

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-71>

УДК 005.591.6:338.488.2](477.85)

# АНАЛІЗ І ОЦІНКА ІННОВАЦІЙНО-ТЕХНОЛОГІЧНОЇ СТРАТЕГІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ "RIVOLI CITY CLUB"

## ANALYSIS AND EVALUATION OF THE INNOVATIVE AND TECHNOLOGICAL STRATEGY OF THE "RIVOLI CITY CLUB" HOTEL AND RESTAURANT COMPLEX

**Наконечний Костянтин Петрович**

кандидат географічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5580-8523>

**Цепенда Микола Михайлович**

кандидат географічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7570-2782>

**Ячнюк Марина Олександрівна**

кандидат географічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6631-9856>

**Nakonechnyi Kostiantyn, Tsependa Mykola, Yachniuk Maryna**  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

У статті актуалізується важлива роль малих підприємств регіонального рівня у інноваційному розвитку та урізноманітненні готельно-туристичних послуг. На підставі проведеного аналізу інноваційної діяльності готельно-ресторанного комплексу "Rivoli City Club", автори акцентують увагу на сталій динаміці розвитку підприємств сфери готельного бізнесу, підтверджують той факт, що ринок туристичної індустрії залежить від зовнішніх факторів впливу таких, як: тенденції стилю, новації та популяризація результатів НТП, настрої резидентів та туристів, спрямованість національної політики тощо. У статті проаналізовано проблематику інноваційності регіонального туристичного підприємства у сфері гостинності Чернівецької області та розкрито її основні складові. Досліджено стратегію розвитку туристичної діяльності та охарактеризовано його конкурентні переваги. Підтверджено той факт, що найоптимальнішою слід вважати приналежність до «імітаційної» стратегії (вслід за лідерами).

**Ключові слова:** готельно-ресторанний комплекс, інноваційна діяльність, нововведення, інноваційний потенціал, стратегія розвитку.

The article updates the important role of small enterprises of the regional level in the innovative development and diversification of hotel and tourist services. In today's economic realities of uncertainty and risks, there is a need for creativity and innovation. The field of hospitality is forced to look for new ways to increase the attractiveness and availability of its services. Based on the analysis of the innovative activity of the hotel and restaurant complex "Rivoli City Club", the authors emphasize the constant dynamics of the development of enterprises in the field of hotel business, confirm the fact that the market of the tourism industry depends on external factors of influence such as: style trends, innovations and popularization of NTP results, attitudes of residents and tourists, direction of national policy, etc. The article analyzes the problems of innovation in the field of hospitality and reveals its main components. The strategy of tourism development of the regional tourist enterprise of Chernivtsi region was studied and its competitive advantages were characterized. The fact that the most optimal should be considered to belong to the "imitation" strategy (following the leaders) is confirmed. In Chernivtsi, this strategy is used by enterprises that strive for improvement and carefully follow the latest developments in the field of NTP. The authors concluded that, developing in an innovative way, the business entity improves the mechanism of the enterprise's functioning,

the system of material and technical support, optimizes the structure and range of service provision, adapting them to changes in the market situation. At the same time, organizational management structures are being restructured, workers, specialists and managers are gaining experience, a system of relations with partners is being established, an image is being created and strengthened, that is, the innovative potential of the enterprise is growing.

**Keywords:** hotel-restaurant complex, innovative activity, innovation, innovative potential, development strategy.

**Постановка проблеми.** Все більш пріоритетною складовою для туриста стає не стільки місце, де можна зупинитися та поїсти, а умови із комплексом різноманітних, а іноді й унікальних, готельних послуг. Зважаючи на це, готельним підприємствам необхідно втілювати нововведення в сервісі та надавати гостям абсолютно нові та неочікувані для них послуги.

Сучасні виклики, пов'язані із загостренням конкуренції, вимагають від українських сфери гостинності диференціації та індивідуалізації пропозицій, активного застосування інформаційних технологій і розробки ефективних стратегій управління залучення й утримання клієнтів, що є ключовими для забезпечення їх успіху та сталого розвитку в умовах глобальної конкуренції. Інновації у процесі виробництва товарів і послуг – обов'язкова умова розвитку або навіть виживання.

Інновації в готельному бізнесі приносять додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів і готелю в цілому.

Недооцінка інноваційного управління та формування стратегії розвитку готельними підприємствами сфери гостинності може призвести до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг.

Інновації виступають стимулом для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування [1; 3; 4].

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Різні аспекти проблеми інноватики відображені в численних публікаціях як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Особливості розвитку туристичної діяльності, зокрема готельно-ресторанного господарства, відображено у працях Т. Ткаченко, В. Архіпова, Г. Круль, Л. Нечаюк, Т. Капліна та ін. Проблематика інноваційності у сфері гостинності висвітлюється у публікаціях С. Мельниченко, О. Давидової, К. Наконечного, О. Домінської, О. Черниш [6].

В науковій літературі недостатньо уваги приділено аналізу діяльності готельних підприємств із визначеними інноваційними стратегіями підвищення конкурентоспроможності.

**Метою дослідження** є аналіз інноваційної діяльності в технологічній сфері готельно-ресторанного комплексу "Rivoli City Club", обґрунтування стратегії її розвитку та позиціонування на ринку послуг гостинності.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання: охарактеризувати інноваційність стратегій розвитку готельно-ресторанного комплексу "Rivoli City Club", проаналізувати технологічну складову інновацій даного підприємства, визначити його конкурентні переваги.

Для вирішення поставлених завдань було використано наступні методи: аналіз, синтез, узагальнення, індукція, аналогія, моделювання, системний підхід.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день національна туристична інфраструктура є недостатньо розвиненою, більшість готельно-ресторанного комплексів не відповідають вимогам міжнародних стандартів, в тому числі й безпеки. Така ситуація спричинена політичною й економічною нестабільністю в країні, наслідками пандемії COVID-19 [2; 7; 8].

На регіональному рівні підприємства сфери гостинності, як правило, намагаються розвиватися відповідно до світових тенденцій та обирати стратегію розвитку із врахуванням власних особливостей. Виживання та конкурентоздатність підприємства сфери гостинності залежить від зовнішніх факторів впливу таких, як: тенденції стилю, новації, настрої резидентів та туристів тощо. Суб'єкти господарювання повинні бути готовими сприймати інноваційні впровадження та залучення технологій, які на даному етапі створюватимуть конкурентоспроможні умови згідно тенденцій обраного ринку.

На ринку гостинності Чернівецької агломерації більшість підприємств функціонують за традиційним (захисним) типом інноваційного сприйняття, при цьому, найоптимальнішим вважається приналежність до "імітаційної" стратегії розвитку (вслід за лідерами).

Її обирають підприємства, які прагнуть до вдосконалення та ретельно слідкують за новинками та трендами в сфері гостинності, які у більшості є новими (до 8 років існування). Визнаними лідерами серед суб'єктів сфери гостинності Чернівецької агломерації є "Rivoli City Club", "Буковина", "Allure Inn", "Magnet Central SPA" [5].

Для аналізу інноваційної політики та її складових в діяльності організації об'єктом дослідження обрано готельно-ресторанний комплекс "Rivoli City Club". Підприємство розташовується по вул. Незалежності, 2 в с. Чагор Чернівецького району Чернівецької області. Розташування підприємства можна розглянути з двох сторін: як перевагу (виїзд та заїзд в місто, віддаленість від конкурентів, простору територію з одного боку оточують пагорби Чернівецької височини, з іншого спокійна доглянута сільська місцевість з проблисками міста на горизонті, швидка доступність до аеропорту м. Чернівці); як недолік (віддаленість від туристичного центру в м. Чернівці, розташування поблизу траси, що створює певний дискомфорт для гостей при проживанні).

Готельний комплекс виконаний в сучасних мотивах дизайну, наділений привабливим екстер'єром та доглянутою озелененою територією. Вхід до готелю простягається широкими сходами, що стало "родзинкою" закладу для креативних фотографій та елементом впізнаваності.

"Rivoli City Club Hotel" – це сучасний готельний комплекс, який надає можливість не лише насолодитися відпочинком у затишних номерах, але й скуштувати піцу власного приготування прямо з печі, відвідати азіатське бістро, весело провести захід у бенкетному залі або ж скористатися послугами конференц-залу чи VIP-кімнати для важливих переговорів.

Готель має у розпорядженні 26 номерів в семи категоріях – від "стандарту" до "люксу", 4 поверхи та сучасний ліфт для комфорту гостей. Вхід до номерів автоматизований картками з мікročіпами, які фіксують подачу електроенергії в номер. Номери кожної з категорій мають авторський дизайн, відрізняються додатковими елементами та площею номеру.

В кожному номері є: фірмова папка, що містить загальну інформації про основні та додаткові послуги готелю (наприклад, при замовленні бенкету від 100 чоловік готель надає 1 номер категорії стандарт безкоштовно), балкон, телевізор з плоским екраном, кондиціонер, звукоізоляція, власна

ванна кімната, безкоштовний Wi-Fi, телефон, кабельні канали, приладдя для прасування одягу (за додатковим запитом), опалення, дерев'яна або паркетна підлога, шафа або гардероб, засоби для чищення (за додатковим запитом), розкладне ліжко (за додатковим запитом та платою), фен, халат, туалетно-косметичні засоби, капці, ванна або душ, туалетний папір, обідня зона на відкритому повітрі, послуга дзвінок-"будильник", рушники, постільна білизна, душ без піддону, кондиціонер.

Найпопулярніші зручності в готелі за відгуками клієнтів [10]: трансфер до аеропорту, номери для некурців, безкоштовна паркінг, безкоштовний Wi-Fi, ресторан, сімейні номери, бар, смачний сніданок.

Інноваційно-технологічна стратегія спрямована на забезпечення конкурентоспроможності та оптимальне використання наявного виробничого потенціалу виступає важливим чинником для оцінки економічного розвитку підприємства [9].

Головними аспектами комплексного економічного аналізу інноваційної діяльності "Rivoli City Club" визначено:

1. *Інноваційний потенціал.* Надійним підґрунтям для забезпечення ефективності інноваційної діяльності "Rivoli City Club" є інноваційний потенціал, який визначає рівень інноваційних можливостей суб'єкта господарської діяльності. З метою досягнення високого рівня інноваційного розвитку підприємству необхідно не лише мати сукупність усіх матеріальних і нематеріальних активів, а й необхідні ефективні рішення, вміння, навички та врешті – інтуїція.

Розвиваючись інноваційним шляхом, "Rivoli City Club" вдосконалює механізм функціонування підприємства, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізовує структуру та спектр надання послуг, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід робітники, фахівці і керівники, налагоджується система зв'язків з партнерами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає його інноваційний потенціал.

За ефективної реалізації усіх основних складових інноваційного потенціалу (наукової, виробничо-технологічної, маркетингової, кадрової, матеріально-технічної, фінансової, інформаційної тощо) "Rivoli City Club" посилює свої позиції на ринку та досягає сталого розвитку, що характеризує високий рівень

інноваційного розвитку підприємства. Ці дві категорії в основі мають інновації, проте одна з них являється ресурсами та можливостями, а інша – процесами.

На основі інформації із зовнішніх та внутрішніх джерел нами здійснено аналіз складових інноваційного потенціалу "Rivoli City Club":

– займає лідируючі позиції на ринку серед конкурентів завдяки постійному вдосконаленню та диференціації діяльності, що безпосередньо підвищує рівень інноваційного потенціалу. Менеджмент організації направлений на безперервне накопичення інформацію про існуючих та потенційних клієнтів, для необхідного напрямку майбутніх управлінських рішень. Старіння та зношення основних засобів, які задіяні в процесі надання послуг, контролюється та замінюється, за необхідності, що дозволяє тримати інноваційний потенціал "Rivoli City Club" "в тонусі";

– налагоджений механізм функціонування підприємства, вдосконалення системи управління діяльністю, підвищення кваліфікації персоналу на різних рівнях, активна робота зі створення соціально-психологічного клімату в організації, кваліфікований персонал та постійне підвищення кваліфікації за рахунок підприємства дозволяють збільшувати базу клієнтів та, відповідно, рівень обігу коштів; налагоджена система "імітаційної стратегії" у повному масштабі "Rivoli City Club"; сприятливі умови для результативної праці, постійне вдосконалення процесу надання послуг, роботи відділів управління;

– наявність лінійної організаційної структури з налагодженою синергією роботою усіх ланок організації (рис. 1). Вона передбачає розподіл повноважень і відповідальності за функціями управління й прийняття рішень по вертикалі. При цьому управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління допомагають лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання. Вдосконалення методів управління виробничими структурами залежно від ситуації ринку враховуючи часові та територіальні умови;

– тенденції економічної політики характеризуються досягненням максимальних результатів у кожній з її ланок: впровадження інноваційних технологій, сприяння розробці нових технологій в сфері управління процесом надання послуг, створення нових проектів за допомогою потенціалу підприємства; диверсифікація

діяльності та проектів за рахунок активної інвестиційної політики; переслідування передуючих прийомів та технологій в маркетинговій діяльності та вдосконалення кадрової політики підприємства;

– усвідомлення потреби змін відповідно до розвитку ринку та безперервне впровадження інновацій, ліберальне відношення персоналу до змін. Створення та підтримка сприятливої та "сімейної" атмосфери серед персоналу.

2. *Інноваційний клімат*, як стан зовнішнього середовища організації, який сприяє чи перешкоджає досягненню інноваційної цілі розглядається в таких напрямках: економічний, політично-правовий, соціально-культурний та технологічний. Ці фактори аналізуються відповідно до політики державного регулювання. "Rivoli City Club" успішно функціонує в кризовому економічному середовищі країни, політика підприємства спрямована на гнучкість до кризових явищ через диференціацію методів управління, запровадження нових проектів, скасування застарілих та не актуальних елементів механізму. Технологічна політика організації дозволяє вдосконалювати процес надання послуг на кожному з етапів життєвого циклу організації. Політично-правове поле дає можливість самостійно регулювати політику підприємства та створювати кращі умови його функціонування.

3. *Аналіз виробничих ресурсів, реалізації послуг і джерел фінансування*

Виробничі ресурси "Rivoli City Club" характеризуються середнім рівнем інноваційності в світі та високим – в Україні. Забезпечення основними засобами підприємства дозволяє повноцінно ефективно функціонувати, оперативний контроль та управління забезпечують кращі канали постачання необхідної сировини для надання послуг.

Основою виробничих ресурсів "Rivoli City Club" є трудові ресурси, які виступають головним фактором в процесі надання послуг підприємства. Трудові ресурси виступають найнестабільнішими ресурсами серед інших, адже підтримуються людським фактором. Управління трудовими ресурсами одне з найважливіх завдань менеджменту підприємства. Для цього ланка управління "Rivoli City Club" забезпечує трудові ресурси постійним прогресом в інформаційній сфері та вдосконалення професійних знань та навичок. Інноваційним в сфері управління трудовими ресурсами пропонуємо розглянути створення "Кодексу корпоративної етики".

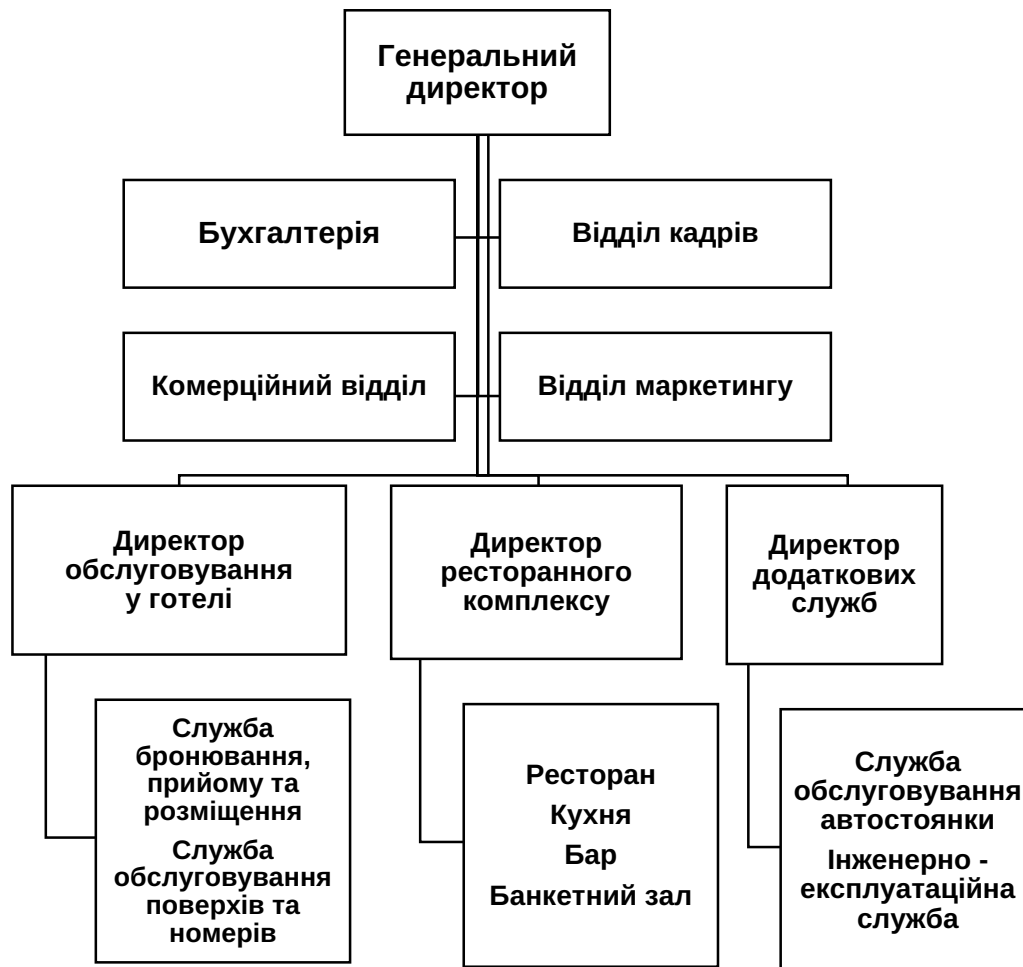


Рис. 1. Організаційна структура управління ТОВ "Rivoli Group"

Процес реалізації послуг відбувається враховуючи міжнародні стандарти сфери гостинності та власних цінностей "Rivoli City Club". За якістю надання послуг ретельно спостерігають та контролюють вищі ланки управління. Для розширення ринку реалізації послуг в організації є спеціально відведений менеджер маркетингу, що займається створенням, коригуванням та реалізацією маркетингу на підприємстві та за його межами.

Основними джерелами фінансування є вкладення засновників "Rivoli City Club", набутий і первинний капітал, створений на базі обігових коштів, що дає можливість підприємству мати потенціал до створення власних фондів.

#### 4. Аналіз і оцінка стратегії організації.

На основі власного спостереження та дослідження статутних та облікових документів підприємства "Rivoli City Club" здійснено аналіз та оцінку стратегії його розвитку. Місія "Rivoli City Club" – забезпечення у повному обсязі сучасних, якісних поточних

та додаткових послуг, створення затишної та сприятливої атмосфери для потенційних гостей, розвиток та вдосконалення основної діяльності для підвищення економічного та культурного рівня м. Чернівці.

Основні цілі діяльності "Rivoli City Club": підвищення рівня діяльності підприємства для максимального задоволення потреб потенційних гостей, розвиток підприємницької діяльності за рахунок диференціації, залучення нових напрямків для підвищення кваліфікації HoReCa, отримання максимального прибутку.

"Rivoli City Club" дотримується курсу "Стратегії розвитку", що передбачає оперативне прийняття управлінських рішень відповідно до ситуації на ринку послуг, переслідування сучасних технологій для підвищення результативності, якості надання послуг та оптимізації системи управління. Основні поточні напрямки вдосконалення та розвитку "Rivoli City Club":

– підкріплення та підвищення кваліфікації персоналу на щорічному форумі "HoReCa";

- пошук іноземних партнерів для акти-візації ділового туризму в сфері розвитку міжнародної співпраці та міжнаціональних відносин;
  - покращення внутрішнього потенціалу підприємства, завдяки якому автоматично формуються конкурентні позиції на ринку;
  - контроль діяльності на всіх рівнях управ-ління;
  - підтримка та розгляд ідей розвитку під-приємства на будь-якому рівні організації;
  - усунення поточних проблем та реаліза-ція запитів гостей;
  - створення бази даних та впровадження нової стратегічної політики в сфері "SMM менеджменту";
  - запровадження сезонних інновацій в ресторанній справі;
  - експериментальне впровадження інно-ваційних технологій в процес обслуговування гостей.
- Відволікання від світової хвилі інноваційних тенденцій тягне за собою тимчасову "втрату свідомості" підприємства в подальшому

процесі вливання та фактичну неможливість оперативного підключення до її ритму.

**5. Перспективний аналіз розвитку органі-зації та визначення потреби в інноваціях**

Перспектива розвитку будь-якого під-приємства гостинності залежить, перш за все, від стабільності чи нестабільності чин-ників зовнішнього середовища. Важливим є інформаційне забезпечення про конкурентів. Для визначення конкурентоспроможності "Rivoli City Club" нами був проведений SWOT-аналіз підприємства (табл. 1).

Можемо зазначити, що можливості спри-яють зменшенню окремих факторів ризику; сильні сторони переважають над слабкими, в той час як слабкі сторони мають пози-ції покращення яких можуть перетворитися в переваги. В розгляді даного аналізу можна прослідкувати можливість перспективного розвитку "Rivoli City Club" за допомогою впро-вадження інноваційних технологій та підходів у своїй діяльності.

**6. Визначення потреби в інвестиціях, аналіз альтернатив інвестування**

Таблиця 1

**SWOT-аналіз "Rivoli City Club"**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– високий рівень обслуговування</li> <li>– застосування стратегії розвитку</li> <li>– вдосконалення управління</li> <li>– велика база постійних клієнтів</li> <li>– застосування автоматизованих технологій в діяльності</li> <li>– високий рівень позитивних відгуків та рейтингу серед гостей</li> <li>– динамічність та диференціація діяльності</li> <li>– сильна стратегія внутрішнього маркетингу, розробки іміджу</li> <li>– зацікавленість управління у вдосконаленні діяльності</li> <li>– гнучкість до кризового економічного становища держави</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сезонність попиту ринку</li> <li>– висока конкуренція</li> <li>– не досконалий рівень контролю окремих послуг</li> <li>– відсутність придатного сайту</li> <li>– низька діяльність в сфері впровадження інновацій через диференціацію бізнесу</li> </ul>
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– широкий аналіз ринку за рахунок наявних інформаційних джерел</li> <li>– впровадження інноваційних технологій для економії витрат та збільшення продуктивності</li> <li>– впровадження реформи для підтримки середнього бізнесу</li> <li>– використання SMM менеджменту для збільшення клієнтської бази</li> <li>– покращення соціально-психологічного клімату на основі перевірених передових методів</li> <li>– запровадження інновацій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– нестабільне політико-правове та економічне середовище держави</li> <li>– форс-мажорні обставини (стихійне лихо, війна, революції, мітинги тощо)</li> <li>– погіршення міжнародних відносин з країнами</li> <li>– на законодавчому рівні</li> <li>– поява конкурентів з передовими технологіями</li> <li>– зниження дохідності потенційних клієнтів</li> </ul>

На даному етапі функціонування "Rivoli City Club" є прибутковою організацією. З альтернатив інвестування "Rivoli City Club" можемо зазначити партнерство з компаніями-виробниками / дистриб'юторами технологій, що розглядаються до впровадження, залучення коштів з продажу акцій, підтримка держави. Зовнішнє інвестування проектів від імені "Rivoli City Club" доцільно розглядати на даному етапі лише у випадку особистої зацікавленості підприємства в проектах/програмах.

#### 7. Ретроспективний аналіз інновацій та оцінка досягнення стратегічних цілей

Даний аналіз враховує оцінки всіх заключних позицій, які можуть бути отримані з даної діяльності. Впровадження інновацій завжди передбачає розрахунок оптимальності та доцільності її в діяльності підприємства. Усі впровадження на даному етапі є ефективними та дієвими, інновації які не виявились результативними були оперативно усунуті.

З рейтингу, параметрів функціонування, актуальної місії та цінностей "Rivoli City Club" можна зробити висновок, що планування діяльності підприємства здійснюється належним чином. Виконання плану підкріплюється принципами стабільності та цілеспрямованості організації, що надає перевагу у формулюванні стратегічних цілей та ефективності їх реалізації. Результат важкої та ефективної праці можна спостерігати в будь-який момент функціонування "Rivoli City Club". Попри зовнішні фактори які дестабілізують діяльність компанії грамотний підхід до впровадження інноваційного управління дає можливість керівникам швидко та ефективно реагувати на будь які чутливі зміни ринку.

Провівши комплексний економічний аналіз інноваційної політики, визначивши перспективи розвитку, нами виділено ряд пропозицій із інноваційно-технологічного впровадження в системі господарювання "Rivoli City Club", із перевагами в реалізації послуг, розширення клієнтської бази та підвищення атрактивності для потенційних гостей:

- запровадження комплексних систем енергозберігаючих технологій. У світовій тенденції екологізації, це, в першу чергу, створить *upgrade* для іміджу ТОВ "Rivoli Group" та незалежність від постачальників енергії;

- встановлення теплих дзеркал у ванних кімнатах, що дасть можливість оптимізувати роботу покоївок, зменшивши зусилля щоденного протирання дзеркала та уникнення його пошкоджень внаслідок цього, підвищення комфорту гостей та іміджу компанії та

зайняття лідируючої позиції на ринку гостинності Чернівецької області завдяки першості впровадження даної технології;

- створення клієнтської бази зі збільшенням критеріїв інформації про гостя з подальшою постійною підтримкою контакту з гостем, політики нагадування про себе, розповсюдження актуальних нових, надання знижок та проведення акцій. Забезпечення привітань у святкові дні та створення програми лояльності;

- створення авторської інтерактивної карти міста Чернівців з актуальними пам'ятками, закладами культури, закладами харчування, закладами розваг, банківськими установами, терміналами обміну валют та банківськими, великих супермаркетів;

- інноваційний маркетинговий хід залучення потрібних клієнтів для реалізації маркетингової програми. Реалізувати події (семінар, конференцію, бізнес-лекцію, систему лояльності, одноразових знижок) для людей які мають найвищий рівень розповсюдження інформації завдяки своїй діяльності на певній території для активізації "сарафанного радіо";

- визначення за допомогою розширеної бази даних категорію гостей, які найчастіше відвідують заклад, провести опитування та впровадити досконалості зважаючи на особливості та потреби даних клієнтів;

- розробка SMM стилю підприємства у соціальних мережах, створення SMM-плану, однакового стилю оформлення зображення та тексту, щоденного інформаційного контенту тощо.

**Висновки.** Враховуючи інноваційну політику "Rivoli City Club" вважаємо, що найоптимальнішою інноваційною стратегією для даного підприємства є "імітаційна" – "Услід за лідерами". Підприємство має можливості до підвищення конкурентоспроможності та утримання лідируючих позицій на ринку. "Rivoli City Club" характеризується сильною ринковою позицією та сприятливими інноваційними можливостями. ТОВ "Rivoli Group" має потенціал для ведення успішної інноваційної політики. Впровадження нових технологій та методів управління дає певний ефект. Для цього необхідно налагодити максимальне забезпечення зовнішньою інформацією, моніторинг ринку, розгляд нових сучасних підходів, аналіз впровадження інновацій "лідерами" міжнародної сфери гостинності та їх ефективність, робити все можливе, щоб рухатись вперед. Марк Твен: "Кожен святий зможе створити диво, але не кожен зможе пристойно керувати готелем".

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Давидова О. Ю. Інноваційні технології у готельному бізнесі. Сучасні тенденції розвитку індустрії туризму та гостинності у конкурентному середовищі : Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., (Харків, 17 квітня 2020 р.) / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків, 2020. С. 77–78.
2. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2022. № 6. С. 19–23.
3. Інновіng в туризмі : монографія / А. А. Мазаракі, С. В. Мельниченко, Г. І. Михайліченко, Т. І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.
4. 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.
5. Єремія Г. І., Наконечний К. П. Аналіз інноваційної діяльності та стратегії розвитку у сфері послуг (на прикладі готельного господарства Чернівецької агломерації). *Галицький економічний вісник*. 2021. № 73(6). С. 64–69. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/37515>
6. Менеджмент туристичної індустрії: освітньо-наукові домінанти : колективна монографія / Руденко В. П., Підгірна В. Н., Наконечний К. П. та ін. Чернівці : Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. С. 280–312. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/10605>
7. Сучасні тенденції та стратегії відновлення індустрії гостинності після COVID-19 та карантинних обмежень: монографія / Г. О. Горіна, Г. А. Богатирьова, Ю. С. Дорош, Р. І. Дудченко та ін.; наук. ред. Г. О. Горіна. Кривий Ріг : Вид. ДонНУЕТ, 2023. 142 с. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745>
8. Черниш О., Вергун А. Розвиток індустрії гостинності в Україні. Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій : збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції, м. Київ, 10 травня 2022 р. / за ред. А. М. Вергун та ін. Київ : КНУТД, 2022. С. 156–158.
9. Gilbert R. A. Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMAI special report. McLean : HSMAI, 2020. 19 p. URL: <http://surl.li/ovbra>
10. Rivoli Hotel – Чернівці. URL: <https://rivoli-hotel-chernivtsi.hotelmix.com.ua>

## REFERENCES:

1. Davydova O. Y. (2020) Innovatsiyni tekhnolohiyi v hotelnomu biznesi [Innovative technologies in the hotel business]. Suchasni tendentsiyi rozvytku industriyi turyzmu ta hostynnosti u konkurentnomu seredovyshchi : Materialy Mizhnar. nauk.-prakt. konf., (Kharkiv, 17 April 2020) / KHNUMH im. O.M. Beketova. Kharkiv, pp. 77–78. (in Ukrainian)
2. Danylenko-Kulchytska V. A. (2022) Vplyv viyny na hotelno-restorannyi biznes Ukrayiny [The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi*. № 6. P. 19–23. (in Ukrainian)
3. Mazaraki A. A. (2016) Innovatsiya v turyzmi : monohrafiya [Innovation in tourism: monograph] / A. A. Mazaraki, S. V. Melnychenko, H. I. Mykhaylichenko, T. I. Tkachenko ta in. ; za zah. red. A. A. Mazaraki. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 532 p. (in Ukrainian)
4. Kaplina T. V., Stolyarchuk V. M., Malyuk L. P., Kaplina A. S. (2018) Innovatsiyni tekhnolohiyi v hotelnomu hospodarstvi: osnovy teoriiyi : navchalnyy posibnyk [Innovative technologies in the hotel industry: the basics of theory: a study guide]. Poltava : PUET, 357 p. (in Ukrainian)
5. Yeremiya H. I., Nakonechnyy K. P. (2021) Analiz innovatsiynoyi diyalnosti ta stratehiyi rozvytku u sferi posluh (na prykladi hotelnoho hospodarstva Chernivetskoyi ahlomeratsiyi) [Analysis of innovative activity and development strategy in the service sector (on the example of the hotel industry of the Chernivtsi agglomeration)]. *Halyskyi ekonomichnyy visnyk*, 73(6), 64–69. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/handle/lib/37515> (in Ukrainian)
6. Rudenko V. P., Pidhirna V. N., Nakonechnyy K. P. ta in. (2024) Menedzhment turystychnoyi industriyi : osvitho-naukovi dominanty : kolektivna monohrafiya [Management of the tourism industry: educational and scientific dominants: a collective monograph]. Chernivtsi : Chernivets. nats. un-t im. yu. Fedkovycha, pp. 280–312. URL: <https://archer.chnu.edu.ua/handle/123456789/10605> (in Ukrainian)
7. Horin H. O. (2023) Suchasni tendentsiyi ta stratehiyi vidnovlennya industriyi hostynnosti pislya COVID-19 ta karantynnykh obmezhen: monohrafiya [Modern trends and strategies for recovery of the hospitality industry after COVID-19 and quarantine restrictions: monograph] / H. O. Horina, H. A. Bohatyrova, YU. S. Dorosh, R. I. Dudchenko ta in.; nauk. red. H.O.Horina. Kryvyy Rih : Vyd. DonNUET, 142 p. URL: <http://elibrary.donnuet.edu.ua/2745> (in Ukrainian)
8. Chernysh O., Verhun A. (2022) Rozvytok industriyi hostynnosti v Ukrayini [Development of the hospitality industry in Ukraine]. *Intehratsiya nauky i osvity: rozvytok kulturnykh i kreatyvnykh industriy : zbirnyk naukovykh prats*



za rezultatamy Vseukrayinskoyi konferentsiyi, m. Kyiv. Kyiv, 10 May 2022 / za red. A. M. Verhun ta in. Kyiv : KNUTD, pp. 156–158. (in Ukrainian)

9. Gilbert R. A. (2020) Strategic Innovation in U.S. Hotel Companies: HSMAI special report. McLean : HSMAI. 19 p. URL: <http://surl.li/ovbra>

10. Hotel Rivoli – Chernivtsi [Rivoli Hotel – Chernivtsi]. URL <https://rivoli-hotel-chernivtsi.hotelmix.com.ua> (in Ukrainian)