

ЦЕНТРАЛЬНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІЧНИЙ
КАФЕДРА ЕКОНОМІКИ, ПІДПРИЄМНИЦТВА ТА
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СПРАВИ

ДОПУЩЕНО ДО ЗАХИСТУ:
Завідувач кафедри

_____ проф. Зайченко В.В.

«25» грудня 2023 р.

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти
на тему: «Стратегії розвитку інноваційного потенціалу
підприємства готельного господарства
(на прикладі апарт-готелю ApartUA Кропивницький)»

Виконав здобувач вищої освіти 2 курсу,
групи ЕП-22мз-1,4

ОПП «Економіка підприємства»
спеціальності 051 «Економіка»

_____ Владислав ЗБАРЖЕВЕЦЬКИЙ
«25» грудня 2023 р.

Керівник роботи: к.е.н, доцент

_____ Михайло РУТИНСЬКИЙ
«25» грудня 2023 р.

Рецензент д.е.н., проф.

_____ Вікторія ГРАНОВСЬКА

м. Кропивницький

Центральноукраїнський національний технічний університет
Факультет Економічний
Кафедра Економіки, підприємництва та ГРС
Рівень вищої освіти другий (магістерський)
Галузь знань 05 Соціальні та поведінкові науки
Спеціальність 051 Економіка
Освітньо-професійна програма Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Завідувач кафедри економіки
та підприємництва

(підпис)
д.е.н., проф Володимир ЗАЙЧЕНКО
(наук. ступінь, вч. звання, ім'я та прізвище)

« 9 » вересня 2023 року

**ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
ЗА ДРУГИМ (МАГІСТЕРСЬКИМ) РІВНЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ
ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Збаржевецького Владислава Ігоровича

1. Тема роботи «Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства (на прикладі апарт-готелю ApartUA Кропивницький)»
2. Керівник роботи Рутинський Михайло Йосипович, к.т.н., доцент
3. Строк подання роботи до захисту 25 грудня 2023 року
4. Мета роботи: систематизація теоретичних положень, аналіз сучасних інноваційних трендів розвитку готельного господарства, визначення практично значимих рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності готельного бізнесу на засадах розвитку інноваційного потенціалу.
Завдання: дослідити теоретичні аспекти та методичні підходи щодо стратегій розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства; проаналізувати сучасні тенденції розвитку готельних інновацій; дати оцінку сучасному стану та визначити економічну ефективність інноваційного процесу на підприємстві; визначити практичні напрямки підвищення інноваційного потенціалу готельного підприємства категорії «апарт-готель».

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітки
1.	Ознайомлення з літературними джерелами	1.09.23-14.10.23	
2.	Написання вступу та першого розділу «Теоретичні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства»	16.10.23-05.11.23	
3.	Написання другого розділу «Організаційно-економічна характеристика функціонування ГК «ApartUA Кропивницький»»	06.11.23-16.11.23	
4.	Написання третього розділу «Стратегії розвитку інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький»»	17.11.23-30.11.23	
5.	Оформлення кваліфікаційної роботи	01.12.23-10.12.23	
6.	Підготовка ілюстративного матеріалу, отримання відгуку наукового керівника, зовнішньої рецензії, підготовка до захисту	11.12.23-25.12.23	

Дата видачі завдання

« 9 » вересня 2023 року

Керівник роботи _____
(підпис)_____
(прізвище та ініціали)

Завдання прийняте до виконання

« 9 » вересня 2023 р.

Здобувач _____
(підпис)_____
(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Збаржевецький В. І. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства (на прикладі апарт-готелю ApartUA Кропивницький)

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти за ОПП «Економіка підприємства» спеціальності 051 «Економіка». Кропивницький: Центральноукраїнський національний технічний університет, 2024.

У кваліфікаційній роботі магістра досліджено актуальні питання теорії та практики розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного бізнесу. На основі аналітичних праць українських та зарубіжних вчених розкрито сутність, класифікацію та особливості інноваційної діяльності підприємства готельного бізнесу; обґрунтовано специфіку формування інноваційного потенціалу в діяльності підприємства готельного бізнесу. Досліджено сучасні тенденції функціонування готелю “ApartUA Кропивницький”, а також проаналізовано потенціал інноваційного розвитку на цьому підприємстві.

У кваліфікаційній роботі магістра представлено авторські рекомендації щодо перспективного розвитку інноваційного потенціалу готелю “ApartUA”, м. Кропивницький. Основні результати роботи можуть бути використані на практиці в діяльності досліджуваного підприємства.

Ключові слова: управління, інноваційна діяльність, готельний бізнес, готель, цифровізація.

Кваліфікаційна робота за другим (магістерським) рівнем вищої освіти складається із вступу, трьох розділів, висновків і списку використаних джерел. Робота викладено на 70 сторінках друкованого тексту, містить 9 таблиць, 11 рисунків, 2 сторінки додатків. Список використаної літератури містить 50 найменувань.

ANNOTATION

Zbarzhevetskyi V. I. Strategies for the development of the innovative potential of the hotel industry enterprise (on the example of the apart-hotel ApartUA Kropyvnytskyi)

Qualification Paper for the second (magister's) level of higher education at the OPP «Enterprise Economics» specialty 051 «Economics». Kropyvnytskyi: Central Ukrainian National Technical University, 2024.

In the Magister's Qualification Paper, the topical issues of the theory and practice of the development of the innovative potential of the hotel business enterprise were investigated. On the basis of the analytical works of Ukrainian and foreign scientists, the essence, classification and features of the innovative activity of the hotel business enterprise were revealed; the specificity of the formation of innovative potential in the activity of the hotel business enterprise is substantiated. Modern trends in the operation of the «ApartUA Kropyvnytskyi» hotel were studied, as well as the potential of innovative development at this enterprise was analyzed.

The Magister's Qualification Paper presents the author's recommendations regarding the prospective development of the innovative potential of the «ApartUA» hotel, Kropyvnytskyi. The main results of the work can be used in practice in the activity of the investigated enterprise.

Keywords: management, innovative activity, hotel business, hotel, digitalization.

The Qualification Paper for the second (magister's) level of higher education consists of an introduction, three sections, conclusions and a list of used sources. The work is presented on 70 pages of printed text, contains 9 tables, 11 figures, 2 pages of appendices. The list of used literature contains 50 titles.

Зміст

Вступ.....	5
Розділ 1. Теоретичні основи розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства	8
1.1. Сутність та класифікація інновацій на підприємствах готельного господарства	8
1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства	16
1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства	22
Розділ 2. Організаційно-економічна характеристика функціонування ГК «ApartUA Кропивницький»	26
2.1. Моніторинг тенденцій розвитку підприємств готельного господарства .	26
2.2. Організаційно-економічна характеристика функціонування ГК «ApartUA Кропивницький»	30
2.3. Підходи до інноваційного розвитку ГК «ApartUA Кропивницький»	37
Розділ 3. Стратегії розвитку інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький»	46
3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку ГК «ApartUA Кропивницький»	46
3.2. Розробка інноваційної політики ГК «ApartUA Кропивницький»	59
Висновки.....	62
Список використаних джерел	66
Додатки.....	72

ВСТУП

Актуальність теми. Інновація є однією з найпопулярніших концепцій у світі бізнесу, яка має значний вплив на розвиток. Характерною особливістю інновацій є впровадження чогось інноваційного, про що ще ніхто не знає, і що має шанс допомогти вам вийти на ринок і досягти успіху на підприємствах готельного господарства важко переоцінити. Адже інноваційними є будь-які зміни, результатом яких є економічні вигоди. Насправді це послідовність дій, що веде до створення абсолютно нових або значно вдосконалених продуктів, процесів або систем. Ми маємо справу з інноваціями, коли дане рішення ніколи раніше не використовувалося, принаймні в масштабі підприємства. Інновації є ключовими для збільшення виробництва та ефективності. Тому, дослідження інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства є актуальним питанням сьогодення.

Теоретичною й методологічною основою роботи стали дослідження провідних вітчизняних і зарубіжних учених із питань інновацій та інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства, зокрема: Н. Влащенко [5], С. Галасюк [6], Л. Ігнатенко [18], Т. Капліна [20], В. Ковешніков [22], Г. Круль [24], І. Пандяк [26], І. Павленко [33], І. Радзівіло [50], В. Стадник [51], Г. Кван [55] та ін.

Мета кваліфікаційної роботи магістра полягає у систематизації теоретичних положень й аналізі сучасних інноваційних трендів розвитку готельного господарства, визначенні практично значимих рекомендацій щодо підвищення економічної ефективності готельного бізнесу на засадах розвитку інноваційного потенціалу.

Для того, щоб досягти поставлену мету, поставленні завдання:

- розкрити суть та класифікацію інновацій на підприємствах готельного господарства;
- дослідити теоретичні аспекти та методичні підходи щодо стратегій розвитку інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства;
- проаналізувати сучасні тенденції розвитку готельних інновацій;

- дати оцінку сучасному стану та визначити економічну ефективність інноваційного процесу на підприємстві;

- визначити практичні напрямки підвищення інноваційного потенціалу готельного підприємства категорії «апарт-готель».

Об'єктом дослідження є особливості реалізації інноваційного потенціалу підприємством готельного господарства.

Предметом дослідження є інноваційний потенціал підприємств готельно-ресторанного господарства.

Методи дослідження. При підготовці кваліфікаційної роботи магістра були залучені методи дослідження, як загальні, так і ті, які можна віднести до специфічних методів. Дослідження охоплює такі методи дослідження, які використовуються у економічній науці:

- кількісні методи,
- якісні методи,
- експериментальні методи,
- порівняльні методи,
- праксеологічні методи.

Вищевказані методи були обрані на основі аналізу літератури в галузі економіки готельного бізнесу [7, с. 178-194].

Практичне значення результатів нашого дослідження полягає в тому, що результати, отримані в роботі, можуть бути використанні для формування перспективної інноваційної стратегії ГК «ApartUA Кропивницький» на 2024-2026 роки.

Новизна одержаних результатів кваліфікаційної роботи полягає в поглибленні теоретичних засад та обґрунтуванні практичних рекомендацій щодо розвитку інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький».

Основні положення кваліфікаційної роботи, що визначають її наукову і прикладну вартість та виносяться на захист, такі:

- удосконалено: — зміст поняття «інноваційний потенціал апарт-готелю», а також сучасні вимоги ринку та рівня технологічних запитів споживачів щодо забезпеченості підприємства готельного господарства

інноваційно-інформаційними складовими сервісу в умовах цифровізації економіки послуг.

- дістали подальшого розвитку – рекомендації прикладного спрямування щодо подальшого інноваційного розвитку ГК «ApartUA Кропивницький» із залученням кращих інноваційних практик апарт-готелів ЄС.

Структура кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, основної частини, яка розділена на три розділи, а також із висновків і списку використаних джерел. Загальний обсяг роботи становить 70 аркушів.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Сутність та класифікація інновацій на підприємствах готельного господарства

Згідно із тлумачним словником понять гостинності, визначення потенціалу полягає у сукупності всіх наявних засобів, можливостей, продуктивних сил, що можуть бути використані в якій-небудь галузі або сфері. Виходячи із цього, потенціал організації визначається як сукупність умов і ресурсів, можливостей, запасів і цінностей, які можуть бути використані для досягнення певних цілей [1, с. 13].

В економіці XXI ст, що базується на знаннях, інновації - це важіль підвищення конкурентоспроможності економіки, і таким чином компанії досягають конкурентної переваги. Інновації є визначальним фактором розвитку підприємств і цілих країн в економічному та соціальному вимірі.

Батьком цієї дисципліни вважається Й. А. Шумперт, який розуміє інновацію в конвенції перетворення винаходу в матеріальну реальність. Термін «інновація» тісно пов'язаний з такими питаннями, як творчість, зміни, реформи, новизна та підприємливість. Завдяки інноваціям впроваджується новий продукт або процес виробництва даного товару [53].

Інновації сприймаються як один із основних факторів, що визначають розвиток компанії. Роль інновацій полягає не тільки в тому, щоб задовольнити потреби ринку, але й у тому, щоб задовольнити вимоги на якнайкращому рівні. Кожне підприємство, незалежно від його профілю діяльності, має розробити стратегію, яка зробить його організацією, здатною прийняти та вижити в умовах, які є найменш сприятливими для підприємств.

Зміни, що відбуваються у світовій економіці та її ускладнення і непередбачуваність середовища спонукають компанії шукати нові шляхи

отримання конкурентної переваги. Одним із таких шляхів є впровадження інновацій, що стало справою не лише великих, а й дрібніших.

Протягом багатьох років робилися спроби визначити інноваційність та новаторство. У міру розвитку економіки оцінюються визначення, методології та інструменти для оцінки ступеня інноваційності. У літературі підібрано визначення, які найкраще висвітлюють питання інновацій з урахуванням різних сфер функціонування готелю. Інновація походить від латинського слова *innovare*, що означає оновлювати. Таким чином, він включає діяльність, пов'язану з удосконаленням існуючих продуктів або процесів або впровадженням нових.

На думку Й. А. Шумперта, інновація - це впровадження нових продуктів, нових методів виробництва, пошук нових ринків, отримання нових джерел сировини та впровадження нової організації [53, р. 128].

П. Ф. Друкер підкреслює, що інновації - це особливий інструмент. Цей інструмент призначений для зміни підприємства та спрямування його діяльності на здійснення нових видів діяльності чи надання нових послуг. Автор зазначає, що інновація навіть не обов'язково має бути чимось матеріальним. Він також підкреслює, що інновація є функцією підприємництва, інструментом підприємця, який використовується для створення змін в економічному та соціальному потенціалі підприємств, рідше в технічному потенціалі [53, р. 134].

Проф. Ф. Котлер застосовує це поняття до будь-якого блага, яке кимось сприймається як нове, а згідно з Р.В. Гріффіном, інновація – це спрямовані зусилля організації на освоєння нових продуктів і послуг або нових застосувань існуючих продуктів і послуг. Інновації також є формою контролю в тому сенсі, що це допомагає організації не відставати від конкуренції [53, р. 140].

Радзівіло І. В. визначає інновацію як культурну цінність (матеріальну, наприклад, інструмент, або нематеріальну, наприклад, метод роботи), яка за певних умов часу а просторове сприймається людьми як нове [50].

Слід зазначити, що це визначення тісно пов'язане з поняттям «ресурсний потенціал», оскільки увага приділяється лише тому, що існує загальна

сукупність ресурсів, яка може бути використана з відповідною, конкретною метою [2, с. 67].

Варіанти трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства готельного господарства», подано у Табл. 1.1.

Таблиця 1.1.

Варіанти трактування поняття «інноваційний потенціал підприємства готельного господарства» (складено автором)

Автор(и), джерело	Визначення поняття «інноваційний потенціал підприємства»
Стадник В.В., Йохна М.А. [61, с. 453]	Сукупність ресурсів та умов діяльності, що формують готовність і здатність організації до інноваційного розвитку.
Войнаренко М.П., Скалюк Р.В. [14, с. 12]	Деяка критична маса ресурсів господарюючого суб'єкта (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних і т.д.), необхідна та достатня для його оптимального розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються перед ним, що пов'язано з модифікацією існуючих і формуванням нових ринків збуту.
Федулова Л.І.	Міра готовності організації виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту чи програми інноваційних стратегічних змін.
Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. [28, с. 147]	Сукупність ресурсів, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства в цілому.
Радзівіло І.В. [51]	Складна динамічна система з одночасним урахуванням та поєднанням впливу факторів і чинників середовищ, внутрішніх та зовнішніх можливостей і здатностей, ефективності їх використання, принципів своєчасності та стратегічної направленості підприємства.

Повне визначення інновацій можна знайти в Посібнику Осло («Принципи збору та інтерпретації даних про інновації»), опублікованому Європейською Комісією. У цій книзі ми можемо прочитати, що інновація — це впровадження продукту (продукту чи послуги) чи процесу, а також маркетинговий чи організаційний метод у діловій практиці, організації робочого місця чи відносинах із середовищем. Однак основною умовою є те, що те, що має бути впроваджено, має бути абсолютно новим або значно вдосконаленим.

Термін «інновація» ввів в економічну науку Й. А. Шумпетер у 1911 році. Австрійський економіст дійшов висновку, що для того, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку, компанії повинні бути інноваційними. Він зосереджувався насамперед на промисловості та виробничих процесах [20, с. 202]..

Проте, за словами Шумпетера, інновація полягала в тому, що вперше було використано певне рішення. На його думку, певна кількість змін вже не є інноваціями, оскільки вони ніколи не впроваджуються у великих масштабах [6, с. 166].

Класифікація інновацій така:

- інновація продукту — стосується виведення на ринок нових або вдосконалених продуктів або послуг,
- інноваційний процес — включає впровадження нового або покращеного методу виробництва чи доставки,
- маркетингові інновації — це стосується впровадження нового методу маркетингу, що включає значні зміни в продукті або його упаковці, розподілі, просуванні чи стратегії ціноутворення,
- організаційна інновація — передбачає впровадження нового організаційного методу в сферах діяльності в компанії або в організації робочого місця або у відносинах з навколишнім середовищем [34, с. 15].

Останнім часом поняття інновації змінилося і трансформувалося від однієї події до комплексу явищ і процесів, створюючи нові моделі функціонування.

Готельна індустрія все більше визнає необхідність розвитку та впровадження інновацій. Впровадження інновацій може бути способом для готелю отримати конкурентну перевагу за допомогою наступальної діяльності та зайняти лідируючі позиції у використанні нових технологій, але воно також може бути спрямоване лише на копіювання інновацій, впроваджених іншими суб'єктами.

Інновації через підвищення продуктивності факторів виробництва та поширення знань впливають на конкурентоспроможність готелів, таким чином визначаючи позицію регіону, в якому вони працюють.

Інноваційна діяльність залежить від рівня знань, що містяться в ресурсах готелю, використовуваних технологій, стилю управління, людських і фінансових ресурсів. Приймаючи рішення про інноваційну діяльність, підприємці сподіваються досягти цілей, які можуть стосуватися різних сфер діяльності готелю, наприклад, нових продуктів, процесів, ринків, якості. Однак запровадження інновацій не завжди означає досягнення цих цілей, але завжди приносить результати, часто навіть непередбачені, але реально спостережувані, а часто – відкладені.

Конкуренція, попит і ринки є причиною продуктових, а іноді й маркетингових інновацій у готелях. Чи буде впровадження інновації успішним, залежить, серед іншого, від: на якість інновацій, попит на туристичні послуги, ситуацію в регіоні та систему управління знаннями та інноваціями в даному готелі.

Інноваційна діяльність готелів залежить від багатьох факторів. Перш за все, це розмір закладу, тому що середні та великі підприємства інвестують в інновації набагато частіше, ніж малі, особливо якщо мати на увазі мережу готелів з однаковими стандартами. Його фінансові ресурси також залежать від розміру готелю, тому більші підприємства мають більше можливостей для фінансування інноваційних інвестицій. Крім того, літературні міркування чітко показують, що залежно від сезону готельна індустрія характеризується вищою або нижчою інноваційністю, ніж у середньому [45].

Інновації в готельній індустрії відіграють дуже важливу роль. Перш за все, всі інновації створюють умови для розвитку готелю, а отже, сприяють

покращенню його іміджу як сучасного закладу, орієнтованого на клієнта та його потреби.

Можемо зазначити, що потенціал розвитку підприємства готельного господарства включає інновації.

Кожна компанія повинна бути відкритою для інновацій, щоб йти в ногу з ринком, що постійно розвивається, і мінливими реаліями. Інноваційний процес повинен в основному включати вдосконалення та винахід абсолютно нових продуктів і послуг, але не тільки це. Інновації можуть мати місце в різних сферах діяльності компанії і включати, наприклад, модернізацію методів виробництва, управління командою та поліпшення умов праці, пошук нових ринків збуту або впровадження інноваційних методів просування [6, с. 15].

Одним із типів інновацій є технологічні інновації, також відомі як інновації процесу. Технологічні інновації – це, можна сказати, що ці інновації стосуються змін у методах виробництва чи надання послуг, що використовуються компанією, а також методів охоплення одержувачів продуктом чи послугою. Інновації можуть стосуватися технологій, пристроїв або програмного забезпечення.

Отже, у контексті даного дослідження, варто окреслити чинники, які сприяють підвищенню ефективності формування потенціалу підприємства готельного господарства:

- постійно оптимізація організаційної структури готельного комплексу управління для того, щоб робота підприємства була завжди ефективна;
- залучення до роботи на підприємстві готельного господарства молодих, ініціативних, умілих працівників;
- оновлення, збільшення та модернізації матеріально-технічної бази;
- прагнення підвищувати показник «оборотність капіталу» на готельному підприємстві;
- роботи впровадження модерних технологій і сервісних рішень щодо продукування готельних послуг.

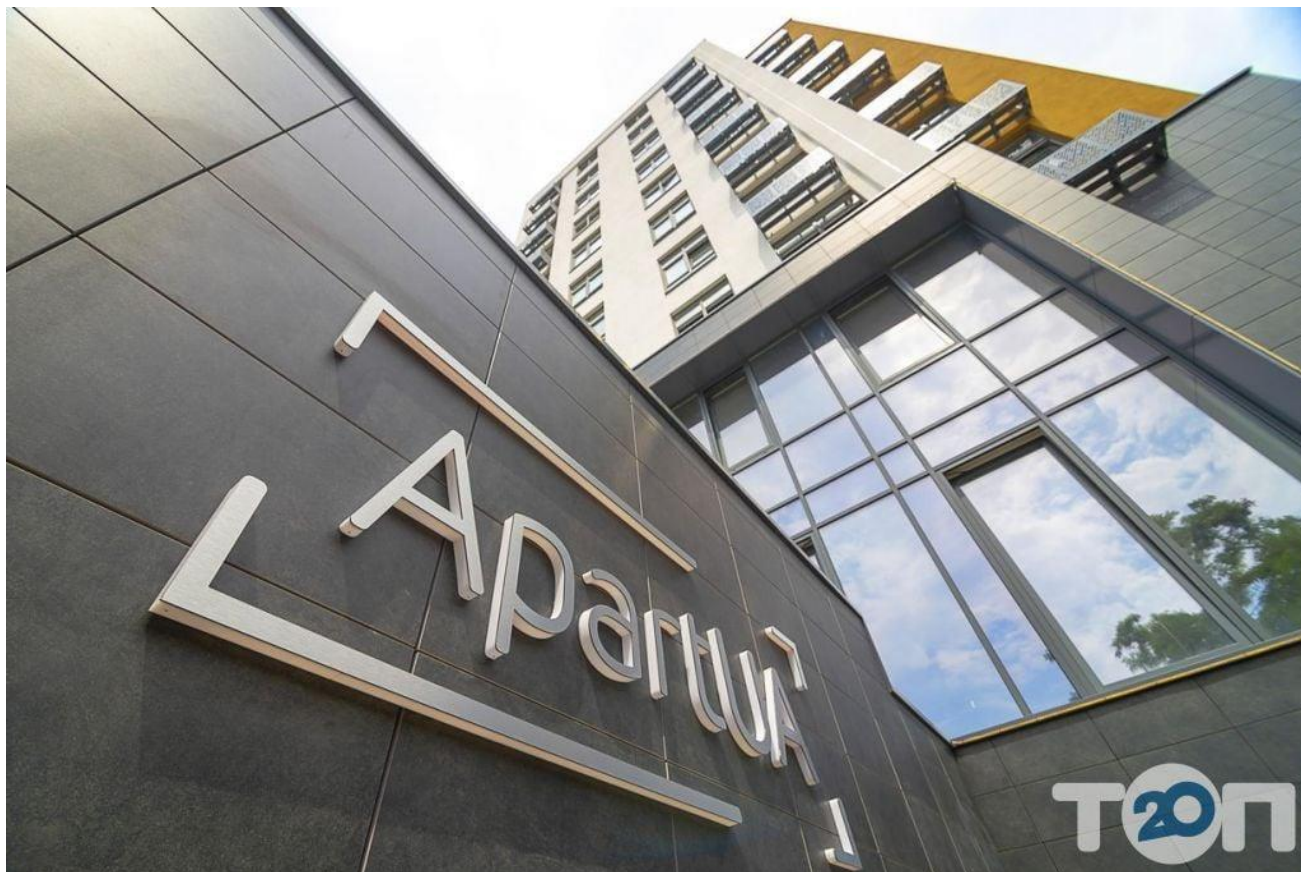


Рис. 1.1. Приклад сучасного інноваційного підходу до будівництва готелів нового типу «апарт-готель» в Україні: фасад ГК «ApartUA Кропивницький»
Примітка: скріншот автора з сайту підприємства [29].

Апарт-готель – це інноваційна концепція, тісно пов’язана з ринком короткострокової оренди. Як видно з назви, це поєднання апартаментів і готелю. Простіше кажучи - самостійне житло вищого стандарту. Повністю обладнаний апарт-готель орендується подовово і зазвичай пропонує широкий пакет обслуговування номерів. Послуги апарт-готелю адресовані в першу чергу туристам і співробітникам компанії під час навчання або ділових поїздок, а також бізнесменам. Тобто для всіх клієнтів, які хочуть провести кілька днів або годин в розкішних умовах готельного апартаменту.

Класифікація інновацій, які можуть бути впровадженими у діяльність готельного підприємства, наведена в Табл. 1.2.

Таблиця 1.2.

Класифікація інновацій на підприємствах готельного господарства

Ознака для класифікації	Вид інновацій	Зміст інновацій
За сферою діяльності підприємства	Інновації на вході в підприємство як систему	Цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів
	Інновації на виході з підприємства	Зміни у результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології
	Інновації структури підприємства	Цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах
За змістом діяльності інновацій	Технологічні	Спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, на модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів зі збереження довкілля
	Виробничі	Орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва
	Економічні	Спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку
	Торговельні	Використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками, надання чи одержання фінансових ресурсів у формі кредитів тощо.

Продовження таблиці 1.2

	Соціальні	Пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо.
	Управлінські	Спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації та документації, реалізацію канцелярсь.
За рівнем сприйняття	Абсолютна новизна	Фіксується за відсутністю аналогів даної новачії.
	Відносна новизна	Інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж оновлено один з елементів виробу системи у процесі поточної модернізації.
	Умовна новизна	Виникає завдяки незвичайному сполученню раніше відомих елементів.
	Суб'єктивна новизна	Новизна для певних споживачів, які раніше були знайомі з даним продуктом.
За причинами виникнення	Реактивні	Інновації, що забезпечують виживання і конкурентоспроможність підприємства на ринку, з'являючись як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами.
	Стратегічні	Інновацій, впровадження яких має випереджальний характер з метою здобуття вирішальних конкурентних переваг у перспективі

Примітка : складено автором за джерелами [20, 24, 43]

Таким чином, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток інноваційної діяльності на перспективу неможливий без покращення інноваційної результативності підприємства та його персоналу, адже інноваційна діяльність повинна розглядатися як застосування науково-технічних засобів для діяльності зі створення нових конкурентоспроможних послуг готелю.

1.2. Структура інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства

Інновації у наш час – одне з найскладніших явищ, яке визначає економічне зростання, розвиток і стійкість фінансово-господарської діяльності будь-якого підприємства

Формування потенціалу підприємства готельного господарства – це визначення ресурсів, можливостей і резервів потенціалу підприємства на довгострокову перспективу, що призведе до конкурентоспроможності даної організації [5].

За своєю сутністю «інновація» є синонімом нововведення і дефініціюється як творчий процес у вигляді створення нових споживчих вартостей, застосування яких вимагає, щоб користувачі змінили звичайні стереотипи діяльності, навички.

Отже, інноваційний потенціал у комплексі описує можливості підприємства готельного бізнесу запроваджувати інноваційну діяльність, тому управління інноваційним потенціалом є основним завданням для підприємства готельного бізнесу. А ефективність діяльності в умовах сьогоденної конкуренції залежить від здатності створювати й активно запроваджувати організаційні, технічні, маркетингові та інші інноваційні заходи, які створюють інноваційний потенціал [51, с. 126].

Останнім часом особливо актуалізовано питання систематизації інновацій, які сприяють ефективності прийняття управлінських рішень. Дослідження підходів до систематизації інновацій виявило існування різних поглядів щодо набору відповідних ознак, наявності або відсутності системності в їх групуванні.

Інновації є головним фактором змін, що ведуть до операційної ефективності сучасного готелю. Дуже часто інновації поєднуються з креативністю, яка є процесом руйнування старих шаблонів і використання наявних знань. Інноваційні рішення є рушійною силою прогресу, а отже й

соціально-економічного розвитку, як зазначалося, інновації – це творчі зміни не лише на підприємстві, а й в суспільстві, природі та економічній структурі.

Взагалі кажучи, інновація - це зміни, які відбуваються не тільки в готельному підприємстві, а й в його оточенні.

До основних типів інновацій в готельному господарстві можна віднести інновації:

- інноваційні продукти,
- організаційні інновації,
- технологічні інновації,
- маркетингові інновації.

На рис. 1.2 ми на основі вивчення різних наукових джерел узагальнили напрями використання інновацій на підприємствах готельного господарства у 20ті рр. ХХІ ст. (рис.1.2.).



Рис. 1.2. Напрями використання інновацій на підприємствах гостинності.

Примітка : складено автором за джерелами [20, 24, 43]

Продуктивні інновації - це інновації, спрямовані на впровадження нового продукту чи послуги або, можливо, на їх технологічне чи функціональне вдосконалення. Впровадження нового продукту може передбачати продукт з абсолютно новими технологіями, базуватися на поєднанні існуючих технологій у нових додатках або на використанні нових знань. Йдеться про значне вдосконалення технологічних компонентів і матеріалів, програмного забезпечення і навіть зручності використання.

Ефектом інновації продукту є розширення асортименту продукції новими товарами чи послугами, що може призвести до виходу на нові ринки. Підсумовуючи, продуктові інновації призводять до створення інноваційних продуктів [15].

Організаційні інновації - мають на меті змінити функціонування компанії, або змінити організацію роботи та управління. Зазвичай вони не зв'язуються з витратами. Вони прагнуть раціоналізувати організацію або адаптувати її до мінливих правил, вимог, специфікацій і стандартів.

Організаційні інновації часто стосуються форм організації внутрішнього співробітництва та делегування завдань підлеглим. Вони сприяють розвитку кар'єри та побудові системи оплати праці. Ідентифікатор цієї інновації - використання організаційних рішень, які раніше не використовувалися в компанії, це стратегічні рішення, часто пов'язані з інноваціями продукту. Таким чином, це рішення, які ведуть до покращення якості надання послуг.

Процесні інновації – передбачають впровадження технічних інновацій. Зазвичай вони впливають на процес виробництва, а також на надання послуг. Вони також пов'язані з роботою бек-офісу, ефективністю та продуктивністю операцій. Процесні інновації є основою концепції подальшого розвитку компанії. Прикладом такого типу інновацій у готельній індустрії можуть бути технологічні рішення на кухнях ресторанів [21].

Процесні інновації — це зміни у методах виробництва, що використовуються організацією, які покращують і підвищують ефективність виробництва, роблячи виробництво дешевшим і не обтяжуючи навколишнє середовище. Така інновація може покращити охоплення та залучення клієнтів.

Поєднуючи всі вищезазначені міркування щодо інноваційних процесів, можна побачити, що це рішення, спрямовані на вдосконалення виробничих процедур

Для підприємств готельного господарства є наступними напрями використання інновацій: нові послуги, сервісні методи, дизайн та інтер'єр (продуктові інновації), методи просування готельної послуги, інноваційні програми розширення клієнтської бази (маркетингові інновації), методи набору та управління персоналом, оптимізація функціонально-ієрархічної та територіальної структури підприємств, розвиток партнерських відносин (організаційно-управлінські інновації), технології управління готелем, інформаційні технології в системі бронювання та резервування, види матеріально-технічного забезпечення обслуговування, екологічні напрями обслуговування туристів (процесні інновації) [34].

Маркетингові інновації - вони пов'язані зі збутом і розподілом продуктів і послуг. Тут можна виділити нові інновації в рекламних формах і нові цінові стратегії. Прикладом інновацій у готельній індустрії є впровадження та розвиток програм лояльності. Можна навіть сказати, що ці програми широко використовуються в різних версіях. Таким чином, вони будують довгострокові облігації на основі лояльності та надають постійним клієнтам додаткові переваги.

Підсумовуючи, це інновації, які використовують новітні інформаційні та рекламні канали. Це зміни в дизайні чи конструкції продукту, упаковці, розповсюдженні, просуванні чи стратегії ціноутворення. Точніше, зміни дизайну або конструкції - це зміни, які не трансформують продукт у функціональному плані. Трансформація упаковки не стосується послуг, а лише продуктів, наприклад, зміна форми або кольору упаковки парфумів. Що стосується каналів збуту, то ця інновація передбачає розширення дистрибуції, наприклад, за допомогою франчайзингу. Останнім елементом маркетингових інновацій є оновлення форм просування, наприклад розміщення продукту у медіа контенті.

Інновації продукту (послуги) стосуються змін, які безпосередньо сприймаються споживачем як новий, як у сенсі безпрецедентного, а також інноваційні для окремих підприємств, які можуть значно сприяти прийняттю рішення про придбання нового товару [5].

Інновації процесів зазвичай стосуються функціонування бек-офісу, головною метою є підвищення індивідуальної ефективності, продуктивності та пропускної здатності.

Технологічні рішення та інновації, пов'язані з ними, часто використовуються разом з відновленим технічним планом. Хорошим прикладом такого типу інновацій можуть бути технологічні рішення на кухнях окремих ресторанів.

Інновації у сфері менеджменту стосуються нових форм організації кооперації, управління командою та делегування завдань, розвиток кар'єри та побудова відповідної системи оплати праці.

Отже, інноваційний потенціал підприємства готельного господарства – це система факторів та складових, яка забезпечує здатність підприємства впроваджувати та виробляти готельні інновації з метою досягнення успіху та підвищення рівня конкурентоспроможності [26].

Важливою ланкою в обґрунтуванні конкурентної стратегії підприємств готельно-ресторанного бізнесу є оцінка їх здатності створити новий продукт чи послугу. Така здатність визначається інноваційним потенціалом підприємства, зокрема тими його складовими, які створюють основу ефективної інноваційної діяльності [19].

На основі аналізу підходів щодо дослідження структури інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства підхід до її вивчення, який передбачає послідовне проходження шести етапів дослідження (рис.1.3).

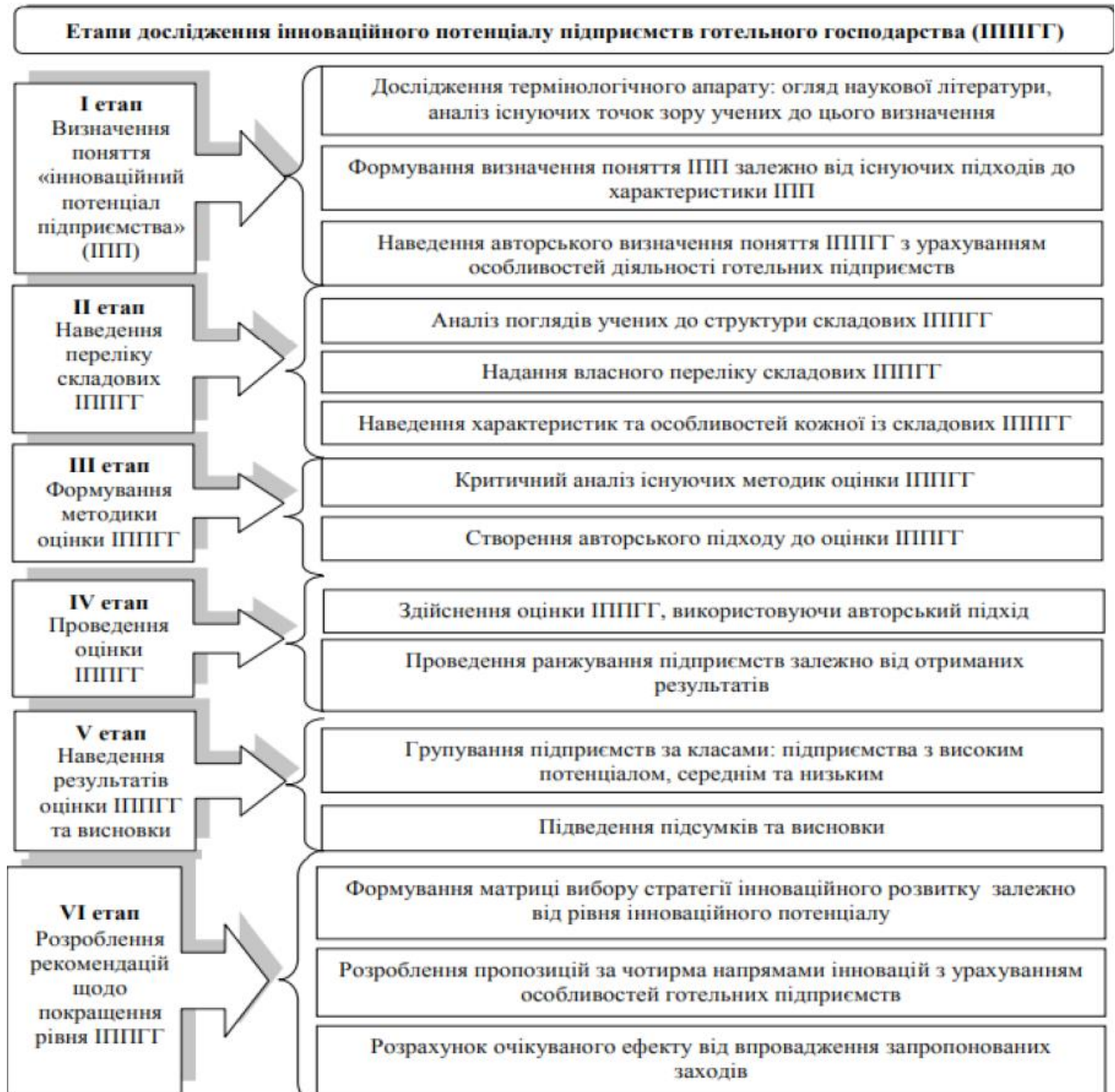


Рис. 1.3. Структура наукового дослідження інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства

Примітка : складено автором за джерелом [33].

Інновації на підприємстві перетворюються на різні ефекти, в тому числі:

- ринкові ефекти,
- фінансовий ефект,
- ефект поліпшення відносин з працівниками та гостями.

Ринкові ефекти інновацій полягають у залученні нових гостей, відкритті нових ринків і збільшенні ринкової частки готелю. Найбільший вплив на ринковий ефект від запровадження нових послуг мають такі фактори: реакція

ринку, ефективна маркетингова комунікація, підвищення рівня знань про послугу та відчутна якість. Організаційні інновації зазвичай не відіграють великої ролі в ринковому успіху інноваційної готельної послуги.

Інновації сприяють освоєнню нових ринків, збільшенню частки ринку та залученню нових гостей. Інновації в готельній індустрії вимагають тісного контакту з гостем, дослідження ринку та всебічного розуміння явищ, що в ньому відбуваються, щоб відрізнити тенденцію від примхи чи примхи.

Фінансові ефекти від інновацій у готелях мають різний характер. Перш за все, вони залежать від розміру інновації та її впровадження. Фінансові результати є основою стратегічного управління людськими ресурсами. Обов'язковою є участь персоналу готелю у створенні нових інноваційних стандартів [13].

Інновації також призводять до покращення стосунків із співробітниками та гостями. Нові способи роботи з клієнтами змушують клієнтів відчувати вдячність і визнавати зусилля готелю. Хороші стосунки між персоналом і гостями безпосередньо не впливають на ринкову позицію готелю та його фінансові результати, але вони, безперечно, визначають їх майбутнє.

Отже, саме за відповідності інноваційного потенціалу підприємства, завданням його діяльності є реалізація конкурентної стратегії, яка може забезпечити кількісне зростання бізнесу. Тому важливо, щоб оцінка інноваційного потенціалу здійснювалася в розрізі стратегічних завдань підприємства. Адже це дає змогу наступним кроком розробляти заходи для усунення проблем недостатньої відповідності складових інноваційного потенціалу завданням обраної конкурентної стратегії [36].

1.3. Методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства

Здійснення інноваційної діяльності підприємства є неможливим без оцінки її ефективності. Ефективність інноваційного процесу характеризується

технологічною, економічною, соціальною й екологічною ефективністю, кожна з яких має свою систему оцінювальних показників.

Більшість науковців підкреслює, що для підприємства особливого значення набуває досягнення соціальної та економічної ефективності.

Економічна ефективність розглядається ними як результативність економічної діяльності, реалізації економічних заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату [18].

Соціальна ефективність розглядається як результативність соціальної діяльності, що відображає відповідність соціального ефекту і витрат цілям і соціальним інтересам суспільства.

Екологічна ефективність характеризується впливом інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля [27].

Створення складних технологічних систем призводить до значного збільшення техногенного навантаження та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічній оцінці інновацій набуває екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення та експлуатації складних технічних систем. Екологічний ефект тісно пов'язаний з соціальним.

Екологічний ефект оцінюється:

- зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;
- зменшенням кількості відходів виробництва;
- підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);
- покращенням екологічної продукції;
- зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів [28].

Технологічна ефективність – характеризується рівнем інноваційного технологічного розвитку, рівнем конкурентоспроможності технологічних факторів інноваційного спрямування.

Науково-технічна ефективність стосовно технологічних розробок – характеризується підвищення науково-технічного рівня, поліпшення параметрів техніки і технологій, що випливає з відкриття нових законів та закономірностей у природі, а отже, і нових технологічних засобів виробництва речовин, матеріалів та видів продукції, послуг. Отже, технологічна і науково-технічна ефективності також тісно пов'язані між собою.

Таким чином, економічну, соціальну, екологічну та технологічну ефективності дослідники з інноваційної діяльності визначають як базові, проте недостатні для формування комплексної та гнучкої системи оцінки ефективності інноваційної діяльності. Поряд з базовими видами ефективності доцільно виділити такі види ефективності, як внутрішня та зовнішня, проміжна та кінцева, статична та динамічна. Відповідно до варіативного розподілу результату (Рис. 1.4.).

Для комплексної системи оцінювання рівня інноваційного потенціалу підприємства готельного господарства запропоновано використовувати інтегральний показник, який розраховується за формулою:

$$III = \sqrt[8]{MTC \cdot KC \cdot IC \cdot НДС \cdot MC \cdot ОУС \cdot ФЕС \cdot IC}, \quad (1.4)$$

де МТС, КС, ІС, НДС, МС, ОУС, ФЕС, ІС – відповідно матеріально-технічна, кадрова, інфраструктурна, науково-дослідна, маркетингова, організаційно-управлінська, фінансово-економічна, інформаційно-інтерфейсна складові інноваційного потенціалу підприємства [33].

За виконаними підрахунками робиться висновок про рівень інноваційного потенціалу підприємства, можливості підприємства готельного господарства здійснювати ті чи інші інновації або про необхідність розвитку тієї чи іншої складової інноваційного потенціалу підприємства [33].

Після обчислення показників за цим методом можна оцінити інноваційний потенціал підприємства, використовуючи табл. 1.3.

Оцінювання рівня інноваційного потенціалу [28, с. 195]

№ п/п	Показник ІП, од.	Рівень інноваційного потенціалу
1	$> 1,0$	Дуже низький
2	1,0 до 1,3	Низький
3	1,3 до 1,6	Середній
4	$< 1,6$	Високий

Доцільним також є дослідження принципів оцінки інноваційної діяльності. Загальноприйнятим є поділ принципів на методологічні, методичні та операційні:

- методологічні – найбільш загальні, відносяться до концептуальної сторони оцінки і мало залежні від специфіки певного проекту;

- методичні – безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною і фінансовою привабливістю;

- операційні – полегшують процес оцінки з інформаційно-обчислювальної точки зору [28].

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності серед методологічних принципів пріоритетними є: науковості, адекватності, результативності, системності, обґрунтованості, об'єктивності, коректності, комплексності, цілетворення, формалізованості та інтегрованості.

В якості методичних принципів оцінки ефективності інноваційної діяльності науковці пропонують використовувати принцип динамічності, принцип цінності грошей у часі, принцип відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості.

Тому в якості методичних принципів оцінки ефективності інноваційної діяльності вони пропонують використовувати деякі принципи діагностики, а саме: принцип від загального до часткового, від попередньої до загальної оцінки, принцип сполучення статичних та динамічних оцінок, сполучення кількісних та якісних оцінок, а також принцип урахування фактору часу [28].

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Моніторинг тенденцій розвитку підприємств готельного господарства

Після початку повномасштабного вторгнення окупантів готельний ринок України переживає складний період, що пов'язаний із поточною геополітичною та економічною ситуацією. Більшість фахівців, які працюють у сфері гостинності, вважають, що подальший розвиток сфери готельних послуг зможе принести країні не тільки фінансові вигоди, але й репутаційні.

Слід зазначити, що починаючи із 2014 року, коли почалася окупація Криму та Сходу, кількість туристів із зарубіжних країн істотно скоротилась, проте ця ситуація мала тимчасовий характер. А з 2018 року, туристичний потік почав збільшуватися, крім того, з 2015 року стабільно зростала кількість внутрішніх туристів. Кризовими для галузі стали 2020 р. (пандемія) і 2022 р. (початок повномасштабної війни) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Динаміка туристичного потоку в Україні за 2013–2022 роки

Примітка : складено автором за [12].

Окремо слід зауважити, що кількість іноземних відвідувачів України, яку фіксує Держстат, до війни стабільно зростала.

Основним фактором, який стримує відвідування України іноземними громадянами, на наш погляд, є образ України як країни з військовим конфліктом. Наявність специфічних господарських відносин, які склались під впливом різних факторів, накладає відбиток на реалізацію функцій та структурну організацію ринку готельних послуг, на якому нині не відбувається істотних змін. З одного боку, це пояснюється складною економічною (загальною стагнацією економіки, падінням курсу гривні) та політичною ситуацією в країні; з іншого боку, це є наслідком створення нової інфраструктури. Конкуренція також робить істотний вплив, оскільки ринок готельних послуг є одним з найбільш динамічних. Останнім часом будівництво готелів у світі досягло величезних масштабів, чого не можна сказати про Україну [31, 38].

В Україні кількість готелів та аналогічних засобів розміщення з 2013 до початку 2023 року зменшилася з 3582 до 2474, що в відсотковому вираженні становить 30,9%. Основна причина – окупація рекреаційних районів півдня і сходу, де раніше налічувалася потужна рекреаційно-готельна інфраструктура.

Отже, лише за 4 роки кількість колективних засобів розміщення в нашій країні зменшилась більш ніж в півтора рази, при цьому спеціалізовані засоби розміщення скорочувалися швидше (в 1,8 разів), ніж готелі (в 1,4 рази). При цьому номерний фонд з кінця 2013 року на початок 2023 року знизився з 586,6 тис. місць до 359,0 тис. місць [12].

Основними причинами такого різкого зниження кількості засобів розміщення стали анексія Криму (на 1 червня 2013 року в Криму були представлені 224 готелі, 650 санаторно-курортних установ, а також близько 1000 приватних готелів) та тимчасова окупація частини Донецької і Луганської області.

Всього в Україні, згідно з даними Держкомстату, на початок 2023 року налічуються 4,113 тис. закладів загальною місткістю у 359,0 тис. місць, які до війни щорічно обслуговували близько 6,5 - 6,8 млн. осіб [12].

При цьому в статистику можуть не потрапляти численні «малі готелі», які швидкими темпами відкриваються в житловому секторі, інші типи підприємств готельного типу. Тому не дивно, що за даними сайту бронювання www.hotelscan.com в Україні налічувалося понад 10 тис. готелів, www.booking.com – більше 8 тис. закладів

Слід зазначити, що більшість людей асоціює засоби розміщення з готелями, але, крім них, існує ще безліч видів тимчасового житла. Існують два типи засобів розміщення, а саме індивідуальні та колективні. До других відносяться готелі, мотелі, міні-готелі, клуби з проживанням, пансіонати, туристичні бази, гуртожитки, хостели (рис. 2.2).

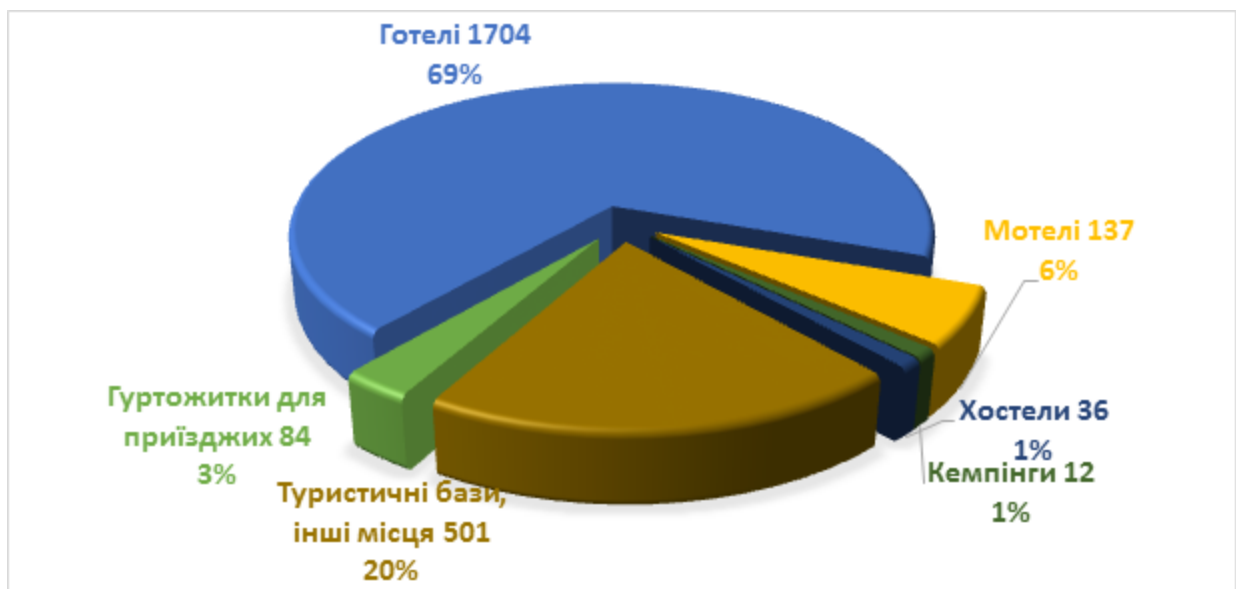


Рис. 2.2. Структура колективних засобів розміщування в Україні
станом на 2023 рік, од., %

Примітка : Складено автором за [12]

Отже, розглянувши структуру готельного господарства України, можемо зробити висновок, що найбільш поширеними є два типи підприємств, а саме готелі (69% від загальної кількості) і туристичні бази (20%).

Розвитку готельного бізнесу перешкоджають очевидні протиріччя, пов'язані з неоднорідністю економічного простору країни, якому, як і раніше, властиві високий моральний і фізичний знос туристичної матеріально-технічної

бази, а саме об'єктів культури й відпочинку, які дістались у спадок; недостатній розвиток соціальної, транспортної інфраструктури, зокрема через високі витрати на будівництво. Інвестори вважають за краще інвестувати в офісні площі та житло, враховуючи їх окупність порівняно з об'єктами індустрії гостинності. Проте, український готельний бізнес видається більш ніж перспективним для підприємців та інвесторів різного рівня, оскільки цей бізнес несе величезний потенціал розвитку.

Як зазначає Рутинський М.Й., в умовах воєнного стану «індустрія туризму й гостинності сумарно продовжує стабільно забезпечувати державний бюджет податковими надходженнями на рівні близько 1,5 млрд грн щорічно» [37].



Рис. 2.3. Податковий вклад субгалузей індустрії туризму й гостинності у наповнення державного бюджету за 9 місяців 2023 року.

Примітка : узагальнено автором за даними [12, 37].

Зміна структури готельної галузі України шляхом збільшення кількості готельних мереж у масштабах всієї країни відкриє можливості підвищення ефективності управління підприємствами готельної індустрії, поширення високих стандартів і технологій функціонування готелів на корпоративному рівні, а отже, поліпшення якості обслуговування.

2.2. Організаційно-економічна характеристика функціонування ГК «ApartUA Кропивницький»

Готельний комплекс «ApartUA Кропивницький» (вул. В. Чорновола, 4) впродовж останніх років забезпечує комфортне проживання гостей міста Кропивницький, які зупиняються під час подорожі або ділової поїздки, адже гостинність та професійні навички гостинності є пріоритетними основними складовими обслуговування гостей.

Бізнес-концепція підприємства така: «апарт-готель знаходиться в ЖК «White Towers» - сучасному будинку з панорамними вікнами. Будинок у вигляді білої вежі чудово проглядається з будь-якої частини міста та обіцяє комфорт та безпеку своїм клієнтам» [29].

Розташування готелю дуже зручне. ГК «ApartUA Кропивницький» розташований поблизу історичного центру міста (5 км від міського дендропарку), автобусного та залізничного вокзалів (4 км) і має зручне транспортне сполучення як з центральною частиною, так і з іншими куточками міста. Центральна пішохідна вулиця з усім розмаїттям ресторанів, клубів і магазинів знаходиться в 5 хвилинах ходьби від готелю. Готель «ApartUA Кропивницький» знаходиться на відстані 1,1 км від Ковалевського парку, і в 2,5 км від автовокзалу №1 Кропивницький.

ГК «ApartUA Кропивницький» пропонує наступні послуги:

- рецепція (цілодобово);
- ресторан, банкетний зал на 25 місць;
- проведення конференцій та семінарів;
- Wi-Fi доступ до Інтернету;
- автостоянка з цілодобовою охороною;
- замовлення таксі, трансфер;
- організація екскурсій по місту та області українською та іноземними мовами [29].

Особливість ApartUA в тому, що гості розміщуються в аналогу квартири

з повним збереженням звичного для них життєвого простору, але при цьому, готель забезпечує всі зручності та сервіс, як у готелі високої категорії [29].

На сайті підприємства [29] анонсовано такі зручності: «Апартаменти площею 41 м² зоновані, що дозволяє розмістити все необхідне для проживання 1-2 двох осіб:

- зона спальні на вибір з ліжком King Size з м'яким узголів'ям на всю стіну, телевізор Full HD 32, інтерактивна тумба, зручне крісло, кондиціонер;
- зона кухні та їдальні з кухонною лінією (індукційна варильна поверхня, витяжка, холодильник, чайник, мікрохвильова піч, кухонне приладдя), обідній стіл 120х60 см, два стільці;
- санвузол: душ зі скляною перегородкою, раковина, унітаз, дзеркало із вбудованою підсвіткою, фен, сушка для рушників, парфумерія для гостей» [29].

Інтер'єр виконаний у спокійних тонах та гармонійних поєднаннях кольорів, на підлозі укладено ламінат, всі матеріали якісні та безпечні.

Номерний фонд ГК «ApartUA Кропивницький» у Кропивницькому складає 26 номерів, у яких може одночасно розміститися 64 особи.

Прейскурант цін на проживання ГК «ApartUA Кропивницький» у 2024 р., наведено в Табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Прейскурант цін на проживання ГК «ApartUA Кропивницький» у 2024 р.

Категорія номера			
Business	1510 грн	1860 грн	-
Studio	1810 грн	2160 грн	350 грн
Family	2210 грн	2560 грн	350 грн

Примітка : узагальнено автором за [29].

Для того, щоб оцінити господарсько-економічну діяльність готелю, проаналізуємо фінансово-економічні показники його діяльності.

Спершу проаналізуємо динаміку показників стану основних засобів ГК «ApartUA Кропивницький» (табл. 2.2.).

Таблиця 2.2.

Показники стану основних засобів ГК «ApartUA Кропивницький»

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+ ; -)	Відносне відхилення, %
	2022	2023		
Первісна вартість, тис. грн.	122711	123258	547	0,4
Знос, тис. грн.	59719	63915	4196	7,0
Залишкова вартість, тис. грн.	62992	59343	-3649	-5,7
Коефіцієнт зносу, %	48,6	48,4	0,9	-0,4
Коефіцієнт оновлення, %	0,5	0,5	0	0
Коефіцієнт вибуття, %	0	1,0	1,0	0

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

З даної таблиці видно зміни показників основних засобів, які відбувалися у 22-23 рр. Коефіцієнти зносу основних засобів коливаються приблизно біля 0,4 і не сильно відрізняється порівняно з попереднім роком, що в свою чергу свідчить про хороший загальний стан основних засобів даного підприємства.

ГК «ApartUA Кропивницький» - це сучасне модерне підприємство, де фактор фізичного зносу основних фондів ще не відіграє значної ролі. Але це підприємство дотримується стратегії інноваційного поступу у ногу з модою. Ця стратегія передбачає списання частину основних фондів за статтею «моральний знос» як таких, що перестали бути модними та потребують оновлення у контексті періодичної стратегічно-інноваційної реновації готельного дизайну як загальних площ так і номерного фонду.

В таблиці 2.3., наведено оцінку ефективності використання основних засобів готелю «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 рр.

Таблиця 2.3.

Оцінка ефективності використання основних засобів

ГК «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 рр.

Показники	Роки		Абсолютне відхилення (+/-)	Відносне відхилення, %
	2022	2023		
Обсяг реалізації товарів (послуг), тис. грн. (Чистий дохід від реалізації)	40103	50356	10253	25,6
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	122711	123258	547	0,4
Середньоспиксова чисельність, осіб	28	25	-3	-10,7
Фондовіддача, грн.	3,0	2,5	-0,5	-1,6
Фондомісткість, грн.	0,3	0,4	0,1	33,3
Фондоозброєність, тис. грн.	4,3	4,9	0,6	13,9

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Як видно з наведеної таблиці 2.3., нам важливо відзначити, що збільшення фондовіддачі основних виробничих фондів у ГК «ApartUA Кропивницький», свідчить про підвищення ефективності їх використання, що є позитивним явищем в економіці підприємства. Всупереч війні, фондоозброєність підприємства також поступово зростає.

Проаналізуємо оборотні активи підприємства та їх використання у ГК «ApartUA Кропивницький».

За визначенням економічної теорії, «Оборотні активи – це грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні, а також інші активи, призначені для реалізації чи споживання протягом операційного циклу чи протягом дванадцяти місяців з дати балансу».

Наявність і рух оборотних коштів – це найважливіший показник бізнес-активності апарт-отелю, здатності забезпечувати прибуток.

В таблиці 2.4., нами наведено структуру оборотних активів ГК «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 роки.

Таблиця 2.4.

Показники ефективності використання оборотних засобів

ГК «ApartUA Кропивницький» за 2018-2019 роки

Показники	Роки		Абсолютне відхилення, +/-	Відносне відхилення, %
	2022	2023		
Обсяг реалізованих товарів (послуг), (Чистий дохід від реалізації) тис. грн.	40103	50356	10253	25,6
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	118364	90397	-111898	-94,5
Коефіцієнт оборотності	0,3	0,5	0,2	66,6
Коефіцієнт завантаження	3285,7	251,0	-77,6	-92,3
Число днів в аналізованому періоді (році), дні	360	360	0	0
Тривалість обороту, дні	1200	720	-480	-40

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Виходячи з даних таблиці 2.4., можна відзначити, що пошук шляхів поліпшення оборотних активів передбачає насамперед впровадження сучасних інноваційних технологій та інших досягнень науково-технічного прогресу. Мова йде про удосконалення умов матеріально-технічного обслуговування.

Крім того, покращання свого становища на ринку передбачає стабільність у відносинах з клієнтами, вибір безготівкових форм розрахунків, що гарантують платежі і забезпечують прискорення завершення реалізації продукції і надходження коштів на рахунки підприємства. Це не тільки сприяє поліпшенню фінансового стану готелю, а й забезпечує закріплення господарських зв'язків, поліпшення фінансової і платіжної дисципліни.

Ефективність функціонування підприємства характеризується оптимальним рівнем структури його витрат, що формують собівартість товарів (послуг), яка, в свою чергу, є базисом ціноутворення. Джерелом інформації про стан витрат підприємства є: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Аналіз структури операційних витрат ми показали у формі таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Показники структури операційних витрат ГК «ApartUA Кропивницький»
за 2022-2023 роки

Елементи операційних витрат	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення
	тис. грн.	тис. грн.	тис. грн.	%
Операційні витрати підприємства, в т.ч.:	32308	37610	16468	51,0
- матеріальні витрати	11003	12919	3629	33,0
- витрати на оплату праці	9458	11716	5406	57,2
- відрахування на соціальні заходи	2142	2590	1126	52,6
- амортизація	4104	4313	4690	114,3
- інші операційні витрати	5601	6072	1617	28,9

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Отже, з таблиці 2.5., видно зміни витрат ГК «ApartUA Кропивницький» протягом двох досліджуваних років. Помітно, що показники витрат 2023 року збільшилися у порівнянні із показниками витрат 2022 року.

Таблиця 2.6.

Показники ефективності використання трудових ресурсів ГК «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 роки

Показники	Роки		Відхилення, +, -	Відносне відхилення, %
	2022	2023		
Обсяг реалізованих товарів (послуг), (Чистий дохід від реалізації) тис. грн.	40103	50356	10253	25,6
Прибуток (збиток) тис. грн.	13099	17798	9506	72,6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	28	25	-3	-10,7
Продуктивність праці, тис. грн	1432,3	2014,2	581,9	40,6
Фонд оплати праці працівників, всього тис.грн, в.т.ч.	26580	18132	-8448	-31,7
Фонд основної заробітної плати, тис. грн	11716	14864	3148	26,9
Фонд додаткової заробітної плати, тис. грн	2590	3268	678	26,2

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Отже, як бачимо із таблиці 2.6., чисельність працівників зменшується, проте навіть в умовах воєнного часу з метою збереження кваліфікованих працівників фонд оплати праці збільшується, що в свою чергу є позитивним показником в діяльності готелю «ApartUA Кропивницький». Щодо ефективності використання персоналу, то слід відзначити, що буде доцільним впровадження премій та певних доплат за перевиконаний план роботи, це позитивно впливатиме на діяльність підприємства в загальному і сприятиме заохоченню працівників.

Динаміка формування чистого прибутку досліджуваного підприємства доцільно представити в динаміці (табл.2.7).

Таблиця 2.7.

Динаміка формування чистого прибутку ГК «ApartUA Кропивницький»
за 2022-2023 рр., тис. грн.

Показники	2022 рік	2023 рік	Абсолютне відхилення, тис. грн	Відносне відхилення, %
Обсяг реалізованих товарів (послуг), (Чистий дохід від реалізації) тис. грн.	40103	50356	10253	25,6
Собівартість реалізованих послуг	27004	32558	10025	37,1
Інші операційні доходи	10312	259299	248987	2414,5
Інші операційні витрати, тис.грн.	1167	355	-812	-69,5
Податок на прибуток	292	350	58	19,8
Чистий прибуток (збиток)	55547	47593	7954	-14,3

Примітка: розраховано автором за даними підприємства: Форма №2 «Звіт про фінансові результати».

Таким чином, з таблиці 2.7., можна побачити, що ефективність роботи ГК «ApartUA Кропивницький», значною мірою залежить від якості управлінських рішень, що стосуються використання прибутку, який залишився у розпорядженні підприємства. Приймаючи ці рішення, власники (менеджери) мають враховувати потребу підприємства у фінансових ресурсах, резервах, необхідність виробничого і соціального розвитку підприємства, можливості прибуткових фінансових вкладень тощо. Лише ефективна робота готелю за

всіма правилами та напрямками, дозволить отримати максимальний для умов його діяльності дохід і забезпечить ефективне управління цим процесом.

Таким чином, згідно показників фінансово-економічної діяльності ГК «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 роки, можна зробити загальний висновок щодо конкурентоспроможності, перспектив подальшого розвитку та визначити позитивні та негативні аспекти діяльності підприємства.

Під час аналізу, можна одразу помітити, що чисельність працівників зменшується, проте фонд оплати праці збільшується, що в свою чергу є позитивним показником в діяльності ГК «ApartUA Кропивницький». Тому, беручи до уваги ці показники, можна дати позитивну оцінку діяльності підприємства.

2.3. Підходи до інноваційного розвитку ГК «ApartUA Кропивницький»

Конкурентна перевага будь-якого готелю лежить в основі його інноваційної діяльності на ринку. У сучасних умовах ринку міжнародний готельний менеджмент перебуває в постійному пошуку нових підходів до оцінки ефективності та конкурентоспроможності діяльності закладів розміщення. Порівняно новою, але вже досить виправданою технологією оцінки ефективності діяльності готельних підприємств є система збалансованих показників (Balanced Scorecard, BSC), яка є інструментом стратегічного управління компанією на основі вимірювання та оцінки її ефективності за допомогою оптимально підібраних показників, що відображають усі аспекти діяльності, як фінансові, так і нефінансові (навчання і розвиток співробітників, бізнес-процеси, споживачі) [34].

ГК «ApartUA Кропивницький» використовує таку систему збалансованих показників (таблиця 2.9), в межах якої здійснюється формування цільових орієнтирів стратегічного інноваційного розвитку, трансформація стратегічних цілей в показники середньострокового управління, моніторинг руху підприємства на шляху до стратегічних цілей, актуалізація та коригування цілей.

Таблиця 2.9

Стратегія збалансованих показників інноваційного розвитку

ГК «ApartUA Кропивницький»

№ п/п	Напрямки	Стратегічні цілі	Показники	Шляхи реалізації
1	Фінансові ресурси	- збільшення чистого прибутку готелю; - підвищення середньої ціни готельного номера; - збільшення кількості споживачів в несезонні періоди; - мінімізація простоїв номерів; - розвиток напрямів ресторанного бізнесу та надання додаткових послуг	- відсоток збільшення прибутку; - середня ціна готельного номера; - відсоток збільшення числа споживачів в несезонний період; - кількість постійно зайнятих номерів; - кількість відвідувачів готелю	- розробка програм заохочення клієнтів; - розробка системи гнучких знижок для споживачів під час несезонних періодів; - маркетингова Діяльність.
2	Споживачі	- розширення спектру пропонованих послуг; - підвищення задоволеності споживачів; - створення нових напрямків залучення клієнтів.	- кількість нових послуг; - кількість позитивних відгуків в Гостьовій книзі; - кількість нових шляхів залучення клієнтів.	- маркетингова діяльність; - розробка системи оцінки відгуків споживачів щодо якості обслуговування; - укладення договорів на проведення маркетингових та збутових заходів
3	Внутрішні бізнес-процеси	- зменшення тривалості бронювання номеру клієнтом; - поліпшення процесу обслуговування клієнтів; - спрощення процесу бронювання номерів через інтернет-ресурс.	- час на обслуговування одного клієнта; - кількість скарг на обслуговування; - кількість позитивних відгуків на сайті.	- автоматизація системи управління; - підвищення рівня Якості обслуговування клієнтів; - створення інформаційної системи оцінки думок споживачів.
4	Навчання та розвиток	- підвищення кваліфікації співробітників; - підвищення задоволеності співробітників.	- витрати на навчання співробітників (у відсотках); - індекс задоволеності персоналу (0-10 балів).	- програма навчання персоналу; - програма визначення рівня задоволеності персоналу; - створення максимально комфортні умови для розвитку співробітників

Примітка : узагальнено автором за [29].

Розробка системи збалансованих показників є невід’ємною складовою готельного менеджменту у ГК «ApartUA Кропивницький». Цей інструмент стратегічного планування дає можливість адаптуватись до конкретних умов зовнішнього і внутрішнього середовища організації, підвищити її конкурентоспроможність, збільшити задоволеність внутрішніх і зовнішніх споживачів, підвищити ефективність внутрішніх процесів, і як наслідок, збільшити чистий прибуток готелю.

Окрім того, одним із найважливіших напрямків формування стратегічних конкурентних переваг в готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості порівняно з конкуруючими аналогами [33].

Якість послуг готельного закладу, в умовах сучасного виробництва – це найважливіша умова його ефективності, рентабельності та конкурентоспроможності. Кожна складова комплексного обслуговування в готельному закладі являє собою певну послугу (харчування, розміщення, анімація, рекреація, СПА тощо), надання якої здійснюється за певною технологією. Під технологією обслуговування слід розуміти сукупність процесів надання послуг, які реалізуються певним методом і в певній послідовності. Виробники готельних послуг повинні створювати певний рівень якості, який відповідає запитам споживачів і заявляти про нього, а потім у процесі обслуговування демонструвати заявлений рівень [31, с. 156].

Для того, щоб поліпшити якість послуг, необхідно визначити ключові критерії, які використовуються споживачами для виміру якості і очікування цільової аудиторії. Споживачі оцінюють фактичну послугу в порівнянні з очікуваною, з урахуванням ключових критеріїв, серед яких можна виділити:

- ступінь доступності;
- репутація підприємства;
- знання;
- надійність;
- безпека;
- компетенція персоналу;
- рівень комунікації;

- ввічливість;
- реакція персоналу [45].

Для поліпшення обслуговування клієнтів в готелі доцільно впровадити додаткові послуги. Щоб підвищити якість обслуговування і лояльність клієнтів, в ГК «ApartUA Кропивницький» впроваджуються такі форми обслуговування, як додаткові послуги, акції та спеціальні пропозиції, а також розробляються спеціальні програми лояльності клієнтів, зокрема:

- накопичувальні картки, бонусні програми - коли клієнт отримує за замовлення послуг бали, які потім трансформуються в знижки; надаються бонусні дні перебування та інші особливі умови;
- різного роду знижки: дітям, туристичним групам, постійним клієнтам;
- програми обслуговування корпоративних клієнтів, які можуть включати безкоштовний трансфер, спеціальну дисконтну систему, допомогу в організації конференцій, екскурсій, бізнес-ланчів.
- індивідуальні програми і привілеї – коли готель накопичує інформацію про постійних клієнтів і вибудовує індивідуальну стратегію обслуговування в залежності від їх вимог і переваг [43].

До спеціальних акційних пропозицій готельного закладу зазвичай відносять: організацію розважальних заходів, проведення свят; програми для обслуговування ділових заходів; програми для молодят, VIP-персон; акції вихідного дня; розіграші призів; сезонні розпродажі; пільги окремим категоріям клієнтів.

Додаткові послуги, які надає готель «ApartUA Кропивницький» можна розділити на три категорії:

- зазвичай безкоштовні: доступ в інтернет, виклик таксі, доставка багажу в номер, доступ до бізнес-центру, надання інформації про місця розваги в місті, афіші культурних подій;
- завжди безкоштовні: виклик швидкої допомоги, користування аптечкою, нагадування про зустрічі, надання окропу, швейного приладдя, одного комплекту посуду в номер, настільних ігор;

- платні: організація екскурсійного обслуговування співробітниками готелю, продаж сувенірів, організація громадського харчування, побутові послуги (ремонт і чищення одягу та взуття), фітнес-центр, дитяча кімната, надання залу і устаткування для проведення конференцій, послуги перекладача, транспортне обслуговування в готелі та багато іншого.

В умовах конкуренції важливим фактором економічної ефективності і конкурентної переваги стає оптимізація витрат. І в першу чергу це стосується витрат на персонал. Одна з найбільш сучасних і успішних бізнес-моделей, що дозволяє готельєрам знизити витрати – це аутсорсинг. У сфері готельного господарства розповсюдженні наступні види аутсорсингу:

- аутсорсинг бізнес-процесів готелю – це аутсорсинг постачально-збутових операцій, управління рекламними акціями та маркетингом, ведення бухгалтерського обліку, клінінгу, організації громадського харчування, охоронних послуг, озеленення території тощо;

- IT-аутсорсинг у готельному бізнесі передбачає передавання зовнішньому виконавцеві процесів з розробки, встановлення і супроводження програмних продуктів, обслуговування комп'ютерної техніки, створення і обслуговування баз даних; консалтинг послуг у сфері електронного бізнесу тощо;

- аутсорсинг персоналу – купівля не праці певного спеціаліста, а послуги, що необхідна компанії в конкретний період часу;

- готельний франчайзинг – це система взаємовідносин між власником франшизи – франчайзером (готельна мережа) і франчайзі (власник готелю), заснована на взаємовигідному фінансовому інтересі, при якій франчайзі отримує право на використання знака обслуговування, фірмового стилю, ділової репутації, ноу-хау і готової бізнес-моделі за певну плату – роялті [31, с. 111].

Сьогодні все більшого розповсюдження отримують мережеві та віртуальні організації, що представляють собою добровільну, тимчасову форму кооперації декількох незалежних партнерів, що забезпечує конкурентну перевагу завдяки оптимізації послуг

Головна > Україна > Кіровоградська область > Кропивницький > Результати пошуку

Шукати

Місце / назва помешкання:

Дата заїзду

понеділок, 15 січня 2024

Дата виїзду

вівторок, 16 січня 2024

Термін перебування: 1 ніч

2 дорослих · 0 дітей · 1 номер

☐ Я подорожую у справах

Шукати

Сортувати за такими критеріями:

Ваш бюджет (за ніч)

UAH 500 - UAH 2 000+

Популярні фільтри

☐ Сніданок включено 8

Забронюйте й зекономте 5% на Rentalcars.com завдяки ваучеру

[Переглянути деталі акції](#)

Кропивницький: знайдено 53 помешкання

↓↑ Відсортувати за: Наші рекомендації

Поїздки в Україну

На цій території наразі існує підвищена загроза для безпеки мандрівників. Для прийняття зваженого рішення щодо поїздки, будь ласка, ознайомтеся з рекомендаціями вашого уряду щодо подорожей до цього регіону.

Здійснювати бронювання на платформі Booking.com слід, лише якщо ви маєте намір приїхати та проживати в помешканні. З 1 березня 2022 року діятимуть вибрані вами правила скасування. Ми радімо бронювати варіант із безкоштовним скасуванням на випадок, якщо ваші плани зміняться.

Щоб зробити максимально ефективну пожертву для подолання гуманітарної кризи через війну в Україні, вибравте авторитетну благодійну організацію.

Сніданок включено

ApartUA Кропивницький

Кропивницький · Показати на карті · 0,7 км від центру

Відмінно 9,6
737 відгуків

Розташування 9,6

1 ніч, 2 дорослих
UAH 1 860
+UAH 71 податків та зборів

Показати наявні місця

Двоімисний номер бізнес-класу з кухнею
1 широке двоспальне ліжко

Сніданок включено

✓ Безкоштовне скасування

На нашому сайті залишилося всього 5 номерів за такою ціною

Шукати

Місце / назва помешкання:

Дата заїзду

понеділок, 15 січня 2024

Дата виїзду

вівторок, 16 січня 2024

Термін перебування: 1 ніч

2 дорослих · 0 дітей · 1 номер

☐ Я подорожую у справах

Шукати

ApartUA Кропивницький

4 Viacheslava Chornovola Street, Кропивницький, 25000, Україна – Відмінне розташування - показати на карті

Відмінно 9,6
737 відгуків

Сподобалось все! Дуже багато подорожували (до війни), як переможемо, обов'язково продовжимо! Я до того, що маємо досвід ApartUA ...

Olena Україна

Персонал 9,6

+36 фото

Рис. 2.4. Інноваційна стратегія партнерської співпраці ГК «ApartUA Кропивницький» із корпорацією з бронювання послуг Booking.com, що забезпечує підприємству глобальну репутацію та першу шпальту серед готелів міста та формує його найвищий серед конкурентів споживацький рейтинг (9,6 з 10 балів) серед готелів міста і регіону.

Примітка: згенеровано автором за [52].

На рис. 2.4. нами представлено скріншоти, що демонструють інноваційну стратегію поглибленої партнерської співпраці ГК «ApartUA Кропивницький» із корпорацією з бронювання послуг Booking.com. Таке партнерство з глобальною корпорацією забезпечує підприємству глобальну репутацію та першу шпальту серед готелів міста та формує його найвищий серед конкурентів споживацький рейтинг (9,6 з 10 балів) серед готелів міста і регіону.

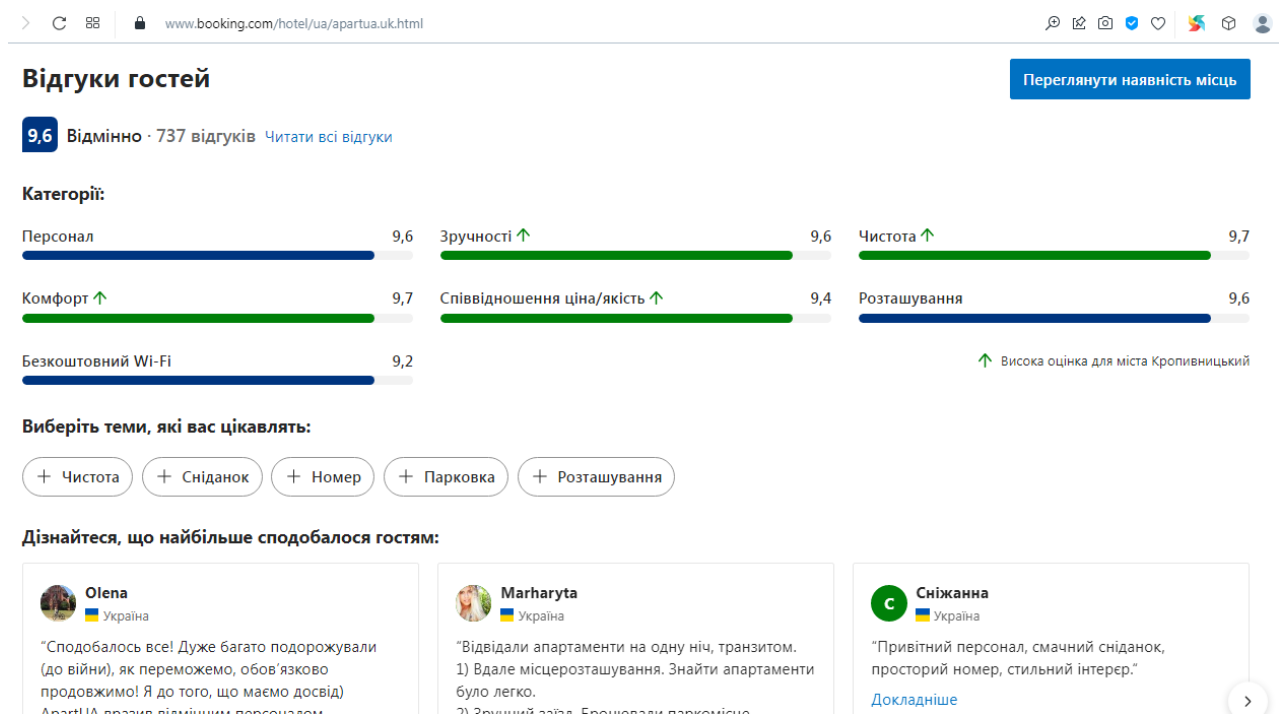


Рис. 2.5. Інноваційна стратегія партнерської співпраці ГК «ApartUA Кропивницький» із корпорацією з бронювання послуг Booking.com, що забезпечує підприємству найвищі серед конкурентів споживацькі рейтинги серед готелів міста, регіону та загалом України.

Примітка: згенеровано автором за [52].

На рис. 2.5. нами представлено скріншот, що демонструє, як клієнти корпорації з бронювання послуг Booking.com з будь-якої точки світу отримують дані про високу якість сервісу у ГК «ApartUA Кропивницький». Такі високі оцінки і відгуки гарантують підприємству стабільне залучення нових клієнтів і високу лояльність постійних клієнтів навіть в умовах кризового

воєнного стану. Особливо такі репутаційні бали важливі при виборі готеля для іноземних клієнтів.

Шанси на успіх такої стратегії полягають як у швидкому зростанні попиту на інноваційні об'єкти високого класу, зростаючі вимоги клієнтів, які не хочуть задовольнятися ночівлями в стандартних готелях і нудьгою в звичних для них місцях. Стратегія консолідації також передбачає об'єднання адміністраторів в угоди та альянси, що забезпечує можливість і того, і іншого до ефективного надання послуг (охоплення клієнтів) і боротьба з мережами готелів-конкурентів.

Інноваційна стратегія маркетингової комунікації дуже важлива для нашого регіону і м. Кропивницького. Маркетингова комунікація з мільйонами потенційних клієнтів Booking.com має включати як офіційне, так і неформальне спілкування, що може зіграти ключову роль.

Рекламна діяльність може полягати в просуванні через сайт на найвищому рівні. Крім того, слід планувати рекламні оголошення в спеціалізованій пресі, друк інформаційної брошури та участь у ярмарках і виставках [33].

Неформальне спілкування може прийняти форму PR, що зміцнює престиж і довіру до модерної будівлі апарт-отелю.

Найбільш доцільними формами суспільних відносин є: участь власника або членів правління в роботі міжнародних та національних галузевих асоціацій, присутність членів правління в ЗМІ (інтерв'ю на ТБ, радіо, пресі), підтримка контактів із ЗМІ, запрошення журналістів на відкриття сезону, організація симпозіумів та галузевих семінарів, проведення престижних подій та відомих і шанованих особистостей, рекомендації яких можуть бути важливим аргументом.

Також важливою може бути присутність власників на зустрічах ділового кола, включаючи конференції та зустрічі у галузі навчання або надання повної інформації про послуги гостей (візитки, папки), адже в цьому випадку є задоволений клієнт – а це дуже важливий засіб просування.

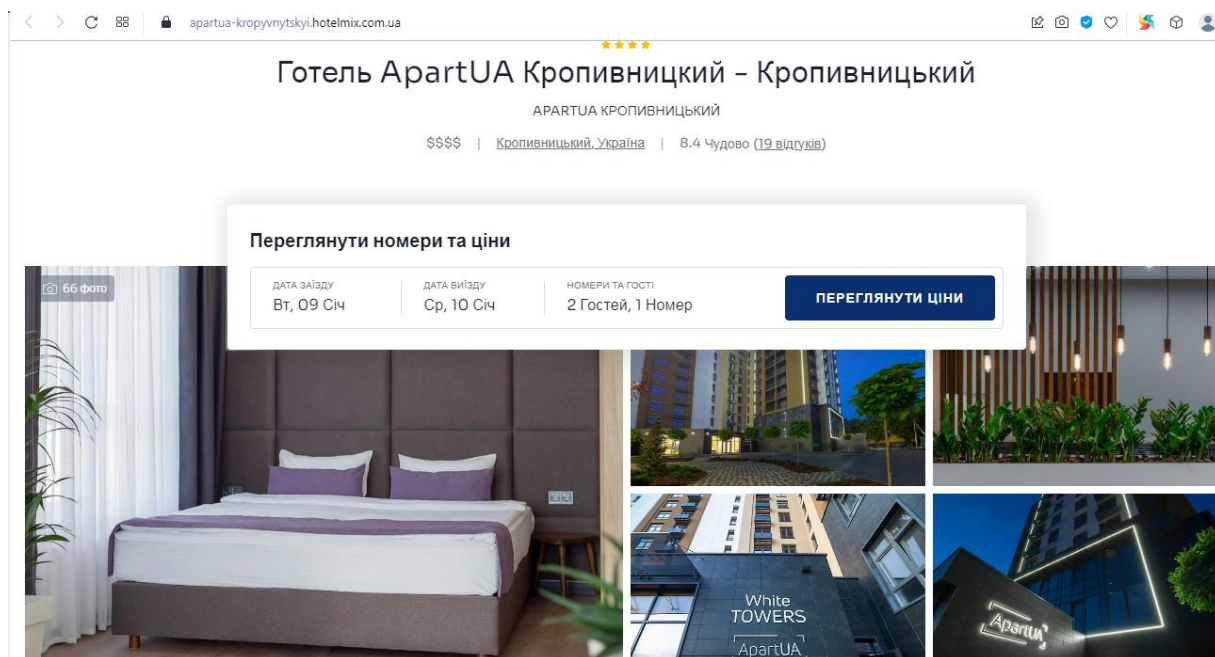


Рис. 2.6. Інноваційна онлайн-вітрина послуг ГК «ApartUA Кропивницький» на провідному національному порталі з бронювання готельних послуг hotelmix.com.ua, що забезпечує підприємству високу конкурентоздатну позицію на ринку послуг гостинності м. Кропивницького та Кіровоградської області.

Примітка: згенеровано автором за [57].

Інноваційний підхід в готельному бізнесі послуг ГК «ApartUA Кропивницький» у 2024 р., за нашими дослідженнями, буде зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій та запуску нових послуг, але і в плані просування цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в сфері управління (управління якістю, фінансами, персоналом).

При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства ГК «ApartUA Кропивницький» буде у разі одочасного впровадження різних типів інновацій.

РОЗДІЛ 3

СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ГК «APARTUA КРОПИВНИЦЬКИЙ»

3.1. Організаційно-економічні напрями забезпечення інноваційного розвитку ГК «ApartUA Кропивницький»

Сучасні готелі вже не обмежуються наданням гостям послуг розміщення та громадського харчування (базовий). Готелі, в тому числі ГК «ApartUA Кропивницький», систематично мусять збагачувати пропозицію різноманітними додатковими послугами. Перетворення та введення інноваційних пропозицій також є результатом зміни споживчого попиту гостей готелю. Власники готелів і готельних мереж прагнуть зробити більш привабливими умови перебування туристів у своїх установах.

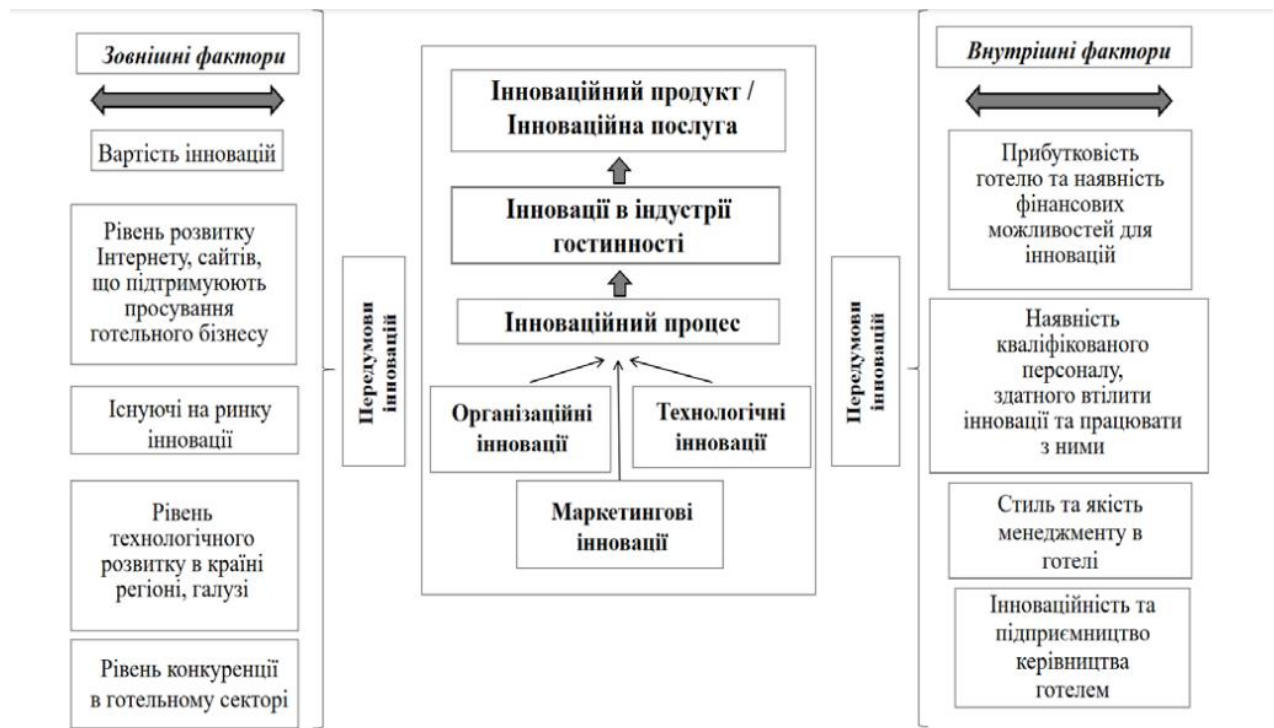


Рис. 3.1. Чинники інноваційного розвитку готелів України
(у т. ч. ГК «ApartUA Кропивницький») у 2014 – 2024 роках.

Примітка: систематизовано автором за [20, 24, 44].

Спеціалізація готельних закладів визначається кількома факторами, серед яких посилення конкуренції та неможливість запропонувати широкий асортимент продукції, адаптованої до потреб багатьох сегментів готельного ринку одночасно. У результаті створюються готелі, які пропонують нові та відмінні від існуючих продуктів - призначені для певних сегментів гостей готелю.

Крім раніше зазначених тенденцій розвитку нових рішень у готельній індустрії є й інші явища, пов'язані з сучасною готельною індустрією, про які варто згадати.



Рис. 3.2. Спектр інноваційного розвитку готелів України
(у т. ч. ГК «ApartUA Кропивницький») у 2014 – 2024 роках.

Примітка: систематизовано автором за [24, 39, 43].

На готельному ринку Кіровоградської області зараз є чотири типи готелів, тобто спеціалізовані готелі для профільних туристичних сегментів.

- **Міські готелі.** Вони характеризуються широким спектром послуг, що надаються гостям готелю.
- **Готелі для транзитних мандрівників.** Вони розташовані поблизу шляхів сполучення та поблизу аеропортів, вокзалів та ін.

- Курортні готелі. Вони розташовані в туристично-рекреаційних містах. Основні гості - сім'ї з дітьми. Ці готелі пропонують можливість користування від басейну, тренажерного залу, джакузі, магазинів, тенісних кортів, салонів краси тощо.

- Конференц- та конгрес-готелі. Окрім проживання та харчування, пропонують різноманітні послуги: великі конференц-зали для ділових туристів. Вони також пропонують численні додаткові елементи послуги.

Новим трендом у готельній індустрії України є розвиток апарт-готелів.

Апарт-готель, що це? Це питання може виникнути, коли клієнт вперше почує цей термін.

Як впливає з назви, апарт-готелі - це поєднання апартаментів і готелів. Відвідувач отримує доступ до повністю мебльованої квартири з вищим стандартом обробки. На додаток до кімнат, вітальні та ванних кімнат, як правило, також є кухня, яка дозволяє готувати собі їжу.

З іншого боку, гості апарт-готелю також можуть скористатися всіма можливостями, які пропонує готель. Таким чином, вони мають доступ до ресторану, SPA, тренажерного залу та інших розваг, розташованих у закладі відпочинку. Крім того, персонал апарт-готелю - прибиральниці, офіціанти та обслуговування номерів - також забезпечує їх комфортний відпочинок. Це одна з причин, чому апарт-готелі називаються апартаментами з обслуговуванням.

ПЕРЕВАГИ ВИКОРИСТАННЯ АПАРТОТЕЛІВ в УКРАЇНІ:

Все більше гостей Кропивницького користуються апарт-готелями. Це рішення пропонує низку переваг. Ось найважливіші з них:

Комфортність квартири - відвідувач має повну свободу використання орендованої квартири. Завдяки повністю обладнаній кухні (якщо вона є) ви можете готувати собі їжу, що є вигідним варіантом для сімей з дітьми або людей, які піклуються про свій раціон. Крім того, квартири повністю обладнані - як квартири. До послуг гостей Wi-Fi, телебачення та домашній кінотеатр.

Готельний сервіс - їжа з ресторану апарт-готелю доставляється в номер. Пляшка хорошого вина до вечері? Теж без проблем. Заміна постільної білизни

та прибирання квартири? У вартість входить все. Гості, які обирають апарт-готелі, отримують допомогу персоналу готелю на кожному кроці.

Гарне розташування - апарт-готелі - це туристичні об'єкти, які зазвичай розташовані в привабливих місцях. Іноді це центр міста, іноді – гори чи море.

Доступ до визначних пам'яток - хороший апарт-готель має не тільки номери, а й тренажерний зал, ресторан, дитячу ігрову кімнату та конференц-зали. Ті, хто знімає квартиру в апарт-готелі, можуть скористатися всіма додатковими зручностями.

Високий стандарт - апарт-готелі є типом готельних закладів, призначених для вимогливих гостей.

Завдяки більшій площі та повній мебльованості апарт-готелі часто використовуються сім'ями з дітьми. Якщо в квартирі є кухня, ми можемо готувати собі їжу. Це зручне рішення. Крім того, кімнати, в яких проживають діти, розташовані в одній квартирі - тому немає необхідності знімати дві-три кімнати.

Вигідне співвідношення ціна-якість робить апарт-готелі ідеальним рішенням для компаній друзів, які збираються на відпочинок. За одну плату вони отримують доступ до всієї квартири, де можуть не тільки ночувати, але й відпочивати та готувати їжу.

Бізнес-клієнти також віддають перевагу зупинитися в апарт-готелі. Wi-Fi, меблі та простір – переваги, які оцінюють люди, які відвідують заклад з професійною метою. Крім того, готелі, що пропонують апартаменти, розташовані в привабливих місцях, що може підвищити престиж ділової зустрічі.

Зростання популярності та обізнаності про те, що таке апарт-готель, означає, що вони стають все більш популярними серед інвесторів у нерухомість. Що важливо, цей вид заробітку на нерухомості вимагає набагато менше уваги, ніж звичайна оренда квартири. Управління квартирою передається менеджеру. Він відповідає за забезпечення достатньої кількості гостей і роботу готелю.

Інтерес до інвестицій в апарт-готелі зростає ще з однієї причини. Низькі відсотки за банківськими вкладами змушують вкладників шукати альтернативні способи вкладення своїх заощаджень. Середня прибутковість готельних апартаментів становить 5-7% на рік.

Регулярно виплачувані прибутки - не єдина вигода, яку можуть отримати власники нерухомості в апарт-готелях. В рамках підписаного договору власники мають право на т.зв перебування власності. Під час нього вони отримують вигоду не лише від зручності самої квартири, а й від усього готелю.

Все більше об'єктів здатні задовольнити очікування гостей готелю з обмеженими можливостями. Одні з них мають пандус; група об'єктів оснащені дверима, що автоматично відкриваються, і ліфтом, пристосованим для людей з обмеженими можливостями [57].

Все більше і більше об'єктів також мають паркування з відведеними місцями для людей з обмеженими фізичними можливостями.

Зростаюча популярність апарт-готелів також походить від зростання кількості туристів. Але не тільки це.

Своєю популярністю апарт-готелі завдячують тому, що пропонують більше свободи, ніж готелі, і часто є дешевшим рішенням. Сім'я з чотирьох осіб в готелі зазвичай змушена знімати два двомісні номери. В апарт-готелі можна зняти квартиру, яка складається з двох спалень і вітальні з кухнею. Всі разом, їм є простір провести час разом, навіть подивитися фільм ввечері по телевізору, але при цьому вони не «лізуть один одному в голову» - можна сховатися у своїй спальні.

Звідси і назва апарт-готель - поєднання слів апартаменти і готель. Здаємо квартиру, але без договору оренди, просто заселяємося як в готель. Деякі апарт-готелі мають інфраструктуру, подібну до готелів. У них може бути консьєрж, але не цілодобовий, ресторан, навіть фітнес-зона, а іноді і обслуговування номерів. Однак це не найголовніше, адже зазвичай вони знаходяться в туристичних центрах міст, де всі послуги та розваги під рукою.

Термін «квартира» можна розуміти по-різному. Іноді це приміщення площею кілька десятків, а то й понад 100 квадратних метрів, іноді – своєрідна

«студія»: кімната з міні-кухнею. Чарівність апарт-готелів полягає, серед іншого, в тому, що: саме тому, що кожен знайде те, що йому потрібно, іноді навіть в одній будівлі. Стандарт квартир також може відрізнятись.

Життя в готелі має свої переваги, але у випадку сімейного відпочинку навіть дрібниці можуть бути дорогими та клопітними. Коли нам хочеться випити, ми повинні піти в бар готелю або дійти до бару в номері і заплатити за банку кока-коли. Для сім'ї, враховуючи дитячі примхи, зручніше робити елементарні покупки і дотягнутися до холодильника при необхідності. Ми можемо втамувати спрагу за 1 дол.

Туристи також цінують те, що вони можуть самостійно приготувати їжу або перекусити навіть серед ночі. Якщо говорити про ніч - тим, хто любить досліджувати місто в цей час доби, складно спуститися на наступний день на готельний сніданок, який подають, наприклад, до 10 ранку. А що, якщо він включений у вартість проживання?

Однак апарт-готелі - це не тільки пропозиція для туристів. Квартири охоче знімають бізнес-мандрівники. Як правило, люди, які їдуть у відрядження на два дні, обирають готель, але для більш тривалого проживання привабливою альтернативою стає квартира. За ці кілька-десяток днів ви можете почуватися там, як удома.

Більше того, для кількох людей у поїзді компанією зручним рішенням є вітальня, тобто спільний простір для спілкування та роботи. Щоб обговорити план дій до наступного дня, їм не обов'язково зустрічатися в холі готелю, що, втім, не гарантує розсудливості. Кожен просто виходить зі своєї спальні і може вільно працювати на дивані або на балконі, попиваючи каву.

З цих причин ринок апарт-готелів добре розвивається у великих містах, які також є туристичними та діловими центрами. Звісно, лідирує столиця, але також є великий інтерес до таких центрів, як Кропивницький. Трохи іншу категорію складають апарт-готелі в туристично привабливих приморських і гірських містах – але там важко говорити про т.зв. діловий туризм, вони створені з метою відпочинку.

Однак у вищезгаданих містах апарт-готелі виконують подвійну функцію, тому інтерес до них не згасає після закінчення туристичного сезону. Вони розташовані в центрі, де в пішій доступності туристів чекає безліч пам'яток. Ви також можете легко і швидко потрапити на ділову зустріч.

Практики рекомендують: «перед тим, як орендувати квартиру, варто звернути увагу на місце розташування та чи відповідатиме воно нашим планам. Якщо ми маємо намір насолодитися принадами міста, важливо, щоб наш апарт-готель знаходився, наприклад, поблизу ринкової площі, де зосереджене міське життя, і в той же час це було місце з відмінним транспортним сполученням, тому ми можна легко і швидко дістатися до обраного місця, до музею, який нас цікавить, до парку, зоопарку чи аквапарку. Також слід дізнатися, чи підійде вам стандарт квартири» [17].

Апарт-готелі відрізняються від кондо-готелів тим, що вони не класифіковані. Кондо готель для гостей - це звичайний готель, який має відповідну стандарту кількість зірок. Від звичайного готелю він відрізняється структурою власності. Власниками окремих номерів є різні інвестори (фізичні особи, компанії, фонди), але ними керує одна компанія, і гість не відчуває різниці, чи ночуватиме він в готелі чи в кондо-готелі.

Інвестори заробляють гроші, а гості виграють від якості.

Апарт-готелі іноді плутають з кондо-готелями саме через подібну структуру власності. Весь будинок може належати одній особі, але найчастіше одному власнику належить лише одна або декілька квартир. Їх купують приватні особи чи компанії з інвестиційною метою – заробляють на оренді. Якщо об'єктом управляє одна компанія, то для гостей апарт-готелю абсолютно неважливо, в яких квартирах вони проживають. Однак апарт-готель — це не «трохи інший готель», а сукупність квартир, що орендуються за системою, подібною до готельної.

Апарт-готель - це поєднання двох англійських слів: квартира і готель. Звідси можна зробити висновок, що апарт-готелі - це квартири або квартири, що здаються в готельній системі. Це означає, що вони здаються подовово, як і в готелях. Також можна знайти кондо-готелі, які дозволяють зняти квартиру

погодинно. Підводячи підсумок, інноваційний апарт-готель – це житловий комплекс, який функціонує як готель.

Квартири в апарт-готелі зазвичай мають більшу площу, ніж готельний номер. У розпорядженні гостей не тільки спальня, але й ціла квартира з повністю обладнаною кухнею та ванною кімнатою. Часто гості також можуть скористатися гаражем. Важливо, що оператори кондомініумів і апарт-готелів надають клієнтам послуги, відомі в готелях, такі як прийом, прибирання тощо.

Чи варто інвестувати в апарт-готелі України і м. Кропивницького? На думку економістів і фахівців з нерухомості, прибутки від інвестицій в готельні апартаменти перевищують прибутки, які можна отримати від інвестицій в облігації або банківські депозити [47].

Інвестиції в апарт-готелі також вигідніші за довгострокову оренду квартири. Справа не тільки в грошах. Безпека інвестора також є важливим аспектом. На оренду готельних апартаментів не поширюється положення про захист прав орендарів. Таким чином, інвестори, що інвестують в апарт-готелі, не мають таких же зобов'язань перед людьми, які орендують квартиру, як у випадку довгострокової оренди квартири.

Ще одним безсумнівним плюсом готельних апартаментів є те, що функціонування даного виду інвестування передбачає обмежену участь інвестора в експлуатації об'єкта. Експлуатацію та управління квартирою можна довірити професійному оператору.

Послуги, які пропонує познанський забудовник, є комплексними і охоплюють низку заходів, починаючи від залучення гостей, через обслуговування прийому та прибирання квартир, до здійснення щомісячних фінансових розрахунків. Оператор також гарантує, що гості мають розваги під час свого перебування, такі як рекреаційні та спортивні заходи або оздоровчі процедури.

Оператор пропонує вигідний розподіл прибутку від оренди квартири: 70% для власника квартири, 30% для оператора.

Компанія також надає необмежений термін перебування у власності. Це означає, що власник квартири може користуватися нею, коли захоче.

Отже апарт-готель - інвестиція, яка окупається. Апарт-готель є привабливою формою вкладення капіталу. Ви можете заробити досить багато, інвестуючи в оренду квартир для відпочинку. Більше, ніж на банківський депозит чи облігації, чи навіть на довгострокову оренду квартири. Важливо те, що це безпечне інвестування, яке забезпечує постійне джерело доходу.

Незважаючи на високі оцінки як клієнтів, так і експертів готелю «ApartUA Кропивницький» у місті Кропивницький, загальний стан готелю за роки свого існування дещо похитнувся. Це пов'язано із воєнним станом та теперішнім нестабільним розвитком готельно-ресторанної індустрії міста. Тому, для підвищення своїх конкурентних позицій на ринку готельно-ресторанних послуг, нами запропонована модель інноваційно-технологічної стратегії розвитку готельного підприємства, яка складається із шести етапів [14].

Перший етап. Головним завданням початкового етапу є виявлення, збір та аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б втілитися в концепцію послуги. При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є:

1. Гості готелю, потреби, побажання і скарги яких необхідно систематично збирати шляхом проведення опитувань, анкетування, а також при особистих зустрічах персоналу і менеджменту з гостями. Для цього рекомендується, наприклад, щомісячне проведення прийомів для проживаючих гостей, де менеджери в неофіційній обстановці можуть з перших рук отримати важливу інформацію та ідеї.

2. Ідеї і послуги готелів-конкурентів. Аналіз цієї інформації повинен систематично проводитися на основі:

- вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах та інших інформаційних джерелах;
- негласного відвідування менеджерами, відповідальними за розробку послуг, а також менеджерами по продажах конкуруючих готелів і ресторанів;
- збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах і так далі;
- вивчення річних звітів готелів-конкурентів.

3. Інформація від партнерів готелю (компаній, туристичних і посередницьких фірм, організаторів конференцій, семінарів і так далі), працюючих з різними готелями і на різних ринках.

4. Ідеї окремих працівників і менеджерів готелю.

5. Робота спеціально створеного комітету готелю по розробці нових послуг.

6. Зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії та ін. [7, с. 46-48].

Основними методами, які стимулюють творчу ініціативу і направляють її на вироблення нових, нестандартних ідей, є: метод «мозкової атаки», метод Гордона, метод колективної експертизи, метод поставлених зв'язків, евристичний метод та ін. На першому етапі відбору ідей потрібно враховувати сумісність послуги, що розробляється, із вже існуючим в готелі асортиментом послуг. Нові послуги повинні обов'язково відповідати місії і цілям готельного підприємства, задовольняти вимоги основних клієнтів.

Другий етап. Якщо на першому етапі основна мета – збір як можна більшої кількості ідей, то мета усіх подальших етапів – їх скорочення. Після того, як ідеї пройшли відбір, необхідно розвинути їх в концепцію послуги. Річ у тому, що споживачі зрештою купують не ідею, а готову послугу, тому потрібний детальний план реалізації ідеї, виражений в споживчих термінах. Основними «опорними пунктами» при розробці концепції нових готельних послуг є:

– параметричні характеристики послуги (наприклад, якщо нововведенням є новий готель, необхідно визначити передбачуваний розмір номерного фонду; при розробці концепції бізнес-поверху – кількість кімнат на поверсі; для нового ресторану – кількість посадочних місць і так далі);

– профіль потенційного споживача/гостя (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів (витрати на відрядження, ваучер туристичної компанії, засоби, виділені компанією в якості заохочення за роботу, власні засоби і так далі), середня тривалість перебування в готелі, можливі переваги відносно послуг і тому подібне);

- наявність або можливість створення в готелі додаткових і супутніх послуг;
- передбачувана ціна нової послуги;
- вплив нової послуги і її характеристик на існуючу номенклатуру послуг, її відповідність прийнятим в готелі стандартам обслуговування;
- передбачувана назва (марка) послуги.

Після створення концепції нової послуги, необхідно перевірити її на цільовій групі потенційних споживачів. Наприклад, попросити гостей розподілити різні варіанти майбутніх послуг з міри їх привабливості, провести опитування думок і споживчих переваг, склавши анкету і т.д. Отримані дані необхідно проаналізувати, виділяючи, в першу чергу ті характеристики і властивості створюваних послуг, які отримали найбільшу увагу з боку споживачів.

Третій етап. Коли концепція нової послуги сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу послуги і оцінити її економічні показники. Такий бізнес-аналіз повинен проводитися за наступною схемою:

1. Складання плану витрат при комерційному виробництві нової послуги, визначення спектру необхідних ресурсів готелю для його виробництва (людські, технічні, фінансові, інформаційні і т.д.).

2. Розробка плану маркетингу, який передбачає:

- визначення цільового ринку і позиціювання на ньому нової послуги, визначення частки ринку;
- планована ціна (ціни), об'єми продажів і прибутку;
- інструменти просування готельної послуги на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування послуги на ринку;
- формування довгострокової стратегії маркетингу послуги.

3. Формування програми виробництва послуги, що має на увазі відповіді на наступні питання:

- необхідні основні фонди і устаткування для виробництва послуги;
- постачальники і умови купівлі сировини і матеріалів, якщо такі потрібно;

- схеми матеріальних та інформаційних потоків, необхідних для виробництва послуги;

- людські ресурси, потрібні для реалізації проекту, розклад роботи співробітників, заробітна плата, необхідність залучення додаткової робочої сили;

- передбачувана система і процедури контролю якості обслуговування.

4. Фінансовий план – вартісне вираження матеріалів попередніх розділів – план доходів і витрат від реалізації послуги, прогноз грошових потоків, надходжень і виплат [28, с. 44].

Четвертий етап. На етапі пробного маркетингу, коли послуга вводиться в справжнє ринкове середовище, основним завданням є доказ її прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків.

Якщо створюваною послугою готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг слід проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. На цій стадії повинні відточуватися і доводитися до досконалості усі процеси і процедури обслуговування, пов'язані з послугою, запускатися спеціальні програми навчання і підготовки обслуговуючого і адміністративного персоналу, послуги, що полегшують просування, на ринок. Слід також остаточно уточнити плани комерціалізації послуги і затвердити програму маркетингу. При проведенні пробного маркетингу менеджмент готелю повинен отримати відповіді на наступні питання:

- який ринок (сегмент ринку) найбільш підходить для оцінки специфічних характеристик послуги?

- що саме досліджується?

- яка тривалість досліджень?

- які критерії успіху етапу пробного маркетингу?

Пробним маркетингом оцінюється сама концепція послуги, її позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет і т.д. Перед масовим виведенням послуги на ринок, усі існуючі проблеми мають бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На цьому етапі, як правило, витрати на створення послуги помітно зростають. Проте ні в якому разі не рекомендується

ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити і усунути помилки на прикладі декількох одиниць послуги, витративши відносно мало, чим зазнати поразки на ринку при масовому виробництві послуги, дозволивши тим самим конкурентам обійти.

П'ятий етап. Після усунення усіх недоліків і остаточного ухвалення рішення про виробництво нової послуги керівництвом готелю, починається етап її масового виводу на ринок або комерційне розкручування. Особливу роль в зв'язку з цим повинні мати інструменти просування та інформування ринку про нову послугу – витрати на рекламу на етапі виведення нової послуги є максимальними. Одночасно слід продовжувати удосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб і окремих працівників готелю, скорочувати витрати. Розумно відразу ж після запуску послуги зібрати і проаналізувати перші споживчі переваги. На цьому етапі починаються надходження від продажів, які з часом повинні принести перші прибутки, – ознака успіху нової послуги на ринку.

Шостий етап. Навіть якщо успіх нової послуги готелю перевершив усі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення її характеристик і властивостей – це дозволить розвинути і закріпити успіх в довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає урівноважувати зусилля готельного менеджменту із підтримки існуючих послуг, що мають попит, і по розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) і цілих напрямів.

Таким чином, основними чинниками, що визначають успіх нового продукту готелю на ринку готельних послуг, є:

- швидкість визнання нової послуги кінцевими споживачами (гостями);
- швидкість визнання нової послуги організованими споживачами (каналами збуту) – фірмами, туристичними компаніями, посольствами і т.д.;
- ресурсні можливості готелю;
- якість обслуговування;
- ефективність готельної системи організації продажів;
- цінова політика відносно нової послуги;
- рівень конкуренції;

- терміни досягнення прибутковості.

Отже, готельний бізнес займає провідне місце в індустрії гостинності, проте його роль та значення може бути всебічно розкрито тільки крізь призму його зв'язків та відносин з функціонально взаємопов'язаними сферами. Забезпечення потреб клієнта вимагає вкладення відповідних коштів, умовою покриття цих коштів має бути відповідна ціна за послуги.

3.2. Розробка інноваційної політики ГК «ApartUA Кропивницький»

Отже, у результаті досліджень можемо окреслити чинники, які сприяють підвищенню ефективності формування інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький»:

- дослідження інформаційної бази, необхідної для стабільної роботи ГК «ApartUA Кропивницький»;
- залучення до роботи ГК «ApartUA Кропивницький» молодих, ініціативних, умілих працівників;
- підвищення оборотності капіталу;
- оптимізація наявної на підприємстві організаційної структури управління для ефективнішої роботи ГК «ApartUA Кропивницький»;
- запровадження новітніх технологій виробництва послуг.
- оновлення, збільшення та модернізації матеріально-технічної бази.

Слід також зазначити, що у процесі дослідження нами було виявлено, що існують проблеми ефективного використання і розвитку інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький», а саме:

- недосконалість законодавства, яке регулює інноваційну діяльність готельно-ресторанного бізнесу;
- постійний пошук кваліфікованої робочої сили;
- нераціональність методики оцінки ефективності інноваційної діяльності;
- нестача фінансових ресурсів ГК «ApartUA Кропивницький»;
- високий ступінь зносу технологічного обладнання, устаткування, матеріально-технічних засобів закладів готельно-ресторанного бізнесу;

– відсутність ресурсів підтримки інноваційної діяльності для підприємств.

Тому, виходячи з вищевказаних проблем, можна визначити такі напрями підвищення рівня інноваційної діяльності ГК «ApartUA Кропивницький», зокрема:

- орієнтація підприємства на розвиток інноваційної діяльності на довгострокову перспективу;
- запровадження фінансування технічних засобів та заходів щодо активізації інноваційної діяльності;
- запровадження заходів науково-технічного прогресу методом купівлі новітнього програмного забезпечення;
- запровадження кадрової політики з метою стимулювання персоналу щодо активної та плідної співпраці, підвищення їх кваліфікації, покращення професійних здібностей та навичок;
- активна співпраця з популярними закладами готельно-ресторанного бізнесу, запозичення досвіду;
- оптимізація використання природних та енергетичних ресурсів, перехід на інші види опалення та енергопостачання (енергопостачання за рахунок сонячних батарей).

Слід також зазначити, що інноваційну активність ГК «ApartUA Кропивницький» визначають такі групи факторів:

- зовнішні (загальні та економічні): правові, політичні, тенденції запровадження інноваційної діяльності в державі, формування інфраструктури інновацій та ін.;
- зовнішні (регіональні): відсоток застосування інноваційної діяльності підприємствами на регіональному рівні, обсяг інвестицій в інноваційну діяльність та їх структура на регіональному рівні, формування інноваційної інфраструктури, підтримка з боку регіональних органів влади питань інноваційної діяльності, привабливість регіону до запровадження інвестицій та ін.;

- внутрішні: відношення підприємства в галузевому аспекті, державні дотації та запровадження системи пільг та всіх видів ресурсів, фінансова ситуація та результати діяльності підприємства та ін.

Нестабільною нішею в розвитку інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький» є:

- недостатність матеріальних ресурсів для пошуку можливостей раціонального застосування напрямів інноваційної діяльності для ГК «ApartUA Кропивницький»;

- неефективність механізму управління в організаційно-економічному аспекті;

- застосування нераціональних методик оцінки інноваційного потенціалу підприємства;

- потреба у використанні новітнього технологічного обладнання ГК «ApartUA Кропивницький» для більш раціонального процесу виробництва послуг;

- високий рівень ризику під час запровадження інноваційної діяльності, адже результат є невизначеним;

- нераціональна робота служби маркетингу;

- неоднозначність системи мотивації персоналу, тому що результат є неоднозначним.

Таким чином, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток інноваційної діяльності ГК «ApartUA Кропивницький» на перспективу неможливий без покращення інноваційної результативності підприємства та його персоналу, адже інноваційна діяльність повинна розглядатися як застосування науково-технічних засобів для діяльності зі створення нових конкурентоспроможних послуг.

ВИСНОВКИ

Отже, за результатами підготовки магістерської роботи, можна зробити наступні висновки.

Інновація – це комплексний процес створення, розповсюдження й використання нововведення, яке сприяє розвитку та підвищенню ефективності роботи підприємств, а також задоволенню певних потреб. Відповідно, потенціал - це засоби, які використані для досягнення результату. Тому поєднуючи ці поняття, можна стверджувати, що це можливість, сила здійснювати, реалізовувати ідеї, нові продукти, технології з метою отримання прибутку та розвитку.

У контексті даного дослідження, були визначенні чинники, які сприяють підвищенню ефективності формування потенціалу підприємства готельного господарства, зокрема: оновлення, збільшення та модернізації матеріально-технічної бази; залучення до роботи на підприємстві готельного господарства молодих, ініціативних, умілих працівників; оптимізація наявної на підприємстві організаційної структури управління для ефективнішої роботи підприємства ГРГ; дослідження інформаційної бази, необхідної для стабільної роботи підприємства ГРГ; підвищення оборотності капіталу на підприємстві ГРГ; запровадження новітніх технологій виробництва послуг закладами ГРГ.

Також, слід відзначити, що в умовах економічних змін інновації стають основним чинником, що сприяє динамічному розвитку і підвищенню результативності функціонування підприємств готельного господарства.

Було з'ясовано, що сьогодні індустрія гостинності – це найпотужніша система господарства країни та важлива складова економіки. На основі аналізу можна зробити висновок, що ринок готельних послуг в Україні після різкого падіння у 2014 році з 2015 року до початку 2022 р. продовжувала повільно, але стабільно зростати. Число готелів та аналогічних засобів розміщення через війну різко скоротилося. Статистика розміщених туристів в українських готелях багато в чому повторює тенденції загальної кількості прибуттів (до війни - 6–8% зростання щороку).

Готельний комплекс «ApartUA Кропивницький» впродовж останніх років забезпечує комфортне проживання гостей міста Кропивницького, які зупиняються під час подорожі або ділової поїздки.

Підсумовуючи результати узагальнюючих показників фінансово-економічної діяльності готелю «ApartUA Кропивницький» за 2022-2023 роки, можна стверджувати, що чисельність працівників зменшується, проте фонд оплати праці збільшується, що в свою чергу є позитивним показником в діяльності готелю «ApartUA Кропивницький». Тому, беручи до уваги лише ці показники, можна вже приблизно дати позитивну оцінку діяльності підприємства.

Як випливає з назви, апарт-готелі - це поєднання апартаментів і готелів. Відвідувач отримує доступ до повністю мебльованої квартири з вищим стандартом обробки. На додаток до кімнат, вітальні та ванних кімнат, як правило, також є кухня, яка дозволяє готувати собі їжу. З іншого боку, гості апарт-готелю також можуть скористатися всіма можливостями, які пропонує готель. Таким чином, вони мають доступ до ресторану, тренажерного залу та інших розваг, розташованих у закладі відпочинку. Крім того, персонал апарт-готелю - прибиральниці, офіціанти та обслуговування номерів - також забезпечує їх комфортний відпочинок. Це одна з причин, чому апарт-готелі називаються апартаментами з обслуговуванням.

Незважаючи на високі оцінки як клієнтів, так і експертів готелю «ApartUA Кропивницький» у місті Кропивницький, загальний стан готелю за роки свого існування дещо похитнувся. Це пов'язано із воєнним станом та теперішнім нестабільним розвитком готельно-ресторанної індустрії міста. Тому, для підвищення своїх конкурентних позицій на ринку готельно-ресторанних послуг, нами запропонована модель інноваційно-технологічної стратегії розвитку готельного підприємства.

Основні напрямки розвитку інвестиційної привабливості розвитку готелю «ApartUA Кропивницький» у місті Кропивницький розкрито у третьому розділі. Зокрема, шляхом впровадження інноваційного процесу

розвитку. Зокрема, нами запропоновано: оновити меню, ввести електронне меню, збільшення вимог до якості обслуговування.

Інноваційна онлайн-вітрина послуг ГК «ApartUA Кропивницький» на провідному національному порталі з бронювання готельних послуг hotelmix.com.ua забезпечує підприємству високу конкурентоздатну позицію на ринку послуг гостинності м. Кропивницького та Кіровоградської області.

Інноваційна стратегія партнерської співпраці ГК «ApartUA Кропивницький» із корпорацією з бронювання послуг Booking.com забезпечує підприємству найвищі серед конкурентів споживацькі рейтинги серед готелів міста, регіону та загалом України.

Також ця стратегія партнерської співпраці ГК «ApartUA Кропивницький» із корпорацією з бронювання послуг Booking.com забезпечує підприємству глобальну репутацію і першу шпальту серед готелів міста та формує його найвищий серед конкурентів споживацький рейтинг (9,6 з 10 балів) серед готелів міста і регіону.

Інноваційний підхід в готельному бізнесі послуг ГК «ApartUA Кропивницький» у 2024 р., за нашими дослідженнями, буде зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій та запуску нових послуг, але і в плані просування цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в сфері управління (управління якістю, фінансами, пеерсоналом). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства ГК «ApartUA Кропивницький» буде у разі одочасного впровадження різних типів інновацій.

З метою забезпечення ефективності функціонування готельного закладу та підвищення якості обслуговування доцільно виділити такі напрямки інноваційної діяльності в секторі «види кадрової діяльності»: рекрутинг персоналу, кадровий аудит, коучинг персоналу, тощо.

Також, у результаті досліджень, були окреслені чинники, які сприяють підвищенню ефективності формування інноваційного потенціалу ГК «ApartUA Кропивницький», зокрема:

- залучення до роботи ГК «ApartUA Кропивницький» молодих, ініціативних, умілих працівників;
- оновлення, збільшення та модернізації матеріально-технічної бази;
- підвищення оборотності капіталу;
- оптимізація наявної на підприємстві організаційної структури управління для ефективнішої роботи ГК «ApartUA Кропивницький»;
- дослідження інформаційної бази, необхідної для стабільної роботи ГК «ApartUA Кропивницький»;
- запровадження новітніх технологій просування послуг.

Окремо були також визначені напрями підвищення рівня інноваційної діяльності ГК «ApartUA Кропивницький», а саме:

- орієнтація підприємства на розвиток інноваційної діяльності на довгострокову перспективу;
- активна співпраця з популярними закладами готельно-ресторанного бізнесу, запозичення досвіду;
- запровадження заходів науково-технічного прогресу методом купівлі новітнього програмного забезпечення;
- запровадження кадрової політики з метою стимулювання персоналу щодо активної та плідної співпраці, підвищення їх кваліфікації, покращення професійних здібностей та навичок;
- запровадження фінансування технічних засобів та заходів щодо активізації інноваційної діяльності;
- оптимізація використання природних та енергетичних ресурсів, перехід на інші види опалення та енергопостачання (енергопостачання за рахунок сонячних батарей).

Таким чином, підсумовуючи, можна стверджувати, що розвиток інноваційної діяльності ГК «ApartUA Кропивницький» на перспективу неможливий без покращення інноваційної результативності підприємства та його персоналу, адже інноваційна діяльність повинна розглядатися як застосування науково-технічних засобів для діяльності зі створення нових конкурентоспроможних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андреюк Н. В., Минчинська І. В. Планування діяльності готельного підприємства. Київ: ФОП Олейко А.П., 2019. 162 с.
2. Бошота Н. В. Тенденції розвитку підприємств готельного господарства України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво, 2018. № 3 (102). С. 66-72.
3. Васильців Т., Зайченко В., Лупак Р. Стратегічно-тактичні засади планування зміцнення конкурентоспроможності підприємства готельно-ресторанної справи. DEVELOPMENT SERVICE INDUSTRY MANAGEMENT, 2023 (1), С. 13-19. [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(2\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(2))
4. Васильців Т. Г., Мульська О. П., Зайченко В. В. Розвиток трансферу інновацій і ринку інтелектуальної власності: проблеми та перспективи для підприємництва в Україні. Підприємництво і торгівля. 2022. №34. С. 11-19.
5. Влащенко Н. М. Інноваційні технології в готельному господарстві: навч. посіб. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 89 с.
6. Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Організація готельного господарства: навчально-практичний посібник. К.: ФОП Гуляєва В. М., 2019. 204 с
7. Гончар Л. О., Єфіменко І. О. Особливості використання сучасних методів управління змінами у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. 2015. № 10. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6214>
8. Давидова О. Ю. Інноваційне управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства: методологія, теорія і практика: монографія. Харків: Вид-во Іванченка І.С., 2018. 448 с
9. Давидова О. Ю. Формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Бізнес Інформ. 2017. № 11. С. 459-464. 63
10. Давидюк Ю. В., Шокот К. М. Стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного бізнесу. Економіка та управління підприємствами. 2016. Вип. 7. С. 266-272.

11. Данько Н. І., Новіков Н. І. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. 2022. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм; Вип. 16. С. 153–160.
12. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Домінська О. Я. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39-41. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlca_ekon_2017_52_8/
14. Войнаренко М. П., Скалюк Р. В. Інноваційний потенціал готельних підприємств: сутність, структура, особливості оцінки та перспективи розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Екон. науки. 2018. № 1 (2). С. 7–12.
15. Журавльова С.М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємства готельного господарства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://infotour.in.ua/zhuravljova.htm>
16. Зайченко В. В. Завдання та заходи щодо вдосконалення інституціонального забезпечення технологічної конкурентоспроможності економіки України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України, 2020. С. 3-9.
17. Зайченко В. В. Інструменти державної політики активізації трансферу технологій та розвитку ринку інтелектуальної власності в Україні. Підприємництво і торгівля, 2020. №1. С. 31-36.
18. Ігнатенко Л.Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ, 2017. 600 с.
19. Інноваційні технології в готельному бізнесі [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nauka.com/6_PNI_2023/3_160394.doc.htm.

20. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії: навчальний посібник / Т.В. Капліна, В.М. Столярчук, Л.П. Малюк, А.С. Капліна. Полтава: ПУЕТ, 2018. 357 с.
21. Ковальчук С.В. Сучасні тренди маркетингу гостинності. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://elar.khnu.km.ua/jspui/bitstream/123456789/6725/1/7.pdf>
22. Ковешніков В. С. Організація готельно–ресторанної справи: навчальний посібник. К.: Кондор, 2015. 752 с.
23. Кожухівська Р. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право. 2015. Вип. 1. С.160-164.
24. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навч посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2017 367 с.
25. Мазур В. С. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. Журнал європейської економіки. Тернопільський національний економічний університет. 2019. Т. 14 (№ 3). С. 273-286.
26. Мальська М. П. Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 472 с
27. Огляд ринку готелів: як відновлюються готелі України. Нерухомість. 2023. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2023-roku>.
28. Захарченко В. І., Корсікова Н. М., Меркулов М. М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
29. Офіційний сайт ГК «ApartUA Кропивницький» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://apartua.com>
30. Пандяк І. Конкурентоспроможність готельних підприємств: ресурси, ризики, стратегія управління. Вісник Львів. ун-ту. Сер. географ. Львів. 2018. Вип. 52. С. 222–232.

31. Пандяк І. Сучасні особливості та тенденції розвитку світової готельної індустрії. Наук.-практ. зб. Київ. ун-ту. Сер. географ. та туризм. Київ. 2019. Вип. 41. С. 111–120.
32. Пандяк І. Теоретичні основи комерційної концепції у сфері гостинності. Вісник Львів. ун-ту. Сер. міжнар. віднос. Львів. 2021. Вип. 45. С. 331–338.
33. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності. навч. посібник. Вид-во 2-ге, без змін. К.: КНЕУ, 2016. 204 с.
34. Подлепіна П. О. Підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. Туристичний бізнес: світові тенденції та національні пріоритети : матеріали VIII міжнародної науково-практичної конференції. Х.: ХНУ ім. В.Н. Каразіна, 2018. 387 с.
35. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Підприємництво та інновації. 2020. №. 14. С. 63-67.
36. Рогожин В.Д., Тищенко Д.О. Методичні підходи до вибору напрямків інноваційного розвитку підприємства. Економіка і прогнозування. 2016. № 4. С.130-141.
37. Рутинський М. Й. Економічні тренди функціонування готельного бізнесу України в реаліях воєнного часу. Проблеми і перспективи економічного розвитку в умовах модернізаційних процесів в Україні та світі : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (12 груд. 2023 р., м. Кропивницький). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. Ч.1. С. 86-88.
38. Рутинський М. Й. Стратегії та тренди розвитку готельно-ресторанного бізнесу України. Актуальні проблеми економіки та підприємництва в умовах викликів і загроз: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Кропивницький, 20.05.2023 р.). Кропивницький : РВЛ ЦНТУ, 2023. С. 106-108.
39. Рутинський М. Й., Зайченко В. В. Концепція «food plating» у ресторанному бізнесі України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 7. 2022. С. 43–49.

40. Саненко Л. І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm.

41. Сервісні інновації в готельному бізнесі. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/11/449.pdf>

42. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/avljov.htm

43. Управління інноваційною діяльністю : монографія / Г. В. Верещагіна, Н. М. Омелаєнко, Т. Є. Сігаєва та ін. ; під заг. ред. О. М. Ястремської та Г. В. Верещагіної ; Харк. нац. екон. ун-т. Х. : ІНЖЕК, 2010. 402 с.

44. Хомяков В. І., Бакум І. В. Управління потенціалом підприємства: навч. посібник.. Черкаси: ЧДТУ, 2019. 323 с.

45. Федонін О. С., Рєпіна І. М., Олексюк О. І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. К.: КНЕУ, 2014. 261 с.

46. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2013. № 16. С. 224–228.

47. Шацька З.Я. Трансформація системи управління підприємством в період глобальних змін. Ефективна економіка. № 12. 2017. С. 14-25. . [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?n=11&y=2017>.

48. Шацька З. Я., Некрасова А. І. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємств готельної сфери. Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні. Київ: КНУТД, 2019. С. 233–236.

49. Юрченко О. Інновації в готельному бізнесі на сучасному етапі. Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини. 2018. Випуск 34. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://file://Users/User/Downloads/VLNU_Mv_2014_34_33.pdf

50. Радзівіло І. В. Механізм формування інноваційного потенціалу готельного підприємства: структуризація та ідентифікація. Електронне фахове

видання «Ефективна економіка». 2021. [Електронний ресурс] - Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1295>

51. Стадник В.В., Йохна М.А. Інноваційний менеджмент: навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів. Київ: Академвидав, 2006. 464 с.

52. Booking [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: <https://www.booking.com/index.uk> .

53. Hauschildt J. Innovations management. 2nd ed. Munich : Yahlen, 2019. 600 p.

54. Hospitality Marketing Trends To Be Prepared For In 2023. Improve&Grow. 2020. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://improveandgrow.com/blog/tourism-marketing/hospitality-marketing-trends/>.

55. Kwan G.T. and Straete E.P. Innovation and Diffusion – Different Roles in Developing Nature-Based Tourism. The Open Social Science Journal. 2010. P. 30–40.

56. Reframing the Infrastructure: How Hotels Navigate the New Normal. ECOsystem. 2021. [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://blog.ecosystem360.com/hotels-new-normal-hospitality-industry/>.

57. Trip Advisor [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.tripadvisor.eu>.

58. Five Contactless Hotel Technology Trends for 2023 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://skift.com/wpcontent/uploads/2023/12/Five-Contactless-Hotel-Technology-Trends-for-2023.pdf>

Інноваційний «пастельний» дизайн номерного фонду ГК «АpartUA
Кропивницький» (фото автора)



Альтернативні варіанти організації харчування гостей ГК «АpartUA Кропивницький» (фото автора)



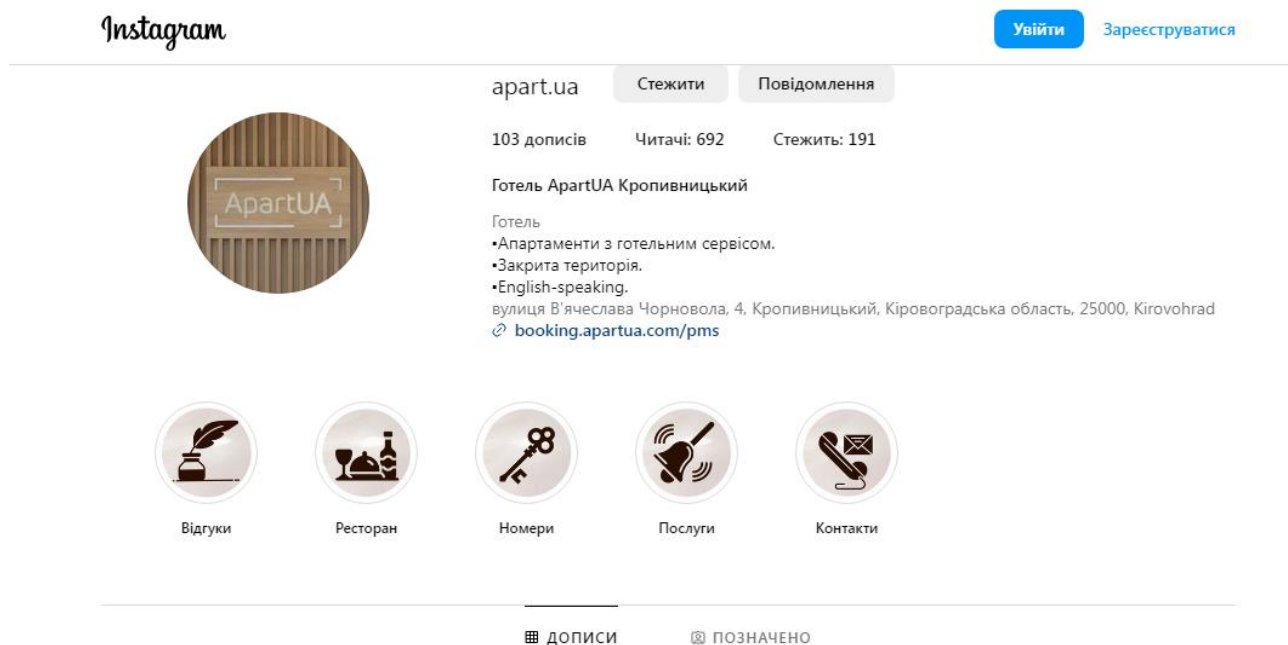
Додаток В

Інноваційна концепція організації харчування гостей ГК «АpartUA Кропивницький»: брендові страви та модерна українська кухня краю
(фото автора)



Інновація 2022 року: відкриття апарт-готелем нового каналу соціальної комунікації з колом потенційних і постійних клієнтів у соціальній мережі

Інстаграм



* за 2022-2023 роки на сторінку підписалося 692 постояльці, кількість лояльних клієнтів, які слідкують за новинами, анонсами і знижками готелю «ApartUA Кропивницький» склала 191 особу.