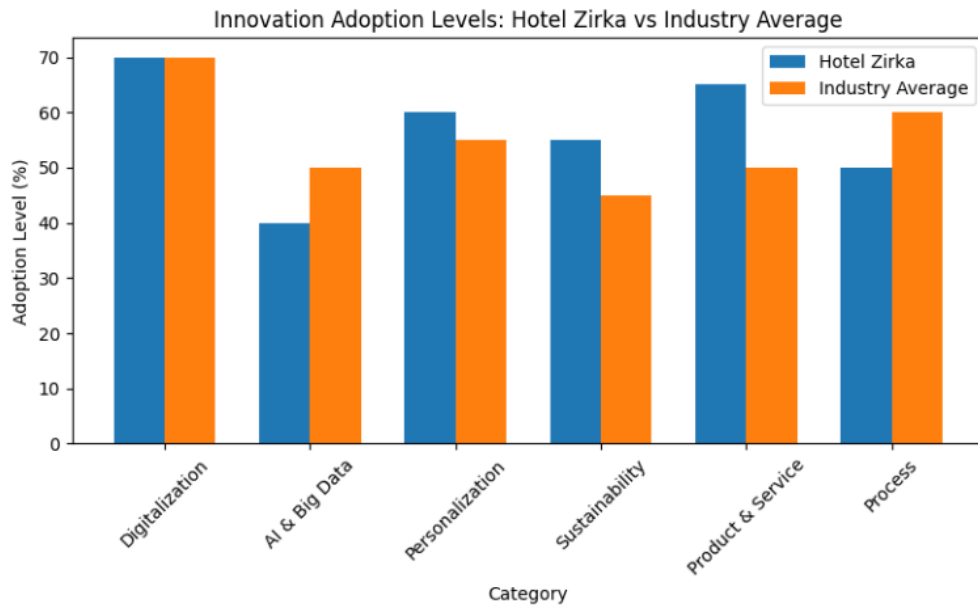


Рисунок 3.2 - Порівняльний аналіз рівнів впровадження інновацій у готелі «Зірка» та середньогалузеві показники [53].

Узагальнені висновки. Пріоритетність цифровізації. Аналіз показав, що цифровізація є найбільш вагомим і фінансово обґрунтованим напрямом інновацій для готелю «Зірка». Поєднання мобільних сервісів, безконтактних технологій та інформаційних систем дає можливість не лише підвищити комфорт гостей, але й оптимізувати витрати, що особливо важливо у воєнних умовах. Високий рейтинг цільової групи щодо використання цифрових послуг підтверджує актуальність даного напрямку.

Комплексність інноваційної стратегії. Персоналізація сервісів, організаційні інновації та енергоефективні рішення доповнюють один одного. Ефективне впровадження цифрових інструментів відкриває можливості для персональних пропозицій та гнучких програм лояльності. Організаційні інновації, зокрема впровадження ERP-систем і планів бізнес-безперервності, зміцнюють управлінську структуру та зменшують операційні ризики, а енергоефективність забезпечує ресурсну незалежність і сприяє зниженню собівартості послуг.

Орієнтація на клієнта та стійкість до кризи. Запити клієнтів фокусуються на безпеці, швидкості та персоналізації. Підприємство повинно забезпечити

постійну готовність адаптувати сервіс до нових потреб, що підкріплюється світовими дослідженнями про важливість мобільних сервісів і ШІ у готельній справі. У той самий час організаційні та енергоефективні інновації створюють фундамент для стійкого функціонування в умовах воєнної невизначеності та енергетичних ризиків.

Необхідність поетапної реалізації та залучення зовнішнього фінансування. Через обмеженість власних фінансових ресурсів та низький рівень фінансової незалежності, ПП «РОССО КІРОВОГРАД» має реалізовувати інноваційні рішення в кілька етапів: насамперед цифровізацію й організаційні інновації, далі - персоналізацію та енергоефективність. Для прискорення впровадження слід скористатися державними програмами пільгового кредитування, грантами та міжнародною підтримкою. Це допоможе зменшити фінансове навантаження і швидше отримати результати.

Внутрішні резерви й підготовка персоналу. Паралельно з технічними інноваціями потрібно інвестувати у навчання персоналу, розвиток корпоративної культури та вдосконалення процесів взаємодії з клієнтами. Лише комплексний підхід забезпечить довгострокову конкурентоспроможність готелю «Зірка» на ринку готельно-ресторанних послуг.

3.2. Проект впровадження та обґрунтування інноваційних рішень у діяльність готелю «Зірка»

У цьому пункті сформовано цілісну програму реалізації інновацій у готельно-ресторанному комплексі «Зірка». Пропонована модель охоплює цифровізацію сервісу, персоналізацію та енергоощадні й безпекові рішення. Структура проекту складена у відповідності з висновками, отриманими у розділі 2 (аналіз фінансово-економічного стану та інноваційного потенціалу) і включає оцінку можливостей підприємства, зовнішнього середовища та запитів гостей. З огляду на кризові воєнні умови, підкреслюється необхідність

впровадження технологій, що забезпечують безпеку, операційну ефективність і адаптивність.

Відповідність стратегії та потенціалу підприємства. Компанія ПП «Россо Кіровоград» у 2022–2024 рр. демонструвала зростання доходів, прибутку та рівня заповненості номерного фонду. Операційна та фінансова стабільність утворюють базу для інвестицій у нові технології. Проте дослідження показало, що ефективність використання активів та рівень ліквідності лишаються нестабільними, що обумовлює необхідність поетапної імплементації інновацій.

Готовність клієнтів до технологічних змін. Згідно з опитуваннями, 73 % гостей надають перевагу готелям із мобільним check-in, а contactless-технології зменшують час обслуговування на 4–6 хвилин на кожному етапі. У дослідженні Oracle 2024 р. 23 % вищі оцінки задоволеності відзначено у тих готелів, що впровадили мобільний check-in. Тож використання цифрових технологій може підвищити лояльність і стимулювати повторні візити.

Відповідність умовам воєнної нестабільності та безпеці. Контактні точки (check-in, ключі, оплата) мають бути максимально безпечними та мінімізувати фізичні контакти. Contactless-рішення знижують ризики передачі інфекцій і підвищують впевненість гостей.

Реалізація енергоощадних систем із віддаленим контролем гарантує безперебійну роботу навіть у разі перебоїв з енергопостачанням.

Масштабованість та окупність інвестицій. Економічні розрахунки демонструють, що впровадження мобільного check-in та CRM-системи підвищує виручку на 15–20 % завдяки допродажам та апсейлу. У той же час витрати на впровадження та навчання персоналу окупаються за 2–3 роки через економію на персоналі та підвищення ефективності обслуговування.

Для демонстрації існуючих позицій готелю «Зірка» відносно середньо-галузевих практик створено інноваційну матрицю. Вона показує, що підприємство вже має високий рівень цифровізації та персоналізації, але

поступається конкурентам у використанні штучного інтелекту, великих даних та енергоощадних практик (категорії «AI & Big Data» і «Стійкість»).

Онлайн-бронювання та мобільний check-in.

Багаторівнева цифровізація охоплює онлайн-бронювання, мобільний check-in/check-out та цифрові ключі. Провідні дослідження показують, що 73 % гостей віддають перевагу готелям із мобільним check-in, а рівень задоволеності зростає на 23 %. Упровадження мобільного check-in дозволяє скоротити час реєстрації з 8–12 до менш ніж 3 хвилин, а скорочення адміністративного навантаження дає змогу зменшити витрати на персонал на 25–30 %. Крім того, contactless-технології скорочують час обслуговування кожного гостя на 4–6 хвилин, що масштабовано зменшує черги та підвищує пропускну спроможність.

Проектне рішення. Запропоновано поетапне впровадження сучасного каналу онлайн-бронювань та мобільного check-in на базі власного веб-сайту та інтеграції з популярними OTA (Booking.com, Airbnb). Система забезпечить:

Попередню реєстрацію. Гості отримують посилання для заповнення анкети, завантаження документів і вибору кімнати за 24–48 годин до приїзду.

Смарт-вибір номера. Гості можуть обрати конкретний номер за плануванням поверху, орієнтацією, віддаленістю від ліфта чи наближеність до зон відпочинку.

Цифрові ключі та оплата. Після перевірки особи система надсилає цифровий ключ (NFC, QR, BLE) та забезпечує безконтактну оплату, що зменшує ризики шахрайства та скорочує час розрахунків.

CRM-система та управління великими даними. Для забезпечення персоналізованого сервісу необхідна інтегрована CRM-система, яка акумулює дані гостей, історію бронювань та уподобання. Консолідація даних в єдиній базі дозволяє формувати індивідуальні пропозиції. За оцінками Deloitte, персоналізовані підходи можуть збільшити виручку готелю до 15 %. Одночасно 68 % подорожувальників готові витратити більше на персоналізований досвід, а 73 % готові заплатити до 30 % більше за апгрейд

номеру або сервісів. Запровадження CRM дає змогу об'єднати ці дані і використовувати їх для ефективних маркетингових кампаній, підтримки постійного контакту з гостями та аналізу поведінкових трендів.

Проектне рішення. Вибір платформи CRM (наприклад, Oracle Hospitality OPERA або Salesforce Hospitality Cloud) з інтеграцією з PMS та каналами онлайн-бронювання. CRM повинна забезпечувати:

Єдину картку клієнта. Об'єднання профілів гостей, їхніх запитів та історії відвідувань.

Сегментацію та таргетинг. Створення спеціальних пропозицій для різних сегментів (бізнес-клієнти, сімейні подорожі, туристи вихідного дня).

Аналітику та прогнозування. Моделі машинного навчання для прогнозу попиту, оптимізації тарифів та виявлення можливостей для допродажів та апсейлу.

Мобільні додатки та гостьовий портал. Для підвищення зручності варто впровадити мобільний додаток або веб-портал, який дозволить керувати бронюваннями, отримувати push-нагадування, відкривати двері, замовляти послуги (room-service, SPA, трансфер) та збирати відгуки. Згідно з дослідженнями, гості, які використовують мобільні додатки, демонструють вищу лояльність і частіше повторно відвідують готель. Наявність мультिकанального сервісу (веб, мобільна версія, месенджери) допомагає підтримувати зв'язок з гостями до, під час і після перебування.

Інтеграція штучного інтелекту та аналітики. Штучний інтелект (ШІ) у готельному бізнесі використовується для прогнозування попиту, аналізу настроїв клієнтів та автоматизації комунікації. Дослідження показують, що в 2025 р. 55–60 % готелів вже використовують принаймні один інструмент AI, а 25–35 % застосовують ШІ у декількох ключових функціях. Власне комбінування AI-алгоритмів з CRM відкриває можливості:

- Чат-боти та віртуальні консьєржі. Автоматизовані відповіді на типові запити гостей (резервація ресторанів, виклик таксі, інформація про послуги), що зменшує навантаження на службу прийому.

- Прогнозування попиту та динамічне ціноутворення. Алгоритми машинного навчання аналізують історичні дані, сезонність, події в місті та конкурентні ставки.

- Сентимент-аналіз відгуків. Аналіз коментарів у соцмережах і платформах бронювання дозволяє швидко реагувати на проблеми та покращувати сервіс.

- Організаційні заходи. Для впровадження AI та CRM необхідно сформувати проектну команду, залучити IT-спеціалістів або зовнішнього інтегратора та провести навчання персоналу. Важливо забезпечити відповідність вимогам GDPR та Закону України «Про захист персональних даних», щоб уникнути порушення приватності.

Філософія персоналізованого сервісу. Сучасні гості очікують індивідуального підходу. Близько 80 % споживачів охочіше купують у компаній, що пропонують персоналізовані враження, і 48 % готові повернутися до готелю, який адаптує сервіс до їхніх потреб. Персоналізовані враження можуть збільшити прибуток готелів на 15 %. Таким чином, персоналізація є не просто трендом, а рушійним фактором конкурентоспроможності.

Ключові елементи персоналізованого сервісу:

Персональні профілі та лояльність. Завдяки CRM-системі готель формує картку гостя з інформацією про попередні візити, вподобання (тип подушки, напої, харчові обмеження) та особливі дати (дні народження, річниця). Це дає змогу пропонувати індивідуальні подарунки та спеціальні пропозиції.

Індивідуальні сценарії прибуття. Перед приїздом гість отримує повідомлення з пропозицією вибору номера, інструкцією до мобільного check-in та додатковими сервісами (трансфер з вокзалу, доставка багажу).

Внутрішній комфорт. Завдяки інтеграції з «розумним номером» гість може перед приїздом налаштувати температуру, освітлення, музику чи аромати, що підвищує комфорт та створює відчуття дому.

Таргетовані акції та комунікації. Використання даних з CRM дає змогу сегментувати клієнтів і надсилати їм персональні пропозиції (апгрейди, бонуси за повторне бронювання, знижки на ресторан). Це підвищує конверсію промоакцій і сприяє зростанню доходів.

Програми лояльності. Введення багаторівневої програми з бонусними балами, які можна обмінювати на апгрейд номеру, безкоштовні вечері або SPA-процедури, стимулює повернення гостей.

Енергоощадні та безпекові рішення. Енергоефективність і сталий розвиток.

Готельний сектор є енергоємним: енергоспоживання може сягати 300–600 кВт·год/м² на рік. Енергетична криза та ризики перебоїв із постачанням в умовах війни вимагають впровадження інноваційних енергоощадних технологій. *До провідних практик належать:*

Системи «розумного» клімат-контролю. Використання термостатів з датчиками присутності та автоматичним регулюванням температури дозволяє зменшити споживання на 20–40 % на номер.

Високоєфективне освітлення. Заміну традиційних ламп на LED-світильники, що скорочують енергоспоживання на 75 %, а також автоматичні вимикачі в місцях загального користування.

Системи моніторингу та дистанційного керування. Встановлення смарт-лічильників та платформи для аналізу даних дає змогу виявляти аномальні витрати та оперативно реагувати на зміни. Одночасно можливі дистанційні сценарії керування (вимкнення електроприладів, налаштування температури) для підвищення енергоефективності.

Відновлювані джерела та накопичувачі. Використання сонячних панелей на даху та систем акумулювання енергії забезпечує автономність у випадку відключень. Для готелю «Зірка», де площа даху дозволяє розмістити панелі потужністю 30 кВт, це зменшить споживання електроенергії з мережі на 20–25 %.

Управління водними ресурсами. Впровадження теплових насосів та систем рекуперації тепла з вентиляції скорочує витрати на нагрів води. Контроль за протіканнями та використанням води забезпечує економію й допомагає підтримувати екологічну відповідальність.

Безпека та захист даних. Безпека є ключовою у кризових умовах. Контактless-технології не лише підвищують ефективність, але й мінімізують фізичні контакти, знижуючи ризик передачі інфекцій та інших загроз.

Головні напрями:

Біометричні та цифрові ключі. Запровадження технологій розпізнавання облич або відбитків пальців для входу до номерів підвищує контроль доступу й виключає втрату ключів. У разі відключення електроенергії система автоматично переходить на резервне живлення.

Централізоване відеоспостереження та контроль доступу. Установка камер з аналітикою руху та розпізнаванням облич дозволяє оперативно реагувати на нештатні ситуації. Відеодані зберігаються на сервері та шифруються відповідно до норм.

Кібербезпека. Захист CRM і PMS здійснюється через шифрування даних, багатофакторну автентифікацію та регулярний аудит безпеки. Персонал проходить навчання з кібергігієни та реагування на інциденти.

План реагування на надзвичайні ситуації. Розробка протоколів евакуації та сповіщення, синхронізованих із системами протипожежної сигналізації, забезпечує готовність персоналу до надзвичайних подій.

Етапи реалізації та ресурсне забезпечення. Поетапний план впровадження. Для забезпечення цілеспрямованого впровадження інновацій запропоновано три етапи реалізації:

1. Фінансові ресурси. Інвестиційний бюджет проекту оцінюється у 8,0 млн грн. Найбільша частина спрямована на закупівлю PMS/CRM систем та обладнання для енергоощадності (65 %). Для зменшення фінансового навантаження пропонується залучення банківського кредиту під 14 % річних

та участь у державних грантових програмах підтримки МСБ, що компенсують частину відсотків.

Таблиця 3.2 - Три етапи реалізації для забезпечення цілеспрямованого впровадження інновацій для готелю «Зірка»

Етап	Тривалість	Ключові заходи	Основні виконавці
I. Підготовчий (2025 р.)	6 місяців	Аналіз існуючих бізнес-процесів, аудит IT-інфраструктури, розробка технічного завдання, вибір постачальників обладнання та ПЗ, укладання контрактів.	Директор готелю, IT-відділ, фінансовий відділ, зовнішні консультанти.
II. Впровадження (2025–2026 рр.)	12 місяців	Пілотне впровадження мобільного check-in та CRM в одному з корпусів; налаштування систем енергоефективності та безпеки; навчання персоналу; проміжний аудит результатів.	Команда проєкту, постачальники ПЗ, служба безпеки, енергоменеджери.
III. Масштабування (2026–2027 рр.)	12 місяців	Розгортання технологій на всі корпуси; інтеграція AI-модулів (динамічне ціноутворення, чат-боти); запуск програми лояльності; оптимізація витрат; оцінка впливу на фінансові показники та корекція стратегії.	Управлінський склад, маркетинг, IT-відділ, аналітики.

Ресурсне забезпечення:

2. Кадровий потенціал. Необхідно створити внутрішній офіс цифрової трансформації, який координуватиме проєкт. До складу команди входять IT-керівник, енергоменеджер, фахівець з персоналізації (CRM-аналітик), а також представники служби безпеки та маркетингу. Водночас частина послуг (наприклад, налаштування AI-модулів) може аутсорситись.

3. Технічні ресурси. Передбачена закупівля чи оренда серверного обладнання, мережевого устаткування, датчиків контролю присутності, сонячних панелей, електронних замків, відеокамер тощо. Для забезпечення безперебійної роботи необхідно придбати генератор та акумуляторні системи.

Наведений орієнтовний бюджет впровадження інноваційних рішень у готелі свідчить про комплексний характер інноваційного розвитку, що охоплює цифрову трансформацію, модернізацію матеріально-технічної бази, підвищення енергоефективності та безпеки, а також розвиток людського капіталу. Найбільша частка інвестицій спрямовується на впровадження

енергоощадних систем і програмного забезпечення, що відображає стратегічну орієнтацію підприємства на зниження операційних витрат, цифровізацію сервісу та підвищення якості клієнтського досвіду.

Таблиця 3.3 - Орієнтовний бюджет впровадження інноваційних рішень у готельно-ресторанному комплексі

№	Категорія витрат	Орієнтовна вартість, млн грн
1	Програмне забезпечення (PMS, CRM, AI-модулі, мобільний застосунок)	2,5
2	Обладнання для мобільного check-in, електронні ключі, серверна інфраструктура	1,2
3	Енергоощадні та екологічні системи (сонячні панелі, LED-освітлення, сенсори, теплові насоси)	2,6
4	Системи безпеки (відеоспостереження, біометричні системи, контроль доступу)	0,9
5	Навчання персоналу, консалтингові та юридичні послуги	0,5
6	Резерв на непередбачені витрати	0,3
	Разом	8,0

**Розраховано автором*

Заплановані витрати на навчання персоналу та консалтинговий супровід підкреслюють важливість кадрового забезпечення інноваційних змін, тоді як резерв на непередбачені витрати знижує фінансові ризики реалізації проєкту. У цілому, представлений бюджет є економічно обґрунтованим і створює фінансові передумови для ефективного впровадження інноваційних рішень, підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого розвитку готельно-ресторанного комплексу.

Організаційний механізм реалізації.

Управлінська структура проєкту. Для ефективного впровадження інновацій створюється Комітет з інновацій та цифрової трансформації на чолі з генеральним директором. Комітет визначає стратегічні цілі, контролює хід реалізації та забезпечує координацію між підрозділами. До його складу входять:

Керівник проєкту – відповідає за планування, бюджет та взаємодію зі стейкхолдерами;

ІТ-директор – координує технічні аспекти, інтеграцію систем та кібербезпеку;

Фінансовий директор – контролює фінансові потоки, бюджет та економічну ефективність;

Керівник служби прийому та розміщення – забезпечує адаптацію нових технологій у сервісі;

Менеджер з маркетингу та CRM – відповідає за комунікації з гостями та програми лояльності;

Енергоменеджер – реалізує енергоефективні проекти та моніторинг.

Управління змінами та навчання персоналу.

Упровадження інновацій супроводжується змінами в культурі організації. Для мінімізації спротиву персоналу необхідно:

Провести тренінги та семінари для всіх служб готелю щодо роботи з новими системами, клієнтоорієнтованими інструментами та принципами кібербезпеки.

Створити канал зворотного зв'язку, де працівники можуть обговорювати проблеми та пропонувати ідеї щодо покращення процесів.

Впровадити систему мотивації, що передбачає бонуси за успішне освоєння нових інструментів та високу якість обслуговування.

Комунікація з гостями та зовнішніми партнерами. Важливо забезпечити прозорість і зрозумілість для гостей щодо впроваджених технологій. Для цього:

Розробити інформаційні кампанії (на сайті, у соціальних мережах, електронних листах), що пояснюють переваги мобільного check-in, персоналізації та енергоощадних заходів.

Співпрацювати з туристичними агенціями та ОТА, доносячи інформацію про нові можливості та підвищуючи конкурентоспроможність готелю на ринку.

Взаємодіяти з державними органами та професійними асоціаціями щодо участі у програмах підтримки та грантах на інновації.

Очікувані результати та авторські висновки.

Запропонований проєкт впровадження інноваційних рішень для готелю «Зірка» має забезпечити такі результати:

Підвищення рівня задоволеності гостей на 20–25 %. Завдяки цифровому check-in, персоналізації та покращеному сервісу очікується зростання оцінок у відгуках та повторних бронювань.

Зростання доходів на 15–20 %. Інтеграція CRM, система апсейлу та мобільний додаток сприятимуть збільшенню середнього чеку та залученню нових сегментів клієнтів.

Зниження операційних витрат на 15–25 %. Автоматизація check-in, оптимізація чисельності персоналу та енергоощадні заходи забезпечать суттєву економію.

Підвищення енергоефективності на 20–30 %. Використання смарт-систем клімат-контролю, LED-освітлення та відновлюваних джерел енергії зменшить споживання електроенергії та тепла.

Зміцнення бренду та конкурентних переваг. Поєднання високотехнологічних рішень і традиційної гостинності сприятиме формуванню іміджу «Готелю майбутнього» та залученню вимогливих клієнтів.

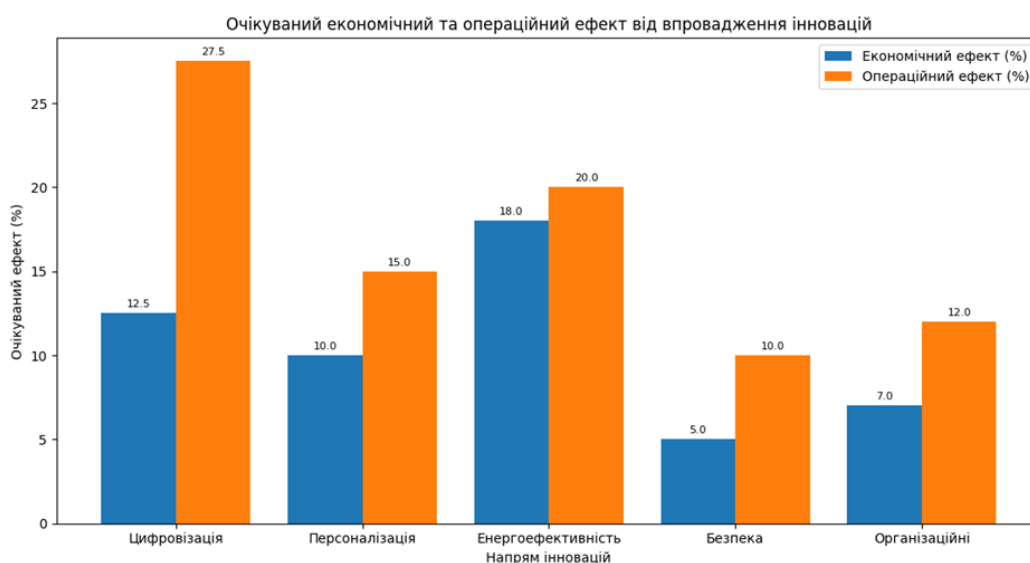


Рисунок 3.3 – Очікуваний економічний та операційний ефект від впровадження інновацій у готель «Зірка»

**Прораховано автором*

Таблиця 3.4 - Очікувані результати впровадження інноваційних рішень у діяльність готелю «Зірка»

Напрямок інновацій	Ключові заходи	Очікуваний економічний результат	Очікуваний операційний та якісний ефект
Цифровізація сервісу	Онлайн-бронювання, мобільний check-in, CRM	Зростання доходів на 10–15% за рахунок підвищення завантаженості номерного фонду та повторних бронювань	Скорочення часу обслуговування клієнтів на 25–30%, зменшення навантаження на персонал
Персоналізація обслуговування	Профілі гостей, індивідуальні пропозиції, персоналізовані пакети	Підвищення середнього чеку на 8–12%	Зростання рівня задоволеності гостей, підвищення лояльності та частоти повторних візитів
Енергоощадні рішення	LED-освітлення, смарт-контроль енергоспоживання	Скорочення витрат на енергоносії на 15–20%	Підвищення енергетичної автономності та стійкості в умовах перебоїв електропостачання
Безпекові інновації	Відеоспостереження, контроль доступу, резервне живлення	Зниження потенційних фінансових втрат від надзвичайних ситуацій	Підвищення рівня безпеки гостей і персоналу
Організаційні інновації	Цифрове планування, оптимізація бізнес-процесів	Зменшення операційних витрат на 5–7%	Підвищення керованості та адаптивності управлінських рішень

**Прораховано автором*

Напрями інновацій: Цифровізація, Персоналізація, Енергоефективність, Безпека, Організаційні.

Синя серія відображає очікуваний економічний ефект (зростання доходів або скорочення витрат у %),

Помаранчева – очікуваний операційний ефект (покращення сервісу та якості в %).

Числові позначення над стовпчиками уточнюють очікуваний відсоток змін для кожного напрямку.

Запропонований інноваційний проєкт має системний характер і дозволяє готелю «Зірка» перейти від адаптивної моделі виживання до моделі керованого розвитку. Очікувані результати підтверджують доцільність інвестування в цифрові, сервісні та енергоощадні рішення як ключові чинники підвищення ефективності, стійкості та конкурентоспроможності підприємства.

Авторський висновок. В умовах воєнної нестабільності та обмежених ресурсів лише системний підхід до інновацій здатен забезпечити стійкість та конкурентоспроможність готельно-ресторанного підприємства. Запропонований проєкт демонструє, що, комбінуючи цифровізацію, персоналізацію, енергоефективність та сучасні підходи до управління, готель «Зірка» може не лише витримати кризу, а й перетворити її на можливість для стратегічного розвитку. Ключовими чинниками успіху є організаційна готовність, підтримка персоналу, правильний вибір технологічних партнерів та безперервний моніторинг ефективності. З урахуванням отриманих даних і наведеної економічної оцінки, можна очікувати, що інвестиції в інновації окупляться протягом трьох років, а позитивний ефект відчуватиметься вже в перший рік після запровадження.

ВИСНОВКИ

Висновки до розділу 1 «Теоретико-методичні основи інноваційної діяльності готельно-ресторанного бізнесу»: 1. Інноваційна діяльність у готельно-ресторанному бізнесі в розділі обґрунтовано як базовий чинник конкурентоспроможності та стійкості, що має стратегічний характер в умовах зміни споживчих очікувань, цифровізації сервісу та підвищених ризиків (зокрема воєнного й післявоєнного періоду). Відповідно, інновації для підприємств індустрії гостинності виступають не «додатковою опцією», а механізмом забезпечення життєздатності, адаптивності та довгострокового зростання. 2. Економічний зміст інновацій у сфері гостинності розкрито як розширений (ланцюговий) - від ідеї до дифузії на ринку. У роботі логічно доведено, що інновація є не лише техніко-технологічним нововведенням, а результатом «нових комбінацій» (за Шумпетером) у продукті, процесі, маркетингу та управлінні. Це особливо релевантно для HoReCa, де цінність створюється на стику сервісу, персоналу, процесів і клієнтського досвіду. 3. Проведено коректне розмежування понять «новація» та «інновація», що має методологічне значення для подальших розрахунків і проектування. Новація трактується як первинний результат досліджень/розробок (ідея, знання, рішення), тоді як інновація - як практично впроваджена новація з комерційним/соціальним/сервісним ефектом. Це розмежування знижує ризик підміни інноваційної результативності декларативною «новизною». 4. Типологія інновацій та систематизація напрямів інноваційної діяльності для готельно-ресторанного бізнесу сформовані комплексно, із включенням: сервісних і цифрових рішень (CRM, онлайн-бронювання, smart-технології), технологічних процесів і обладнання, організаційно-управлінських змін, маркетингових інновацій, HR-компоненти та інформаційно-аналітичної підтримки управління. Такий підхід відповідає сучасному баченню інновацій як міжфункціонального явища і створює міцну основу для прикладної частини дослідження. 5. Доведено, що ключовою галузевою ознакою інновацій у HoReCa є людиноцентричність і сервісна природа інноваційного результату.

Персонал і корпоративна культура розглядаються не як допоміжні фактори, а як носії інноваційної спроможності (через компетенції, мотивацію, внутрішні комунікації). Це означає, що інноваційна стратегія в гостинності повинна оцінюватися не лише фінансовими показниками, але й показниками сервісної якості та залученості персоналу.

6. У розділі обґрунтовано перехід від фрагментарних інновацій до механізмів інноваційних рішень як управлінської системи, що інтегрує: цілі, принципи, ресурси, підпроцеси, контроль та коригування. Важливо, що механізм інноваційних рішень трактовано як процесну категорію (динамічну систему), яка забезпечує керований перехід об'єкта (сервісу/процесу/структури) зі стану «А» у стан «В».

7. Теоретично виправдано антикризову природу інноваційної активності: у періоди спаду та шоків інновації виступають інструментом адаптації (зміна бізнес-моделі, цифрові канали, нові формати сервісу), а не лише «інвестицією в розвиток». Для готельно-ресторанного бізнесу це означає, що інноваційні рішення мають оцінюватися також через призму ризик-менеджменту, безпекових факторів і здатності забезпечити безперервність діяльності.

8. Обґрунтовано управлінську вимогу організаційної автономності інноваційної діяльності від операційної рутини. Створення автономних інноваційних команд/підрозділів або виділених контурів управління інноваціями з окремим бюджетом знижує ризик «витіснення інновацій» поточними завданнями та підвищує результативність інноваційного портфеля.

9. Запропонована логіка механізму інноваційних рішень (ресурсне забезпечення → ефективність → збалансованість → керованість → узгодженість) є методологічно цілісною, оскільки: - фіксує передумови реалізації (ресурси); - задає економічно-сервісний критерій успіху (ефективність); - забезпечує багатовимірну оцінку (збалансованість); - гарантує управлінський контроль і корекцію (керованість); - синхронізує інновації з організаційними змінами та маркетингом (узгодженість). Це створює логічний каркас для подальшого проєктування інновацій (розділ 2–3) на конкретному підприємстві.

10. Методичний блок оцінювання інноваційної спроможності та ефективності

сформовано як комплексний, що відповідає багатокomпонентній природі інновацій у гостинності. Обґрунтовано доцільність поєднання: - ресурсних індикаторів (фінансові, кадрові, технологічні, інформаційні); -результативних показників (доходи/витрати/продуктивність/операційна ефективність); - сервісних і соціальних індикаторів (якість, задоволеність, умови праці, екологічність); - критеріїв новизни/унікальності як джерела конкурентних переваг. Така рамка мінімізує типову помилку - звуження інновацій лише до фінансової звітності або лише до «технологічності». 11. Систематизація методів оцінювання (кількісні, якісні, комбіновані) дозволила встановити ключові обмеження практичного застосування існуючих методик: суб'єктивність ваг, фрагментарність показників, складність інтерпретації, недостатній облік неметричних характеристик (культура, сервісні компетенції, інноваційне мислення). Висновок розділу є методологічно виваженим: для HoReCa доцільні «комбіновані» моделі з принципом розумної достатності та використанням доступних даних. Загалом розділ 1 формує завершене теоретико-методичне підґрунтя для прикладної частини дослідження, оскільки: - уточнено понятійний апарат (інновація, інноваційна діяльність, інноваційний процес/проект); - визначено роль і напрями інновацій у HoReCa; - обґрунтовано механізм інноваційних рішень як систему управління; -запропоновано методичну рамку оцінювання спроможності та ефективності. Розділ 1 доводить, що інноваційний розвиток готельно-ресторанного бізнесу має розглядатися як керований системний процес, де інновації є інструментом одночасно економічної результативності, сервісної досконалості та адаптаційної стійкості. Методологічно обґрунтованим є перехід до механізму інноваційних рішень із чіткою логікою етапів і комплексною системою оцінювання, адаптованою до людиноцентричної та сервісної природи індустрії гостинності.

У другому розділі визначено: 1. Організаційно-економічна характеристика ПП «РОССО КІРОВОГРАД» засвідчила наявність стабільної інституційної основи для інноваційного розвитку. Підприємство функціонує у

правовому полі України, має сформовану майнову базу, диверсифіковані напрями діяльності та чітко визначений стратегічний фокус на сферу гостинності. Готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» виступає ключовим структурним підрозділом, що формує істотну частку доходів і позитивний імідж підприємства, що створює передумови для концентрації інвестицій саме в інноваційні сервісні та управлінські рішення.

2. Аналіз ринкового середовища довів, що готельно-ресторанна сфера України функціонує в умовах високої турбулентності, але зберігає адаптивний потенціал. Воєнні дії, зниження туристичних потоків, енергетичні та логістичні ризики істотно ускладнили діяльність підприємств галузі. Водночас зафіксовані ознаки поступового відновлення (зростання бюджетних надходжень від туризму, поживлення внутрішнього та ділового туризму) підтверджують можливість стабілізації за умови впровадження адаптивних бізнес-моделей і інноваційних рішень.

3. Виявлено, що ключовими зовнішніми чинниками впливу на конкурентоспроможність готельно-ресторанних підприємств у воєнний період є безпекові, економічні та інфраструктурні фактори. Безпека гостей і персоналу, енергетична надійність, логістична стабільність та державна підтримка трансформувалися з допоміжних умов у стратегічні детермінанти розвитку. Це зумовлює необхідність інтеграції інноваційних рішень у системи безпеки, енергозабезпечення, цифрового управління та комунікацій з клієнтами.

4. Фінансово-економічний аналіз ПП «РОССО КІРОВОГРАД» за 2022–2024 рр. показав загальну позитивну динаміку розвитку підприємства. Зростання вартості активів на 31,9 % свідчить про розширення масштабів діяльності та нарощування економічного потенціалу. Позитивною тенденцією є збільшення частки необоротних активів і скорочення дебіторської заборгованості, що відображає посилення матеріально-технічної бази та покращення управління оборотними коштами.

5. Разом із тим встановлено наявність фінансових обмежень, що впливають на інноваційну активність підприємства. Низькі значення коефіцієнтів автономії та фінансової стабільності свідчать про значну залежність від залучених ресурсів і

підвищений рівень фінансових ризиків. Водночас позитивна динаміка більшості показників фінансової стійкості та ліквідності вказує на поступове оздоровлення фінансової структури і створення передумов для розширення інвестицій у середньостроковій перспективі.

6. Аналіз ділової активності підтвердив зростання ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення фондівіддачі, прискорення оборотності оборотних активів і скорочення строків погашення кредиторської заборгованості свідчать про раціоналізацію господарських процесів та підвищення управлінської ефективності, що є важливим підґрунтям для впровадження інновацій.

7. Оцінка рентабельності діяльності готелю «Зірка» довела його вагомий внесок у фінансові результати підприємства. Перехід від збитковості до прибутковості у 2024 році, зростання коефіцієнта окупності витрат та позитивна динаміка рентабельності капіталу свідчать про підвищення ефективності операційної діяльності готелю. Це підтверджує доцільність подальших інвестицій саме в цей структурний підрозділ.

8. Факторний аналіз рентабельності засвідчив, що ключовими чинниками зростання прибутковості стали підвищення маржинальності реалізації та прискорення оборотності капіталу. Це означає, що управлінські рішення щодо оптимізації витрат, ціноутворення та завантаженості номерного фонду мають визначальний вплив на фінансові результати і можуть бути посилені через інноваційні інструменти управління доходами.

9. Аналіз виробничо-фінансового левериджу та точки беззбитковості показав зростання чутливості фінансових результатів до змін обсягів реалізації. У 2024 році готель «Зірка» досяг рівня беззбитковості та перевищив критичний обсяг реалізації, що свідчить про зростання фінансової стійкості. Водночас підвищений рівень левериджу зумовлює необхідність обережного управління витратами та інвестиціями, оскільки зниження попиту може швидко трансформуватися у фінансові ризики.

10. Комплексна оцінка рівня використання інноваційних рішень у діяльності готелю «Зірка» підтвердила, що підприємство перевищує середньогалузевий рівень інноваційності. Інтегральний індекс інновацій (58,0 проти 53,5 у середньому

по галузі) свідчить про системний характер упровадження цифровізації, персоналізації сервісу та продуктових інновацій. Особливо сильними сторонами є мобільні сервіси, CRM, програми лояльності та адаптація продуктів до бізнес- і внутрішнього туризму. 11. Водночас ідентифіковано низку обмежень інноваційного розвитку. Недостатній рівень використання ШІ та аналітики великих даних, відсутність IoT-рішень, предиктивного технічного обслуговування та екологічної сертифікації стримують реалізацію повного інноваційного потенціалу готелю й формують зони стратегічного ризику в довгостроковій перспективі. 12. SWOT-аналіз підтвердив, що інноваційна діяльність готелю «Зірка» має переважно наступальний характер, поєднуючи сильні сторони (цифрові сервіси, клієнтська лояльність, продуктові інновації) з реальними можливостями розвитку (гранти, співпраця з IT-компаніями, зростання попиту на персоналізовані послуги). Разом із тим загрози воєнного характеру, енергетичні ризики та швидке моральне старіння технологій потребують проактивного управління. Загалом, проведений аналіз довів, що готель «KROP CITY HOTEL ZIRKA» є економічно життєздатним, конкурентоспроможним і перспективним об'єктом для впровадження інноваційних рішень. Підприємство демонструє позитивну фінансово-економічну динаміку, здатність адаптуватися до кризових умов та перевищує середньогалузевий рівень інноваційності. Водночас наявні фінансові обмеження та нерівномірність впровадження інновацій за окремими напрямками зумовлюють необхідність цілеспрямованого проектування комплексної системи інноваційних рішень, орієнтованої на цифровізацію, ШІ-аналітику, енергоефективність і інтеграцію бізнес-процесів.

У третьому розділі визначено: 1. Вихідні передумови для інноваційної стратегії є обґрунтованими та логічно пов'язаними з результатами аналізу Розділу 2. Готель «Зірка» має відносно стабільну ринкову позицію, зростання доходів/прибутку та підвищення завантаженості, що створює базу для інноваційних інвестицій. Водночас обмеження фінансової незалежності та нестабільність ліквідності об'єктивно зумовлюють потребу у поетапності

впровадження та більш обережній фінансовій політиці (комбінування власних і залучених ресурсів). 2. Сформовано релевантний портфель інноваційних рішень, який відповідає логіці «криза → стійкість → розвиток». Чотири напрями (цифровізація, персоналізація, організаційно-управлінські інновації, енергоефективність) є взаємодоповнювальними і відображають сучасні тренди індустрії гостинності. Особливо важливо, що інновації розглядаються не як разові заходи, а як системна трансформація сервісу, управління та ресурсної стійкості. 3. Пріоритезація інновацій підтверджена кількома взаємними методами відбору. Комбінований підхід (експертна матриця з вагами, анкетування клієнтів і персоналу, SWOT-фільтр) забезпечує методичну обґрунтованість вибору. За інтегральною оцінкою найбільш доцільним стартовим напрямом є цифровізація (найвищий сумарний бал), майже на одному рівні - організаційні інновації, далі - персоналізація; енергоефективність має нижчу оцінку через капіталомісткість і довший горизонт окупності, але є критично важливою для енергетичної автономності в умовах війни. 4. Проект впровадження вибудований як керована програма змін із чіткою логікою реалізації. Запропоновано структуровані рішення: онлайн-бронювання, мобільний check-in/out, цифрові ключі, CRM/PMS-інтеграція, гостьовий портал/мобільний додаток, AI-модулі (чат-бот, прогноз попиту, динамічне ціноутворення, аналіз відгуків), енергоощадні технології та комплекс безпекових заходів (фізична й кібербезпека, плани реагування). Це відповідає практиці «end-to-end» цифрової трансформації в готельно-ресторанній сфері. 5. Поетапний календар впровадження та ресурсне забезпечення знижують ризики реалізації. Три етапи (підготовка → впровадження → масштабування) формують реалізаційну дисципліну, а також дозволяють перевірити рішення на пілоті до повного розгортання. Бюджет 8,0 млн грн структуровано за основними статтями, з наявністю резерву, що підвищує реалістичність планування. Запропонована організаційна архітектура (комітет/проектна команда) та акцент на управлінні змінами й навчанні персоналу є коректними, оскільки саме людський фактор найчастіше

визначає успіх цифрових трансформацій. 6. Очікувані ефекти мають комплексний характер і охоплюють фінансові, операційні та якісні результати. У розділі сформульовано цільові орієнтири: підвищення задоволеності гостей, зростання доходів через апсейл/повторні бронювання, скорочення витрат через автоматизацію та енергоефективність, підвищення безпеки й стійкості. Узагальнювальна таблиця результатів (табл. 3.4) чітко показує причинно-наслідковий зв'язок «заходи → економічний результат → операційний/якісний ефект», що посилює прикладну цінність розділу.

Загалом розділ 3 доводить, що для готелю «Зірка» інновації є не «опцією модернізації», а інструментом забезпечення життєздатності та конкурентної переваги в умовах воєнної турбулентності. Найбільш обґрунтованою є стратегія поетапного впровадження, де перша хвиля - цифровізація й управлінські інновації (швидший ефект і контрольовані ризики), друга - персоналізація, третя - енергоефективність як інвестиція у довгострокову стійкість та автономність.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаманова Ю.Є. Основні проблеми системного господарськоправового регулювання відносин в інноваційній сфері: автореф. дис... д-ра юрид. наук: 12.00.04 / Нац. юрид. акад. України ім. Ярослава Мудрого. Харьков, 2009. 37 с
2. Безгін К.С. Управління інноваціями / К.С. Безгін, Ю.М. Клименко / Заг. ред. К.С. Безгіна. Вінниця: ДонНУ, 2017. 207 с.
3. Близнюк Т.П. Вплив циклічності розвитку економіки на інноваційну діяльність підприємства: монографія / за ред. К.М. Александрова. Харків; 2008. 352 с.
4. Близнюк А.О., Кудрявцева О.В. (2023). Сучасні методи інноваційного управління підприємством. *Економіка транспорту комплексу: збірник наукових праць*, 41, 32–41. <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2023.41.323>
5. Витрати на інновації промислових підприємств за напрямками інноваційної діяльності (2000–2020). Київ, 2021. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2021/ni/vut_ippni/vutippni_20ue.xlsx
6. Волощук В.Р. Механізми активізації інноваційного розвитку. *Інноваційна економіка*. 2019. №7-8. С. 27-33.
7. Впровадження інновацій на промислових підприємствах (2000–2020). Київ, 2021. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2021/ni/vpr_ipp/vpr_ipp_20ue.xlsx
8. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. Ст. 325. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43615#Text>
9. Гуторов О.І., Ярута М.Ю., Сисоєва С.І. Економіка та організація інноваційної діяльності. Харк. нац. аграр. ун-т ім. В.В. Докучаєва. Х., 2019. 227 с.
10. Денисенко М.П., Риженко Я.В. Стратегічна місія інноваційної діяльності та шляхи її активізації в Україні. *Проблеми науки*. 2007. № 6. С. 10–16.

11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
12. Дунська А.Р. Визначення категорії «інноваційний механізм розвитку промислових підприємств». *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. №2. С. 169–179.
13. Дунська А.Р. & Письменна В.Є. (2020). Формування інноваційного механізму розвитку підприємства на засадах сталого розвитку. *Ефективна економіка*, (12). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.12>
14. Дорошкевич К.О., Івасюк В.В., & Іськів О.В. (2020). Стратегія і тактика інноваційного розвитку підприємств: сутність і взаємозв'язок понять. *Бізнес Інформ*, (2), 88–94. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-2-88-945>.
15. Ємельянов О.Ю. (2020). Інноваційний розвиток підприємств: сутність, послідовність оцінювання та перешкоди на його шляху. *Ефективна економіка*, (11). http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/9.pdf
16. Заїка С.О., Грідін О.В. Генезис дефініції інновація. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 2 (48). С.
17. Защепкіна Н.М., Дорожинська Г.В. Організація науково-інноваційно діяльності. К.: КПП ім. Ігоря Сікорського, 2022, 84 с.
18. Здольник В.В. Підвищення ефективності інноваційної діяльності промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2025. № 6. URL: <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6822/6925>
19. Іванець Д.В. Методичні засади оцінювання результативності інноваційної діяльності підприємств з позиції їхньої конкурентоспроможності. *Економічний вісник*. 2023. №2. С. 145-151.
20. Інноваційні технології в туризмі: навчальний посібник / укл. А. Гуцол. Северодонецьк: ПП «Поліграф-Сервіс», 2015. 343 с.
21. Кащена Н.Б., & Чміль Є.Л. (2022). Теоретико-методичні засади аналізу інноваційного розвитку підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. (43). <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1746>

22. Кількість інноваційно активних підприємств за видами економічної діяльності (2016–2018, 2018–2020). Київ, 2021. URL: https://ukrstat.org/uk/operativ/operativ2021/ni/rik/kiap_ved_20_ue.xlsx

23. Коваленко О.В. Проблемні аспекти становлення інноваційної системи України в контексті теорії технологічного розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. № 3. С. 31.

24. Копитко М.І. Управління інноваціями: навчальний посібник для самостійного вивчення дисципліни у схемах і таблицях. Львів: ЛьвДУВС, 2019. 292 с.

25. Коротаєва О.В. Інноваційна активність промислових підприємств України в умовах цифровізації: поточний стан, проблеми, напрями підвищення. *Актуальні проблеми економіки*. 2024. № 11. Том 2 (281/2). С. 80-89.

26. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник. Київ: КНЕУ, 2003. 504 с.

27. Лаврова Ю.В. Економіка підприємства та маркетинг: Конспект лекцій. Харків: ХНАДУ, 2012. 133 с

28. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Оцінка ефективності інноваційної діяльності підприємства: методичні підходи. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Випуск 1(06). С. 51-55.

29. Мельник В.І., Погрішук Г.Б., Погрішук О.Б. Інноваційні зміни в економіці в контексті еволюційних зрушень. *Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка; збірник наукових праць*. Ужгород: Вид-во УжНУ "Говерла". 2016. Вип. 2 (48). С. 200-207.

30. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Інноваційний потенціал підприємства»/ уклад. І.О. Геращенко. Харків: НТУ „ХПІ”, 2017. 157 с.

31. ОЕСР, 2005 р., «Вимірювання науково-технічної діяльності: Керівні принципи збору та інтерпретації даних про інновації: Посібник з Осло,

Третя редакція», підготовлену Робочою групою національних експертів з науково-технічних показників, ОЕСР, Париж, параграф. 42. С. 32-35.

32. Поліщук О.О. Сутність поняття «інноваційна діяльність» як соціально-економічної категорії. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 3 (21). С. 169–171.

33. Полякова Ю.В. Інноваційна активність промислових підприємств України. URL: <https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/MEV/Poljakova/Presentation Innovac Act Prom Pidpr.pdf>

34. Про інноваційну діяльність. Закон України. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/40-15>

35. Савіна С.С. Концепція механізму інноваційного розвитку підприємств легкої промисловості. *Ефективна економіка*. № 8, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4766>

36. Сідорчук І.П. Критерії та показники оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємств машинобудівної промисловості. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 8. Частина 3. С. 127-131.

37. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент. К.: Вид-во "Знання", 2011. 248 с.

38. Статистичний збірник "Наукова та інноваційна діяльність України". Державна служба статистики України. Київ: ТОВ "Август Трейд". 2019. 100 с.

39. Сумець О.М., Ігнатова Є.М. Товарна інноваційна політика: навчальний посібник. Київ: «Хай-Тек Прес», 2010. 368 с.

40. Файчук О.М., Файчук О.В. Інноваційний процес як рушійна сила економічного зростання. *Бізнес-Інформ*. 2013. № 10. С. 66–70.

41. Чаплінський В.Р. Інноваційна активність в Україні, тенденції та перспективи розвитку. *Ефективна економіка*. 2020. №12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/102.pdf

42. Яковенко Д.В. Уточнення поняття інновацій в контексті їх комерціалізації. *Економіка та держава*. 2015. №1. С. 94.
43. Anwar F.A., Deliana D., & Suyamto. Digital transformation in the hospitality industry: Improving efficiency and guest experience. *International Journal of Management Science and Information Technology*. 2024. 4(2), 428–437. URL: <https://doi.org/10.35870/ijmsit.v4i2.3201>
44. Ankh-Erdene E. Methodical Approach to Estimating the Innovative Potential of an Enterprise. (electronic resource) URL: http://sys/mod/attach.php?journals/2014/02/articles/07/article_07_0.pdf
45. Becker B. Public R&D Policies and Private R&D Investment: A Survey of the Empirical Evidence. *Journal of Economic Surveys*. 2014. Vol. 29 P. 917–942.
46. Betz F. *Managing Technology: Competing Through New Ventures, Innovation, and Corporate Research* [Text] / F. Betz // Englewood Cliffs. N.J.: Prentice Hall, 1987.
47. Chulok A.A. Analysis of innovation efficiency indicators at the micro and macro levels. *Innovative Economics*. 2004. No. 5. P. 27-35.
48. Dodgson, M. *Effective Innovation Policy: A New Approach* / Mark Dodgson, John Bessant. Boston: International Thomson Business Press, 1996. P.2.
49. Evtushenko E.V., Yusupova E.R. Estimation of the Innovative Potential of an Enterprise. *Economics and Management: Scientific and Practical Journal*, 2014. no. 5 (121), pp. 63-68.
50. Frank E.V. Economics of innovation and technological process of development. *Foundations of economics, management and law*. 2022, no. 2(8), pp. 54–59.
51. Global Innovation Index 2022. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>
52. Growth through innovation and international experience. PWC. P. 38. URL: <http://www.pwc.uk.innovationsurvey/assets/innovationthroughgrowth.pdf>

53. Hollander J. (2025, October 10). 75+ hospitality statistics you should know. HotelTechReport. URL: <https://hoteltechreport.com/news/hospitality-statistics>
54. Khaustova K. M. Methodology of Strategic Positioning of Enterprise: on the Basis of Integral Estimation of Investment-Innovative Potential. URL: <https://article/n/methodology.pdf>
55. Lukashuk N.A. Methodical bases of estimation of innovative potential of enterprises of the timber industry complex. *Economy and management. Works of BSTU*. 2013. no. 7, pp. 192 – 195
56. McKinsey Global Institute. Электронный ресурс. URL: <https://www.mckinsey.com/>
57. Oracle Research: 73% of Travelers More Likely to Choose Hotel Offering Self-Service Tech. URL: <https://www.hospitalitynet.org/news/4110830.html#:~:text=high%20touch%20industry%20they%20once,paying%2C%20ordering%20food%2C%20and%20more>
58. Schumpeter J. Business cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. MacGraw Hill, New York. 1939.
59. Terebova S.V., Borisov V.N. The Development of small innovative business in the industrial, scientific and educational sector. *Economic and Social Changes: Facts, Trends, Forecast*, 2019, vol. 12, no. 3, pp. 55–76.
60. Zavlin P.N. (2020) Innovative management: a reference manual. 2nd ed., revised and enlarged. 2020. 268 p.

ДОДАТКИ

Додаток 1 до Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність" (пункт 4 розділу I)

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		31.12.2022	
Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"	за ЄДРПОУ	37231944	
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА	за за КАТОТТГ1	UA35040210010019355	
Організаційно-правова форма господарювання: Приватна фірма	за КОПФГ	120	
Вид економічної діяльності: Роздрібна торгівля комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням у спеціалізованих магазинах	за КВЕД	47.41	
Середня кількість працівників: 10			
Адреса, телефон: вулиця Євгена Маланюка, буд. 1, кв. 32, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, тел. 240269			
І. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД 1801006	
на 31.12.2022 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	-
Основні засоби:	1010	67,30	20,70
первісна вартість	1011	226,90	240,40
знос	1012	159,60	219,70
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	67,30	20,70
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	281,40	503,40
у тому числі готова продукція	1103	-	-
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	249,40	512,90
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	15,80	35,90
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,50	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	333,90	467,40
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	0,30	24,70
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-

Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	2 396,40	1 494,40
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	39,80	-15,90
Податок на прибуток	2300	7,20	(-)
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	32,60	-15,90

Керівник Пенська Лариса Валентинівна
(ініціали, прізвище)

Головний бухгалтер Право одного підпису
(ініціали, прізвище)

1 Кодифікатор адміністративно-територіальних одиниць та територій територіальних громад.

Фінансова звітність малого підприємства

		КОДИ	
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2023
Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"	за ЄДРПОУ		37231944
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА	за за КАТОТТГГ1		UA35040210010019355
Організаційно-правова форма господарювання: приватна власність	за КОПФГ		120
Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД		56.1
Середня кількість працівників: 65			
Адреса, телефон: вулиця Театральна, буд. 28, Подільський р-н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, Україна, тел. 986358920			
I. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2023 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	-	-
накопичена амортизація	1002	(-)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	-	8,30
Основні засоби:	1010	20,70	15,50
первісна вартість	1011	240,40	247,10
знос	1012	219,70	231,60
Довгострокові біологічні активи	1020	-	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	-	-
Інші необоротні активи	1090	-	-
Усього за розділом I	1095	20,70	23,80
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	503,40	1 432,80
у тому числі готова продукція	1103	-	1 291,20
Поточні біологічні активи	1110	-	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	512,90	6,70
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	35,90	207,20
у тому числі з податку на прибуток	1136	-	2,50
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	467,40	200,40
Поточні фінансові інвестиції	1160	-	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	24,70	40,40
Витрати майбутніх періодів	1170	-	-
Інші оборотні активи	1190	155,40	147,50
Усього за розділом II	1195	1 699,70	2 035,00
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	-	-
Баланс	1300	1 720,40	2 058,80

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750,00	750,00
Додатковий капітал	1410	-	-
Резервний капітал	1415	-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-918,30	-745,20
Неоплачений капітал	1425	(-)	(-)
Усього за розділом I	1495	-168,30	4,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення			
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	-	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	-	-
товари, роботи, послуги	1615	572,40	435,80
розрахунками з бюджетом	1620	29,10	35,70
у тому числі з податку на прибуток	1621	4,70	-
розрахунками зі страхування	1625	-	40,80
розрахунками з оплати праці	1630	81,80	82,60
Доходи майбутніх періодів	1665	-	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 205,40	1 459,10
Усього за розділом III	1695	1 888,70	2 054,00
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття			
Баланс	1900	1 720,40	2 058,80

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2023

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	3 820,10	2 423,70
Інші операційні доходи	2120	13,50	12,50
Інші доходи	2240	-	-
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	3 833,60	2 436,20
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	336,90	276,60
Інші операційні витрати	2180	3 399,60	2 698,40
Інші витрати	2270	(-)	(-)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	3 736,50	2 975,00
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	97,10	-538,80
Податок на прибуток	2300	17,50	7,20
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	79,60	-546,00
Керівник		Пенська Лариса Валентинівна (ініціали, прізвище)	

Фінансова звітність малого підприємства

			КОДИ
		Дата (рік, місяць, число)	31.12.2024
Підприємство: ПРИВАТНЕ ПІДПРИЄМСТВО "РОССО КІРОВОГРАД"	за ЄДРПОУ		37231944
Територія: КІРОВОГРАДСЬКА	за за КАТОТТГ1		UA35040210010019355
Організаційно-правова форма господарювання: приватна власність	за КОПФГ		120
Вид економічної діяльності: Діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування	за КВЕД		56.1
Середня кількість працівників: 62			
Адреса, телефон: вулиця Театральна, буд. 28, Подільський р-н, м. КРОПИВНИЦЬКИЙ, КІРОВОГРАДСЬКИЙ РАЙОН, КІРОВОГРАДСЬКА обл., 25015, Україна, тел. 986358920			
I. Баланс	Форма № 1-м	Код за ДКУД	1801006
на 31.12.2024 р.			
Актив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Нематеріальні активи	1000	0	0
первісна вартість	1001	0	-
накопичена амортизація	1002	(0)	(-)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	8,30	5,70
Основні засоби:	1010	15,50	49,90
первісна вартість	1011	247,10	291,20
знос	1012	231,60	241,30
Довгострокові біологічні активи	1020	0	-
Довгострокові фінансові інвестиції	1030	0	-
Інші необоротні активи	1090	0	-
Усього за розділом I	1095	23,80	55,60
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100	1 432,80	1 475,20
у тому числі готова продукція	1103	1 291,20	1 144,20
Поточні біологічні активи	1110	0	-
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125	6,70	66,60
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135	207,20	504,80
у тому числі з податку на прибуток	1136	2,50	-
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	36,70	36,70
Поточні фінансові інвестиції	1160	0	-
Гроші та їх еквіваленти	1165	40,40	52,90
Витрати майбутніх періодів	1170	0	-
Інші оборотні активи	1190	147,50	77,20
Усього за розділом II	1195	1 871,30	2 213,40
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200	0	-
Баланс	1300	1 895,10	2 269,00

Пасив	Код рядка	На початок звітного періоду	На кінець звітного періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	750,00	750,00
Додатковий капітал	1410	0	-
Резервний капітал	1415	0	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420	-838,70	-561,20
Неоплачений капітал	1425	(0)	(-)
Усього за розділом I	1495	-88,70	188,80
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595	0	-
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600	0	-
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610	0	-
товари, роботи, послуги	1615	365,60	267,40
розрахунками з бюджетом	1620	35,70	102,30
у тому числі з податку на прибуток	1621	0	63,90
розрахунками зі страхування	1625	40,80	1,70
розрахунками з оплати праці	1630	82,60	59,40
Доходи майбутніх періодів	1665	0	-
Інші поточні зобов'язання	1690	1 459,10	1 649,40
Усього за розділом III	1695	1 983,80	2 080,20
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700	0	-
Баланс	1900	1 895,10	2 269,00

2. Звіт про фінансові результати

за Рік 2024

	Форма № 2-м	Код за ДКУД	1801007
Стаття	Код рядка	За звітний період	За попередній період
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000	8 016,50	3 820,10
Інші операційні доходи	2120	28,50	13,50
Інші доходи	2240	-	0
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280	8 045,00	3 833,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050	225,40	336,90
Інші операційні витрати	2180	7 481,30	3 399,60
Інші витрати	2270	(-)	(0)
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285	7 706,70	3 736,50
Фінансовий результат до оподаткування (2280 - 2285)	2290	338,30	97,10
Податок на прибуток	2300	60,90	17,50
Чистий прибуток (збиток) (2290 - 2300)	2350	277,40	79,60
Керівник		Пенська Лариса Валентинівна	

Бричка на перевірку.docx

 Central Ukrainian National Technical University

Document Details

Submission ID

trn:oid::2945:339177467

Submission Date

Dec 29, 2025, 11:50 AM GMT+2

Download Date

Dec 29, 2025, 11:56 AM GMT+2

File Name

Бричка на перевірку.docx

File Size

1.6 MB

137 Pages

26,057 Words

198,580 Characters




12% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Filtered from the Report


- ▶ Bibliography
- ▶ Quoted Text
- ▶ Cited Text
- ▶ Small Matches (less than 8 words)

Top Sources

- 6%  Internet sources
- 0%  Publications
- 10%  Submitted works (Student Papers)

Integrity Flags

1 Integrity Flag for Review

-  **Replaced Characters**
25 suspect characters on 8 pages
Letters are swapped with similar characters from another alphabet.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.