

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

**Н. М. Влащенко**

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ**  
**У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Харків**  
**ХНУМГ ім. О. М. Бекетова**  
**2023**

УДК 338.488.2:640.4]:005.591.6](075.8)

B58

**Автор:**

**Влащенко Наталія Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

**Рецензенти:**

**Карлова Олена Анатоліївна**, доктор економічних наук, професор професор кафедри економіки та менеджменту Української інженерно-педагогічної академії;

**Буднікевич Ірина Михайлівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу, інновацій та регіонального розвитку Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

*Рекомендовано до друку Вченою радою ХНУМГ ім. О. М. Бекетова,  
протокол № 4 від 23 листопада 2022 р.*

**Влащенко Н. М.**

B58 Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. – 150 с.

Досліджено інноваційні методи управління персоналом, матеріальними ресурсами, інформацією, впровадження інфраструктурних, технологічних та інших інновацій у діяльність готельних підприємств. Наведено закордонний досвід впровадження інновацій на рівні готельних підприємств.

Навчальний посібник розрахований на здобувачів і викладачів спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа, фахівців із готельного господарства, науковців і практиків, які працюють у галузі управління інноваціями, а також для всіх, хто цікавиться цією проблематикою.

УДК 338.488.2:640.4]:005.591.6](075.8)

© Н. М. Влащенко, 2023

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023

## ЗМІСТ

Вступ.....	5
1 ІННОВАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	6
1.1 Сутність і передумови розвитку інноваційної діяльності на підприємствах готельної індустрії.....	6
1.2 Економічна глобалізація готельного бізнесу на інтелектуальній основі.....	14
Запитання для самоконтролю.....	20
2 ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ.....	22
2.1 Прогнозування нововведень на рівні готельних підприємств.....	22
2.2 Сутність і принципи планування інновацій.....	28
Запитання для самоконтролю.....	34
3 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	36
3.1 Організаційні інновації у готельному господарстві.....	36
3.2 Соціальні інновації у готельному господарстві.....	50
3.3 Інфраструктурні інновації у готельному господарстві.....	62
3.3.1 Інноваційні матеріали для ремонту і реконструкції готелів.....	62
3.3.2 Інноваційні системи освітлення готелів.....	64
3.3.3 Сучасні тренди в інтер'єрі готельних підприємств.....	68
3.3.4 Інновації в забезпеченні безпеки підприємств індустрії гостинності.....	69
3.4 Технологічні інновації у готельному господарстві.....	74
3.4.1 Новітні інформаційні технології в готелях.....	74
3.4.2 Новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежитлових приміщень готелю.....	80
3.4.3 Впровадження інновацій у сферу надання додаткових послуг.....	82
3.5 Економічні інновації у готельному господарстві.....	87
3.5.1 Маркетингові інновації готельних підприємств.....	87
3.5.2 Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження.....	94
3.5.3 Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства.....	96
Запитання для самоконтролю.....	102

4 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ.....	104
4.1 Проектування інноваційних продуктів (послуг).....	104
4.1.1 Формування інформаційної бази для створення інноваційних проєктів.....	104
4.1.2 Види планових розрахунків за інноваційними проєктами.....	109
4.2 Розробка концепції інноваційного продукту готельного підприємства.....	111
4.2.1 Впровадження нових технологій в готельному бізнесі.....	111
4.2.2 Етапи розробки концепції інноваційного продукту готельного підприємства.....	113
Запитання для самоконтролю.....	118
5 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ В ТУРИЗМІ.....	119
5.1 Методологічні основи оцінювання ефективності інновацій.....	119
5.1.1 Класифікація ефективності інноваційної діяльності та принципи її оцінки.....	119
5.1.2 Підходи до економічної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства.....	122
5.2 Комплексна оцінка інноваційної діяльності готельного підприємства.....	126
Запитання для самоконтролю.....	136
Список використаних джерел.....	138

## ВСТУП

Готельні підприємства України в сучасних умовах функціонують у середовищі багатовимірної конкуренції, за якої ефективне господарювання залежить від своєчасного впровадження інновацій. Зростання конкуренції у сфері готельного господарства вимагає використання інноваційних методів управління персоналом, матеріальними ресурсами, інформацією, впровадження інфраструктурних, технологічних та інших інновацій у діяльність готельних підприємств.

У світі накопичено значний досвід успішного ведення готельного бізнесу на основі систематичного впровадження інновацій. Його не можна відкидати, його потрібно вивчати, дбайливо переносити на вітчизняний ґрунт із урахуванням національної специфіки.

Майбутні фахівці у сфері готельного господарства мають набути навичок встановлення зв'язку між динамікою макро- і мікросередовища, інноваційним потенціалом готельних підприємств та іншими факторами впливу; на основі виявлених факторів вміти прогнозувати динаміку розвитку інноваційних технологій у діяльності готельних підприємств в Україні та за кордоном. Саме цим питанням приділялася особлива увага під час написання цього навчального посібника.

Навчальний посібник розрахований передусім на здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 241 – Готельно-ресторанна справа та вивчають дисципліну «Інноваційні технології у готельному господарстві». Він може становити інтерес і для фахівців з готельного господарства: менеджерів вищої та середньої ланки готельних підприємств, керівників окремих підрозділів; викладачів ЗВО, науковців і практиків, які працюють у галузі управління інноваціями, а також для всіх, хто цікавиться цією проблематикою.

# 1 ІННОВАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

## 1.1 Сутність і передумови розвитку інноваційної діяльності на підприємствах готельної індустрії

Як вітчизняній, так і світовій літературі властива багатогранність поглядів на сутність поняття «інновація». І це не дивно, бо як зауважив відомий американський футуролог Елвін Тоффлер, серед проблем, з якими стикається бізнес, немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень [31].

Незважаючи на значне накопичення емпіричних знань та теоретичних концепцій, ще відсутня узагальнююча теорія з інноватики, існують розбіжності з низки важливих методологічних питань, тлумачення основних категорій, про що свідчить спеціальна література. Західні дослідники (Б. Санто, В. Д. Хартман, Б. Твісс, Г. Перлакі, Е. Менсфілд, Р. Фостер, Й. Шумпетер, П. Друкер та ін.) трактують категорії інноватики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження. Наприклад, Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, які призводять до появи на ринку нових та вдосконалених промислових процесів і обладнання [6].

На думку відомого американського вченого в галузі управління наукою та технікою Б. Твісса, нововведення – процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту. «Це єдиний у своєму роді процес, – пише Б. Твісс, – що об'єднує науку, техніку, економіку й управління. Він полягає в одержанні новизни і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи комплекс відносин, виробництво, обмін, споживання» [48, с. 122]. Німецький спеціаліст Ф. Хаберланд переконаний, що «нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення. Його основними характеристиками є: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій, порівнюючи з попередніми, темпи реалізації, динаміка циклу нововведень, економічна ефективність, соціальні наслідки» [48, с. 123].

*Інновації на підприємствах готельного господарства* – це новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоспроможні готельні послуги, технології, організаційно-управлінські та маркетингові заходи, які істотно поліпшують якість виробництва.

Класифікація інновацій наведена в таблиці 1.1.

Для того щоб обрати необхідні інновації для розвитку готельного підприємства, необхідно опиратися на теорію інноваційного розвитку.

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій [31]

Ознака для класифікації	Вид інновацій	Зміст інновації
1	2	3
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 відносин із постачальниками і замовниками, надання чи одержання фінансових ресурсів у формі кредитів тощо
	Соціальні	Пов'язані з поліпшенням умов й особливостей праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо
	Управлінські	Спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю та методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації та документації, реалізацію канцелярських справ

Продовження таблиці 1.1

1	2	3
За інтенсивністю інноваційних змін	Піонерні	Нові покоління готелів; піонерні послуги; нові покоління готельних технологій; нові напрямки розвитку бізнесу (готельні ланцюги («Hilton», 1948 р.); концепція «Все включено»; електронні ключі з 1964 року автоматизованих систем управління в готелях; концептуальні готелі, капсульні готелі, хостели та дорміторії, автомобільні кемпінги, незвичайні, екстравагантні, футуристичні, фантазійні, панорамні, еко-готелі тощо)
	Модифікувальні	Пов'язані з удосконаленням, доповненням існуючих практичних засобів задоволення потреб споживачів готельних послуг, які відповідають на їхні запити, з удосконаленнями, спрямованими на задоволення вузьких сегментів готельного ринку
	Адаптаційні	Враховують зміни в зовнішньому середовищі, в розвитку інформаційних технологій, у споживчій поведінці гостей; спрямовані на багатофункціональність новинок; продукують оригінальні новинки, що адаптуються до попиту та специфічних запитів гостей тощо
	Псевдоінновації	Спрямовані на часткове покращання застарілих поколінь техніки, технологій, методів управління
За рівнем сприйняття	Абсолютна новизна	Фіксується за відсутністю аналогів певної новації
	Відносна новизна	Інновацію було застосовано на інших об'єктах або оновлено один з елементів виробу системи у процесі поточної модернізації
	Умовна новизна	Виникає внаслідок незвичайного сполучення раніше відомих елементів
	Суб'єктивна новизна	Новизна для певних споживачів, які раніше були знайомі з цим продуктом
За причинами виникнення	Реактивні	Інновації, що забезпечують виживання і конкурентоспроможність фірми на ринку, з'являючись як реакція на нові перетворення, здійснювані провідними конкурентами
	Стратегічні	Інновації, впровадження яких має випереджальне значення з метою здобуття вирішальних конкурентних переваг у перспективі



До таких теорій належать: теорія довгих хвиль М. Д. Кондратьєва, класична теорія нововведень, неокласична теорія нововведень, теорія прискорення та соціально-психологічна концепція теорії нововведень.

У наведеній вище таблиці на особливу увагу заслуговують інновації готельних підприємств за інтенсивністю інноваційних змін. Розглянемо їх докладніше.

*Піонерні інновації* – це нові продукти чи технології, розроблені готелями, які повністю витісняють продукти і технології, що існували в цій галузі раніше. Прикладами таких інновацій можуть бути нові концепції готельних підприємств. Отже у світі існують готелі-маяки, готелі-капсули, готелі, обладнані на деревах, льодяні готелі тощо. До піонерних інновацій можна зарахувати безліч додаткових послуг, таких як власний сомельє, дворецький, шот-гід тощо. Детальніше інноваційні та незвичайні послуги готельних підприємств розглядатимуться в темі 3 (підпункті 3.4) цього навчального посібника. До піонерних можна також віднести й інші види інновацій готельних підприємств, зокрема технологічні, пов'язані з автоматизацією готельних підприємств, соціальні, управлінські, економічні. Разом із тим головний критерій їхнього віднесення до піонерних – витіснення або заміна існуючих технологій, впровадження технологій, послуг або концепцій, які не мають аналогів на поточний момент часу.

*Модифікувальні інновації* – це інновації, які пов'язані з удосконаленням, доповненням існуючих практичних засобів задоволення потреб споживачів готельних послуг.

Наприклад, готелі спрямовані на пропозицію номерів на декілька годин для бізнес-туристів, які бажають прийняти гігієнічні процедури, підготуватися до зустрічі, відпочити після тривалого перельоту, розмістити багаж, поступово перейшли на рівень міських готелів і навіть готельних ланцюгів (Holiday Inn, Ibis, Novotel, Hilton, Sheraton). Започатковані спеціалізовані портали (Between9and5, Dayuse-hotels), на яких можна забронювати проживання, облаштування тимчасового офісу в денний час навіть у люксових готелях (ціна коливається залежно від періоду часу, дня тижня та завантаження готелю). Первісна японська концепція капсульних готелів зазнала серйозних модифікацій у бік поліпшення, і на сьогодні у капсульних готелях зупиняються респектабельні туристи з метою відвідування оздоровчого центру, оснащеного великими ваннами з гарячою мінеральною водою. У Європі ідея «капсул для життя» трансформувалася з мінімалістичної в дизайнерську, а капсули – в каюти сучасних круїзних лайнерів, космічних кораблів [11].

*Адаптаційні нововведення* – це нововведення, які враховують зміни в зовнішньому середовищі, у розвитку інформаційних технологій, у споживчій поведінці гостей; спрямовані на багатофункціональність новинок; продукують оригінальні новинки, що адаптуються до попиту та специфічних запитів гостей; реалізуються в межах соціально-етичного маркетингу та концепції «блакитна стійкість» («The Blue Way»). Наприклад, активізація молодіжних туристів та їхня орієнтація на пошук дешевого житла перетворює капсульні готелі на конкурентів хостелів.

Компанія «Yotel» пропонує в європейських аеропортах невеликі обгороджені просторі номери-кабіни, обладнані ліжком, письмовим столом, WiFi, ТБ і невеликою ванною кімнатою. У флагманському готелі «Downtown Penang» (Джорджтаун) азіатської корпорації «Tune Hotels» пропонують бюджетні номери за ціною 30 дол, укомплектовані широким ліжком, столом, стільцем і вентилятором, ванною кімнатою. Кондиціонер, рушники, гігієнічні засоби, доступ до інтернету надаються за додаткову плату. Необхідність до адаптації під національні традиції зумовлює пропозицію номерів за статевою ознакою, з певним температурним режимом, особливим меблюванням, наявністю тих чи інших предметів, які відповідають культурі гостя, відкриття у готелі ресторанів національної кухні. В ОАЕ картка гостя дозволяє на ліфті переміщатися тільки між рецепцією, рестораном, громадськими зонами та своїм поверхом. По всьому світу зростає кількість готелів «тільки для жінок». Перший подібний готель (Barbizon Hotel for Women) з'явився на початку ХХ ст. в Нью-Йорку. Цей готель повинен був сприйматися як символ фемінізму. З 80-х рр. ХХ ст. радикальні правила були пом'якшені, у готелі можуть зупинятися усі бажаючі. Наразі готель внесений до Національного реєстру історичних місць США [98].

Концепція «блакитна стійкість» («The Blue Way») зумовила адаптацію готельного підприємства до зміни економічних, екологічних та функціональних аспектів функціонування, до здійснення капіталовкладень, формування витрат виробництва та якості процесів з урахуванням стандартів сервісу, комфорту, екології, здоров'я та задоволенням потреб гостей. «Блакитна стійкість» характеризує пакет послуг, що надаються відповідно до принципів поновлюваного, енергоефективного та екологічного використання в готельному господарстві (будівля, інфраструктура, матеріали, харчування).

Тенденція до здорового способу життя спровокувала переорієнтацію багатьох готелів на цей сегмент і змусила їх відкрити тренажерні зали,

фітнес-центри, спа-салони, побудувати басейни, оновити меню (безглютенове, дієтичне) або відкрити додаткові ресторани зі «здоровою кухнею».

У 2016 році Equinox заявив про відкриття в Нью-Йорку готелю, який буде орієнтований на мандрівників, що віддають перевагу здоровому способу життя і до послуг яких тренажерний зал площею близько 5 500 м<sup>2</sup>, відкритий і критий басейни. Mandarin Oriental почав проводити щорічну так звану «тиху ніч» (Silent Night), протягом якої всі курорти і готелі бренда будуть перетворюватися в медитативні простори, що сприяють позбавленню від «зайвих» думок. Тренд ментального оздоровлення розширює послуги лондонського готелю «Café Royal», для надання яких у штаті з'явилися майстер рейкі та когнітивний тренер [11].

*Псевдоінновації* спрямовані на часткове покращання застарілих поколінь техніки, технологій, методів управління. Наприклад, для розширення концепцій власних готельних брендів крупні мережі почали виходити на ринок таймшерів. Зокрема, у межах мережі «Marriott» створені окремий підрозділ «Marriott Vacation Club International» і відповідні бренди «Horizons by Marriott», «Grand Residences by Marriott» і «Ritz-Carlton Club». Таким же шляхом пішли готельні мережі «Hilton» і «Cendant». Риси псевдоінновацій мають і спеціалізовані готелі, які пропонують скорочений чи спеціалізований набір пропонованих послуг для обслуговування певного сегмента туристського ринку: учасників конгресів, виставок, ярмарків; гравців у гольф, гірськолижників, велосипедистів, серфінгістів з можливістю зберігання спорядження. Конгресові готелі розташовуються в логістичній доступності від конгресних та виставкових центрів, надають послуги з трансферу гостей або пропонують власну спеціалізовану інфраструктуру: зали для пресконференцій, обладнання для перекладачів; допомога в організації переговорів, лобі-бари та готельні холи, де може бути організована кава-брейк, ресторан для проведення фуршетів.

Псевдоінновацією є і поява бутик-готелів (з 1984 р.), які були створені на протипагу однотипним готелям для гостей з претензією на ексклюзивність і сьогодні пропонують безліч дивовижних особливостей – наприклад, кімнати з власними назвами, у яких увесь інтер'єр відповідає стилю певної епохи або виконаний в певному кольорі, власний обслуговуючий персонал, гарантований сервіс для домашніх тварин, наявність колекцій оригіналів творів мистецтва.

Отже, всі готельні підприємства приділяють увагу інноваційній діяльності по мірі власних можливостей, оскільки розуміють, що тільки впроваджуючи інновації можливо зберегти та поліпшити власні конкурентні позиції на ринку.

Серед пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні, які визначені Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» [4], підкреслимо ті, що можуть знайти відображення у готельній індустрії:

- упровадження енергоефективних, ресурсощадних технологій (заміна застарілого електротехнічного обладнання на сучасне енергоощадне, упровадження сучасних енергоефективних опалювальних котлів та модернізація існуючих, заміна існуючих бойлерів на більш енергоефективні, упровадження енергоефективного обладнання, упровадження енергоефективних освітлювальних приладів);

- освоєння альтернативних джерел енергії (виробництво електроенергії з використанням відновлюваних джерел енергії та альтернативних видів палива – вітрогенерація, сонячна генерація, мала гідроенергетика);

- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки (суперкомп'ютерні програмно-технічні засоби, телекомунікаційні мережі та системи; технології та інструментальні засоби електронного урядування; технології та засоби захисту інформації; технології та засоби виробництва програмного забезпечення; технології, системи та засоби обробки, зберігання і передання цифрової інформації; інформаційно-аналітичні системи, системи підтримання прийняття рішень).

На рисунку 1.1 зображено фактори, що перешкоджають розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності підприємств готельного господарства, а також указано заходи, необхідні для забезпечення гармонійного розвитку інноваційно-інвестиційної діяльності закладів розміщення.

Для подальшого розвитку готельного сектора економіки в Україні необхідно застосовувати нетрадиційні інноваційні форми та заходи в управлінні галуззю як на державному рівні, так і на рівні підприємства.

З метою реалізації стратегії впровадження інновацій у готельну індустрію вітчизняний готельний ринок потребує залучення інвестицій, що спрямовуватимуться на заходи з комплексного переобладнання багатьох готельних підприємств та оснащення їх сучасними основними та оборотними засобами (меблями, технологічним обладнанням, засобами автоматики та телемеханіки, електронною апаратурою управління, спортивним інвентарем найновіших зразків, побутовими товарами). Як стверджує Т. П. Басюк [7], тільки той готельний комплекс може розраховувати на успіх і популярність серед населення та зарубіжних туристів, до схеми благоустрою якого входить широкий набір новітніх засобів для занять спортом у будь-яку пору року, для

надання оздоровчих процедур, для творчої й ефективної роботи ділових людей, змістовного дозвілля та культурного відпочинку.



Рисунок 1.1 – Заходи щодо покращення інвестиційної діяльності закладів готельного господарства [24]

Аналіз статистичної інформації виявив, що спеціальної звітності про стан інноваційної діяльності готелів та ресторанів України на сьогодні не існує. Зобов'язання обов'язково звітувати про своє інноваційне становище поширюється тільки на промислові підприємства, тобто юридичні особи та їхні відокремлені підрозділи, які здійснюють промислову діяльність незалежно від основного виду діяльності.

Для усунення браку інформації про стан інновацій на підприємствах готельного господарства доцільно запровадити органами статистики обов'язковий збір інформації про здійснення інноваційної діяльності готельними підприємствами за допомогою форми статистичної звітності.

Завдяки глобалізації, появі нових технологій, методів управління, розширенню асортименту готельних послуг зростає необхідність у залученні іноземних та вітчизняних інвестицій у готельний бізнес.

Необхідно розуміти, що перспективи туристичного сектора країни надзвичайно великі. Отже, правильне використання туристичного потенціалу може впливати на розвиток національної економіки загалом.

Сучасна готельна індустрія – це галузь із зростаючим рівнем конкуренції на ринку готельних послуг. Конкуренція – це потужний стимул для поліпшення роботи готелю. Ураховуючи потужну конкуренцію на ринку, керівництво готелів змушене шукати нові методи і засоби виробництва послуг та створювати таку стратегію діяльності, яка б допомогла залучити та утримати споживача. Підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства можна досягти лише завдяки впровадженню інновацій.

## 1.2 Економічна глобалізація готельного бізнесу на інтелектуальній основі

Нині у світі склалася потужна система засобів розміщення та обслуговування гостей, яка сформувала матеріально-технічну основу індустрії туризму – готельне господарство. У широкому розумінні під готельним господарством потрібно розуміти індустрію гостинності, що передбачає проживання, харчування та інші додаткові послуги, надавані готельними підприємствами. У вузькому розумінні слова готельне господарство – це тільки проживання. Відповідно до поставленої мети, автор вважає доцільним розглядати готельне господарство в контексті індустрії гостинності, яка сьогодні становить галузь зі зростаючим рівнем спеціалізації, наростанням процесів концентрації виробництва та переходом на нові технології.

До головних тенденцій у сфері розвитку готельної індустрії сучасні автори та вчені відносять такі (табл. 1.2) [88].

Таблиця 1.2 – Головні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії

Автор	Тенденції розвитку
1	2
П. Р. Пуцентейло	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поглиблення спеціалізації готельних і ресторанних закладів;</li> <li>– утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів;</li> <li>– розвиток мережі малих підприємств;</li> <li>– впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій</li> </ul>

Продовження таблиці 1.2

1	2
Є. А. Джанджугазова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти та послуги, раніше надані підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування);</li> <li>– зростаюча демократизація готельної індустрії, яка значною мірою сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача;</li> <li>– посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дає змогу чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з огляду на різні ознаки;</li> <li>– будівництво готелів в екологічно чистих регіонах, формування «зелених» поверхів і номерів у звичайних міських готелях;</li> <li>– глобалізація та концентрація готельного бізнесу;</li> <li>– глибока персоніфікація обслуговування та повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;</li> <li>– широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій;</li> <li>– впровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств</li> </ul>
В. Б. Сапрунова	<ul style="list-style-type: none"> <li>– жорстокість конкурентної боротьби в умовах ринку покупців, аж до повного витіснення конкурента з ринку;</li> <li>– посилення позицій на ринку міжнародних готельних концернів та об'єднань;</li> <li>– зміна цілей інвестиційної експансії міжнародних готельних концернів: перенесення центру ваги на інвестиції саме в середні та малі готелі. Готельні концерни переходять від експансії у верхніх шарах ринку (люкс-послуг) до нижніх сегментів (готелі 2–3 категорії);</li> <li>– нова політика «торгової марки» готельних об'єднань (простота та функціональність обстановки готельних номерів, територіальна експансія);</li> <li>– витіснення з ринку малих і середніх підприємств готельного господарства</li> </ul>
А. Д. Чудновський	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розширення діяльності з стандартизації та сертифікації;</li> <li>– впровадження сучасних інформаційних технологій, зокрема глобальних комп'ютерних систем бронювання;</li> <li>– концентрація та інтеграція капіталу підприємств;</li> <li>– перехід від цінової конкуренції до конкуренції в галузі якості й оптимального співвідношення якості та ціни;</li> <li>– інтеграційні процеси в сфері готельного господарства</li> </ul>

Отже, перераховані вище головні сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності спрямовані зрештою на рішення головних завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;
- створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта;

– пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з огляду на динамічний розвиток ринку готельних і туристських послуг.

Формування цих тенденцій відбувається під впливом загальних вимог процесів глобалізації та інтеграції, відповідно до чого визначальними напрямками розвитку є:

– формування готельних ланцюгів, асоціацій, союзів. Такий підхід дає змогу готельним підприємствам перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їхню юридичну та господарську самостійність, але дають можливість проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки й перепідготовки кадрів;

– широке використання мережі «Інтернет» з метою просування готельних продуктів і послуг. Нові технології зменшують витрати і забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології розширюють можливості із залучення нових клієнтів і дають змогу розширити займані компаніями сегменти ринку. Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги [85];

– забезпечення готелів сучасними інформаційними технологіями для проведення глибокої та системної економічної діагностики. Результати діагностики дають можливість здійснити повний самоаналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних цінових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, виявити прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит і пропозицію готельних послуг. Усе це сприяє вирішенню проблем завантаження готельних підприємств [48].

Отже, загальна глобалізаційна тенденції реалізується в готельному господарстві, насамперед, у нових формах партнерства між підприємствами. Саме спільна робота має вирішальне значення, оскільки жоден виробник послуг не може одноосібно приймати туристів і забезпечувати комплексний розвиток. Дія об'єднувальної тенденції зазвичай реалізується через злиття і придбання, які є найпопулярнішим методом, що використовується готельними підприємствами для зміцнення свого становища на глобальному ринку, відзначається збільшення кількості договорів франшизи та зовнішніх інвестицій [35].



Об'єднання капіталу готельного бізнесу відрізняється від аналогічних процесів у сфері товарних ринків тим, що тут кожна з компаній *не претендує на повну диверсифікацію*. Глобалізація знаходить свій вираз у тому, що компанії прагнуть досягти певної критичної маси: зміцнити свою торгову марку на новому ринку, приєднати інші готелі до своєї торгової марки.

Процес глобалізації готельних послуг спричиняє серйозне збільшення обсягів інформації, яку необхідно збирати, оновлювати, структурувати. У цьому разі визначне значення має широке використання мережі «Інтернет», яку, зі свого боку, можна розглядати і як дистрибутивний канал, і як додатковий інформаційний ресурс дистрибутивної системи. Найбільшим досягненням інтернету є можливість надати глобальний доступ до готельних послуг з набагато меншими витратами, порівнюючи з традиційними системами дистрибуції. Отже, формується своєрідний глобальний простір готельного господарства.

Сучасні готельні підприємства в Україні характеризуються типовою структурою послуг, низькою спеціалізацією. Поряд із традиційними повносервісними готелями необхідно створити мережу спеціалізованих підприємств із вузьким спектром послуг, зорієнтованих на обслуговування певної категорії туристів. Насамперед, необхідність створення спеціалізованих підприємств стосується туристських центрів із чітко вираженою спеціалізацією у спортивно-оздоровчому, конгресовому туризмі, центрах з ігровими атракціями та іншими видами туризму.

Уніфікація послуг, ціни готелями, що входять у готельні ланцюги, остаточно не вирішує проблеми розвитку та модернізації готельного господарства в Україні. Раціонально збалансований сектор гостинності передбачає необхідність розвитку мережі готелів сімейного типу, молодіжних готелів та спеціалізованих готельних підприємств, зорієнтованих на оригінальність послуг та обслуговування певної категорії туристів.

Невеликі комфортні готелі із регламентованим обсягом додаткових послуг повинні пропонувати за помірну ціну необхідні для роботи та відпочинку якісне персоніфіковане обслуговування, стати основним сектором готельної індустрії, утворюючи найчисельнішу мережу розосереджених, насамперед, у невеликих презентабельних для туризму населених пунктах – містечках, сільських поселеннях.

Реалізація необхідного кількісного та якісного рівня розвитку інфраструктури сфери гостинності зумовлює необхідність системного та комплексного аналізу інвестування в окремі регіони та окремі сегменти готелів.

Реалізація інвестиційних проєктів передбачає аналіз основних параметрів функціонування готелів – використання готельних місць різного класу, динаміки середньої ціни номерів, тенденції попиту на найбільших зарубіжних ринках, а також комплекс інформації, пов'язаної із загальною стратегією розвитку окремих туристських і курортних центрів.

Для інвестування реконструкції сучасних та будівництва нових готелів невисокої категорії сьогодні необхідна державна програма відображена у ефективному дієздатному механізмі співпраці зацікавлених інвесторів, місцевого самоврядування та державних органів центральної і місцевої влади. Ця програма повинна коригуватись пріоритетами державної політики розвитку туризму, її реалізацію необхідно здійснювати за участю професійних консультантів профільних сегментів туристської сфери державного та недержавного рівня із використанням традиційного та новітнього досвіду світових лідерів готельної сфери.

Результати дослідження сучасного стану готельної сфери в Україні свідчать саме від підвищення її розвитку, інвестування, значною мірою залежить реальний стан туристської інфраструктури в державі. Для ефективного функціонування готельної сфери сьогодні необхідна гнучка система державного стимулювання цієї галузі, відображена у розробленій нормативно-законодавчій базі. Водночас необхідно збільшити кількість засобів розміщення різних категорій з чіткою диференціацією у спеціалізації пропонованих послуг гостинності, удосконалити управління готельними підприємствами в умовах динамічного соціально-економічного простору та розширення туристської діяльності, покращити якість готельних послуг, ефективність маркетингу і взаємодії на туристичному ринку сучасних готелів, на державному рівні максимально підтримувати формування національних готельних ланцюгів, які впроваджують нові стандарти готельного сервісу, єдині підходи організації управління.

У міжнародному готельному бізнесі процеси глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектора засобів розміщення туристів, у якому транснаціональні корпорації набувають форми МГК (міжнародних готельних консорціумів), МГМ (міжнародних готельних мереж), та є основними суб'єктами міжнародного готельного бізнесу.

В умовах глобалізації міжнародного готельного бізнесу особливу увагу привертають інвестиційні стратегії розвитку МГМ. Є. Є. Філіповський, Л. В. Шмаров, В. С. Зверев та Т. П. Ломакіна описують п'ять варіантів

інвестиційних стратегій в готельному бізнесі, які пов'язані тільки з правами власності на готельне підприємство, а саме [29]:

- інвестиційна стратегія на підставі продажу готелю мережі з подальшою орендою та управлінням у межах мережі;
- інвестиційна стратегія на підставі довгострокового контракту з найманим оператором та отриманням частки доходу;
- інвестиційна стратегія на підставі придбання франшизи у МГМ;
- інвестиційна стратегія на підставі придбання франшизи з подальшою здачею готелю в управління мережі-власника франшизи;
- оренда готельного підприємства.

В умовах глобалізації найважливішою характеристикою розвитку МГМ є зміна просторово-часових параметрів її функціонування. Специфіка готельного бізнесу така, що знання, досвід та інновації поширюються нестримно, внаслідок чого одержання прибутку в тривалому періоді (окрім інновацій) передбачає прагнення до монополізації в межах певного простору, який здійснюється шляхом розширення мережі (окрім всіх закономірних удосконалень) у межах існуючих альтернатив. Розширення виявляється в трьох варіантах:

- 1) *ампліфікація* – розширення мережі на нові країни, створення нових готелів; географічні напрями розширення, які задані стратегією;
- 2) *ефузія* – поширення і нарощування присутності мережі всередині країн, де вже існують її готелі; може передбачати створення нових готелів або розширення вже існуючих (збільшення кількості номерів);
- 3) *комбіноване розширення* – розширення мережі шляхом поєднання ампліфікації та ефузії.

Найважливішим моментом є вибір типу стратегії розвитку МГМ, який залежить від певних умов і можливостей компанії. Серед згаданих раніше типових стратегій (стратегія зростання, стабільності та скорочення) найбільший прогрес у розвитку мережі досягається за стратегією зростання. Її переваги підкреслюють недоліки інших типів стратегії. Серед них:

- 1) розширення впливу на кон'юнктуру національних та світового ринку готельних послуг і туризму;
- 2) повніше використання природних переваг мережі;
- 3) орієнтація на досягнення масштабніших цілей, зокрема завоювання більшої частини світового ринку;
- 4) поява нових можливостей визначати тенденції розвитку міжнародного готельного бізнесу, підвищувати рівень стандартів, надаючи у такий спосіб додатковий тиск на конкурентів тощо. З іншого боку, для реалізації стратегії

зростання необхідні відповідні ресурсні можливості та управлінський потенціал.

У процесі формування стратегії розвитку МГМ лежить складна структура цілей розвитку, що включає загальні цілі, поставлені стосовно розвитку всієї мережі, і приватні цілі, поставлені стосовно окремих готелів, видів послуг, що надаються тощо). Постановка цілей розвитку МГМ включає оцінку зовнішніх і внутрішніх обмежень. **Зовнішні обмеження** необхідно розділяти на три типи: місцеві, регіональні та глобальні. На різних рівнях зовнішні обмеження за своєю природою можуть бути однотипними (обмеженість рекреаційних ресурсів тощо) і різнотипними (політичні, соціальні, діяльність конкурентів тощо). Зовнішні обмеження необхідно розглядати в контексті зміни кон'юнктури світового готельного та туристичного ринків. **Внутрішні обмеження** необхідно розглядати стосовно мережі або до окремих її елементів, виділяючи: ресурсні, управлінські й технологічні.

Реалізація кожного з типів стратегії розвитку багатоваріантна. Вибір певної програми розвитку підпорядкований вимогам економічної доцільності, тобто передбачає постійну оцінку ефективності функціонування МГМ із врахуванням витрат на реалізацію заходів щодо її розвитку.

### Запитання для самоконтролю

1. Наведіть визначення понять «інновація», «нововведення».
2. Охарактеризуйте класифікаційні ознаки інновацій.
3. Визначте різницю між піонерними, модифікувальними, адаптаційними та псевдоінноваціями.
4. Наведіть приклади інновацій готельних підприємств за інтенсивністю інноваційних змін, за рівнем сприйняття, за причинами виникнення.
5. Охарактеризуйте провідні тенденції розвитку індустрії гостинності на сучасному етапі її розвитку.
6. Як ви розумієте тенденцію розвитку готельних та ресторанних підприємств щодо поглиблення їхньої спеціалізації? Наведіть приклади такої спеціалізації.
7. Визначте причини, через які відбувається витіснення з ринку малих і середніх підприємств готельного господарства витіснення з ринку малих і середніх підприємств готельного господарства.
8. Які автори досліджували питання сучасних тенденцій розвитку готельної індустрії?

9. Визначте головні тенденції в розвитку готельних підприємств в Україні та за кордоном.
10. Які завдання постають перед сучасною індустрією гостинності?
11. Визначте нові форми партнерства між підприємствами готельного господарства.
12. Які п'ять варіантів інвестиційних стратегій у готельному бізнесі, які пов'язані виключно з правами власності на готельне підприємство, ви знаєте?
13. Охарактеризуйте сутність понять «ампліфікація» та «ефузія». Наведіть різницю між ними.
14. Які існують внутрішні обмеження при постановці цілей розвитку міжнародних готельних мереж?
15. Охарактеризуйте класифікацію зовнішніх обмежень при постановці цілей розвитку міжнародних готельних мереж.
16. Наведіть приклади внутрішніх та зовнішніх обмежень у діяльності вітчизняних готельних підприємств.
17. Які проблеми внутрішнього та зовнішнього характеру заважають розвитку вітчизняних готельно-ресторанних підприємств? Визначте шляхи подолання зазначених проблем.

## 2 ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ

### 2.1 Прогнозування нововведень на рівні готельних підприємств

У класичному менеджменті вважається, що *прогнозування* – це метод, у якому використовуються як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення. У наслідок цього отримують картину майбутнього, яку можна використовувати як основу в процесі планування. Прогноз в управлінні становить розробку моделей розвитку керованого об'єкта.

Показники прогнозу (числові характеристики об'єкта, обсяги та терміни робіт тощо) мають ймовірнісну природу. На підставі прогнозів здійснюється передбачення і приймаються управлінські рішення.

*Мета прогнозування* – отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку (зміни) керованого об'єкта (показників його стану) в часі і просторі. Джерелами інформації для прогнозів є вербальні й письмові тексти, що отримуються в процесі комунікацій між людьми або у відкритому друці. Інформацію з відкритого друку отримують, використовуючи методи: структурно-морфологічний, визначення публічної активності, виявлення груп патентних документів, аналізу показників, термінологічного та лексичного аналізу, які будуть розглянуті далі.

Для прогнозування в практичній діяльності застосовуються різні кількісні та якісні методи.

*Кількісні методи* базуються на інформації, яку можна отримати на підставі вивчення тенденцій зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Прикладами таких методів можуть бути: аналіз тимчасових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.

В основу *якісних методів* покладені експертні оцінки фахівців у сфері прийняття рішень: наприклад, методи експертних оцінок, висновок, моделі очікування споживача (опитування клієнтів).

Складні об'єкти прогнозуються з використанням різних кількісних і якісних методів. Наприклад, прогноз економічної кон'юнктури (сукупність ознак, що характеризують стан економіки в певний період) базується на прогнозах у сфері обмежень із захисту навколишнього середовища, міжнародної торгівлі, попиту на продукцію, пропозиції продукції та їхніх співвідношень. До того ж кожний із вказаних прогнозів, зі свого боку, ґрунтується на проміжних прогнозах різних процесів. Відпрацьованими

методами прогнозування економічної кон'юнктури є: «мозковий штурм», метод Делфі, екстраполяції тенденцій, морфологічний аналіз, імітаційне динамічне моделювання, структурний аналіз тощо. Однак існують також інші класифікації методів прогнозування, які визначені особливостями прогнозів (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Класифікація прогнозів [56]

Класифікаційний признак	Роль і місце прогнозу в управлінському рішенні
1	2
Цільовий	Визначення можливості реалізації цілі управління. Дає змогу уточнити мету організації і сформулювати її місію. Визначаються критерії досягнення мети
Пошуковий	Виявлення закономірних тенденцій у розвитку керованого об'єкта. Встановлення стану прогнозованого об'єкта в сьогоденні й майбутньому. Враховується в процесі розробки стратегічних рішень
Нормативний	Визначення шляху, етапів реалізації цілей управлінського рішення. На його підставі рекомендується використовувати відповідні методи управління: планові, програмні тощо
Програмний	Дослідження впливу чинників на різних етапах досягнення мети організації. Формулювання гіпотези взаємовпливу різних факторів на об'єкт прогнозування і визначення ймовірнісних термінів досягнення проміжних цілей у процесі досягнення головної
Проектний	Отримання матеріалу, що забезпечує цільову спрямованість концепцій проєктів, їхнього життєвого циклу, критеріїв оцінки інвестиційних проєктів. Результати проєктного прогнозу використовуються під час розробки інвестиційних і фінансових рішень
Час (період) упередження	Оперативні, коротко-, середньо- і довгострокові прогнози, спрямовані на забезпечення, розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень: тактичних, оперативних і стратегічних
Умови взаємозв'язку факторів	Прогнози формуються з урахуванням детермінованих, ймовірнісних взаємозв'язків факторів і об'єкта прогнозування, а також невизначених умов. Умови визначають специфіку використання методів прогнозування та розробки прийняття рішення
Специфіка обробки інформації особою, що приймає рішення	Моделі прогнозування можуть бути описані за допомогою математичних залежностей (формалізовані, що дають змогу здійснювати прогнозування і прийняття рішення з використанням ЕОМ) або у вигляді письмових, або усних текстів. Інформація, що переробляється (усвідомлено або не усвідомлено), визначає назву частини прогнозів і рішень, наприклад, інтуїтивні прогнози

Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його вироблення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. До того ж різні методи можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

Приведемо коротку характеристику методів прогнозування, які використовуються частіше за інших, із вказівкою джерел, в яких їхня сутність викладена в розгорненому вигляді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Коротка характеристика методів прогнозування [56]

Сфера застосування	Призначення, вирішувани завдання	Особливості застосування
1	2	3
<b>Експертні методи</b>		
Економічна кон'юнктура. Розв'язання проблем науково-технічного прогресу. Розвиток об'єктів великої складності	Для об'єктів, розвиток яких не піддається предметному опису, математичній формалізації. В умовах відсутності достовірної статистики, що характеризує об'єкт управління, в умовах великої невизначеності, за відсутністю ЕОМ, в екстремальних ситуаціях	За експертними оцінками 7–9 фахівців. Вироблення колективної думки групи експертів. Потребує багато часу для опитування і обробки даних
<b>Метод евристичного прогнозування</b>		
Науково-технічні об'єкти та проблеми, розвиток яких погано піддається формалізації	Знаходження оптимальних способів створення проєктованих систем (модернізованих). Прогнозування великих і складних систем. Виявлення об'єктивного уявлення про перспективи розвитку вузької галузі	Математичний апарат непридатний. Обробляються прогнозні оцінки об'єкта шляхом систематизованого опитування експертів у вузькій сфері науки, техніки, виробництва. Інформаційний масив створюється із заповнених експертами таблиць
<b>Морфологічний аналіз</b>		
В умовах малого обсягу інформації про проблему, що вивчається, для отримання систематизованої інформації за всіма можливими варіантами її рішення	Прогнозування можливого результату фундаментальних досліджень. При відкритті нових ринків, формуванні нових потреб	Структурні взаємозв'язки між об'єктами, явищами й концепціями. Загальність припускає її використання повної сукупності знань про об'єкт. Необхідною вимогою є повна відсутність попередніх думок. Містить такі етапи: формулювання проблеми; аналіз параметрів; побудова «морфологічного ящика», що включає всі рішення; вивчення всіх рішень



Продовження таблиці 2.2

1	2	3
Коллективна генерація ідей		
Отримання блоку ідей із прогнозування і прийняття рішень	Визначення всього можливого кола варіантів розвитку керованого об'єкта. Визначення кола чинників, що впливають на об'єкт прогнозу, а також сценарію розвитку об'єкта управління	Синтез об'єкта прогнозу, мультифакторний аналіз подій, аналіз подій з боку детермінувальних чинників
Прогнозні графи і «дерево рішень»		
Структурне прогнозування (знаходження розв'язання проблеми за збереженням функцій, але зміною структури об'єкта)	Прогноз розвитку об'єкта загалом. Формулювання сценарію досягнення прогнозованої мети, рівня мети, критерію	Вибір графи, що визначається сутністю відносин, які вона повинна виразити
Математичні методи параметричного прогнозування		
Визначення тенденцій розвитку об'єктів, що мають кількісні статистичні дані, які характеризують їхній минулий і сьогоденний стан	Задачі прогнозної екстраполяції	Можуть застосовуватися: – за умов, коли вихідні статистичні дані відповідають вимогам, висунені до певних математичний методів; – за наявністю кількісної інформації; – якщо значення часу (глибини) упередження укладаються в межах одного з циклів об'єкта прогнозування
Визначення тенденцій розвитку об'єктів (продовження)	Задачі методу найменших квадратів	Застосування можливе, якщо за час упередження функціональна структура об'єкта прогнозування не змінюється (можуть змінюватися тільки значення параметрів)
Прогноз процесів, динаміка яких містить коливальні або гармонійні складові	Спектральний аналіз	До об'єкта прогнозування відносяться: сезонні коливання попиту; макроекономічні процеси; енергоспоживання

Закінчення таблиці 2.2

1	2	3
Максимально можливий облік і сукупності змінних, що характеризують об'єкт і їхні взаємозв'язки	Факторний аналіз	Становить розділ математичної статистики і включає велику кількість методів
Прогнозування за аналогією		
Розв'язання проблемних ситуацій, звичних для осіб, що приймають рішення	Рішення ситуаційних управлінських задач	Використання методу за наявністю аналогів об'єктів, процесів, ситуацій. Застосування методу потребує спеціальних навичок

Під час вибору методу прогнозування потрібно зважати на:

- наявність статистичних даних за необхідний період;
- компетентність прогнозиста, наявність ВОТ;
- час, що необхідний для збору й аналізу інформації. У низці випадків для отримання незалежних прогнозів використовуються одночасно декілька методів.

Вимоги до прогнозів:

- своєчасність, певною мірою точності й визначеності інших показників;
- надійність, що виражено в знакових одиницях (доларах, одиницях продукції, обладнанні, кваліфікації персоналу тощо) і зафіксована на папері;
- простота методики прогнозування для розуміння і використання.

#### ***Характеристика експертних методів прогнозування попиту***

Методи експертних оцінок використовуються для прогнозування подій майбутнього за відсутністю статистичних даних чи їх нестачі. Вони також застосовуються для кількісного виміру таких подій, для яких не існує інших способів виміру, наприклад, під час оцінки важливості цілей і переваги окремих методів просування. Інакше кажучи, методи експертних оцінок застосовуються як для кількісного виміру подій у сьогоднішній день, так і для цілей прогнозування.

Застосовуються як індивідуальні, так і групові (колективні) експертні опитування.

До групових експертних опитувань належать:

- відкрите обговорення поставлених питань із подальшим відкритим чи закритим голосуванням;

– закриті обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування; вільні висловлення без обговорення і голосування.

Досвід засвідчив, що традиційні методи обговорення поставлених перед групою експертів питань, що відносяться до першого типу експертних опитувань, до досягнення визначеної згоди між ними чи до вироблення загальної позиції не є найкращими методами використання групи експертів. Ці методи обговорення мають низку недоліків, таких як взаємний вплив думок експертів і небажання учасників обговорення відмовлятися від поглядів, що були раніше висловлені привселюдно. Тому на практиці під час підготовки рішень з широкого кола питань набувають усе більшого поширення другий і третій типи групових експертних оцінок.

Другий тип групових експертних оцінок можна підрозділити на дві категорії: експертне опитування, проведене в один тур шляхом одноразового заповнення анкет, і проведене у декілька турів шляхом багаторазового заповнення анкет експертами з метою послідовного уточнення оцінок.

Отже, для оцінки кількості клієнтів нині використовують метод експертних оцінок, який базується на поєднанні експертних оцінок із результатами соціологічного дослідження.

Розрахунок відбувався на підставі декількох вихідних даних: розмір наявного номерного фонду в готелях, завантаженість готельного фонду, середня тривалість перебування туриста у місті, відсоток туристів, що залишаються на ночівлю у готелях.

Готельна справа в Україні, на нашу думку, має також свої істотні недоліки, серед яких виділяють низький індекс прозорості й невідповідність міжнародним стандартам відкритості.

Відмінність індексу прозорості від інших рейтингів в тому, що об'єктом оцінки є веб-сайт компанії. Сайти компаній оцінювались за чотирма основними критеріями: звітність (наявність нефінансового звіту, підготовленого за стандартом Глобального договору ООН) – 40 % від загального результату; зміст (розкриття інформації за основними сферами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)) – 35 % від загального результату; навігації (зручність користування сайтом) – 10 % від загальної інформації; доступність (мова, контактна інформація) – 15 % від загального результату [76].

Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» – провідна експертна організація з КСВ в Україні, член Управління Глобального договору ООН (2010–2011 рр.), національний партнер CSR Europe (Брюссель) і

Всесвітньої бізнес-ради зі сталого розвитку (WBCSD, Женева). Організація об'єднує 39 компаній України. Центр надає консультації із питань розробки стратегії, програм і комунікацій по КСВ, проведення моніторингу та оцінки ефективності проєктів, підготовки й верифікації не фінансової звітності.

## 2.2 Сутність і принципи планування інновацій

Генераторами інноваційних ідей є новатори. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість до певного виду діяльності, що розвивається під впливом певних умов і бажання виразити власне бачення через створення новації. Головну роль у спонуканні до творчої активності новатора має як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. До того ж свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти. Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив є причиною постановки тих чи інших цілей.

Варто зазначити, що будь-яка дія здебільшого викликана не одним, а декількома мотивами, які перебувають у певній субординації, – одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери.

Серед зовнішніх мотивів важливе значення має система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувати умови його розвитку, розроблення і запровадження ним творчих ідей у життя. Крім того, зовнішніми мотивами творчої активності є попит у сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги та безпосередньо досягнення науки й техніки.

Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- самовираження через реалізацію свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;
- гарантування особистої безпеки.

Класифікація основних методів, які сприяють генерації нових ідей, підвищенню творчої активності наукових та інженерно-технічних робітників, які займаються створенням і освоєнням випуску нових виробів, подана на рисунку 2.1 [35].

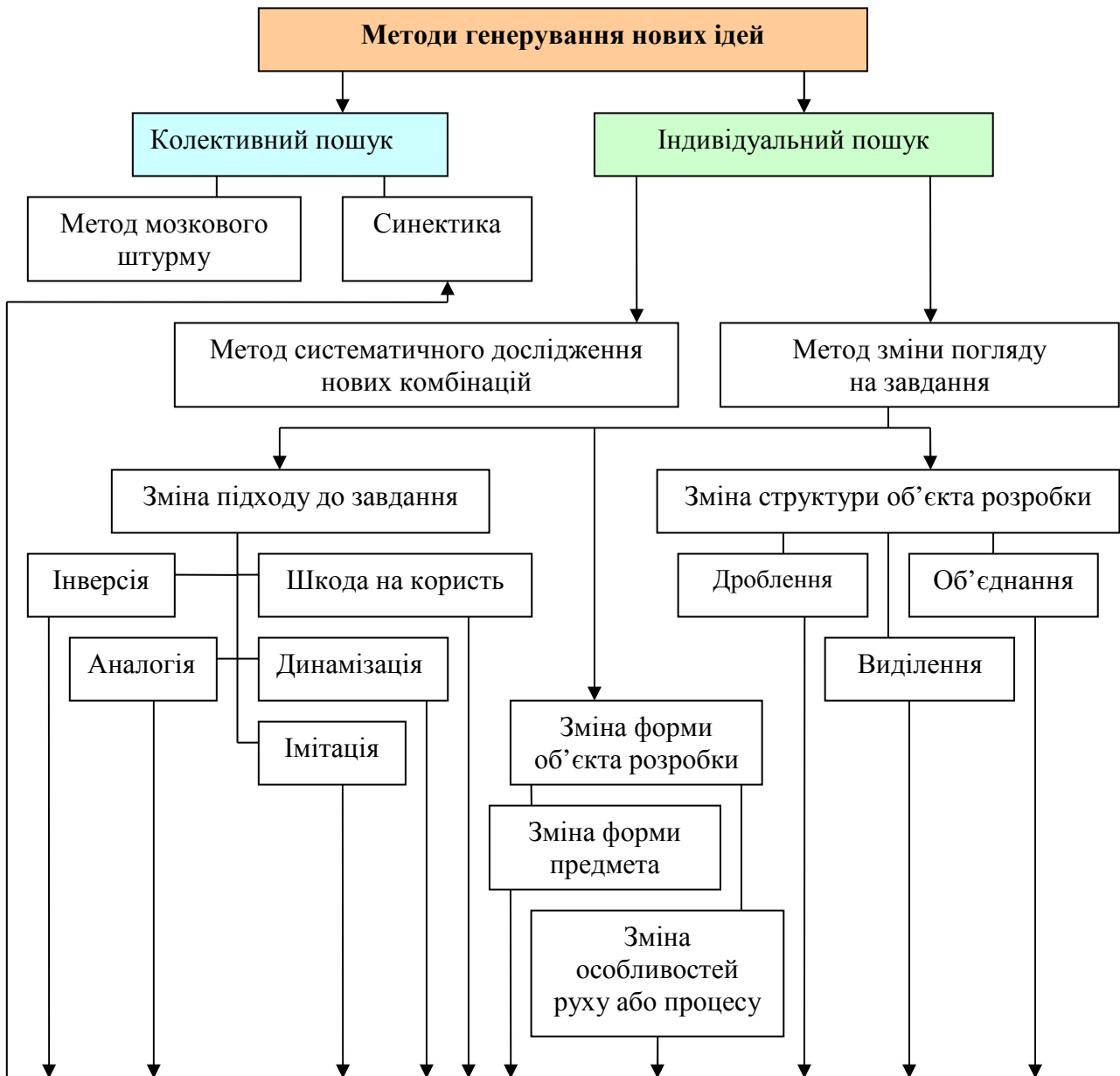


Рисунок 2.1 – Класифікація основних методів генерування нових ідей

За особливостями використання вони можуть бути розподілені на дві основні групи: методи колективного та індивідуального пошуку.

До *методів колективного пошуку нових ідей* належать [38]:

1. *Метод мозкового штурму* – процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їхньому авторові можуть видаватись сумнівними. Якщо автор боїться потрапити під критику опонентів, він може побоюватися виказувати свою думку. Крім того, відомо, що деякі люди за складом розуму гарно генерують ідеї, але погано їх аналізують, а інші, навпаки, схильніші до критичного аналізу чужих ідей, ніж до генерації власних.

Бажаючи усунути перешкоди, що спричинені страхом критики під час генерування ідей, і забезпечити їхній оперативний об'єктивний аналіз,

американський психолог А. Осорон у 1953 р. класифікував ці процеси, розподіляючи їхніх учасників на дві групи.

Одна група тільки пропонувала ідеї, а друга – тільки аналізувала запропоновані ідеї. Обидві групи працюють у двох суміжних приміщеннях, не спілкуючись між собою. Вони беруть участь повноправно у вирішенні завдання, що перешкоджає появі відчуття чужих ідей.

Для ефективного застосування методу мозкового штурму потрібно чітко уявляти його можливості, знати, як і коли доцільно використовувати, і дотримувати таких основних правил [65]:

- група генераторів ідей повинна формуватися з людей різноманітних спеціальностей і досвіду;

- метод може давати кращі результати, якщо члени групи не зацікавлені особисто у вирішенні поставленого завдання.

Вони повинні розуміти завдання, яке мають розв'язати, загальне уявлення про нього, але не обов'язково мати спеціальну підготовку в цій сфері. У цьому разі їхні пропозиції можуть стати вільнішими від психологічної інерції та нетрадиційними. Для вирішення, наприклад, технічного завдання можуть бути запрошені біологи, психологи тощо. До того ж враховуються такі вимоги:

- висока професійна кваліфікація і здібність до творчого мислення;

- ідеї висловлюються вільно, зокрема фантастичні, жартівливі чи на перший погляд помилкові. Будь-які оціночні висловлювання недопустимі, ураховуючи схильність людини до критики, ця вимога – головна;

- повинна генеруватися достатньо велика кількість ідей. Основний принцип цього методу: ліпше десять зайвих ідей, ніж одна втрачена цінна ідея;

- бажано, щоб процес генерування був безперервним: одна ідея має слідувати за іншою та породжувати нову. Тому регламент часу на формулювання ідеї – одна-дві хвилини. Однак регламент повинен дотримуватись самими учасниками групи, а не адміністративно;

- у процесі експертизи всі запропоновані ідеї мають право на обговорення й аналіз, навіть ті, які на перший погляд не заслуговують уваги;

- оптимальний кількісний склад групи генерації ідей – 6–10 осіб, а тривалість процесу – не більше однієї години.

Цей метод дає ефективніший результати у вирішенні неточних і спеціальних завдань.

На рисунку 2.2 наведено фази творчого процесу.

Реалізація інновацій у сфері готельного господарства спирається на систему планування. У діяльності суб'єкта господарювання використовуються

різні плани. Їхня класифікація підкоряється задачам систематизації згідно з типовими ознаками, що дає змогу визначити місце кожного з них і визначити роль відповідно свого призначення. Встановлення тотожності й відмінностей між видами планів шляхом їхньої класифікації дає змогу краще й адекватніше зрозуміти значення планування.

Плани класифікуються у такий спосіб [53]:

**1. За часом:**

- довгострокові (стратегічні) – на 6–10 років;
- середньострокові – на 3–5 років;
- поточні – на 1 рік, зокрема сезонні;
- оперативні – до 1 року.

**2. За об'єктами господарювання:**

- державні, зокрема регіональні, республіканські, обласні й муніципальні;
- внутрішньофірмові.

Сьогодні уряди багатьох економічно розвинених країн застосовують плани в управлінні соціально-економічним розвитком: складаються плани в США, Японії, Франції, Великобританії, Німеччині, Канаді, а зараз – в ЄС. Крім того, існує велика група різновидів регіональних планів, зокрема місцевих. У державному плануванні особливе місце займають програми соціально-економічного розвитку.

**3. За ступенем визначеності параметрів:**

- детерміновані (з чітко вираженими параметрами);
- імовірнісні (з нечіткими параметрами).

**4. За ознакою часової орієнтації:**

- реактивні, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- інактивні, тобто інертні згідно з планованими діями;
- передактивні, тобто з високим рівнем активності, направлених на істотне перетворення дійсності.

**5. За функціями діяльності – це так звані функціональні плани:**

- маркетингу, зокрема збуту;
- прибутку і рентабельності;
- інвестицій, зокрема довгострокових програм;
- витрат виробництва;
- персоналу;
- прибутку;
- фінансів.

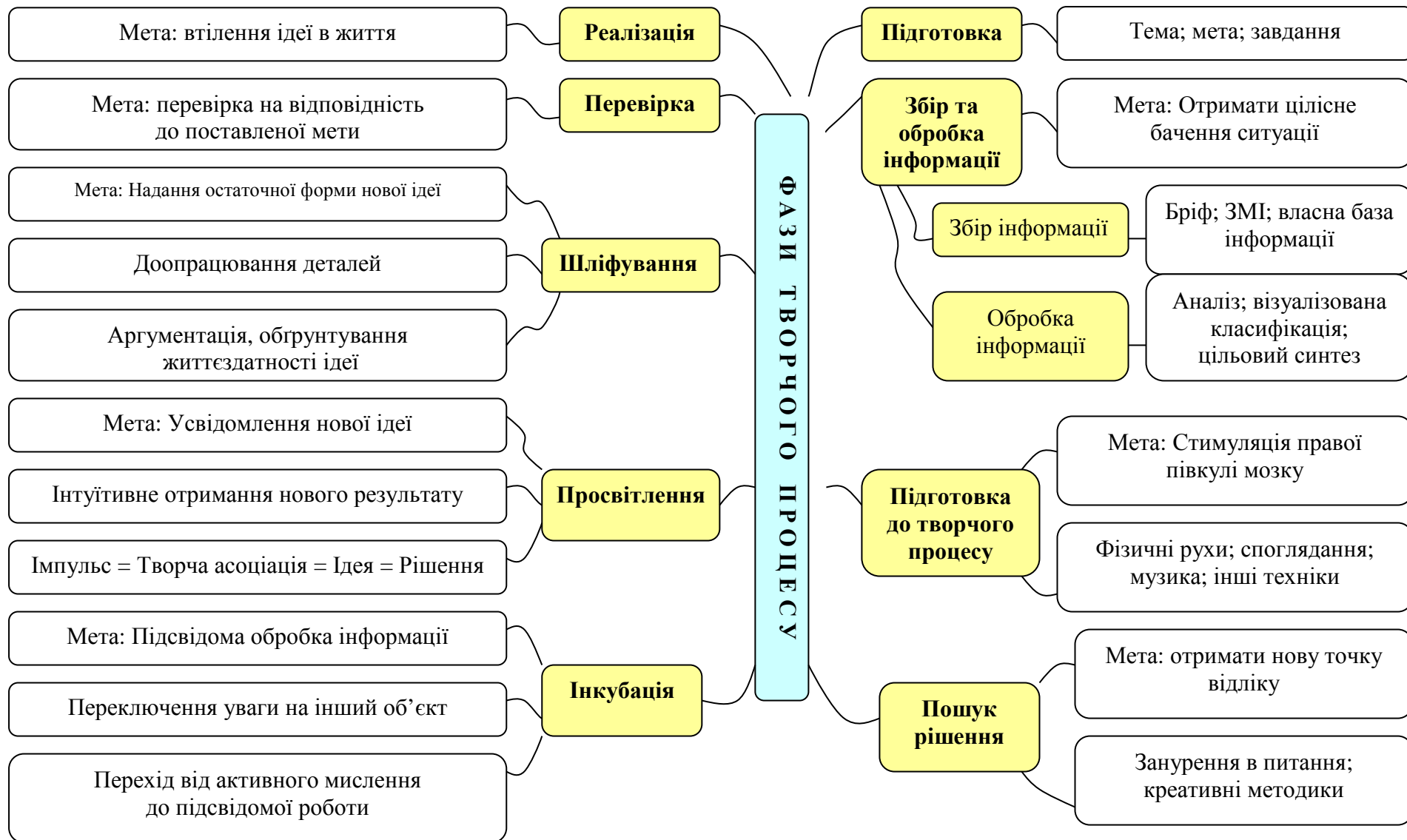


Рисунок 2.2 – Фази творчого процесу [32]



Розглянувши класифікацію планування інновацій та їхню реалізацію, потрібно сказати таке. Мета діяльності з формуванням ідей залежить від вироблення якомога більшої їхньої кількості. Мета наступних етапів – скоротити їхню кількість. Першим кроком на цьому шляху є відбір ідей. Мета відбору – якомога швидше виявити й позбутися непридатних ідей. У багатьох фірмах фахівці повинні викладати ідеї новинок у вигляді на стандартних бланках, що передаються потім в руки комісії з нових товарів. У такій заявці міститься опис товару, цільового ринку України та конкурентів, робляться грубі прикидки стосовно обсягів ринку, ціни товару, тривалості і вартості робіт зі створення новинки, вартості її виробництва та норми прибутку. Навіть тому разі, коли ідея представляється цікавою, виникає запитання: чи підходить для цієї фірми – чи добре цілком узгоджується з її цілями, стратегічними настановами й ресурсами? Багато фірм розробили спеціальні системи оцінки й відбору ідей.

Попередня селекція позначатиме перевірку ідей щодо відповідності вимогам фірми, що може включати в експертних оцінках, матрицю оцінки й багатокритеріальну оцінку. І тому використовують власних фахівців підприємства. Критерії оцінки залежать від особливостей підприємства.

Насправді застосовуються найчастіше методи оцінки за допомогою балів і шкал. При застосуванні профільних шкал визначається місце ідеї за шкалою, важливості якої висловлюють різні рівні оцінки (числа, скажімо, від 1 до 7, від 1 до 10 чи якісь знаки). Матриця оцінки будується так: визначаються найважливіші сфери підприємства, їм присвоюється числове значення, що відбиває їхню відносну вагу і значення для успіху підприємства. Ідея отримує низку оцінок (наприклад, від 0,1 до 1), кожна з яких висловлює, наскільки добре ідея відповідає вимогам того чи іншого відділу. Множення коефіцієнтів по відділах (розрахунок індексів) додавання отриманих результатів дає кінцеву оцінку корисності ідеї підприємствам. Приклад такої оцінки подано в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Приклад оцінки інноваційних ідей та їхнього відбору [35]

Відділ підприємства	Питома вага	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Індекс
Дослідження та розвитку	0,25							>					1,5
Кадри	0,1					>							0,4
Фінанси	0,1			>									0,2
Виробництво	0,3						>						1,5
Маркетинг	0,25										>		2,25
Всього:	1,00												5,85

За бальною оцінкою спочатку затверджуються критерії, які зважуються залежно від ролі в процесі вибору. Потім оцінюється, наскільки ідеї відповідають поставленим вимогам (наприклад, за допомогою шкали простого рейтингу від «дуже погано» – до «дуже добре»). Результат обчислюється за такою формулою:

$$\text{Бальна оцінка } (j) = A_i X_{>ij}, \quad (1.1)$$

де  $i$  – номер критерію;

$j$  – номер ідеї;

$A_i$  – вага критерію;

$X_{>ij}$  – оцінка ступеня задоволення ідеєю  $j$  критерію  $i$ .

Що до експертні оцінки, то її проводять передусім за такими показниками, як очікуваний обсяг продажів, зростання виробництва, досяжною є ступінь проникнення, відповідність продукту, що використовується, чи планованим каналам розподілу. Необхідно з'ясувати, які переваги має продукт стосовно конкурентів, чи є правові або моральні проблеми. Експерти мають визначити, наскільки реалізується ідея з технічного погляду, наскільки вона відповідає цілям та іміджу підприємства.

Однак остаточний відбір інноваційних ідей завершується економічним, зокрема інвестиційним обґрунтуванням. Зміст останніх докладніше наведено в темі 5.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Наведіть визначення поняття «прогнозування» та визначте мету прогнозування нововведень на рівні готельних підприємств.
2. Наведіть різницю між кількісними та якісними методами прогнозування. Які із зазначених методів є точнішими?
3. Наведіть класифікацію методів прогнозування та прогнозів.
4. Охарактеризуйте сферу застосування експертного методу.
5. Визначте особливості застосування методу евристичного прогнозування.
6. Охарактеризуйте сутність прогнозування за аналогією.
7. Які методи пошуку інноваційних ідей ви знаєте? Які з них є найбільш розповсюдженими у сфері готельного господарства?
8. Визначте причини, які стримують процес прогнозування діяльності готельних підприємств.

9. У чому полягає сутність організації творчого процесу?
10. Охарактеризуйте основні етапи творчого процесу.
11. Які засоби, що сприяють генерації ідей, ви знаєте? Чи застосовують такі методи на підприємствах готельно-ресторанного господарства?
12. Обґрунтуйте необхідність формування системи відбору інноваційних ідей.
13. Охарактеризуйте технологію оцінки інноваційних ідей та їхнього відбору.
14. Який підрозділ у складі готельних підприємств має займатися процесом прогнозування нововведень?

## 3 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

### 3.1 Організаційні інновації у готельному господарстві

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних готельних підприємств на український ринок переводять проблему управління до низки пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання та сталий розвиток готелів у новому середовищі.

Використання нетрадиційних методів залучення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) у тій або іншій формі дає готельному підприємству необхідну гнучкість [30].

*Аутсорсинг* – це передача певних функцій компанії, сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє підприємство від необхідності утримувати дорогий штат і надає можливість користуватися послугами кваліфікованих фахівців.

У національному законодавстві поняття «аутсорсинг» визначено Національним класифікатором України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4), а саме: це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, *частину виробничого процесу або повний виробничий процес*, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції [73]. Термін «аутсорсинг» також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцез перебування не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

Серед послуг готельних підприємств, які можуть надаватися на основі аутсорсингу, можна зазначити послуги салонів краси, спа-центрів, екскурсійних бюро, послуг з організації трансферу гостей із аеропорту або залізничного вокзалу та назад тощо. Отже, мова йде про додаткові послуги, які мають бути в готелі, вони впливають на якість готельного продукту загалом, однак зазвичай ці послуги надаються іншими підприємцями, які знають особливості надання цих послуг. Дуже часто такі підприємці орендують приміщення в готелі. Разом із тим підрозділи з надання додаткових послуг часто бувають інтегрованими в єдину систему управління готелем з метою збереження та передачі інформації щодо запитів клієнтів, замовлення тих чи інших додаткових послуг через службу рецепції.

*Аутстафінг* – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники формально працевлаштовані в компанії-провайдери, але водночас виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи.

В умовах пандемії коронавірус багато сфер бізнесу були змушені переформатувати свою роботу. Аутстафінг для певних компаній в Україні став єдиним способом зберегти бізнес.

При спробах обійтися власними силами готелі обирають варіанти, коли персонал повинен переробляти норму. Тоді виникають проблеми з тим, як виплатити велику зарплату за перевиконання обсягу робіт, адже за законом – переробка не може бути більшою за 10–15 % і оплачується за іншими розцінками. А в ресторанах в авральні періоди переробки бувають значно більшими. Виникають питання у персоналу, чому вони прибрали номерів більше, а заплатили так, начебто працювали в звичайному режимі [25].

Ведення кадрового обліку вимагає додаткових кадрових ресурсів усередині готелю в кадровій службі або бухгалтерії, а також обладнаних робочих місць, зарплат, площ. Разом зі зростаючою популярністю аутстафінгу зростає і лояльність працівників до тимчасової і проєктної зайнятості. Строкові трудові відносини, або виконання проєктних робіт в обумовлений термін і за певну вартість стають все більш звичними і відповідають цінностям покоління, яке становить основний кістяк проєктного персоналу. Цінність роботи «на все життя» з її гарантіями і стабільністю, незмінністю виконуваних функцій поступово втрачає свої позиції і поступається місцем таким категоріям, як гнучкість, свобода, баланс особистого і робочого часу, різноманітність завдань і проєктів.

Аутстафінг є певною віддаленою командою, якій делегують частину процесів, передають завдання за певну плату. Аутстафінг – передача завдань певним людям, які мають досвід і готові поділитися результатом своїх дій за певну оплату. Аутстафінг особливо корисний в тих випадках, коли потрібно щось терміново зробити, але немає ресурсів на ці дії або співробітник не вміє цього робити і навчати його довго, а необхідно разово виконати будь-яку завдання. У процесі співпраці компанія враховує всі побажання замовника і пропонує власні напрацювання, які здійснюються на глибокому вивченні сервісу кращих європейських готелів.

Підсумовуючи зазначене вище, наведемо головні причини, які змушують керівників організацій звернутися до кадрових агентств із підбору тимчасових працівників або до залучення на певний термін спеціалістів (рис. 3.1).

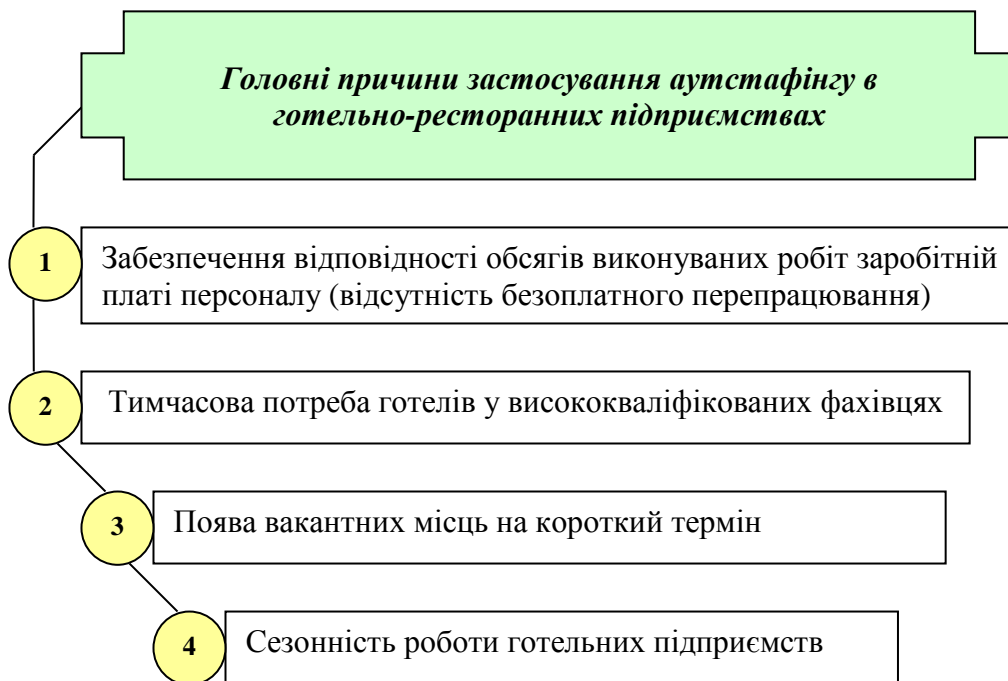


Рисунок 3.1 – Головні причини застосування аутстафінгу в готельно-ресторанних підприємствах

Аутстафінг скорочує витрати та трудовитрати на ведення документообігу; використовуючи послуги аутстафінгу компанії відмічають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відпадає потреба тримати у штаті недбалих працівників. Подвійний контроль над персоналом (з боку замовника та кадрового агентства) також дає хороші результати.

У період карантину роботодавці активно розглядали для себе формат проектного найму і зараз подібні тенденції зберігаються через воєнні дії в країні, тому прогнозується попит на надання праці в зазначеному форматі за підсумками 2022 року.

**Лізинг персоналу** – це специфічна форма оренди, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу персоналу в тимчасове користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник) – лізингодавець – лізингоотримувач.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них. Вирішити цю проблему можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, а також компетенції працівників не відповідають необхідному, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

Загалом залучення персоналу на лізингових умовах вимагає обґрунтування економічної доцільності, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція.

На жаль, у вітчизняному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, проте Міжнародна організація праці визнала легітимність праці на умовах лізингу, зокрема у 1997 році на 85-ї сесії були прийняті Конвенція № 181 та Рекомендація № 188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція № 181 допускає як законні послуги таких агенцій «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організують та використовують працю даних працівників у власних інтересах» [43]. Ця також конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист згідно з національним законодавством (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу та інших умов праці, безпека та гігієна праці тощо).

Лізинг персоналу поділяють на короткостроковий та довгостроковий. *Короткостроковий лізинг* передбачає задоволення потреби лізингоотримувача в тимчасовому використанні персоналу. Така потреба виникає у роботодавця (лізингоотримувача) у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпускнуою кампанією, проектними роботами, виставками тощо. Короткостроковий лізинг базується на залученні працівників на умовах тимчасової зайнятості. Такий вид використання робочої сили, зокрема фахівців, які незайняті, або зайняті неповністю чи бажають працювати за сумісництвом або понаднормово, учнів, студентів, вигідний як роботодавцю, так і найманому працівнику.

Використовуючи тимчасових працівників, роботодавці зменшують витрати на робочу силу завдяки нижчій заробітній платі і обмеженому набору соціальних виплат цій категорії зайнятих. Для персоналу тимчасова зайнятість дає можливість гнучкої системи зайнятості, отримання додаткового прибутку, можливість роботи в різних компаніях, що сприяє підвищенню кваліфікації,

отримання соціальної забезпеченості. У разі короткострокового лізингу працівник одержує можливість працювати на різних робочих місцях (посадах), що допомагає йому зробити професійний вибір.

Наприклад, у Бельгії молодих фахівців зобов'язують упродовж 10 років змінювати професійну спеціалізацію, тим самим здійснюється підготовка фахівця широкого профілю. У країнах ЄС питома вага тимчасових працівників становить у середньому 6–8 % робочої сили. Великі корпорації Японії широко практикують «здачу в оренду» на певний термін своїх працівників компаніям, які мають дефіцит робочої сили.

*Довгостроковий лізинг* передбачає професійний добір, відбір, а іноді професійну адаптацію працівника для його використання лізингоотримувачем упродовж тривалого часу. У США довгостроковим лізингом охоплюється щорічно близько 700 тис. осіб і не тільки робітників, а й фахівців з бухгалтерського обліку, менеджерів, програмістів [43]. У результаті лізингоотримувачем лізинг професіоналів та адміністративного персоналу дозволяє заощаджувати не тільки робочий час, а й фінансові ресурси, позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

Переваги та недоліки лізингу для його учасників наведені в таблиці 3.1.

Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладена угода, яка враховуватиме умови аналогічної угоди, укладеної між провайдером і найманим працівником.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
- винагороду за послугу лізингу.

У разі будь-яких порушень законодавства стосовно наймання й використання персоналу відповідальним є лізингодавець. Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції.

Другим суб'єктом є організація, яка набирає персонал, яка підбирає працівників і укладає з ними трудові угоди. Формально такі організації виступають роботодавцями. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.



Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки лізингу для його учасників

<i>Переваги для організації-лізингоотримувача</i>	<i>Переваги для лізингового працівника</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу;</li> <li>– зменшення витрат на компенсаційні пакети (зазвичай для тимчасових співробітників вони є значно меншими);</li> <li>– зменшення обсягів ведення кадрової документації;</li> <li>– відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція зобов’язана знайти йому заміну на цей термін без додаткової оплати;</li> <li>– можливість на місце одних працівників брати інших, якщо перші через ті чи ті причини не підходять організації-замовнику лізингових послуг;</li> <li>– зменшення витрат на підбір персоналу: за підбір працівника на постійну основу рекрутинговій агенції виплачують 2-3 місячних оклади, за підбір на умовах лізингу – менше одного;</li> <li>– можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без оформлення з ним трудових відносин;</li> <li>– можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість набутти необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці;</li> <li>– надає можливість суміщати роботу з навчанням та набувати необхідного досвіду для студентів;</li> <li>– працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії;</li> <li>– стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції);</li> <li>– можливість налагодити ділові контакти з багатьма організаціями</li> </ul>
<b><i>Недоліки лізингу</i></b>	
<p>1. <b><i>Для організації замовника:</i></b> ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність корпоративної культури організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони здоров’я, техніки безпеки, навчання персоналу.</p> <p>2. <b><i>Для агенції-провайдера:</i></b> після закінчення терміну дії договору агенція може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, проте вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників</p>	

Звичайно, в Україні ринок послуг кадрового лізингу достатньо молодий. За кордоном кадрові агентства знаходяться на іншій стадії розвитку: вони не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «вирощують» всій лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти для того, щоб у майбутньому здавати її в оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [50].

За лізингом персоналу в Україні добре майбутнє, оскільки він дозволить багатьом готельним підприємствам зважено підійти до вирішення питання про оптимальне використання персоналу у своїй діяльності.

Дешевшим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг *фрілансерів*. Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу, однак для готельних підприємств цей спосіб є недостатньо розповсюдженим.

Сучасні фрілансери – це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Професійний фрілансер, однак, є достатньо новим явищем для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості, дуже багато.

Вітчизняні готельні підприємства до послуг фрілансерів ставляться достатньо обережно, на відміну від іноземних фірм, які з радістю залучають таких працівників. Це пов'язано насамперед із їхньою орієнтацією на західну модель ведення бізнесу, яка передбачає використання проєктного підходу. Отже, під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом у певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проєктом, а в іншому разі може розвалитися. Зазвичай така форма роботи приносить задоволення і замовнику, і спеціалістам, що працюють над проєктом.

Сьогодні на ринку праці в Україні спостерігається значне зростання попиту на фрілансерів, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проєктах. Спеціалісти високого рівня, що мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу – управлінського, кадрового, юридичного. Все це надає неймовірні можливості для готельних підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за порівняно невеликі кошти.

Переваги та недоліки фрілансу наведені в таблиці 3.2.

Отже, існування технології фрілансу має також певні загрози для кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки фрілансу

Переваги	Недоліки
Повна свобода, яка є духом фріланса. Всі інші пункти впливають з неї: планування власного робочого часу і часу відпочинку, самоорганізація тощо	Обман – найнеприємніший мінус не тільки фрілансу, але всіх робіт в інтернеті загалом. Завжди знайдеться роботодавець, який спробує не заплатити
Можливість займатися виконанням фріланс-робіт на основному робочому місці, якщо фахівець вирішив спробувати поєднану форму праці	Часові витрати на оволодіння суміжними професійними навичками та іншими моментами, не пов'язаними з основною спеціальністю
Всі зароблені гроші не потрібно ні з ким ділити	Відсутність постійної зайнятості та пов'язані з цим фактором психологічні навантаження
Швидке зростання портфоліо (фіксація досвіду роботи з різними компаніями), що важливо майже для всіх професій	Одиночна робота не сприяє зростанню майстерності, на відміну від колективної роботи у фірмі

По-перше, висококваліфіковані працівники, які не завжди готові працювати у суворих межах конторської роботи (графік роботи, обмеження щодо зовнішнього вигляду, нав'язування рішень вищого керівництва) можуть скористатися альтернативою постійній роботі з можливістю вільно заробляти, тобто стати на шлях фрілансера і залишити роботу на підприємстві. По-друге, діями найманих фрілансерів не керує патріотизм, відданість, принципи й лояльність стосовно до підприємства, для них це просто тимчасова робота.

У готельні підприємства як фрілансерів можна залучати фахівців із використання ІТ-технологій, маркетологів, зокрема з роботи в соціальних мережах, іміджмейкерів, фахівців із реклами та інших фахівців, які опосередковано стосуються надання готельних послуг, і більшою мірою створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології коучингу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Західні практики-кадровики вважають *коучинг* найефективнішим методом реалізації прихованого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкрити особистісний потенціал [82].

Коуч (Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як співдосягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. Саме тренери-коучі допомагали спортсменам ставати чемпіонами і досягати суперрезультатів.

Людина, яка ввела поняття коучингу в повсякденне життя – Тімоті Галвей, американський тренер з тенісу. Якщо дивитися на бізнес-організації, то тут коучинг працює за тим саме принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і розуміють, що для підкорення нових вершин необхідний особистісний розвиток.

Не секрет, що чим вища посада, тим менше потрібні хард скілс (hard skills) – навички безпосередньої професії, і тим більше потрібно фокусуватися на софт скіс (soft skills) – лідерських компетенціях, вмінні спрямовувати людей до мети, здатності надихати, вести за собою, мотивувати і розвивати свій емоційний інтелект, створювати сильні команди. Коучинг як раз і покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, тобто здебільшого саме власні софт скілс.

Часто буває, що для досягнення мети у людини є все, крім впевненості в собі (усталені звички, страх нового), або віри в можливість поліпшень (упередження), або просто немає чітких дій (хочу, але нічого цілеспрямованого не роблю). Коуч допомагає розпізнати і позбутися від бар'єрів, які заважають досягненню бажаного результату, дозволяє побачити можливості і почати діяти. Причому бажання діяти у того, хто працює з коучем, стає усвідомленим, оформленим і тому сильним.

Серед різних видів коучингу (рис. 3.2) виокремлюється бізнес-коучинг, який підрозділяється на коучинг вищого керівництва і персоналу та активно застосовується в міжнародній практиці у сфері гостинності.

*Метою бізнес-коучингу є підвищення обізнаності персоналу, особливо вищого керівництва, та моделювання його поведінки для досягнення цілей компанії.*

Бізнес-коучинг дозволяє персоналу зрозуміти та підсилити свою роль у досягненні успіху підприємства. Процес коучингу може приймати різноманітні форми (наприклад, індивідуальний або груповий коучинг) та бути спрямованим на досягнення різних цілей (наприклад, вирішення окремої проблеми, розвиток лідерських якостей, створення високоефективних команд тощо), але є чітка зосередженість на бізнес-цілях як робітника, так і компанії.

Подвійність цілей – це те, що відокремлює бізнес-коучинг від інших видів коучингу.

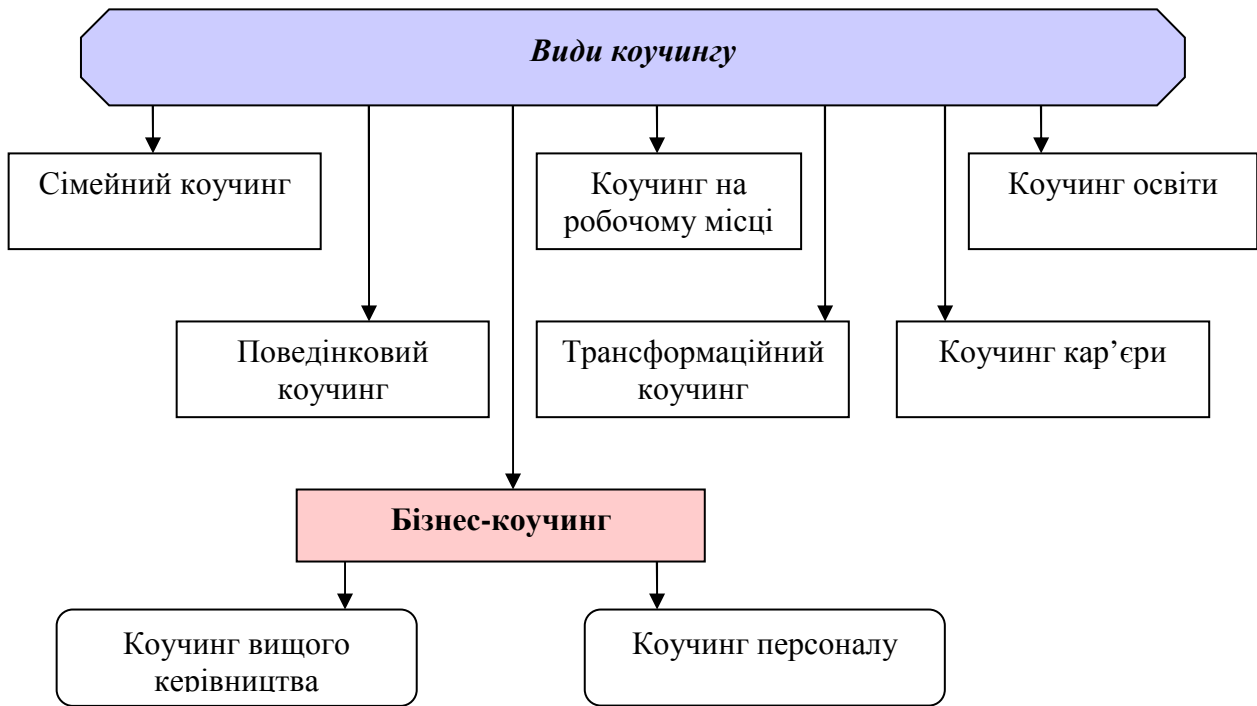


Рисунок 3.2 – Види бізнес-коучингу

В Україні у сфері коучингу діють три міжнародні компанії:

- міжнародна коучингова Федерація (ICF);
- міжнародний Еріксоновський Університет (ECI);
- ексклюзивний провайдер навчальних програм ECI в Україні – компанія

Working People Group (WPG).

Ці компанії розробляють програми підготовки коучів для різних сфер бізнесу та є організаторами багатьох науково-практичних заходів, які проводяться в регіонах України, останнім часом зокрема онлайн.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний із роботою персоналу, – **дауншифтинг** – перехід із роботи, за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на спокійнішу, хоча і з меншим рівнем заробітку роботу. Перша реакція керівників підприємств та працівників кадрових служб була доволі спокійною, оскільки вони вважали, що в Україні дауншифтинг не скоро стане масовим явищем і відповідно не становить абсолютно ніякої загрози стану їхнього кадрового потенціалу. Але, на думку більшості західних спеціалістів, таке ставлення до дауншифтингу є хибним, оскільки навіть в умовах, коли вітчизняні спеціалісти навряд чи відмовляться від вигідних пропозицій та кар'єрного зростання з причини повальної бідності та необлаштованості, дауншифтинг в Україні існує, і насамперед, у формі управління кар'єрою. Головною зовнішньою ознакою

дауншифтингу є відмова від кар'єри, від нескінченного споживання, від демонстрації свого статусу, рівня та стилю життя тощо.

Головні причини дауншифтингу наведені на рисунку 3.3.

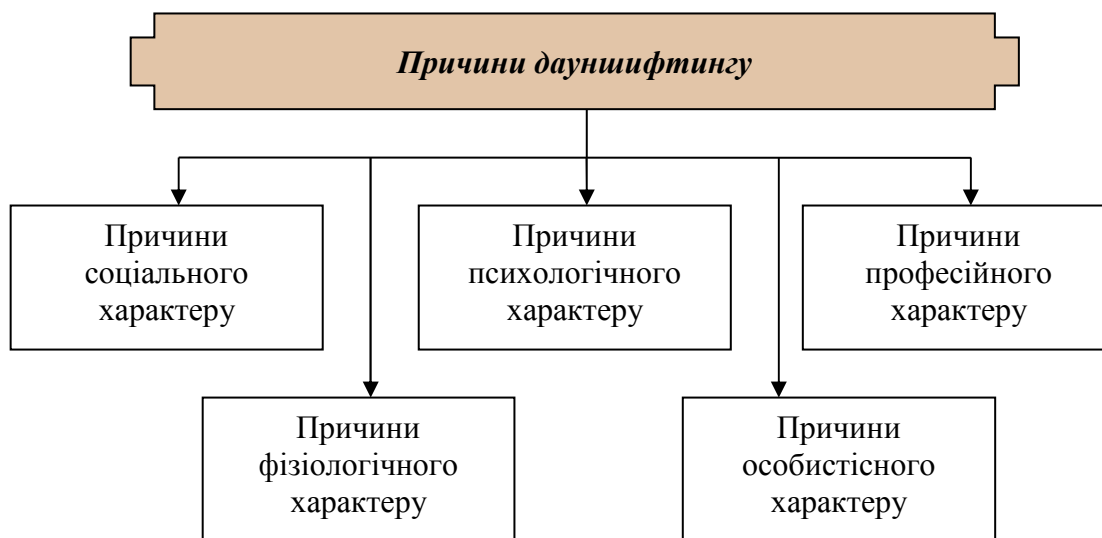


Рисунок 3.3 – Причини дауншифтингу

Не потрібно також буквально сприймати дауншифтинг як процес звільнення з роботи. Як показали дослідження, найрозповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29 %), менш відповідальна та прибуткова робота (23 %), відмова від роботи взагалі (19 %), зміна сфери діяльності (19 %). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34 % – повністю задоволені своїм новим життям, а 37 % – задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Однак є ще 16 % тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7 % – незадоволених змінами у своєму житті (рис. 3.4, 3.5) [8].

Відповідно до зазначеного вище, мабуть, все-таки зарано говорити про дауншифтинг як про соціальне явище, оскільки це поняття пов'язано насамперед з індивідуальними якостями та потребами людини. В Україні загальний рівень матеріального стану такий низький, а економічна ситуація настільки нестабільна, що повністю відмовитися від кар'єри можуть собі дозволити тільки дуже багаті люди. Оскільки таких людей небагато, то говорити про масове явище не є доречним.

Докладніше розглянемо підготовку та перепідготовку кадрів, якій керівники готельних підприємств приділяють особливу увагу. Працівник, прийнятий на готельне підприємство, надалі перебуває під контролем кадрової служби.

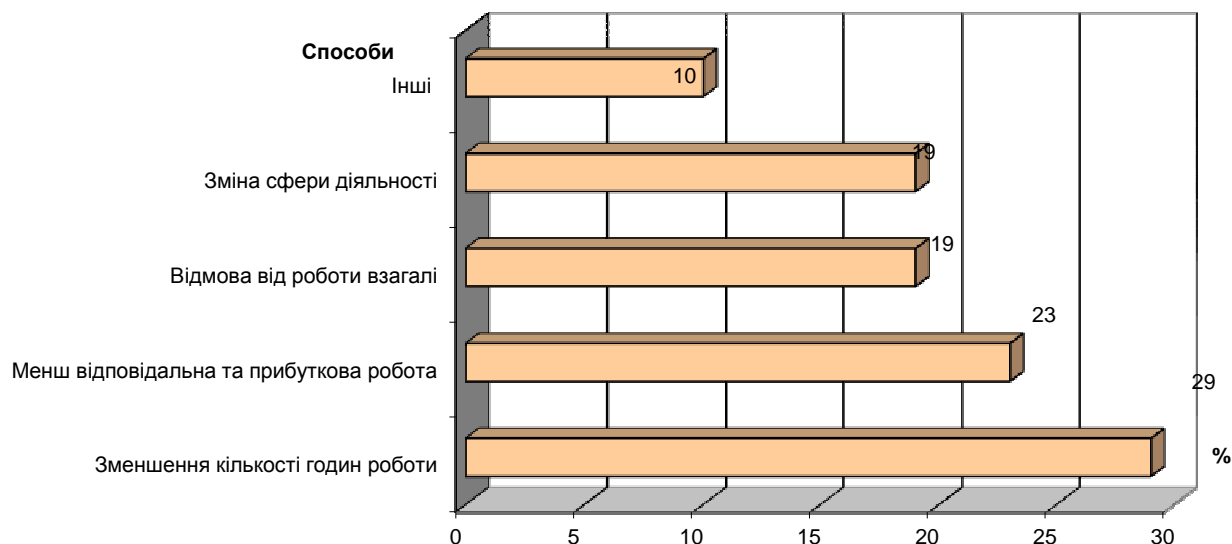


Рисунок 3.4 – Найрозповсюдженіші способи дауншифтингу

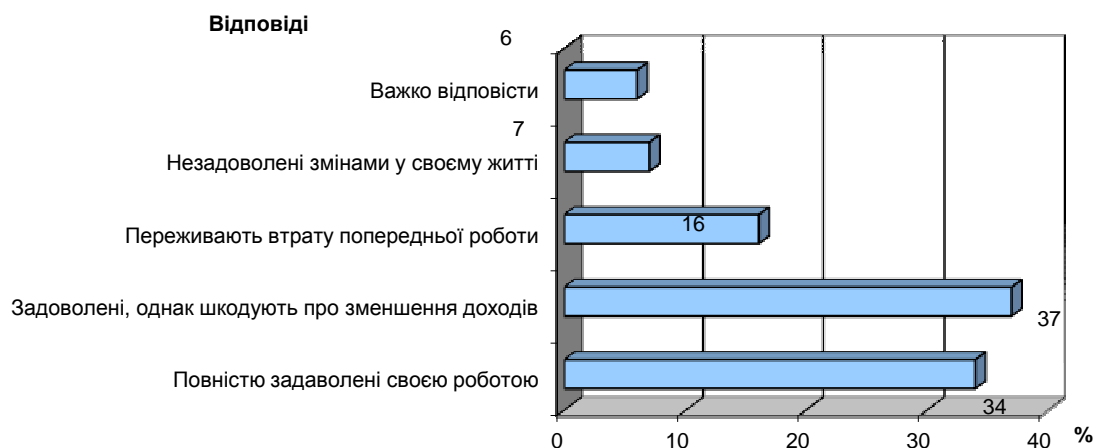


Рисунок 3.5 – Думка респондентів, які стали дауншифтерами, щодо змін в їхньому житті

Розвиток і навчання є одними з основних функцій служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їхню відданість організації.

Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи навички і знання, працівники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза компанією.

Професійне навчання нового співробітника за правилами «Редіссон САС» триває не менше двох тижнів. Після закінчення навчання він здає іспит і тільки після цього починає працювати самостійно [8].

Менеджери середньої ланки готелю регулярно проходять навчання з основ управління співробітниками, конфліктології, управління часом тощо.

Особливе місце в політиці будь-якого готелю займає підвищення кваліфікації та навчання керівників вищої ланки. Зазвичай топ-менеджери відомих ланцюгових готелів проходять практику у провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також провідних світових ЗВО, що здійснюють підготовку у сфері готельного сервісу.

Крім того, у багатьох готелях проводяться заняття з англійської мови. Найбільш перспективним працівникам надається можливість відправитися на перепідготовку або підвищення кваліфікації в спеціалізовані навчальні заклади. Працівникам, які успішно склали іспити, видаються сертифікати або посвідчення державного зразка залежно від кількості навчальних годин.

Аналіз закордонного досвіду [95–97] показав, що основний акцент робиться саме на внутрішньофірмовому підвищенні кваліфікації, а також на постійній оцінці рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Практичним результатом для крупних, передусім багатопрофільних готельно-ресторанних підприємств, є створення і розвиток власної внутрішньофірмової (корпоративної) системи підготовки кадрів (ВСПК), яка виконувала б не тільки завдання професійної адаптації молодих фахівців і підвищення рівня компетентності досвідчених працівників, але і його оновлення шляхом постійного моніторингу рівня компетентності, професіоналізму, конкурентоспроможності кожного відповідального працівника корпорації.

Для прикладу внутрішньофірмової системи підготовки кадрів розглянемо централізовану систему підготовки кадрів у відомому міжнародному ланцюзі «Марріот», яка впроваджена там уже багато років тому [103].

Основою її функціонування є набір студентів і подальше їхнє працевлаштування. Разом із тим система виокремлена в особливий корпоративний підрозділ, у якому пропонуються різні рівні навчання співробітників залежно від стажу, позиції або потенціалу учня.

Перший рівень обов'язковий для всіх співробітників. У нього входять курси, які закладають основу культури компанії і вводять співробітників у курс справи:

– «Нова орієнтаційна програма» – ввідна програма для нових співробітників, яка знайомить із принципами компанії та основними робочими моментами;



– «Так, я можу! Виконання обіцянок» – вступ до навчального курсу «Так, Я можу!»;

– «Так, я можу! Діяльність» – перші заняття з курсу «Так, я можу!»;

– «Відповідальний бізнес» – розкриває особливості готельного бізнесу;

– «Тренінг з розкриття особистих здібностей» – корпоративний тренінг, що направлений на безпосередню роботу з уміннями і навичками [47].

Надалі у персоналу є можливість поступово рухатися кар'єрними сходами. Отримавши достатній досвід, фахівці переходять на другий рівень, де програми направлені на більш високу ланку персоналу – супервайзерів. Для них розроблені курси навчання онлайн; програми, що розвивають менеджерські та лідерські якості; створені центри вдосконалення майстерності (Centres Excellence) і бізнес-школа (Business School Rezidor). Коли співробітник починає перевершувати отримані знання і навички, йому є сенс продовжити розвиток.

За професійну підготовку керівників департаментів відповідає третій рівень. Для співробітників цього рівня ключовими є лідерські напрями курсу «Так, я можу!» і складніші програми в бізнес-школі. Демонструючи професійне керівництво департаментом, співробітник одержує шанс очолити велику структурну одиницю. Для цього він проходить наступний курс.

Четвертий рівень розрахований на генеральних менеджерів. Їхнє навчання проходить у бізнес-школі за спеціальними програмами професійного розвитку. Продовжуючи рости як на професійному, так і на особистому рівні, співробітник займає все більш високі позиції в компанії і на його плечі лягає велика відповідальність. Компанія піклується про своїх ключових керівників і продовжує допомагати їм на наступному рівні, який становить практично індивідуальне навчання.

Фінальний рівень проходять одиниці серед персоналу топменеджерів. Вони вдосконалюють свої навички менеджменту на індивідуальному рівні. Оскільки від цих співробітників залежать найважливіші рішення і доля компанії, до їхнього навчання підходять з особливою увагою.

В основі освітньої системи готелів закладені принципи роботи з клієнтами, ставлення до відвідувачів, культура поведінки. Загалом, ця програма повинна навчити співробітників дорожити кожним клієнтом.

Отже, автори пропонують створити окремі підрозділи на базі готелів, що будуть займатися лише підготовкою персоналу. Головна ідея проєкту полягає в підвищенні кваліфікації персоналу, шляхом інтенсивного детального вивчення галузі гостинності, а також перепідготовка кадрів – фахівців із вищою освітою у сфері гостинності. У таких тренінг-центрах будуть запропоновані вивчення

прогресивних технологій, що використовуються в кращих готелях світу; професійні викладачі – кращі практики і консультанти зі світовим досвідом роботи в готельній індустрії, керівники основних підрозділів, що пройшли оцінку міжнародних організацій «Great Hotels Of The World», «The Most Famous Hotels In The World», «Seven Stars And Stripes – Resort & Hotels»; можливість отримання практичних знань, що базуються на світовому досвіді; гарантоване працевлаштування [47].

Щоб удосконалити підготовку фахівців гостинності в нашій країні, враховуючи вимоги сьогодення, необхідно:

- підкорегувати навчальні програми з урахуванням принципу впровадження збільшеної кількості практичних занять;
- структурувати навчальний процес, використовуючи інноваційні підходи;
- застосувати сучасні технології з метою якісної перебудови всієї системи підготовки фахівців;
- збільшити години, відведені на виробничу практику;
- створити окремі підрозділи (тренінг-центрів) безпосередньо на підприємствах гостинності.

Отже, розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств. Сьогодні аспекти діяльності підприємства пов'язані з персоналом як його основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, повинні будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Це дасть змогу керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

### **3.2 Соціальні інновації у готельному господарстві**

Сьогодні, коли діалектика суспільного розвитку обумовила створення і затвердження нових соціальних установок і нової соціальної політики, а також формування нового соціального мислення, соціальна робота набуває все чіткіші структурні обриси як особливий різновид професійної, наукової і освітньої діяльності. Сучасні організації та установи, які проводять свою діяльність у соціальній сфері, повинні адаптуватися до змінюваних реалій навколишнього світу, передбачати тенденції майбутніх змін. У процесі вирішення цього завдання розробляються і впроваджуються різні нововведення в соціальній сфері нашого суспільства. Саме вони все частіше визначаються вченими як соціальні інновації.

Поняття *«соціальна інновація»* можна визначити як свідомо *організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, яке формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і яке має своєю метою ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері* [13].

Соціальні інновації мають низку особливостей, порівнюючи з матеріально-технічними. Якщо перші є зазвичай результатом колективної творчості, то під час розроблення матеріально-технічних інновацій переважає індивідуальне авторство. Крім того, віддача від соціальних інновацій віддалена у часі, її ефект не проявляється швидко й не має конкретного значення, що взагалі-то властиво для матеріально-технічних новацій.

Соціальні інновації доволі різноманітні, що обумовлено різноманіттям явищ соціального життя. Під час класифікації соціальних інновацій використовуються різні підстави.

Вчені розробляють спеціальні програми, мета яких – соціально-психологічне забезпечення нововведень. Їхніми основними елементами є: критичне ставлення до майбутніх нововведень; аргументація на їхню користь; обґрунтування «кінцевих результатів, очікуваних у підсумку реалізації нововведення; вивчення думки працівників організації з метою виявлення прихильників і супротивників нововведення і знаходження правильного підходу до кожної зацікавленої людини; затвердження плану впровадження нововведення з урахуванням результатів обговорень і опитування суспільної думки.

На підставі цих програм можна розробити механізм, який сприяє ослабленню дії факторів гальмування шляхом стимулювання творчості працівників:

- створення умов для підтримки творчої атмосфери в організації;
- стимулювання інноваційної діяльності молодих працівників;
- регулярне проведення конкурсів інновацій;
- матеріальна та моральна підтримка творчих працівників (заснування державних звань, премій, направлення на стажування в закордонні центри тощо) [13].

Отже, соціальні інновації стосуються різних аспектів життя людини, таких як здоров'я, відпочинок, зокрема спорт, забезпечення харчуванням, можливістю навчання тощо. Докладніше розглянемо, як соціальні інновації реалізуються у сфері готельного господарства.

Соціальні інновації в готельних підприємствах можна розділити на два основних види:

– внутрішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь персоналу готельних підприємств);

– зовнішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь суспільства).

**Внутрішні соціальні інновації** в готельних підприємствах реалізуються через сучасні соціальні технології, до яких варто віднести навчання високим стандартам обслуговування, організація курсів із вивчення іноземних мов, доброзичливу робочу атмосферу, страхування персоналу готелів, зокрема медичне, безкоштовні сніданки й обіди, участь у вечірках і заходах для співробітників, знижки на проживання й харчування в готелях відповідної мережі по всьому світу тощо.

У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, у готелі «Палас Прем'єр Готель» м. Харків використовуються такі форми соціального стимулювання співробітників:

– оголошення подяки;

– нагородження коштовним подарунком;

– присвоєння звання кращого за професією;

– присвоєння звання «Працівник місяця»;

– нагородження Почесною грамотою;

– вручення Срібного нагрудного знаку (за 10 років роботи в готелі);

– вручення Золотого нагрудного знаку (за стаж роботи на підприємстві не менше 20 років) [34].

Система заохочень і соціальний пакет у готелі «Хілтон Київ» виглядають у такий спосіб:

– безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;

– відпустка 30 календарних днів;

– медичне обстеження – один раз на рік;

– стоматологічний і профілактичний огляд – один раз на рік;

– різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;

– путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;

– навчання й розвиток персоналу за програмами міжнародного готельного сервісу.

Соціальна мотивація завжди безпосередньо пов'язана з економічною. Зокрема, через три місяці роботи в цьому готелі виплачується щомісячна премія – до 50 % посадового окладу. Через шість місяців – надання безкоштовного номера в готелях – 5 ночей + 20 %-ва знижка на харчування, можливе переміщення на інші посади. Через 12 місяців – премія за підсумками роботи за рік.

Використання провідного досвіду інших готелів у сфері розвитку соціальних інновацій дасть змогу удосконалити сформовану на підприємствах систему менеджменту й підвищити статус готелю як привабливого роботодавця.

**Зовнішні соціальні інновації** готельних підприємств реалізуються через спонсорство, меценатство, благодійну діяльність, підвищення цінової доступності послуг, які формують соціальний імідж готелю.

**Соціальний імідж організації** – інформування широкої громадськості про соціальні цілі й значення організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

У світовій практиці готельні комплекси беруть участь у пайовому будівництві житла та суспільно значущих об'єктів – центрів дозвілля, лікувально-оздоровчих комплексів, надають фінансову підтримку фондам захисту природи, культурним центрам, центрам розвитку туризму, сприяють археологічним розкопкам і тощо.

Особлива увага приділяється інноваційним концепціям готельних підприємств, які обслуговують потреби сучасного суспільства. Серед таких концепцій можна виділити екологічну концепцію готелю.

Дослідження фахівців з готельного бізнесу довели, що гість готелю використовує води в середньому на 1/3 більше, ніж місцевий житель; використання енергії на 1 м<sup>2</sup> площі у «незірковому» готелі становить 157 кВт/год, у 4-зірковому – вже 380 кВт/год; кількість використаних ресурсів на 150 готельних номерів у тиждень дорівнює використаним ресурсам на 100 сімей на рік [91, С. 322].

Тому позиціонувати засіб розміщення як екоготель не тільки сучасно, але і вигідно, адже передові технології дозволяють істотно скоротити витрати.

**Екологічні готелі** – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи впровадження екологічної політики в готельну індустрію сприяють, насамперед, реалізації соціальних цілей, а вже потім є інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства [19].

Одна з найвідоміших фірм, яка займається рекламою та розповсюдженням товарів від виробників екологічно чистої продукції, «Pineapple Hospitality Inc.», була заснована в 2005 р. і знаходиться в Сент-Чарльз, штат Міссурі, США [67].

Серед асортименту екологічної продукції – гелі для душу, мило, шампуні, кондиціонери, лосьйони, упаковки яких швидко розкладаються в землі; серветки й рушники, що не потребують прання, а підлягають повторній переробці (економія води, часу і затрат робочої сили); бамбукові лотки та кошики для сміття (бамбук є фактично травою і має високу швидкість росту, що кваліфікує його як поновлюваний ресурс); карти-ключі, посуд і прибори (можуть використовуватись після вторинного перероблення, не забруднюють ґрунт); хімічно безпечні мийні та засоби для чищення, а також новітні товари, що втілюють ресурсощадні технології: цифрові термостати (регулятори температури повітря в приміщеннях), економічні душові кабінки, енергоефективне освітлення (регулятор яскравості освітлення для доповнення природного), давач, який вимикає освітлення у всьому номері під час відсутності гостя тощо. До головних переваг екологічно чистих продуктів належать:

- 1) відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
- 2) поліпшення здоров'я гостей і персоналу;
- 3) пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років) [67];
- 4) ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;
- 5) відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;
- 6) екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані як вторинна сировина;
- 7) продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масл) і містить вітаміни.

«1 Hotels» це відома мережа готелів у США, що позиціонує себе як лідер у своїй галузі, піклується про природу та будує готелі по максимуму на природній матеріальній базі. Сучасні номери мають меблі з деревини, конопляні матраци та живу зелень. Освітлення лише натуральне. Готель веде дієву комунікацію зі своїми клієнтами, що цінують природність, вишуканість, високу якість оздоровчих послуг та відповідальність за довкілля разом із ретельною переробкою відходів.

«Sandos Hotels» – це мережа ол-інклюзів курортів, що розташовується у найпопулярніших для відпочинку куточках світу, таких як Монако, Канкун тощо. Слоган підприємства є таким: «бути найкращими серед ол-інклюзів комплексів, що піклуються не лише про гроші, а й про навколишній світ»,

окрім великої уваги до історичного та національного надбання та громадського розвитку, власники комплексу акцентують увагу на екопрограмах. У готельній мережі реалізують програму для раціонального споживання води, другого життя відходів та економії електроенергії. Створено було також професійну команду щодо впровадження екопрактик по всій планеті на всіх готельних підприємствах. Реалізуються програми, що сприяють спасінню тварин на межі вимирання, озелененню готелів тощо [92].

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація «Travelife Sustainability System», що заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю й просувають ідеї охорони навколишньої серед своєї гостей. «Travelife Sustainability System» має спеціально розроблену систему екологічного аудиту, що передбачає нагороди залежно від досягнень підприємства готельного бізнесу. Ця ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами. Нагороди за заслуги у сфері природоохоронної діяльності й захисту навколишнього середовища найчастіше є ключовими інструментами продажів туристських продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники під час вибору місця відпочинку й проживання зважають на екологічну складову готелю і її досягнення в галузі охорони природного середовища. За допомогою логотипів Travelife, присудженим туристським компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір. На сьогодні система «Travelife» зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1 500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а більше за 500 – одержали заслужені нагороди у сфері екології [78].

Звернемо увагу на те, що сучасна індустрія гостинності України ще не має великого досвіду екологічної сертифікації своїх будівель і послуг, але вже робить перші кроки на шляху застосування «зелених» технологій.

Громадська організація «Екологічна ініціатива» представляє програму добровільної міжнародної екологічної сертифікації установ готельного бізнесу «Зелений ключ» («Green key»). Вона спрямована на зменшення впливу на навколишнє середовище, сприяння реалізації сталого управління готельним бізнесом, а також на підвищення екологічної інформованості. «Зелений ключ» – міжнародний знак якості, що присуджується готелям за досягнення у сфері захисту навколишнього середовища [63, с. 110]. Станом на 2019 р. дев'ять українських готелів мають сертифікат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Засоби розміщення України, які отримали екосертифікат «Зелений ключ» (2019 р.) [62]

Дестинація	Суб'єкт готельного бізнесу
Київ	Radisson Blu Hotel; Radisson Blu Hotel, Podil; Maison Blanche; Hotel Galera; Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska; Inter Continental
Київська область	Maison Blanche (Mytnitsa) Ecohouse; Maison Blanche (Berezovka) Ecohouse
Івано-Франківська	Radisson Blu Resort, Bukovel

Значною перевагою саме екосертифікації «Зелений ключ» є наявність критеріїв, спрямованих на екологічне навчання, формування дружньої до довкілля свідомості гостей, працівників і постачальників готелю (рис. 3.6) [64, с. 31].



Рисунок 3.6 – Міжнародний знак якості, що присуджується готелям за досягнення у сфері захисту навколишнього середовища  
(URL : <https://www.wakeupcopenhagen.com/news/green-key-certification#/>)

Щоб отримати екосертифікат, готель має відповідати п'ятдесяти обов'язковим критеріям та в подальшому щорічно проходити аудіювання та тренінги за критеріями програми.

Сучасні тенденції світової соціалізації ставлять нові вимоги до обслуговування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, що не охоплені повним спектром послуг сегмента споживачів.

Відповідно до нормативних документів, *маломобільні групи населення* включають людей, що відчувають труднощі під час самостійного пересування,



при одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі. Отже, це люди з інвалідністю (до 12 % населення країни), особи з тимчасовим порушенням здоров'я (до 1,5 %), люди похилого віку (понад 40 %), вагітні жінки (близько 1 %), діти дошкільного віку (більше 2 млн), особи з дитячими колясками (близько 1 %) [68].

Особливого значення для розвитку соціальних інновацій у вітчизняному готельному бізнесі набуває дослідження практичного досвіду соціально-інноваційної діяльності провідних готельних підприємств світу, а саме:

*1. Парк-готель – пансіонат для літніх людей європейського рівня*

На відміну від західних країн, держави що утворилися на пострадянському просторі, практично не в змозі забезпечити літнім людям, які потребують догляду, належний рівень утримання та обслуговування.

Цю функцію взяли на себе парк-готелі для літніх людей, що надають соціальні послуги європейського рівня, а саме: проживання, догляд і лікарська допомога [74]. Послуги, що надає парк-готель для літніх людей, включають:

- можливість звертання в будь-який час доби за допомогою до медичного персоналу високої кваліфікації, навченому за спеціальними програмами, розробленими та широко застосовуваним у країнах Європи та США;
- збалансоване, складене на підставі рекомендацій дієтолога й індивідуальних смакових переваг харчування;
- комфортні, максимально безпечні умови проживання, серед яких наявність поручнів у місцях загального користування, тривожних кнопок у кімнатах, спеціальних ліжок та протипролежневих систем, багатофункціональних пристроїв для немобільних людей, спеціальних засобів для переміщення в просторі тих, хто остаточно не втратив здатності пересуватися;
- індивідуальний підхід до кожного постояльця парк-готелю, що дає змогу йому відчувати себе потрібними незалежно від ступеня своєї самостійності;
- атмосфера затишку і турботи, спілкування, різноманітні програми та умови для цікавого проведення спільного дозвілля, групові та індивідуальні заняття з психологом;
- можливість вибору програми перебування відповідно до медичних і соціальних потреб літньої людини, а також її рідних;
- можливість позбутися відчуття залежності та безпорадності, відчути себе повноцінною людиною та навіть відкрити в собі нові таланти;
- проживання в екологічно чистому місці.

Як приклад можна навести вітчизняну садибу-пансіонат європейського рівня «Гута Грін» м. Київ [75].

Приватний гостьовий будинок для літніх людей «Гута Грін», розташований у передмісті Києва, пропонує розміщення літніх людей на будь-який тривалий час, на літнє оздоровлення або на будь-який інший час.

Клієнти пансіонату отримують цілодобову опіку, кваліфікований догляд і увагу. У пансіонаті все пристосовано під потреби літніх людей з огляду на їхні вікові та фізичні особливості. Продумана обстановка з огляду на вимоги безпеки, створена домашня атмосфера затишку і тепла.

У пансіонаті облаштований побут, надається кваліфіковане медичне обслуговування, санітарно-гігієнічний догляд, супутникове телебачення на 60 каналів, бібліотека, живе спілкування, розпорядок дня дозволяє отримувати від життя задоволення. Садиба-пансіонат пропонує проживання в приміщеннях із дизайнерським ремонтом. Він розташований у сосновому бору, на березі Дніпра, вздовж річки та лісового озера, що дає можливість оберігати легені від простудних захворювань і своєю свіжістю надавати енергію для життєвих сил на довгі роки.

*2. Західний реабілітаційно-спортивний центр готельного типу національного комітету спорту інвалідів України*

Цей заклад розташований в рекреаційній зоні з унікальними кліматичними умовами та ландшафтом. У реабілітаційно-спортивний центр готельного типу можуть відновлювати свої функціональні можливості різні категорії людей з інвалідністю. Крім того, це суперсучасний спортивний заклад, де окрім параолімпійських та дефлімпійських, проводяться на найвищому рівні тренування та змагання федерацій зимових видів спорту.

Центр розташований на території села Верхнє Турківського району, знаходиться на відстані 2 км від залізничної станції Сянки (найбільш високогірна станція в Україні) й, незважаючи на те, що продовжує розбудовуватися, є сьогодні унікальним реабілітаційно-спортивним об'єктом України та Східної Європи [72].

Ця база розглядається як один із перспективних об'єктів для реалізації стратегічного напрямку розвитку спортивної та туристської інфраструктури області проекту «Олімпійська надія – 2022».

Центр розмістився на 189 га площі. Будівництво розпочали 2006 р. та коштувало державі 160 млн грн. Центр вводився в експлуатацію у дві черги.

Перша черга відкрилася 21 січня 2010 р. й було проведено перші навчально-тренувальні збори з лижних перегонів та біатлону параолімпійської

збірної команди України. База продовжує розбудовуватися, але вже сьогодні слугує як важливий об'єкт олімпійської та параолімпійської підготовки збірних команд України з зимових видів спорту.

Саме 15 січня 2015 р. було відкрито другу чергу будівництва Західного реабілітаційно-спортивного центру. Зокрема, було відкрито новий житловий корпус на 200 ліжко-місць. Тут також розташований конференц-зал, їдальня, комплекс саун, пральня.

У будівлі є спеціально обладнані ліфти для людей з інвалідністю, усі україномовні написи дубльовані англійською мовою та шрифтом Брайля. Спортсмени тренуються на сучасному обладнанні.

На території центру збудована сучасна лижна траса та двокілометрова канатна дорога, які є одними з найкращих у Європі й відповідають всім вимогам для прийняття Кубка світу.

*3. Соціальна відповідальність турецьких готелів, що спеціалізуються на медичному туризмі*

Турецькі готелі «Lykia Group» почали співпрацювати з медичними установами. У туристів, що приїжджають в Анталію, тепер з'являється можливість не тільки відпочити в готелі «Lykia», а й скористатись послугами стоматологів і косметологів. Партнери програми – «Flavius» (косметологічний центр) і «Interdentalia» (стоматологічна лікарня). Послуги Flavius різноманітні. Бажаючі кинути палити можуть пройти спеціальний тренінг. Тим, кому за 30, пропонується програма омолодження. Особлива увага приділяється жінкам, для яких організована післяпологова реабілітація. Якість роботи Flavius підтверджено державною ліцензією та міжнародними сертифікатами [69].

Готелі «Lykia Group» також надають найкращий сервіс та умови для реабілітації туристів після операцій та медичних процедур. Для цього готелі обладнані всім необхідним, передбачений медичний персонал, котрий індивідуально обслуговує кожного клієнта.

*4. У мережі «Тойоко Ін» є готелі, у яких у всіх номерах можуть зупинитися клієнти, що використовують інвалідні візки*

Під час проживання в готелі клієнтів з обмеженими можливостями надається така допомога:

- надання в оренду всього призначеного для цього приладдя за бажанням клієнта;
- проводження до номера за бажанням клієнта;
- допомога в зміні розстановки меблів в номері (для клієнтів в інвалідних візках);

– пояснення щодо обладнання номеру і форми предметів (для клієнтів з вадами зору);

– домовленість про способи екстреного зв'язку між клієнтом і стійкою портьє (для клієнтів із вадами слуху);

– ретельне та докладне пояснення способів користування обладнанням номера (для клієнтів похилого віку) [71].

Готелі «Тойоко Ін» використовують дизайн, що дає змогу великої кількості клієнтів проживати в готелях самостійно, відчуваючи себе максимально комфортно й рівноправно.

5. *Готелі мережі «Scandic» піклуються про людей з особливими потребами* «Спроектовано для всіх, зручно для кожного» – девіз мережі «Scandic». В усіх номерах для людей з особливими потребами передбачені додаткові пристосування. Готелі мережі відрізняються один від одного, але в кожному є номери, пристосовані для гостей з особливими потребами. Було впроваджено єдину програму підвищеної доступності у всіх готелях, яка постійно розвивається. У співпраці з організаціями, створеними для підтримки людей з обмеженими можливостями, а також з гостями та співробітниками готелів було складено список зі 110 пунктів, який назвали стандартом доступності Scandic. Цей стандарт включає всі заходи підтримки таких гостей і є обов'язковим для дотримання під час підготовки всіх продуктів і послуг Scandic [70].

Однією з інноваційних тенденцій у сучасному готельному обслуговуванні, здатною вирішити проблему доступності сервісу для клієнтів з обмеженими можливостями, є впровадження «Концепції універсального дизайну» [69]. Універсальний дизайн (дизайн для всіх) або інклюзивний дизайн – стратегія, спрямована на проектування та наповнення різних типів середовища, продуктів, комунікацій, інформаційних технологій і послуг, для забезпечення доступності та розуміння всіма покупцями, відповідно для загального використання без необхідності адаптації. Універсальний дизайн припускає задоволення потреб будь-якого клієнта на основі рівноправного використання, гнучкості, простоти і зручності у використанні, сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів, допустимість помилок із боку клієнта, забезпечення низького рівня фізичних зусиль під час споживання послуг.

Впровадження стратегії універсального дизайну потребує значних змін у самому проектуванні (універсальне проектування). Проблема виникає у

неспроможності застосування цього підходу готельними підприємствами, які функціонують на базі реконструйованих старих будівель. Архітектурні особливості таких об'єктів практично унеможливають перетворення планувальної організації будівлі та приміщень під вимоги універсального дизайну.

Універсальне проектування в загальному розумінні – це процес створення просторів, предметів максимально зручних для всіх клієнтів, незалежно від їхнього віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних чи компенсаційних засобів або вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Наприклад, відсутність сходинок або порогів біля входу у будівлю зробить її пристосованою як для людини з порушеннями опорно-рухового апарату, так і для людей з дитячою коляскою або транспортним візком; зовні стандартні, але ширші двері будуть зручними і для людини на інвалідному візку, і для будь-якої особи з валізами у руках.

Особливо важливим є те, що універсальне проектування є концепцією, яка виходить за межі питання доступності та пристосованості будівель, охоплюючи також соціальні, економічні, культурні питання, і максимально сприятиме об'єднанню людей, а не поділу їх на окремі групи за різним ступенем можливостей. Використання універсального дизайну дасть можливість готельним підприємствам та багатьом іншим сервісним організаціям застосовувати в процесі обслуговування основні принципи та ідеї рівності та зручності для всіх клієнтів.

Отже, в сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство повинно функціонувати за принципом «сервіс, доступний для всіх». Соціальні інновації є сучасним трендом, який підхоплюють підприємства готельного господарства, отримуючи можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, зокрема такий сегмент споживачів, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення. Соціально-відповідальне ведення бізнесу надає низку переваг готельним підприємствам, а саме: збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції бранда, формування високого рівня репутації серед заінтересованих осіб, зменшення витрат на рекламу та можливість отримати стратегічних вигод від соціальних інвестицій. Усе це може стати ключовою компетенцією готельних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на вітчизняному та закордонному ринку готельних послуг.

### **3.3 Інфраструктурні інновації у готельному господарстві**

#### **3.3.1 Інноваційні матеріали для ремонту і реконструкції готелів**

##### ***Оздоблювальні матеріали***

Науково-технічний прогрес останніх десятирічч сприяв підвищенню вимог щодо використання будівельних матеріалів у будівництві, реконструкції та ремонті готельних підприємств. Це пояснюється необхідністю дотримання основних вимог сучасності: економічності, екологічності та безпеки, які останнім часом найбільшим попитом серед клієнтів готелів і впливають на їхній загальний імідж і конкурентоспроможність.

Існує безліч інноваційних технологій у виробництві та використанні оздоблювальних матеріалів. Тому коротко варто зупинитися на тільки деяких із них.

##### ***Стінові панелі для внутрішньої обробки***

Сучасні стінові панелі для внутрішньої обробки виготовляються на основі двох основних матеріалів: стекломанієвого аркуша й гіпсокартонного аркуша. Такі панелі зберігають усі переваги цих матеріалів, але у цьому разі здобувають зовсім нові сфери застосування. Декоровані вогнестійкі панелі легкі в монтажі й значно заощаджують час і гроші на обробку приміщення. Непальні панелі виготовляються товщиною 6, 8, 10, 12 мм і комплектуються спеціальною системою кріплення. Під час вибору кольорів панелі можна вибрати в будь-який тон, або декори, що імітують різні породи дерева.

##### ***Термоізоляційні матеріали***

###### ***Рідкий керамічний утеплювач***

Так називають склад, що становить собою масу, більше схожу на фарбу для нанесення на поверхні стін, ніж на звичну теплоізоляцію. Проте незважаючи на те, що він має таку «надтонку» консистенцію, рідкий керамічний утеплювач є тепловим бар'єром, і після нанесення утворює на поверхнях термоізолювальний шар товщиною тільки близько 0,5 мм. Нанесена у два шари така термоізоляція здатна зменшити тепловтрати до 30–40 %.

Рідким теплоізоляційним матеріалом зазвичай йменують так звані термофарби. Вони названі так, оскільки володіють у певною мірою теплоізоляційним ефектом. Отже, ця назва значною мірою відбиває сутність явища.

###### ***Термоізоляційна штукатурка***

Термоізоляційна штукатурка є найефективнішим матеріалом у сфері тепло- і гідроізоляції. Вона створена з використанням новітніх технологій і

розробок у галузі будівельної теплофізики. Використання цього матеріалу багато будівельних компаній Європи знаходять дешевшим, практичним і довговічнішим.

У виробництві штукатурної суміші використовується гранульоване піноскло. Саме цей матеріал має істотну механічну міцність і низький коефіцієнт теплопровідності. Термоізоляційна штукатурка поряд з відмінними термо- і гідроізоляційними властивостями й повною екологічною безпекою є непальним, морозостійким і довговічним матеріалом.

Термоізоляційна штукатурка, нанесена на стіни, надає їм ефект «подиху». Утеплення будинків і фасадів теплою штукатуркою впливає на мікроклімат усередині приміщення. Така суміш нівелює різницю температур усередині й зовні приміщення, що запобігає утворенню грибка, вогкості й конденсату.

Тепла штукатурка має білі кольори. Штукатурну суміш можна наносити на будь-які стінові поверхні без попередньої підготовки, немає необхідності в ґрунтовці поверхні й армуванні сіткою. Тепла штукатурка може наноситися як вручну, так і штукатурними станціями й, на відміну від використання стандартних матеріалів, проводиться доволі легко. Таку суміш просто розвести водою, перемішати й пластичний розчин, що має високе зчеплення з поверхнею, готовий до застосування.

Технологія, за допомогою якої виробляється утеплення фасадів готелів термоізоляційною штукатуркою, є доволі простим, але водночас ефективним способом термоізоляції тих будинків готелів, у будівництві яких ізоляція приміщень не була передбачена. Покриття стін, як зовні, так й усередині приміщення, дає змогу відновити споконвічний вигляд фасаду, додати свіжість будинку, а також знизити втрату тепла.

### ***Звукоізоляція***

Виробники сучасних звукоізоляційних матеріалів довели, що кращий ефект дає сполучення двох типів матеріалів: звукоізолювальних і звуковбирних. Це може бути гіпсокартон і шар м'якого матеріалу з натуральних або штучних волокнистих структур. З матеріалів найчастіше застосовують скловату й мінеральну вату, в останнє десятиліття користуються поп��том пробка й кокосове волокно. Штучні матеріали також застосовні для *звукоізоляції стін у панельному будинку*: це поліестр, пенополіетілен тощо. Однак усі вони є застарілими, оскільки сьогодні на ринку звукоізоляційних матеріалів з'явилася безліч принципово нових виробів, що значно переважають традиційні матеріали за всіма параметрами.

Особливу увагу варто звернути на німецькі системи «PhoneStar», які характеризуються особливо якісними показниками, що істотно впливають на підвищення звукоізоляції поверхонь. Ці системи відрізняються деякими інноваціями. Наприклад, вони виділяються серед інших матеріалів тим, що в них застосовується виграшне сполучення різних форм поверхонь із шарами мінеральних, екологічно чистих наповнювачів із ретельно підібраним гранульованим складом. Багатошаровий каркас конструкції та мінеральний наповнювач панелей дають змогу перетворювати енергію звукової хвилі в теплову і кінетичну, які спрямовуються на переміщення частинок наповнювача, що перебувають у зваженому стані. Унаслідок цього панелі PhoneStar дають змогу знижувати повітряний шум на 85 % за товщиною всього в 12 мм.

### 3.3.2 Інноваційні системи освітлення готелів

Вкрай важливо зробити готель особливим, таким, що відрізняється від інших і запам'ятовується в очах гостей, щоб вони згодом захотіли знову зупинитися в ньому і рекомендувати його іншим. Хороше освітлення допомагає справити на гостей перше позитивне враження, зосереджуючи їх увагу на стійці адміністратора та цікавих об'єктах навколо входу, що створюють атмосферу гостинності. Освітлення також відіграє роль віртуального «мовчазного гіда» готелю. Воно допомагає гостям вибрати правильний напрям руху, пройти коридорами до своїх номерів, ліфтів, барів або ресторанів.

Одним із основних напрямів інновацій в освітленні готелів стали світлодіодні лампи. Сучасні світлодіодні прилади відрізняються тривалим терміном використання, низьким енергоспоживанням, тепловиділенням, надійністю і безпекою. Вони відкривають великі можливості для декорування. Прекрасною можливістю для демонстрації кращих якостей світлодіодних ламп є їхнє застосування для освітлення саме готелів. Світлодіодні лампи можуть легко замінити застарілі лампи накаливання, коли йдеться про освітлення загальних приміщень готелів: холів, сходів, барів і ресторанів. Впровадження світлодіодних ламп в освітлення готелів дає не лише енергозбереження, але покращує якість безпосередньо освітлення. Приклади використання світлодіодних ламп в освітленні готелів допоможуть отримати загальну інформацію про тенденції заміни ламп накаливання на світлодіодні в готельному бізнесі. На освітлення зазвичай припадають від 25 % до 40 % витрат на електрику в готелях. Але можна відносно легко заощадити на споживанні електрики без збитку якості навколишнього оточення. Широкий



асортимент енергоощадних рішень, дозволить скоротити споживання електроенергії до 80 %. Скорочення витрат на освітлення дуже важливе для будь-якого готелю. Але в той же час важливо зберегти рівень освітленості і атмосферу або навіть поліпшити її там, де це необхідно.

У лобі та інших загальних зонах готелів пропонується використовувати світлодіодні даунлайти, такі як Fugato LED і LuxSpace для максимально ефективного освітлення.

### ***Зони рецепції і холи***

Перші враження мають найбільше значення. Тому при вході в готель у гостей є прекрасна можливість створити найпозитивніше перше враження від гостинної обстановки, що поєднує ефектність і професіоналізм.

Освітлення здатне ушляхетнити ці динамічні і часто жваві зони, де люди зустрічаються, отримують інформацію і спілкуються. Найкраще освітлення зон рецепції і холів досягається за використання світлодіодних ламп, світлодіодних світильників і відповідних систем управління.

Інноваційні високоефективні світлодіодні продукти формують абсолютно новий зовнішній вигляд та імідж готелю Ренесанс у Москві, що є частиною мережі «Marriot International», а вироблена заміна галогенових ламп і ламп напруження на світлодіоди допомагає істотно скоротити витрати на електроенергію.

### ***Коридори та інші прохідні зони***

Як дружній гід на всьому протязі прохідних приміщень, освітлення може допомогти створити яскраву обстановку в приміщеннях будівлі з невеликою кількістю природного світла або зовсім без нього. Енергоефективне і екологічне освітлення, оснащене інтелектуальними системами управління, є ключовим інструментом реалізації раціонального рішення для усіх приміщень, які мають бути доступні цілодобово. Освітлення повністю усуває певні дефекти, роблячи стіни і стелі світліше і підсвічуючи картини і твори мистецтва, що розбивають монотонність. Не сліпуче освітлення з правильним тінеутворенням може також підвищити відчуття безпеки на сходах – і скоротити тим самим можливість будь-яких нещасних випадків. У коридорах важливе значення мають датчики присутності. Такі рішення, як OccuSwitch, працюють з будь-яким світильником або лампою, вимикаючи світло за відсутності людей. Це відмінний спосіб заощадити до 30 % енергії без якого-небудь зниження комфорту гостей під час їхнього перебування.

### ***Номери і апартаменти***

Особистий комфорт і обстановка, що оточує гостей, завжди мають бути

серед вищих пріоритетів. У кожного з гостей є власні індивідуальні переваги і очікування від перебування в готелі.

Функціональне освітлення протягом дня також дозволить персоналу прибиральниць ефективно робити свою роботу.

Впровадження інновацій в галузі систем світлодіодного освітлення сталося настільки швидко, що нині ними забезпечується якість вищого класу. Вибір джерел світла теплої колірності може допомогти підкреслити тонкі нюанси в оформленні готелю, як це спостерігається в готелі «Gran Melia Palacio de Isora» (курорт Гія де Ісора, Іспанія). І оскільки світлодіодні системи виділяють трохи тепла, можна також чекати зменшення витрат на кондиціонування повітря. Таким чином, можна заощадити велику кількість енергії, не ставлячи під загрозу враження гостей.

### ***Бари, ресторани і кімнати відпочинку***

Готель – це те місце, де люди зустрічаються, спілкуються, відпочивають або просто насолоджуються перебуванням. Створюючи правильну обстановку, можна відповідати їх різним потребам протягом усього дня, а також в особливих випадках. Потрібно дотримуватися робочої атмосфери, що бадьорить, у денний час і затишної та спокійнішої увечері.

За правильного розміщення оптимізованих систем управління світлодіодами освітлення може бути легко пристосоване для будь-якого випадку і створить прекрасну обстановку для сніданку, обіду або фуршету. Вбудовувавши світлодіоди в існуючі поверхні та конструкції, можна отримати будь-яку бажану світлову картину для гостей.

Це можливо здійснити з використанням динамічних сцен, що дозволяють створити яскраву обстановку або вибрати різні відтінки білого світу залежно від характеру події. Необхідно також брати до уваги і практичні міркування. Для того щоб мати можливість прочитати меню і розглянути назви напоїв в барі, гостям потрібно достатню кількість світла.

### ***Зали для конференцій і зустрічей***

Інноваційні рішення надають світлодіодному освітленню нове багатство можливостей. Крім того, що вони дозволять автоматично об'єднувати або розділяти приміщення, вони також відмінно інтегруються з аудио-, відеообладнанням. Розумні функції роблять приміщення ідеально відповідними для зустрічей, презентацій і мистецьких заходів.

Вони навіть здатні додатково прикрасити інтер'єри конференц-залів своїми панелями управління, доступними в асортименті стильних дизайнів і обробок.

Вночі системи зовнішнього освітлення допомагають гостям легко адаптувати зір при виході з яскраво освітлених внутрішніх приміщень на темну вулицю. Крім того, що вони допомагають зорієнтуватися в просторі й підвищити безпеку, вони також створюють чарівне видовище, спостережуване гостями з їхніх готельних номерів. Освітлення здатне перетворити сади і тераси на чарівні простори, якими гості зможуть насолоджуватися після настання темряви, – усе це за повної відсутності зайвого світла, яке могло б порушити їхній нічний сон у номерах.

Нові технології дозволяють створювати за допомогою світла динамічні і сценічні ефекти. Для м'якшого освітлення можуть використовуватися рішення з регульованою яскравістю, а змінювані програми дозволяють пристосувати світло до різних ситуацій або пір року. Із спеціальними системами управління освітленням можливо використовувати освітлення найбільш екологічно, скорочуючи споживання енергії і непродуктивні втрати світла одночасно з поліпшенням іміджу готелю.

Розкішний 4-зірковий готель «Hotel Leonardo Prague» (м. Прага), зіткнувшись із зростаючою конкуренцією гравців готельного бізнесу, спробував скоротити витрати, зберігаючи в той же час найвищий клас обслуговування своїх відвідувачів. Одним із таких кроків стало значне зниження споживання електроенергії. Для цього галогенні лампи були замінені на світлодіодні лампи Verbatim. Шукали способи економії так, щоб гості не відчували зміни в обслуговуванні, і економія електроенергії стала самим відповідним рішенням. Готель встановив світлодіодні лампи Verbatim там, де світло включене більше 12 годин у день. «...І хоча вартість первинних вкладень у світлодіодне обладнання вища, ніж в інші традиційні технології освітлення, ми отримали сумарну економію від тих зон, де освітлення використовується постійно», – сказав Томаш Несворни, керуючий директор Prague Leonardo Hotel [10, С. 11]. «Також ми отримуємо додаткову вигоду від відсутності витрат на регулярне обслуговування у порівнянні з традиційними системами освітлення. З урахуванням енергоефективності і збільшеного терміну служби ламп, розрахунковий термін окупності склав приблизно шість місяців» [10, с. 12]. Застосування світлодіодних ламп у готелях дозволяє реалізувати на практиці усі їхні переваги. Використання світлодіодного освітлення в місцях, де світло включене постійно, дозволяє заощадити до 85 % електроенергії. Термін окупності може бути дуже привабливим і складати всього декілька місяців у багатьох випадках.

### 3.3.3 Сучасні тренди в інтер'єрі готельних підприємств

Інтер'єр готелів – це організація внутрішнього простору будівлі, що становить зорovo обмежене, штучно створене середовище, яке забезпечує нормальні умови життєдіяльності людини. Це складне багатопланове явище, яке здатне чинити величезний естетичний психофізіологічний вплив на людину.

Зміна трендів у дизайні інтер'єрів відбувається постійно. Деякі рішення стають сучасною класикою, у той час, як інші забуваються вже наступного року. Охарактеризуємо головні тенденції, які будуть переважати в інтер'єрах найближчі декілька років.

#### *1. Комфорт понад усе*

Дизайнери вважають, що найближчим часом одним із головних трендів стане комфорт у самому широкому сенсі цього слова. Дизайнерка інтер'єру Шейла Бриджес підкреслює, що «в пріоритеті добробут та стійкість» [81].

Популярною буде плюшева м'яка оббивка, меблі з натурального дерева та книжні полиці відкритого типу. У зв'язку із прагненням до комфорту і затишку, популярний також тренд на переосмислення старих меблів. Вінтажні комоди на низьких ніжках, столи з відкидними кришками, візочки для напоїв родом з 20-х років минулого століття – все це знову знайде своє місце в наших домівках та відтворюватиметься в інтер'єрі butik-готелів на думку дизайнера Чару Ганді.

#### *2. Натуральні матеріали*

Використання натуральних та екологічно чистих матеріалів – прийнятий золотий стандарт інтер'єрів, який не втрачає свою актуальність. Дерево, шкіра, льон, замша, бавовна, шерсть, ротанг і бамбук – усі ці матеріали не лише дозволяють створити стильний і затишний інтер'єр, але й відповідають тренду на свідоме споживання і турботу про навколишнє середовище.

Важливим акцентом стильного інтер'єру залишаються різноманітні текстури. Дизайнери пропонують експериментувати з фарбами і фактурною штукатуркою для придання простору яскравої родзинки. Фінальною фокусною точкою в інтер'єрі, виконаному з натуральних матеріалів і в нейтральних тонах, стануть живі рослини і квіти.

#### *3. Багатофункціональність*

Пандемія змусила багатьох замислитись щодо функціональності обмеженого простору. Вдома доводиться працювати, розважатися, відпочивати й займатися спортом. Тренд, який до цього широко використовувався у

внутрішньому оформленні яхт, відтепер набирає популярність і в інтер'єрах на суші.

Багатофункціональні меблі забезпечують гнучкість і універсальність. Дизайнери планують широко використовувати принцип freestanding, котрий дозволяє залежно від настрою чи потреб легко міняти місцями меблі й предмети декору. Ідеальна симетрія в інтер'єрі поступається місцем розслабленій елегантності.

#### *4. Близькість до природи*

Пандемія коронавірусу також підкреслила важливість наявності комфортного простору на відкритому повітрі. Неформальним терасам, балконам і внутрішнім подвір'ям готельні підприємства тепер мають приділяти набагато більше уваги.

Популярним залишається тренд на великі вікна. Вони забезпечують гарне природне освітлення, а також дозволяють використовувати красиві пейзажі за вікном як додатковий декоративний елемент.

### 3.3.4 Інновації в забезпеченні безпеки підприємств індустрії гостинності

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні функції. До найважливіших серед них варто віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і погроз; забезпечення захищеності діяльності підприємства та його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків нанесеного збитку тощо.

Організація забезпечення безпеки в готельній індустрії стає усе актуальнішою у світлі подій, що відбуваються у світі й Україні. Уже зараз у багатьох перспектах, що характеризують країну або регіон, у які збирається відправитися мандрівник, указують рівень безпеки, що найчастіше стає вирішальним і визначальним фактором для вибору місця відпочинку або тимчасового поселення. Нижче наводиться аналіз досвіду розвинених закордонних країн у забезпеченні безпеки підприємництва, протидії економічним злочинам.

***Сполучені штати Америки.*** Нині в США широко поширюються програми профілактики та протидії економічним злочинам із взаємодії правоохоронних органів країни із громадськими й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала достатньо ефективною. Накопичено деякий досвід в організації діяльності в цій сфері. Відпрацьовано програми із боротьби

зі злочинністю, що передбачають також заходи щодо запобігання широкої кризи порушень безпеки бізнесу, починаючи від зловживань наркотиками й алкоголем на робочих місцях і закінчуючи крадіжками інформації комп'ютерних фірм і корпорацій, зокрема у готельних ланцюгах.

Зростає кількість фірм і готелів, зацікавлених в організації внутрішньої охорони. За оцінками фахівців, витрати американських фірм під час укладання угод зі спецслужбами, що надають охоронні послуги, досягають 6 мільярдів доларів. Ще більше 11 млрд дол становлять витрати на охорону внутрішніх приміщень у наслідок прагнення зменшити витрати на страхові компанії, що виплачують компенсацію за збитки від дрібних розкрадань, спричинених власними співробітниками [21].

Очевидно, що у випадках розбоїв, нападів, зломів і грабежів готелі звертаються до поліції. А коли мова йде про економічні злочини, переважніше звертатися в недержавні органи – приватні детективні агентства або фірми.

У низці випадків готелі й турфірми навмисне втримуються від розголосу, щоб уникнути небажаного витоку інформації, наслідки якої можуть завдати великої шкоди престижу готелю або фірми, чим саме правопорушення. Небажані також наслідки витоку комерційної інформації в засоби масової інформації, конкурентам, а також у податкові органи під час проведення офіційного розслідування. Саме прагнення максимально зберегти конфіденційність комерційних операцій спонукають сьогодні більше 70 % американських підприємців прибігати до послуг приватних охоронних агентств [37].

Ще однією властивістю американського бізнесу є тенденція до безконфліктного, за можливістю, звільнення співробітників, що заслуговують юридичного переслідування за економічні правопорушення, але з майже обов'язковим інформуванням підприємницьких кіл про особливості особистості й поведіння такої особи. Такі дії забезпечують спільні інтереси соціально-економічної безпеки підприємницьких кіл країни.

Можливість зосередження й зберігання комерційної інформації в приватних бюро зазвичай тривожить також клієнтів, у зв'язку із чим для організацій охоронно-розшукних заходів укладаються особливі угоди, у яких обмовляються:

- тривалість й обсяг робіт;
- обсяги охорони, спостереження;
- особливі умови виконання угоди (конфіденційність, терміновість, обсяг наданих послуг).

Ретельно обмовляються процедури нагромадження, зберігання, використання й подальшого знищення комерційної, ділової та іншої інформації, здатної висвітлювати або розкривати фінансові, ділові або інші положення фірми [16].

Одночасно зі співробітництвом із самостійними охоронними підприємствами потреба в зменшенні комерційних ризиків і підвищення безпеки підприємницької діяльності спонукає багато готелів до створення власних служб безпеки.

США властива участь у створенні таких служб на підприємствах готельного бізнесу державних спецслужб, зокрема ФБР і ЦРУ, що використовують у своїх цілях спеціалізовані відділи й відділення. У багатьох концернах і корпораціях в США в таких відділах працюють співробітники спеціальних служб.

Цікавим є також досвід США у створенні мікромасштабної системи колективної безпеки американського бізнесу, впроваджуваної з початку 1990-х років. У її межах державний департамент і більше за 50 корпорацій США регулярно обмінюються інформацією з найактуальніших питань погроз підприємницької діяльності з метою захисту американських громадян [58].

У межах програми здійснюється інформаційний обмін через систему «електронного бюлетеня», що містить інформацію про обстановку, попередження про можливі погрози для життя й власності американців, що працюють у 190 країнах, а також специфічну інформацію.

Джерелом інформації у цьому разі є зведення закордонних представництв, повідомлення ЗМІ, доповіді, довідки й коментарі розроблені по всьому світу американськими агенствами, конторами, магазинами, що належать таким багатонаціональним корпораціям, як «American Air Lines», «Prictor and Gamble», «Bank of America», «McDonald's», «IBM» й іншим, які стали власне, «очами й вухами» системи колективної безпеки американського бізнесу.

**Великобританія.** Великобританії, також як і для США, притаманне прагнення підприємств готельного сервісу до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб, отже, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї саме причини численні випадки економічних порушень, шахрайства, злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості. У зв'язку з культурно-історичними особливостями розшукне й охоронне агентства Великобританії вже впродовж багатьох років мають свій особливий

стиль, відмінні риси роботи, принципові й тільки їм одним властиві напрями й методи діяльності. Попереднє вивчення цього доволі специфічного ринку допомагає правильно сформулювати мету, завдання й систему спільної діяльності, урахувати особливі умови у виконанні договору. У Великобританії постійно розширюється й диференціюється попит на послуги приватних агентств, які здатні на специфічні завдання. Наприклад, агентство «Argen» разом із розслідуванням справ про промислове шпигунство, забезпеченням заходів безпеки фірм і банків займається також добуванням конфіденційної інформації про конкурентів або інших приватних підприємствах і готелів.

Загалом у колі питань, розв'язуваних приватними агентствами, насамперед ставляться розслідування злочинів, пов'язаних із комп'ютерними системами й шахрайством, забезпеченням перевірки безпеки службових і житлових приміщень, номерного фонду, виявлення спеціальної підслуховувальної техніки та пристроїв, організації особистої охорони клієнтів і працівників готелів і фірм.

Профілактична діяльність комерційних і промислових служб безпеки у Великобританії умовно підрозділяється на приватну й загальну.

До приватної профілактики належать різноманітні методи психологічного впливу на певних працівників фірми, приватних осіб з метою попередження порушень або законності, недопущення протиправних дій. Вона проводиться зазвичай стосовно осіб, поведінка яких виражає тенденцію до пропусків і правопорушень, що наносять збиток економічним інтересам фірми або готелю або щодо осіб, які вже зробили вчинки або дії, які можуть завдати шкоди репутації фірми, спровокувати порушення правил безпеки.

Однією з діючих форм загальної профілактики й викриття злочинів у Великобританії вважається виплата грошових винагород за надання інформації. Зокрема, тільки у 1994–1995 рр. банки Лондона виплатили громадянам близько 150 000 фунтів стерлінгів як винагороду за конфіденційну інформацію про злочини, що готуються, і терористичні акти [37].

Загальна профілактика передбачає сукупність заходів економічного, правового, організаційно-ідеологічного значення на рівні корпорації, фірми, підприємства як об'єкта економічної безпеки.

Отже, є підстави констатувати насичення ринку Великобританії спеціальною технікою для забезпечення економічної безпеки, а також підвищену увагу англійських підприємців до підбору, перевірки й випробування кадрів для роботи в комерційних структурах, на промислових об'єктах, готелях й особливо в службах безпеки бізнесу.



**Німеччина.** У цей час державні установи, банки, концерни, готелі та їхні мережі поряд із використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств активно використовують національні спеціальні служби для вирішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідувальних структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Цікаво, що створені за ініціативою й за підтримки спецслужб детективно-охоронні фірми й агентства, служби безпеки готелів беруть на себе певну частину оперативно-пошукової діяльності. Вони підтримують регулярні контакти й обмінюються оперативно-значущою інформацією з органами поліції й контррозвідки, у деяких випадках здійснюючи навіть спільні заходи. Така діяльність зовсім не властива, наприклад, службам безпеки в США й Великобританії.

Підсумовуючи, відзначимо ще одну найхарактернішу для Німеччини особливість – підвищену увагу до захисту комерційної й виробничої таємниць.

МВС Німеччини глибоко інтегровано в процес удосконалення законодавства, що регламентує порядок проведення заходів щодо запобігання витоку відомостей, що становлять комерційну й виробничу таємниці. Не зважаючи на те, що у законах ФРН немає ні чіткого формулювання таємниці, ні переліку відомостей, її складових, сюди відносять секрети, пов'язані з комерційними й технічними питаннями. Закон проти недоброякісної конкуренції розглядає збереження таємниці як обов'язок особи, якій вона стала відома через його службові або трудові відносини [37].

Представники МВС разом зі співробітниками приватних і комерційних служб безпеки, керівниками окремих фірм і готелів прагнуть до відновлення юридичних норм, які перешкоджали б витоку відомостей, що становлять таємницю як у процесі виробничої діяльності фірм, так і у разі їхньої взаємодії з державними, насамперед, іноземними установами.

Ведеться також робота із вдосконалення законодавства про відповідальність осіб, що допустили витік відомостей, що становлять таємницю. Отже, німецьке законодавство сьогодні всебічно й комплексно захищає виробничу, комерційну, банківську й податкову таємниці від не санкціонованого розголошення.

Підбиваючи підсумки із викладеного вище, можна відзначити, що використання сучасних технологій у готельному обслуговуванні є невід'ємною частиною розвитку готельного бізнесу в умовах конкуренції. Сучасні технології дозволяють підтримувати високий рівень обслуговування, розширювати спектр

надаваних у готельному комплексі послуг, удосконалювати систему управління, підсилити контроль за роботою персоналу, а також забезпечити високий рівень безпеки для гостей.

### **3.4 Технологічні інновації у готельному господарстві**

#### **3.4.1 Новітні інформаційні технології в готелях**

Аналіз існуючих готельних технологій виявив наявність технологічних розривів (ручні й автоматизовані технологічні процеси), потребу в технологічних зрушеннях у напрямі комплексної автоматизації та необхідність впровадження технологічних інновацій через розробку технологічного стандарту для різних засобів розміщення. Трансферт технологій визначається наявністю матеріальної, правової й людської складових. Найбільше на впровадження технологій впливає людський фактор: психологія сприйняття й рівень кваліфікації персоналу. Правова складова визначає можливість створення соціальних і технологічних нормативів впровадження сучасних готельних технологій. Матеріальна складова визначається технічним оснащенням, типологією й рівнем комфорту засобів розміщення [87].

Проаналізувавши високотехнологічні новинки автоматизації готелів, можна виокремити декілька основних, що є новітніми й сприяють посиленню конкурентної боротьби (рис. 3.7).

*1. Електронні системи бронювання (глобальні й альтернативні – GDS й ADS) зв'язують між собою покупців і постачальників готельного розміщення. Термінали GDS установлені в більш ніж 600 000 турагентств, послугами тисяч сайтів ADS щодня користуються мільйони клієнтів по всьому світу, які з мінімальними часовими витратами можуть забронювати готель у будь-якому місті. Лідерами на українському ринку з надання послуг підключення до систем бронювання є: Columbus (City reality), Classic (BTI Travel), Fidelio, Otedis, Best Eastern й Unirez (Nota Vena).*

Існує два основних напрямки надання послуг компаніями-посередниками:

– підключення готелю до глобальних систем бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan);

– підключення до альтернативних (інтернет) систем бронювання (Expedia, Orbitz, HRS, Travelocity, Hotels.com, Priceline тощо).

Провайдери можуть запропонувати єдине підключення до GDS/ADS, що гарантує передавання інформації про готель в усі системи бронювання. Дані, трансльовані каналами електронної дистрибуції, включають:

- опис готелю (місце розташування, послуги, типи кімнат);
- тарифи та їхні різні групи (rack, corporate, promotional і тощо);
- кількість доступних для бронювання в режимі онлайн номерів, що готель може самостійно регулювати залежно від свого завантаження;
- графічна інформація.



Рисунок 3.7 – Напрями високотехнологічних інновацій автоматизації готелів

CRM (Consumer Relationship Management) – керування відносинами із клієнтом – програмне рішення, що реалізує принципи клієнтоорієнтованої роботи й припускає збір інформації про клієнтів, для чого використовуються всілякі канали (передусім – дані на гостей, що зупинялися в готелі). На підставі цих даних потенційним гостям на електронні адреси розсилаються персоналізовані звернення про зміни тарифів, проведення різних заходів, нові види послуг тощо, що може становити інтерес для певного споживача.

Загалом можна стверджувати, що інноваційна діяльність у готельному бізнесі – це здебільшого творчість, пошук, але також логіка та пошук шляхів задоволення потреб клієнтів.

Як показало проведене автором дослідження [14], існує низка причин, через які вітчизняні готельні підприємства відмовляються використовувати спеціалізовані програмні продукти, а саме:

- відсутність необхідності у зв'язку з невеликою місткістю підприємства і обмеженим спектром додаткових послуг;
- нестача фінансових коштів у зв'язку з недавнім відкриттям і недокомплектацією структурних підрозділів;
- нестача фінансових коштів у зв'язку з необхідністю реконструкції і модернізації засобів розміщення, що переносить процес інформатизації на віддалену перспективу;
- проблеми сумісництва імпортних систем з вітчизняними умовами господарювання (складний процес адаптації імпортних АСУ);
- низький рівень підготовки кадрів з погляду використання інформаційних систем;
- небажання керівництва впроваджувати нові інформаційні технології у зв'язку з задовільним функціонуванням готелів тощо.

2. *Системи інтерактивного телебачення, комунікацій та розваг.* Сьогодні існує величезна розмаїтість моделей на будь-який, навіть невибагливіший смак, наприклад, компанія «Hoist Technology» пропонує 3 види інтерактивних систем:

- 24-дюймовий iMac, який виконує функцію «центру розваг»;
- внутрішній Pod Community Blog, організований готелем, відкритий для тих, хто забронював номер, та дозволяє гостям обмінюватися інформацією;
- Easy TV спеціально створена для недорогих готелів, які не можуть собі дозволити повністю замінити телевізійний парк на системні готельні телевізори, чого ця система й не вимагає;
- IPTV – новітня система на базі цифрових технологій, яка з кожним днем усе більше розповсюджується не тільки в готельних підприємствах, а й у приватних будинках. До системи здебільшого додається різноманітний контент: фільми, супутникові канали, музика. Крім контенту, системи складаються з послуг, які не тільки допомагають гостям бути обізнаними про пропозиції готелю, але й персоналу готелю знати про переваги гостей, наприклад, які фільми клієнт замовляв, яка їжа й напої йому до вподоби, замовляючи їх через послугу room service.

3. *Швидкісний бездротовий доступ в інтернет (WiFi).* Цей комунікаційний елемент на сьогодні не є новинкою, однак він має бути в кожній кімнаті готелю. Для багатьох гостей, і насамперед, для бізнесменів,

бездротовий інтернет з можливістю підключення до власного ноутбука сьогодні є невід'ємною послугою в готелі. Найскладніше завдання – завжди надавати гостям такий же якісний, швидкий і надійний доступ в інтернет, яким вони користуються у власному будинку. Тому постачальники готельних систем доступу в інтернет дають готелям можливість самим контролювати параметри надання доступу – швидкість з'єднання, обсяг передплаченого трафіку й/або часу тощо [21].

4. Система керування електроенергією (*Energy Management System*). Інноваційне управління енергією інноваційні термостати та датчики присутності можуть відстежувати коливання присутності та реагувати на них. Подібним чином інтелектуальні системи керування енергією використовують складні алгоритми машинного навчання для постійного аналізу термодинаміки, місцевих погодних умов і пікових навантажень для оптимізації енергоспоживання в режимі реального часу протягом усього року. Інноваційні інтелектуальні енергетичні системи можуть знизити витрати на електроенергію в готелях і ресторанах до 20 % і забезпечити найшвидші періоди окупності в галузі (від 12 місяців до 24 місяців). Вони також можуть значно збільшити вартість перепродажу готельно-ресторанного підприємства. Інноваційні енергетичні системи не обмежуються лише системами опалення, вентиляції та кондиціонування. Технологія інноваційного освітлення також дозволяє власникам готелів і ресторанів краще розуміти свої енергетичні потреби, автоматизувати споживання та адаптуватися до змін у реальному часі. Такі системи освітлення дозволяють власникам готельно-ресторанних підприємств контролювати бажаний час освітлення, відстежувати заповнюваність закладів та покращувати загальне споживання енергії освітлення протягом року [51].

5. Виносна панель аудіо-, відеорознімань, медіахаб (*Connectivity Panel*). Дуже зручний пристрій, що дає змогу гостю підключати своє обладнання. Залежно від моделі гість може:

- підключити ноутбук або інший пристрій через HDMI/VGA вхід;
- використовуючи Bluetooth, слухати музику зі свого телефону через динаміки телевізора;
- вивести зображення й звук із відеокамери або фотоапарата на телевізор у HD-якості;
- за наявності в номері iPod/iPhone docking station (пристрій для підключення iPod/iPhone) слухати музику й підзаряджати пристрій одночасно.

6. Дверні замки з радіочастотною ідентифікацією (*RFID (Radio Frequency Identification)*). Дверний замок із радіочастотною ідентифікацією, за

наявністю якого гість попадає в номер й інші приміщення готелю без ключа. Такий інноваційний механізм стає все популярнішим у готелях усього світу через те, що для його відчинення не потрібен ключ. Для доступу в номер гість може використати мобільний телефон будь-якої марки й не витратити час на пошуки ключа, що загубився.

7. *Система керування внутрішніми службами готелю (Back-office).* Система керування внутрішніми службами готелю спрощує й підвищує ефективність роботи персоналу готелю, скорочує кількість помилок і дає змогу поліпшити якість обслуговування клієнтів. Координація ПК кожного співробітника, від покоївки до інженера, налагоджений на бездротову систему передачі інформації із центрального комп'ютера, що дає можливість персоналу мати доступ до даних: скільки товарів є на складі, які номери потребують прибирання, які мають потребу в ремонті, а також зважати на особливі побажання гостей.

8. *Прогнозне інноваційне технічне обслуговування.* Подібно до того, як інноваційні енергетичні системи дозволяють власникам готелів і ресторанів контролювати, відстежувати та оптимізувати споживання енергії, прогнозне інноваційне технічне обслуговування дозволяє їм використовувати дані датчиків для виявлення пошкоджень на їхньому початковому рівні та попереджати обслуговуючий персонал до того, як певна проблема переросте у набагато небезпечнішу і дорожчу. Тому замість того, щоб чекати, поки якась система вийде з ладу, перш ніж її обслуговувати чи замінювати, інноваційні прогнозні технології допомагають інженерному персоналу прогнозувати потреби в технічному обслуговуванні та зменшувати витрати на експлуатацію тих чи інших систем. Відстежуючи водопровідні лінії за допомогою інтелектуальних лічильників води, власники готелів і ресторанів можуть побачити економію від споживання води.

9. *Інфрачервоні сканери.* Застосування інфрачервоних сканерів дає змогу мінімізувати перебої, пов'язані з прибиранням (що є загальною скаргою клієнтів). Завдяки інфрачервоним сканерам прибиральники знатимуть, коли присутні гості, і зможуть запланувати прибирання пізніше, коли в номері не буде людей. Сканери також можуть допомогти готелям економити енергію, автоматично вимикаючи світло та клімат-контроль, коли кімната порожня [51].

10. *Безконтактні платіжні системи.* Пандемія Covid-19 змусила багатьох людей відмовлятися від бронювання номерів у готелях навіть після масової вакцинації. Згідно зі статистичними даними опитування споживачів, безконтактні платежі очолили список дій, які індустрія гостинності може

вжити, щоб люди почувалися комфортніше в готелях. Сучасні платіжні системи також можуть призвести до того, що більше готелів прийматимуть криптовалюту як оплату.

*11. Сайт чат-ботів.* Чат-бот (англ. chatbot) – це програма, яка імітує реальну розмову з користувачем. Чат-боти дозволяють спілкуватися за допомогою текстових або аудіоповідомлень на сайтах, месенджерах, мобільних додатках або по телефону.

Вебчат-боти стали обов'язковими для будь-якого готельно-ресторанного бізнесу. Чат-боти дають можливість цілодобово відповідати на поширені запитання клієнтів, а складніші запити вони можуть передавати наступному доступному співробітнику підприємства. Гості отримують швидше відповіді, а співробітники мають доступ до інформації в початковому чаті для довідки. Великі мережі готельно-ресторанних підприємств навіть використовують штучний інтелект (AI), щоб зробити свої чат-боти більш реалістичними та контролювати їхні канали соціальних мереж [51].

*12. Голосове керування.* Завдяки останнім досягненням у технології розпізнавання голосу все більше людей використовують голосовий пошук і онлайн-помічників, таких як Alexa від Amazon, Siri від Apple, Vixby від Android і Google Assistant.

Номери з голосовим керуванням дозволяють гостям уникати контакту з предметами, яких часто торкаються, наприклад, вимикачі світла та термостати. Голосове керування також корисне для людей із вадами зору, людей із артритом та гостей із іншими проблемами.

Крім того, мандрівники, які прибувають після тривалого перельоту, можуть попросити голосового помічника в номері налити келих вина, налити ванну або ввімкнути потокове відео.

Сучасний світ буквально «обплутаний» комп'ютерними мережами бронювання й резервування місць у готелях, і серед комфортабельних готелів уже немає таких, які б не були підключені до однієї або декількох мереж.

Унаслідок еволюції готельні комп'ютерні системи сьогодні також є інтегрованими, і поєднують функції взаємозв'язку із глобальними мережами бронювання, автоматизації операцій контактної служби (прийом і розміщення гостей, ведення картотеки тощо), функції бухгалтерського обліку, контролю й фінансового менеджменту загалом, забезпечення безпеки за допомогою електронних систем, контролю за технологічними системами й регулювання технологічних процесів життєзабезпечення (тепло- і водопостачання).

Існує також великий вибір комп'ютерних систем для застосування в готелі як автоматизованих систем керування. Розроблювачі сучасних комп'ютерних систем для готелів можуть адаптувати свій програмний продукт під будь-який готель.

Наявність технічних засобів безпеки в сучасному готелі також є обов'язковою умовою його успішного функціонування. Надання гарантій безпеки – показник певної якості обслуговування, фактор залучення клієнтів і можливість отримання їхньої лояльності в майбутньому.

#### 3.4.2 Новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежитлових приміщень готелю

Прибирання в приміщенні зазвичай складається із двох основних етапів:

1. Сухе прибирання пилу з горизонтальних поверхонь (меблів, підвіконь, з підлоги й килимових покриттів).

2. Вологе прибирання: миття підлог, керамічної плитки, сантехники тощо.

Підтримка чистоти в санвузлах, ванних кімнатах, житлової частини приміщень допомагає оздоровити мікроклімат, продовжити термін використання сантехники. Зазвичай під час вологого прибирання використовуються всілякі засоби, що чистять, які не тільки видаляють бруд з поверхонь, що чистять, але й роз'їдають шкіру рук, слизистої оболонки очей і дихальних шляхів. Зворотна сторона такого збирання – це можливі хімічні опіки, алергії та інші побічні явища. Через це люди шукають альтернативу хімічним засобам і намагаються замінити їх природними натуральними засобами.

Одним із прогресивних засобів техніки, що застосовують у прибиранні приміщень готелів, є *парогенератор* (рис. 3.8).

Парогенератори очищають поверхні винятково струменем пару без застосування будь-яких хімічних реагентів. Необхідно всього тільки залити воду в бак парогенератора й очисник готовий до роботи. Вплив водяного пару достатньо ефективний, він розчиняє будь-які забруднення, жирові й масляні плями, вапняний наліт тощо. Струмінь пару вичищає бруд із найбільш важкодоступних місць, надає свіжість і блиск будь-яким поверхням. Температура пару достатньо висока, щоб убивати всі хвороботворні мікроби, бактерії, вичищати грибкові утворення й цвіль [42].

*Підмітальні машини*, підмітальна техніка призначені для очищення поверхонь як усередині приміщень, так і на вулиці.

Підмітальні машини працюють у 10–50 разів швидше, ніж двірник, що



використовує мітлу. Підмітальні машини допоможуть збільшити продуктивність праці й поліпшити якість збирання бруду як у внутрішніх приміщеннях готелю, так і зовні.



Рисунок 3.8 – Ліворуч – парогенератор Bieffe Magic Vapor RA (URL : <https://automix.ua/ua/p1626370661-parogenerator-bieffe-magic.html>); праворуч – пароочищувач Kärcher SG 4/4 (Url: [https://comfy.ua/paroochistitel-karcher-sg-4-4-1-092-104-0.html?gclid=EAIaIQobChMI7\\_6zur79-gIVUEeRBR2WPQFjEAQYASABEgIyo\\_D\\_BwE](https://comfy.ua/paroochistitel-karcher-sg-4-4-1-092-104-0.html?gclid=EAIaIQobChMI7_6zur79-gIVUEeRBR2WPQFjEAQYASABEgIyo_D_BwE))

*Вакуумно-підмітально-прибиральна машина* – це правильне рішення для очищення великих площ від сміття (рис. 3.9).

Підмітальна техніка має ефективну фільтрацію дрібного пилу. Технологія фільтрації й системи очищення фільтрів пропонованої підмітальної техніки базуються на фірмових технічних рішеннях, що гарантують низку переконливих переваг:

- простоту заміни фільтра;
- недороге обслуговування шляхом застосування поліефірного матеріалу, що миється;
- тривалі інтервали безперервної роботи, пов'язані з використанням ефективних систем очищення фільтра (механічних або автоматичних);
- затримку високоякісним поліефірним фільтром до 99,9 % пилу, що втримується в повітрі.

*Натирачі підлоги.* Призначені для миття, чищення різних типів підлог, полірування кам'яних і ламінованих підлог. До того ж натирачі підлоги придатні для полірування покриттів із лінолеуму й полівінілхлориду.



Рисунок 3.9 – Вакуумна підмітально-прибиральна машина Retech RTGS 1000D  
(Url: <https://alfatech.com.ua/product/rtgs-1000d-87>)

За допомогою різних насадок і засобів натирачі підлоги дають змогу не тільки поліпшити зовнішній вигляд підлог, але й захистити покриття від утворення тріщин й інших дефектів. До того ж натирачі підлоги заощаджують масу часу, роблячи збирання й полірування підлог простим і приємним заняттям.

### 3.4.3 Впровадження інновацій у сферу надання додаткових послуг

На сьогоднішні відповідно до індивідуальних переваг гостей сучасний готель може надавати широкий вибір додаткових видів сервісу. До того ж сучасні готелі, що обслуговують туристів, практично стають повносервісними готелями. Крім обов'язкових послуг (розміщення, харчування) вони надають цілий комплекс додаткових послуг.

Сучасним середнім і великим туркомплексам (турготелям, повносервісним готелям) із середнім і високим рівнем комфортності притаманна наявність величезного переліку додаткових послуг: бар, ресторан, кафе, буфет, пивний бар, коктейль-бар, фітобар, продуктовий і сувенірний магазини, торговельні автомати, дискотека, нічний клуб, салон краси, чищення взуття, зал ігрових автоматів, більярдна, кегельбан, відеоігри, медпункт, камера схову, сейф у службі прийому й обслуговування й сейф у номері, пункт обміну валюти, пункт замовлення квитків (на літак, поїзд, автобус, таксі тощо), пункт прокату автомобілів, автостоянка й паркування автомобілів, гараж, зал нарад,

концертний зал, бізнес-центр, копіювальний апарат, факс, телефон, бюро подорожей й екскурсій, телевізори в номерах, ванних кімнатах, холах, додатковий посуд у номерах, праска, тренажерний зал, спортзал, дитячий майданчик, сауна, лазня, міні-гольф, площадки для гольфа, баскетболу, волейболу, сквош, настільний теніс, теніс, масажна, басейни відкритий, критий і дитячий, пляж на морському, озерному, річковому узбережжі, обладнання для водного, підводного й водомоторного видів спорту тощо.

Однією із сучасних і популярних послуг є організація на своїй базі різних конференцій, симпозіумів і тренінгів для персоналу. Обслуговування корпоративних бізнесів-туристів може принести до 40–50 % доходів. Для цього однак необхідно мати відповідні площі й устаткування. Готелі, які їх не мають, організовують різні святкові програми, які також приносять чимало прибутку. Отже, як свідчать фахівці у сфері гостинності, організація додаткових послуг у готелях майже завжди включає елементи інноваційних технологій [39].

Однак сучасний споживач доволі швидко пристосовується до нових послуг і сприймає їх наявність як належне. Отже, розвиток науково-технічного прогресу призводить до того, що з кожним роком поява на ринку нових готельних додаткових послуг скорочує час їхнього сприйняття як інновацій. З огляду на це нижче наведені останні новинки у цій сфері, які на сьогодні є рідкими та навіть унікальними.

Готель «Le Royal Monceau Raffles Paris» пропонує гостям нову послугу – консультації арткосьержа. Експерт із сучасного мистецтва Домуана де Брантес (Domoina de Brantes) і її команда розповідають гостям про останні тенденції у світі сучасного мистецтва та вводять у курс актуальних культурних подій Парижа. Домуана де Брантес допоможе розробити програму й провести екскурсію приватною колекцією готелю та галереї Art District. Гості можуть забронювати індивідуальні тури визначними пам'ятками і музеями Парижа, відвідати майстерні місцевих художників і навіть взяти приватні уроки гри на гітарі.

Команда Домуани також веде блог «Мистецтво сніданку», у якому викладає анонси найближчих культурних заходів. Le Royal Monceau Raffles Paris має саме безпосереднє відношення до культури й мистецтва. У готелі є тематична книгарня та кінотеатр, а в галереї Art District регулярно проходять виставки таких художників, як Жан-Мішель Баскія, AES + F, Мелвін Сокольський, Денніс Хопер, Вік Муніс, Даніель Анжелі й Джон Франсуа Розьє [106].

Незвичайна послуга з'явилася в готелі Omni, розташованому в американському місті Даллас (штат Техас) (рис. 3.10): кожен відвідувач як сувенір може придбати будь-який артоб'єкт, який є частиною інтер'єру готелю.



Рисунок 3.10 – Готель Omni, Даллас (штат Техас)  
(URL : [https://www.agoda.com/omni-dallas-hotel\\_6/hotel/dallas-tx-us.html?cid=1844104](https://www.agoda.com/omni-dallas-hotel_6/hotel/dallas-tx-us.html?cid=1844104))

Декілька років готель співпрацює з місцевими художниками, картинами яких декоровані номери, лобі й інші приміщення. Це стало візитною карткою Omni Dallas Hotel. Як зазначають власники готелю «...ми змінили сприйняття постояльцями номерів як звичайного місця для відпочинку й прийняття душу. Увійшовши в приміщення, відвідувачі відчувають себе як у мінігалереї. Вони можуть обзавестися частиною культури Техаса, привезти додому сувенір» [107]. На сьогодні в Omni налічується більше 6 500 оригінальних творів мистецтва, які надали 150 місцевих художників.

Продаж артоб'єктів практикується в готелях по всьому світу. Зокрема, Lancaster Arts Hotel у Пенсільванії продає не тільки картини, але й меблі. А в отелі Principe Forte Dei Marmi в італійській Тоскані можна не тільки придбати предмети інтер'єра, які створюються на очах у відвідувачів, але й поспілкуватися з їхніми творцями [107].

Цікаву послугу – «антивікове меню» пропонує відвідувачам ресторан Moments готелю Mandarin Oriental у Барселоні (рис. 3.11).



Рисунок 3.11 – Ресторан Moments готелю Mandarin Oriental, Барселона  
(URL : <https://www.thefork.com/restaurant/moments-mandarin-oriental-barcelona-r24834>)

Це меню створено з метою уповільнити процес старіння й відновити внутрішній баланс організму. Воно ґрунтується на науковому підході в дієтології і спеціально підібраному сполученні сезонних продуктів. Меню розроблено на базі кулінарних традицій Каталонії, тому гості одержують можливість не тільки харчуватися правильно, але й познайомитися з особливостями регіональної кухні.

У меню входять п'ять блюд, кожне з яких є ситним і корисним. Наприклад, гості можуть замовити мініпіцу з артишоками й шинкою Joselito або пасту із гречаної крупи із гребінцями й овочами. Замовлення по «Antiaging» меню можна зробити щодня з понеділка по п'ятницю [108].

У готелі «Loews Coronado Bay Resort» [59], Сан-Дієго використовують послугу масажиста на гондолі (рис. 3.12).

Для проведення івент-заходів, споживачами може бути замовлено флотилія з гондол, доступна не тільки для морських прогулянок, а й для релаксуючих процедур із використанням послуг масажиста.

Готель «Viceroy Riviera Maya» [84], Мексика перевершив очікування найвимогливіших гостей своєю незвичайною додатковою послугою – мильним консьержем.



Рисунок 3.12 – Послуга масажиста на гондолі у готелі «Loews Coronado Bay Resort», Сан-Дієго (URL : <https://www.travelersjoy.com/blog/2013/08/amazing-honeymoon-amenities-gondola-massage.html>)

Ця послуга справді унікальна, тому що мильний консьерж пропонує постояльцям готелю ознайомитися з численними видами натурального мила, створеного за рецептами індіанців майя. Милом можна скористатися під час перебування в готелі або забрати з собою як сувенір. Асортимент ароматів різноманітний: від персика і лимона до шоколаду і кориці.

В готелі «Giraffe Manor» [86] в Кенії існує своя унікальна концепція проживання в заповіднику з жирафами. Ці тварини тут вільно проходжувалися по території готелю, це можливість бути ближче до природи та дає змогу забути про повсякденні проблеми (рис. 3.13).



Рисунок 3.13 – Готель «Giraffe Manor», Кенія (URL : [https://www.tripadvisor.ru/LocationPhotoDirectLink-g294207-d13821959-i484615097-Nature\\_s\\_Wonderland\\_Safaris-Nairobi.html](https://www.tripadvisor.ru/LocationPhotoDirectLink-g294207-d13821959-i484615097-Nature_s_Wonderland_Safaris-Nairobi.html))

У провінції ПАР Лімпопо недалеко від міста Полоквані є готель «Protea Hotel Ranch Resort», що пропонує унікальну опцію – прогулянку з левами [84].

Провести час в ексклюзивному «номері для ридань» запрошує готельна мережа «Mitsui Garden Yotsuya» в Японії. Обов'язкові умови – заселитись в цей номер може бути тільки жінка і тільки наодинці. У сентиментальній обстановці відвідувачка зможе поплакати і позбавитися від стресу, після чого їй нададуть грілку для зігрівання і зроблять парову гідромасажну маску на область навколо очей [66].

У шведському місті Гетеборг готель «Faktum» пропонує відчути себе бездомним. Розміщення можливе в спальному мішку, саморобному наметі, на лавці, картонках, газетах – всього доступно десять варіантів на вибір. У такий спосіб готель намагається привернути увагу до проблеми бездомних, яких у місті близько 3 400 осіб [86].

Тату на пам'ять – така послуга користується популярністю у клієнтів готелю-казино «Ріо», що знаходиться в Лас-Вегасі. Багато хто не проти увічнити на власному тілі пам'ятні моменти проведення часу в столиці азарту [66].

З огляду на те, що сфера додаткових послуг у готелі розвивається достатньо стрімко, а розвиток галузі гостинності й конкурентна боротьба всередині неї ставлять перед її учасниками нові завдання, у найближчий час можна очікувати появи нових додаткових послуг, які задовольнятимуть зростаючі потреби споживачів.

### **3.5 Економічні інновації у готельному господарстві**

#### **3.5.1 Маркетингові інновації готельних підприємств**

Конкуренція на ринку готельних послуг щороку зростає, тому гостям вже недостатньо запропонувати номер, який буде зручним і добре обладнаним, гостей потрібно здивувати, переконати і навіть завоювати. Усе це вимагає застосування нестандартних методів і підходів до організації гостинності, а також нового погляду на комплекс маркетингу.

Інноваційний комплекс маркетингу готелю заснований на «семи чуттєвих нотах гостинності»: «зір» (архітектура, живопис, інтер'єр), «слух» (музика, телебачення), «нюх» (аромати), «смак» (кухня, гастрономія), «дотик» (м'якість, тепло і затишок), «інтуїція» (спокій, безпека, турбота) та «враження» (емоції, почуття, досвід) (рис. 3.14).

В останній час, з огляду на пандемією, велику увагу приділяють саме «інтуїції».

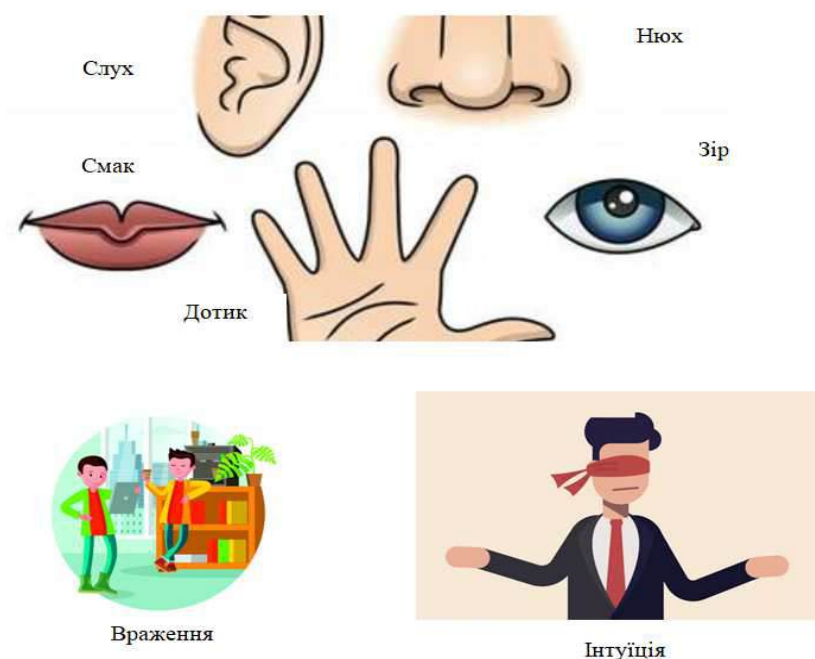


Рисунок 3.14 – Інноваційний комплекс маркетингу готелю заснований на «семи чуттєвих нотах гостинності» (розроблено автором)

Саме зазначений інноваційний комплекс маркетингу дозволяє суб'єктам готельного бізнесу бути конкурентоспроможними і збільшувати дохід від своєї діяльності [80].

Перша «чуттєва нота гостинності» – це *зір*, що апелює до здатності людини бачити навколишній світ, оцінювати форми, об'єм та композиції предметного середовища, фокусуючи свою увагу на оригінальному архітектурному вирішенні будівлі готелю, гармонійному поєднанні дизайну інтер'єру та всього внутрішнього оздоблення від форми та висоти підвісу люстр до тонкощів рішення підбору квіткових композицій. У цьому способі впливу на гостей готельєри давно досягли успіху. До створення готельних підприємств залучаються наймодніші архітектори та дизайнери, саме їм належать передові тренди в розвитку світової гостинності. Під їхнім впливом набирає силу концепція дизайнерських готелів, головним продуктом якої став «бутик-готель». Головний принцип бутик-готелю – стовідсоткова унікальність. Готель створюється як дизайнерський об'єкт, у якому все: від планування кімнат до останньої клямки – розробляє один дизайнер.

Наприклад, бутик-готель «Schlosshotel» розташований в одному з найзеленіших районів Берліна – Грюневальд, де знаходиться колишній маєток юриста та мецената Вальтера фон Панвица. Навколо маєтку розташований



власний парк із витонченими скульптурами та фонтаном. Маєток був побудований у 1914 році, а в 1990-ті його реконструювали та створили в ньому готель. Головним дизайнером готелю був Карл Лагерфельд.

Бутик-готель «Telegraaf» знаходиться в місті Таллінн. У цьому бутик-готелі майже завжди можна зустріти знаменитих постояльців: від міністрів і дипломатів до зірок шоу-бізнесу, як Ленні Кравіц та Селін Діон. Названий так готель не випадково, адже в будівлі, де знаходиться готель, у 1878 році розташовувалася телеграфна станція. У 2005 році будівлю відреставрували та відкрили бутик-готель «Telegraaf» [40].

Другою «чуттєвою нотою» є *слух*. Здатність людини чути різноманітні звуки та мелодії активно використовують у багатьох сферах обслуговування, зокрема в готельній індустрії. Використання музики як інструмента сенсорного маркетингу почалося набагато раніше, ніж це можна уявити собі на перший погляд, адже ця практика народилася ще в середині ХХ століття. Сьогодні в кафе, ресторанах, готелях і магазинах все частіше звучить приємна фоновіа музика. Існує низка досліджень, у яких зазначається її корисність.

Вона може впливати на продуктивність і на емоційний стан людини. Цей інструмент впливу на свідомість людини ретельно розраховується, аби спонукати до рішень споживачів. Музика, як показує практичний маркетинг, дозволяє налаштувати споживача позитивно та бути більш лояльним до пропонованих товарів і послуг, адже таке звернення до органів почуттів поклато початок новому виду маркетингу – сенсорному. Маркетологи впевнені, що сенсорний маркетинг допомагає виробити у людини чітку асоціацію мелодії, звуків і запахів з певними брендами.

У сучасних готелях функціональна музика особливо необхідна в різних зонах: лобі, туалетних кімнатах, ліфтах, вестибюлях, спа-центрах тощо. Ці сегменти готельного простору, як показує практика, формують загальне враження гостя про готель.

Третьою «чуттєвої нотою гостинності» вважають *нюх*, тому що аромати поряд зі звуками здатні асоціюватися з брендами. Аромамаркетинг – це важлива частина всього сенсорного маркетингу, адже запахи надовго зберігаються в емоційній пам'яті споживачів і навіть інколи можуть активізувати її. Дуже важливо враховувати, що запам'ятовується взаємозв'язок запаху з певним контекстом [105].

Можна тільки побачити море на зображенні, й як раптом наяву відчути пряний запах морських водоростей або навпаки пригадати собі свіжість та спокій, тому що стимули, викликані запахами, мають здатність активізувати

пам'ять і уяву. Сьогодні аромамаркетинг є інноваційним способом залучення нових клієнтів і підвищення лояльності гостей за допомогою поширення в готелях спеціальних ароматів.

Американський дослідник Алан Хірш дослідним шляхом встановив, що всі запахи викликають певні почуття та впливають на поведінку людини [104]. Наприклад, аромати ромашки, жасмину та лаванди розслаблюють і заспокоюють, хвоя викликає легкий смуток, а груша – апетит, аромат кави зосереджує та прояснює думки, тоді як терпкий запах шкіри нагадує стан куражу.

Застосування аромамаркетингу в готельному бізнесі широко поширено, і це не випадково. Коли в фойє паризького готелю «Holyday Inn» використовували розроблений спеціально для нього аромат «Гавайська троянда», статистика чітко показала, що кількість повторних відвідувань збільшилася майже на 23 %. Разом із тим середні статистичні показники виглядають так: час перебування гостей в ароматизованому приміщенні збільшується на 16 %, готовність купувати – на 15 %, імпульсивні покупки зростають на 6 % [94].

Група компаній «Oasis Україна», лідер у сфері аромамаркетингу нашої країни, встановила на першому поверсі готелю «Аврора» спеціальне обладнання, за допомогою якого вдалося успішно вирішити завдання зонування єдиного простору, яке було поставлене керівництвом готелю. Устаткування було розміщено в зоні прийому гостей і в лобі-барі, які знаходяться в безпосередній близькості один від одного. Двома різними ароматами, які були підібрані фахівцями «Oasis Україна» з урахуванням особливостей інтер'єру та функціональних відмінностей зазначених зон, було вдало підкреслено статусність кожної з них. Аромат «Весна в Женеві», використаний на рецепції, став своєрідною візиткою готелю, яка зустрічала та проводжала клієнтів, викликаючи в них підсвідоме бажання повертатися в затишні стіни «другого дому», а «смачний» аромат «Білого шоколаду» в зоні лобі-бару як найкраще підійшов до інтер'єру, тому відтепер панує там атмосфера комфорту та затишку [100].

Наступною четвертою «чуттєвою нотою гостинності» є **смак**, який виражений через кухню та гастрономічні традиції готелю.

З давніх-давен було відомо, що смакові відчуття нарівні до запахів здатні викликати асоціативні зв'язки з якимись подіями або предметами. Чотири основних типи смаку: солодке, гірке, солоне та кисле – здатні висловити найтонші та найрізноманітніші відчуття, що зі свого боку, як і запахи, можна

асоціювати з різними брендами. Смакові відчуття відіграють важливу роль у налаштуванні емоційного стану людини.

Доведено, що смак поряд із нюхом впливає на гостроту зору та слуху, на ступінь чутливості шкіри й у цілому на загальний стан емоційної сфери людини.

Наприклад, старовинний готель «Sacher» у Відні є однією з головних визначних пам'яток австрійської столиці завдяки знаменитому торту, творцем якого став молодий кондитер Франц Захер. У далекому 1832 році австрійський канцлер фон Меттерніх був захоплений смаком цього нового десерту, а нікому не відомий кухар з цього дня прославився на всю Європу. Згодом він заснував цілу династію кондитерів і готельєрів, відкрив легендарний готель «Sacher», на фасаді якого майже 140 років стоїть ім'я Франца Захера, хоча ця славна династія вже більше не володіє ним. Проте головною перевагою готелю, як і раніше, залишається знаменитий торт – «Original Sacher-Torte», який виготовляється за оригінальним рецептом і продається в кафе тільки цього готелю – кафе «Sacher Vienna». Рецепт «Original SacherTorte» тримається в глибокій таємниці від часу його винаходу в 1832 році, але насолодитися цим десертом може кожний бажаючий, як і взяти традиційний віденський торт з собою як сувенір з Австрії [102].

Продовжуючи характеризувати «чуттєві ноти гостинності», необхідно торкнутися і п'ятого почуття – **дотику**, що дає можливість відчувати характер поверхні різних предметів. Сприйняття елементів зовнішнього середовища за допомогою дотику дозволяє оцінювати їхню форму, розміри, фактуру, консистенцію, температуру, сухість або навпаки вологість, а також положення в просторі. Тактильні (дотикові) відчуття як форма шкірної чутливості можуть бути різноманітними, тому саме вони суттєво доповнюють картину навколишнього світу. Крім того, фізичний контакт є найважливішою складовою процесу вибору товарів і послуг. Дотик м'якості, глянцею та затишного тепла фактур, які добре знайомі, викликає ностальгічні відчуття.

Цікаве рішення дизайну готелю, що поєднує в собі безліч типів фактур, використовував дизайнер Бруно Борріон, розробляючи концепцію готелю «LePlacide» в Парижі. У цьому невеликому комфортабельному готелі все говорить про те, що він був затишним сімейним будинком, з побіленим, трохи шорстким фасадом, з грубими та пористими на дотик глиняними квітковими горщиками на вікнах, закритих гладкими дерев'яними віконницями. Цей готель не модний і не пафосний, але дуже спокійний і затишний. Це, однак, є скромністю найвищої якості. Готель, який розташований на лівому березі Сени,

на відміну від шикарних правобережних готелів, виглядає якби простіше, але значно м'якше та комфортніше. Хол готелю Бруно Борріон виконав у строгому стилі 1970-х, але, на думку дизайнерів, це здебільшого добре замаскована розкіш. Стіни оббиті панелями з палісандра з великою злегка хвилястою текстурою, оксамитові дивани неначе пестять долоні своїм м'яким і злегка хрускітним ворсом. Великі подушки ручної роботи фірми «Missoni» з опуклим на дотик орнаментом. Суворі столи з холоднуватого металу, кам'яна підлога з вінтажним напівстертим малюнком. Головним декоративним елементом гостьових кімнат є англійські шпалери «Cole & Son» з їхньою ідеально лощеною гладкістю, шкіряні дивани з тягучою глянсовою фактурою. Завершує цей чуттєвий натюрморт легка прохолода хромованоскляних ванних кімнат. Але справжньою окрасою відкритого простору готелю є оригінальні сходи з кованими поручнями, торкаючись до яких гості відчують міцність і ґрунтовність всієї конструкції. Саме через такого відчутного кінчиками пальців дизайну готель справляє враження спокійного та безтурботного [101].

*Інтуїція*, яка названа «шостим почуттям» людини, є дуже важливою одиницею в будь-якій справі, але вона є особливо важливою у сфері обслуговування.

У готельному бізнесі інтуїція дозволяє персоналу навіть у складних і нестандартних ситуаціях забезпечити спокій і безпеку гостям, проявивши до них максимум турботи й уваги. Яскравим втіленням застосування інтуїції у професійній діяльності персоналу готелів є розробка та обслуговування гостей у межах професійних стандартів гостинності.

Будь-які професійні стандарти – це насамперед рамкові умови діяльності людей на своїх робочих місцях, але людина – не машина і, отже, виконуючи запропоновані правила, вона, спираючись на інтуїцію, відчуває особливості тієї чи іншої ситуації, що дозволяє швидко прийняти потрібне рішення [52].

Зокрема, «Золоті стандарти гостинності» «Ritz-Carlton» декларують необхідність прояву справжньої турботи та уваги до гостей, що передбачає створення природної і невимушеної атмосфери, володіння телефонним етикетом і обов'язковий супровід гостей до готелю. Виконання цих правил вимагає не тільки механічної точності, а ще й вміння відчувати ситуацію, яка склалася, та приймати правильні рішення.

Гість іноді може потрапити в крутне становище та потребувати допомоги персоналу готелю. У цьому випадку кожен співробітник «Ritz-Carlton» повинен зробити все можливе, щоб якомога швидше заспокоїти гостя та допомогти йому, навіть якщо це й не входить у його прями обов'язки.

Наприклад, у гостя загубився багаж, і він залишився без особистих речей або захворів, або ж запізнюється на важливу зустріч – складних ситуацій може бути безліч, але дії персоналу мають бути оперативними, злагодженими та адекватними до ситуації, що склалася.

Для фахівців із готельного маркетингу дуже важливо створити різноманітний маркетинговий комплекс, який би охоплював клієнтів різних типів з різними уподобаннями та пріоритетами. Зокрема, наступні чотири інструмента інноваційного маркетингу вже знаходяться у світових тенденціях готельного маркетингу, тому саме вони зіграють вирішальну роль не лише в найближчі роки, але й у майбутньому (рис. 3.15).

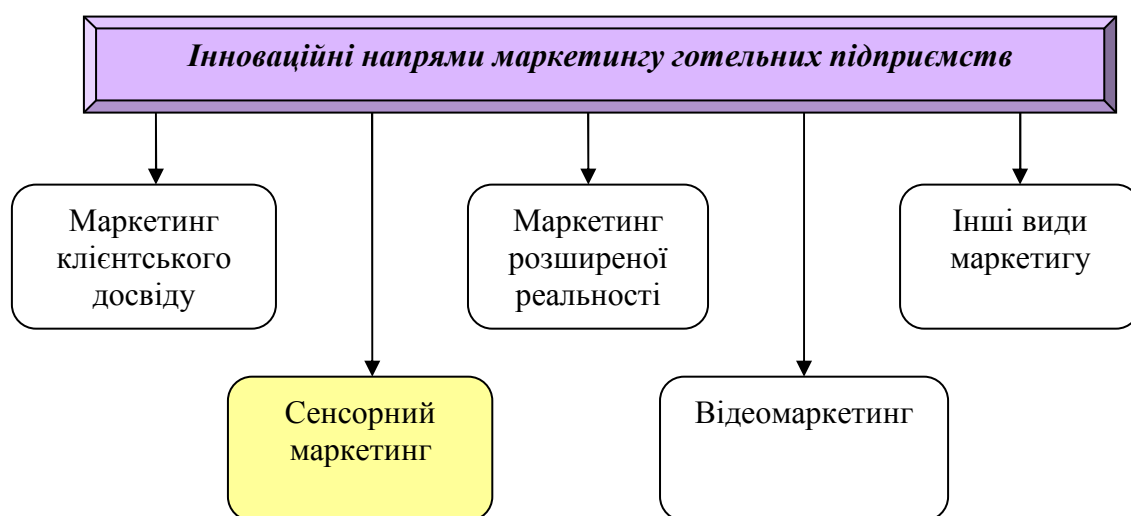


Рисунок 3.15 – Інноваційні напрями маркетингу готельних підприємств

1. Маркетинг досвіду клієнтів відноситься до сукупності інструментів інноваційних стратегій готельного маркетингу, які базуються на досвіді та враженнях, які клієнти насправді мають під час перебування в готелі або взаємодії з бізнесом. В основі її лежить ідея, що клієнти готелів насправді не платять за товари чи послуги, вони платять за досвід.

2. Використання музики як інструмента сенсорного маркетингу може бути реалізоване в готельних номерах клієнтів. Цього можна досягти, включивши в готельні номери розумні динаміки або розумні хаби, які будуть зустрічати гостей увімкненням заспокійливої музики, аби зняти їхню втому після дороги. За останні роки голосовий пошук став одним із найважливіших тенденцій готельного маркетингу, тому гості зможуть отримувати найсвіжішу туристичну інформацію або бронювати готельні послуги, не виходячи з номера.

3. Сьогодні маркетинг розширеної реальності є одним із найбільш значущих тенденцій готельного маркетингу. Зокрема, просування можливостей

«AR», доповненої реальності, може допомогти готелю виділитися від конкурентів. Прикладом його використання може бути включення інтерактивних настінних карт у приміщеннях, які можуть надавати користувачам туристичну інформацію, коли вони націлюють на них смартфон.

4. Відеомаркетинг – одна з найпотужніших стратегій готельного маркетингу, яка допомагає орієнтувати маркетингові повідомлення на потенційних клієнтів зручним для них способом. Відеоконтент особливо популярний на платформах соціальних медіа, він має можливість поєднувати візуальні та аудіоелементи.

Спектр доступних для маркетологів опцій майже нескінченний, від прямих трансляцій готельної діяльності до рекламних відеороликів, що висвітлюють особливості готелю, та інтерв'ю з клієнтами, обміну їхнім досвідом. Разом із тим варто відмітити, що використання інструментарію сенсорного маркетингу має бути делікатним і виваженим, тому цей напрям маркетингової діяльності готельного бізнесу потребує подальших досліджень та розробок.

### 3.5.2 Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження

Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження безпосередньо пов'язані з реалізацією концепції екологічного менеджменту.

Як вже зазначалося в п. 3.2 і 3.3 цього навчального посібника, екологічна концепція готелю сприятливо впливає на імідж готельного підприємства, що проявляється у збільшенні постійних клієнтів, привабливості для інвесторів, загальній соціальній привабливості готелю. До того ж не було розглянуто істотних позитивних рис реалізації екологічної концепції готелів – це істотне заощадження поточних витрат і, внаслідок цього, – збільшення прибутковості підприємства.

Вивчення екологічної політики таких готелів, як «Grecotel», «The Colony Hotel», «Hotel Nikko», «Accor Hotels», «Grand Stanford Inter-Continental», дало змогу виділити низку екологічних аспектів найбільш характерних для готельної галузі, які умовно можна розділити на дві групи:

- ефективне управління відходами;
- мінімізація використання різних ресурсів (електрики, води, закуповуваних товарів і тощо).

Невелике коло екологічних аспектів компенсується широтою методів їхнього регулювання. До того ж деякі методи регулювання найефективніші саме в готельній галузі, яку відрізняє від інших можливість тіснішого контакту з клієнтами, а відповідно, і залучення їх до екологічної діяльності.

Це положення є частиною екологічної політики багатьох готелів: «Grand Stanford Inter-Continental» – всіляко підтримуватиме зовнішні й внутрішні комунікації, намагаючись бути максимально «прозорим». Це допоможе інформувати клієнтів про заходи, що вживають для охорони навколишнього середовища й про те, як вони можуть сприяти цій діяльності. «Accor Hotels» – інформує своїх клієнтів про заходи, яких вживають для того, щоб готель став більш екологічно безпечним.

Найчастіше процес залучення клієнтів у діяльність відповідно до принципів екологічного менеджменту можна спостерігати у сфері менеджменту відходів готелю.

У мережі «Grecotel» серед клієнтів поширюється спеціальна листівка із запрошенням до співробітництва, що допомагає перетворити готель у найбільш екологічно безпечний на Середземномор'ї. Наприклад, у цій листівці міститься прохання використовувати замість пластикових пакетів надавані за рахунок готелю сумки, що містяться в кожному номері. За останні 10 років, за оцінками співробітників «Grecotel», ці заходи запобігли використанню близько 2,5 млн пластикових пакетів, що значно скоротило кількість біологічно відходів, що не розкладаються [41]. На території готелю напої продаються винятково в тарі, придатної для переробки або повертання постачальникам. У деяких готелях цієї мережі існує програма сортування відходів, у межах якої клієнтам пропонується для її підтримки користуватися спеціальними урнами, призначеними для певного типу сміття.

Одним із головних елементів ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту є аналіз проведеної й планування майбутньої діяльності. Для одержання найкращих результатів необхідно оцінювати ефективність реалізованих заходів. Серед всієї маси готелів на цьому полі виділяються готелі групи «Accor Hotels», у яких фахівцями розроблена методика оцінки ефективності енерго- й водоспоживання, заснована на порівнянні теоретично необхідної й реально споживаної кількості електроенергії і води. Результати здійснюваної в межах системи екологічного менеджменту діяльності готелів за енерго- і ресурсозбереженням показують їхню безсумнівну економічну ефективність.

Дані, надані співробітниками «Hotel Nikko», наочно це демонструють. Нескладно помітити, що щорічна економія коштів становить від 20 тис. доларів до 50 тис. доларів [12]. Такі результати стали можливі внаслідок тісного співробітництва готелю з факультетом інженерного обслуговування будинків (Department of Building Services Engineering) Політехнічним університетом Гонконгу (Hon Kong Polytechnic University). З одного боку, це співробітництво допомагає готелю вирішити свої екологічні проблеми, а з іншого, виконується один з найважливіших принципів, на яких побудована система екологічного менеджменту – співробітництво із зовнішніми зацікавленими сторонами. Крім того, залучення студентів для виконання окремих видів робіт має безліч переваг:

- підготовка фахівців, які можливо будуть надалі працювати в готелі;
- розробка нових, ефективніших технологій;
- нижча порівняно з дипломованими фахівцями оплата праці.

### 3.5.3 Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства

В Україні доволі низький бюджет закладається на розвиток готельної індустрії та туристичної сфери загалом. Лише останні декілька років держава ставить на меті залучення іноземних інвестицій в Україну. Постійні інвестиційні вкладення у готельний бізнес гарантують збереження конкурентних позицій на ринку, підвищення рівня задоволення попиту споживачів послуг [60].

Зважаючи на нинішню ситуацію інвестиційної привабливості України, необхідно сформулювати чинники, котрі б позитивно вплинули на поліпшення інвестиційного клімату в Україні.

Науковці виділяють такі основні чинники, що впливають на покращення інвестиційного клімату країни:

- досконалість законодавства;
- захищеність права власності;
- відсутність корупції;
- стабільність цінового та валютного середовища;
- простота відкриття та ведення бізнесу;
- відсутність надмірних бюрократичних перепон під час закриття підприємства;
- проста процедура під'єднання до електромереж;
- розвиток банківської системи та фінансового ринку загалом;



- зрозумілість, справедливість і простота податкової та митної систем;
- зростання купівельної спроможності населення;
- якість освіти та охорони здоров'я;
- поширеність серед населення здорового способу життя;
- популярність спортивних змагань та культурних заходів (спектаклів, опер, балетів тощо);
- якість доріг у країні тощо [23].

Економіко-фінансову політику у цій сфері потрібно проводити шляхом залучення коштів із різних джерел фінансування. Це – цільове виділення фінансових ресурсів; гнучка податкова політика, що стимулюватиме надання якісних готельних послуг; залучення коштів приватних фірм, фінансово-кредитних установ, іноземних інвесторів, громадських організацій, проектів, фондів, об'єднань підприємств; акціонування, господарювання на умовах оренди; відрахування від прибутку місцевих бюджетів на розвиток готельного господарства. Необхідно створити стабільну ретельно відпрацьовану систему надання іноземним інвесторам державних гарантій із захисту приватної власності та капіталу, а також при інвестуванні у реконструкцію діючих і будівництво нових об'єктів.

У міжнародній практиці використовуються різні сценарії інвестування фінансових ресурсів у готельну індустрію з урахуванням профілю підприємства, системи управління (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Можливості для інвестування у готельне господарство [60]

Характер інвестицій	Переваги	Недоліки
1	2	3
<i>Підприємство, що повністю належить іноземному капіталу</i> Іноземна дочірня компанія повністю володіє акціонерним капіталом протягом необмеженого часу	Жодних фінансових ризиків для країни, що приймає. Вихід на новий ринок готельних послуг	Значний відтік доходів, отриманих від готельного бізнесу за кордон. Складно враховувати державну політику у галузі розвитку туризму
<i>Спільне підприємство</i> Підприємство залучає засновника-партнера для спільного ведення бізнесу	Доступ до додаткових фінансових ресурсів. Доступ до міжнародних маркетингових систем. Зниження ризику. Менший відтік доходів	Вимога про наявність певних власних коштів. Розподіл ризиків. Імовірність, несприятливі умови у контрактах між партнерами, управлінні

Продовження таблиці 3.4

1	2	3
<i>Франчайзинг Місцева компанія набуває право здійснювати діяльність обумовленим чином під фірмовою маркою іншої компанії</i>	Передача управлінських і маркетингових знань. Гарантований стандарт якості. Репутація фірмової марки	Управлінський ризик. Необхідність оплати обумовленого відсотку від прибутку у межах франчайзингу
<i>Контракти на управління Іноземна компанія здійснює контроль та управління комерційною діяльністю без права</i>	Можлива передача знань, навичок та технологій на підставі угоди про співробітництво	Відсутній повний контроль стосовно фінансів, управління та планування
<i>Готельні консорціуми Незалежні готелі об'єднують свої ресурси з тим, щоб конкурувати з інтегрованими та франчайзинговими мережами</i>	Спільна національна та міжнародна діяльність (рекламні кампанії, інформаційні системи, фінансова політика)	Дрібні готелі можуть не розглядатись як привабливі партнери по консорціуму. Первісно відсутня репутація фірмової марки
<i>Підприємство, яке повністю належить національному капіталу Вітчизняні інвестиції, не пов'язані з іноземним</i>	Менш значний відтік доходів за кордон. Незалежність у прийнятті стратегій	Слабка міжнародна репутація. Високі витрати на маркетинг

Останнім часом в Україні відбуваються позитивні зрушення у здійсненні масштабних робіт із реконструкції площ і будинків, реставрації давніх пам'яток історії, культури та архітектури, озеленення вулиць, облаштування парків і місцевих зон відпочинку сервісною інфраструктурою. Не відстають у цьому плані також підприємства готельного господарства, які турбуються про свій портфель замовлень. Туристи, особливо іноземні, у прийнятті рішення щодо розміщення сприймають переважно не кількісні, а якісні характеристики. Це категорія готелю, його профіль та місцезнаходження, транспортне забезпечення, рівень якості обслуговування і сервісу, форма власності, ціни на послуги, приналежність до міжнародного готельного ланцюга, репутація, система охорони. Умови конкуренції підштовхують готелі проводити реконструкцію і модернізацію, облаштовувати номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращувати інтер'єр і дизайн, упроваджувати процеси

автоматизації та сучасні комп'ютерні технології, шукати інвесторів, проводити сертифікацію готельних послуг.

Наслідками таких заходів є зміцнення матеріально-технічної бази готельного господарства загалом, поява на ринку готелів вищих категорій. Наприклад, у самому центрі м. Києва, біля видатних пам'яток історії та культури розміщується п'ятизірковий готель «Прем'єр Палас» («Premier Palace Hotel»). Вишукані номери оснащені кондиціонерами, супутниковим та інтерактивним телебаченням, з підключенням до інтернету, мінісейфами. Ціна номера залежить від категорії: номер поліпшеної комфортності, стандартний, комбінований, двокімнатний напівлюкс, номер поліпшеної комфортності з великим ліжком. У вартість номера входить розміщення, сніданок типу «шведський стіл», піднесення багажу при приїзді та виїзді, послуги фітнес-центру, доставка повідомлень, що надходять факсом, e-mail та іншої кореспонденції, ПДВ. У ресторані «Імперія» кращі страви інтернаціональної кухні, що готуються шеф-кухарями з Франції.

За умов реформування економіки України успішне функціонування підприємств на ринку готельно-туристських послуг залежить від обсягу інвестиційних ресурсів з тим, щоб забезпечити створення розвинутого сервісу та місцевої інфраструктури, модернізацію наявних об'єктів індустрії туризму, а також будівництво нових за сучасними проектами.

У зв'язку з обмеженістю власних фінансових ресурсів велике значення мають іноземні інвестиції, обсяги вливань яких можуть істотно вплинути на прискорення розвитку національної туристської галузі, підвищення її прибутковості, а також конкурентоспроможності послуг відповідно до міжнародного рівня. Пошук інвестицій є предметом діяльності багатьох підприємств готельного господарства, робота яких потребує системного підходу та підтримки з боку державних органів управління в межах проведення державної політики розвитку туристської галузі. На державному рівні необхідно створити нову і вдосконалити діючу законодавчу базу процесу інвестування, чітко визначити джерела фінансування, засоби залучення інвестицій, методи стимулювання розвитку сфери туризму, готельного та санаторно-курортного господарства, форми участі інвесторів і місцевих органів влади у реалізації інвестиційних проєктів.

Під час організації процесу інвестування варто враховувати специфіку регіону, стан матеріально-технічної бази індустрії туризму й місцевої інфраструктури, фінансові ресурси.

Потенційні інвестори виявляють інтерес до найбільш перспективних та швидкоокупних проєктів, які потрібно визначити у кожному регіоні за певними критеріями. Для залучення інвестицій в об'єкти туристської галузі можуть використовуватись різні засоби. Це – створення спільних фірм, підприємств з іноземними інвестиціями, об'єднань підприємницьких структур, участь в акціонерному капіталі, лізинг.

Істотне значення в інвестиційній політиці розвитку туристської галузі має проведення виставок, бізнес-зустрічей, конгресів ділових кіл, науково-практичних конференцій, семінарів, на яких є можливість запропонувати для зацікавлених осіб каталоги, проспекти з інвестиційними проєктами, а також провести комерційні переговори. Варто також передбачати проведення інвестиційних форумів у межах туристських ярмарок, виставок, салонів. Це дасть можливість потенційним інвесторам зустрітися з представниками готелів, туристських фірм, оздоровниць, ознайомитись з інвестиційними проєктами та пропозиціями, подивитись об'єкти незавершеного будівництва. Інвестиційні форуми можуть проводитись на регіональному, національному та міжнародному рівнях і стати ефективною формою залучення додаткових фінансових ресурсів.

Стратегічними цілями інвестиційної політики у сфері туризму та готельного господарства в Україні є:

- формування сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання припливу капітальних вкладень у реконструкцію та будівництво сучасних чотири- та п'ятизіркових готелів відповідно до міжнародних вимог і стандартів;
- інвестиційне забезпечення структурної перебудови готельного господарства за типізацією підприємств, їхньою категорійністю, місцем розміщення (у міській, сільській місцевості);
- мобілізація всіх джерел інвестиційних ресурсів та їхнє ефективне використання, створення умов для нарощування внутрішніх інвестиційних ресурсів;
- організація туристських та спортивних центрів та гірських баз, облаштування гірськолижних трас і підйомників на територіях пріоритетного розвитку туризму, у спеціальних (вільних) економічних зонах, а також створення мотелів, кемпінгів упродовж транспортних коридорів;
- забезпечення розвитку промислової індустрії з випуску сувенірних виробів, рекламних проспектів, каталогів, путівників, туристських атласів і карт, планів міст, календарів, плакатів та іншої рекламної продукції.

У межах проведення інвестиційної політики в індустрії туризму України необхідно вирішити такі завдання:

- визначити пріоритети спрямування інвестиційних ресурсів за певними критеріями;

- забезпечити послідовну реалізацію державної політики щодо підтримки туристської галузі, запровадити механізми стимулювання довгострокового кредитування об'єктів гостинності комерційними банками;

- сприяти припливу іноземних інвестицій у довгострокові перспективні інвестиційні проєкти, відпрацювати чітку систему надання гарантій щодо захисту приватного капіталу;

- стимулювати процес підвищення конкурентоспроможності українських готелів та їхніх послуг унаслідок поліпшення рівня культури обслуговування, комфортних умов розміщення гостей, надання різноманітних сервісних послуг, впровадження прогресивних технологій, використання національних та міжнародних інформаційних систем у мережі «Інтернет»;

- удосконалити нормативно-правову базу інвестиційної діяльності, розробити стратегічну модель управління інвестиціями у сфері гостинності.

Щоб залучити інвесторів, доцільно проводити конкурси бізнес-проєктів з розвитку готельного господарства за такими етапами:

- а) розробка загальних вимог до складання бізнес-проєктів з огляду на специфіку індустрії гостинності;

- б) експертна оцінка зібраних бізнес-проєктів за ступенем перспективності, можливості реалізації та ефективності (строк окупності витрат, розмір прибутку, значущість);

- в) вибір найкращих проєктів реконструкції існуючої готельної мережі та будівництва комфортабельних готелів з обґрунтуванням їхніх розмірів, профілю, місцезнаходження, технології та сфери послуг, готовності до прийому іноземних гостей та їхнього обслуговування;

- г) визначення за конкурсними умовами вітчизняних та іноземних інвесторів, які фінансуватимуть проєкти розвитку готелів із наданням їм із боку місцевих органів влади дозволу на будівництво й використання відповідної частки прибутку від експлуатації майбутніх готелів.

Передбачити надання першочергової державної підтримки в разі, якщо:

- а) проєкт має загальнодержавне значення;

- б) готельні та супроводжувальні послуги відповідають міжнародним стандартам;

в) інвестиції сприяють створенню нових робочих місць, особливо в регіонах туристсько-рекреаційного спрямування чи з напруженим ринком праці.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Наведіть особливості підготовки й перепідготовки кадрів готельного підприємства для науково-технічної та інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки.

2. Дайте визначення понять «аутсорсинг», «аутстафінг», поясніть різницю між ними.

3. Обґрунтуйте можливість залучення до штату готельних підприємств фрілансерів.

4. Які категорії працівників готелю можна залучати на основі технології фрілансу?

5. Охарактеризуйте коучинг як стиль менеджменту.

6. Визначте причини дауншифтингу в Україні.

7. Дайте визначення поняття «соціальна інновація».

8. На які види розділяються соціальні інновації в готельних підприємствах?

9. Наведіть приклади соціального стимулювання співробітників готелів.

10. Наведіть визначення поняття «соціальний імідж організації».

11. Охарактеризуйте концепцію екологічних готелів.

12. Визначте переваги екологічно чистих продуктів.

13. Охарактеризуйте нові вимоги до обслуговування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення.

14. Охарактеризуйте інфраструктурні інновації у готельному господарстві. Наведіть приклади інфраструктурних інновацій.

15. Обґрунтуйте необхідність впровадження інновацій у забезпеченні безпеки готельних підприємств.

16. Хто і коли ввів термін «національна безпека» в політичний лексикон?

17. Охарактеризуйте інновації у безпеці готельних підприємств США, Німеччини та Великобританії.

18. Визначте основні завдання системи безпеки готельних підприємств.

19. Охарактеризуйте технологічні інновації у готельному господарстві.

20. Охарактеризуйте новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю. Наведіть приклади їхнього використання в діяльності вітчизняних та закордонних готельних підприємств.

21. Визначте особливості сучасних концепцій маркетингу.

22. Охарактеризуйте маркетингову концепцію готельних підприємств, яка базується на використанні людських органів чуття.

23. Обґрунтуйте необхідність застосування нових методів підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження.

24. Охарактеризуйте інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства.

25. Визначте стратегічні цілі інвестиційної політики у сфері туризму та готельного господарства в Україні.

## 4 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ

### 4.1 Проектування інноваційних продуктів (послуг)

#### 4.1.1 Формування інформаційної бази для створення інноваційних проєктів

Регламентация процесу створення та використання інформаційної бази для інноваційних проєктів можна дослідити на законодавчому рівні. Зокрема, Наказом Державного агентства України з інвестицій та інновацій затверджене положення «Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проєктів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів» [5].

Згідно з цим Положенням суб'єктами відносин, пов'язаних із формуванням бази даних, є:

– адміністратори бази даних – визначені в установленому порядку працівники Державного агентства України з інвестицій та інновацій, які в межах компетенції відповідного структурного підрозділу забезпечують збирання та передавання інформації до власника системи, взаємодію з користувачами інформації та сприяють підтримці інформації у контрольному стані;

– власники інформації – це суб'єкти інвестиційної та інноваційної діяльності, інші фізичні та юридичні особи, які володіють інформацією про інвестиційні та інноваційні програми та проєкти, міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проєкти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в межах міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів;

– власник системи – це юридична особа, що забезпечує створення та функціонування бази даних на підставі договору з Держінвестиціями;

– користувачі інформації – фізичні та юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми і форми власності.

База даних формується з метою:

– збирання, накопичення, аналітичного оброблення і розповсюдження інформації про інвестиційні та інноваційні програми і проєкти, міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проєкти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в межах міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів;



– інформаційної підтримки суб'єктів інвестиційної та інноваційної діяльності;

– сприяння залученню інвестицій на реалізацію інвестиційних та інноваційних програм і проєктів;

– сприяння інтегруванню науки в промисловість в інноваційному процесі, а також упровадженню новітніх технологій для випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції та її реалізації на внутрішньому та міжнародних ринках.

База даних містить:

– розділ про інвестиційні проєкти;

– розділ про інвестиційні програми;

– розділ про інноваційні проєкти;

– розділ про інноваційні програми;

– розділ про міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проєкти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в межах міжнародного інноваційного співробітництва та відповідних грантів [5].

Кабінетом Міністрів України було ухвалено Розпорядження «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері», згідно з яким необхідно «... створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та проведення моніторингу стану інноваційного розвитку національної економіки на основі мережі центрів науково-технічної і економічної інформації, центрів науки, інновацій та інформатизації, а також структурних підрозділів з питань трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності наукових установ та навчальних закладів» [44, с. 87].

Необхідність упровадження автоматизованих систем інформаційного забезпечення (АСІЗ) значною мірою викликана постійним зростанням вимог до рівня обґрунтованості прийняття техніко-технологічних і управлінських рішень на рівні готельних підприємств, зокрема тих, які стосуються реалізації інноваційних проєктів.

Узагальнення огляду літературних джерел [22, 26, 27, 30, 36, 46] і матеріалів промислових підприємств, які мають досвід у формуванні інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проєктів, стало підставою для виділення компонентів АСІЗ і встановлення місця складових елементів інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проєктів в АСІЗ (рис. 4.1).

Компонентами АІСУП є п'ять модулів (модуль суб'єктів, модуль баз даних, модуль інформаційних потоків, модуль комунікацій, модуль апаратних засобів і програмних продуктів), тобто функціональних вузлів процесу акумулювання, оброблення, зберігання і використання інформації, які мають власну структуру, локальні цілі та способи їхньої реалізації, а також засоби сполучення з іншими вузлами.

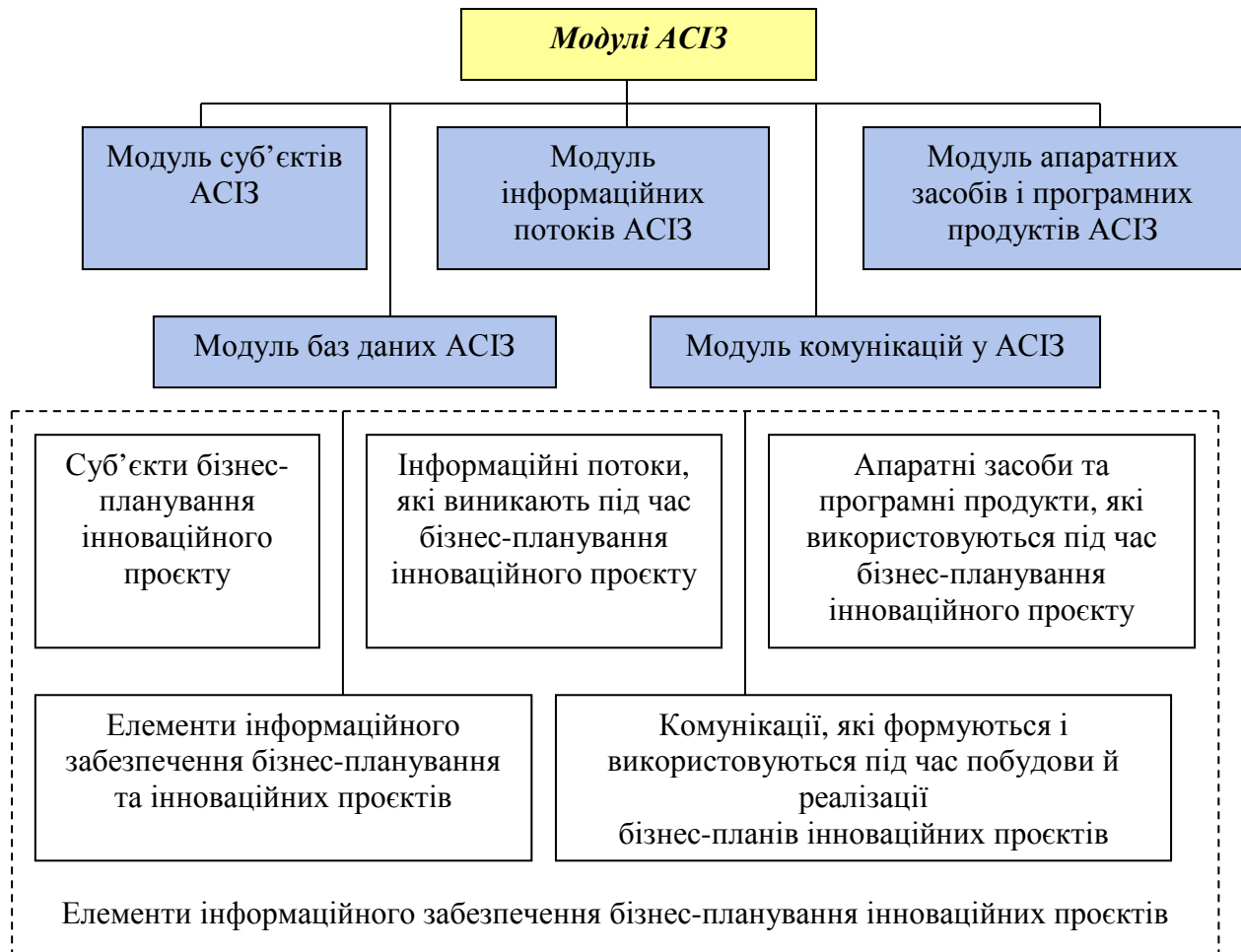


Рисунок 4.1 – Місце складових елементів інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів у АСІЗ [9]

На рисунку 4.1 ці елементи обведено пунктирною лінією. Унаслідок взаємодії цих елементів виникають певні інформаційні потоки, що призводить до формування інтерактивного середовища суб'єктів бізнес-планування інноваційних проектів.

**Інтерактивне середовище** – це інформаційний простір, який пов'язує суб'єктів бізнес-планування інноваційних проектів із зовнішнім середовищем. Комунікації, апаратні засоби та програмні продукти дають змогу зводити формати даних інформаційних потоків до спільного знаменника.

Враховуючи це, рівень освіченості, креативності й зацікавленості в результатах реалізації інноваційних проєктів є першочерговими критеріями підбору кадрів для формування і реалізації бізнес-планів інноваційних проєктів. Ці критерії є передусім визначальними для моделювання баз даних і системи управління базами під час бізнес-планування і реалізації інноваційних проєктів.

Цей факт пов'язаний із тим, що саме суб'єкти бізнес-планування визначають комплекс завдань, які в межах чинної АСІЗ має виконувати створюване інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проєктів. Сегментування ринку інноваційної продукції передує ідентифікації та аналізу альтернативних варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства, дослідженню процесу виконання підприємством бізнес-планів інноваційних проєктів у минулі періоди, вивченню поточної кон'юнктури бізнес-планування інноваційного проєкту.

Після вивчення всіх «за» і «проти» альтернативних варіантів розвитку ринкових можливостей викликає потік даних, які дають інтегровану характеристику варіативності реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту. Цей потік даних у комплексі з іншими відомостями (рис. 4.2) дозволяє побудувати макети табличних моделей (функціональних карт) реалізації бізнес-плану інноваційного проєкту, що репрезентують деталізований потік даних про часовий, просторовий і персоніфікований розподіл завдань, які мають бути виконані для досягнення передбачених планом цілей.

Формування вищенаведених потоків даних у структурі АСІЗ здійснюється внаслідок взаємодії апаратних засобів і програмних продуктів, які використовуються під час бізнес-планування інноваційного проєкту. Апаратні засоби та програмні продукти, які використовуються під час бізнес-планування інноваційних проєктів, є також важливим чинником побудови системи їхньої інформаційної безпеки.

Система безпеки містить такі складові:

- цілі функціонування системи безпеки (виявлення загроз, усунення загроз, нейтралізація загроз, локалізація загроз, знищення загроз, відсікання загрозам; недопущення загроз);

- заходи безпеки (розроблення і впровадження правил і процедур із захисту інформації та її носіїв, створення підрозділів, відповідальних за безпеку, і створення для них умов, які уможливають гарантувати безпеку, моделювання рішень і дій, спрямованих на відновлення об'єктів, проти яких було вчинено протиправні дії, застосування інженерно-технічних засобів захисту інформації);

– види загроз (розголошення інформації, витік даних, несанкціонований доступ до даних);

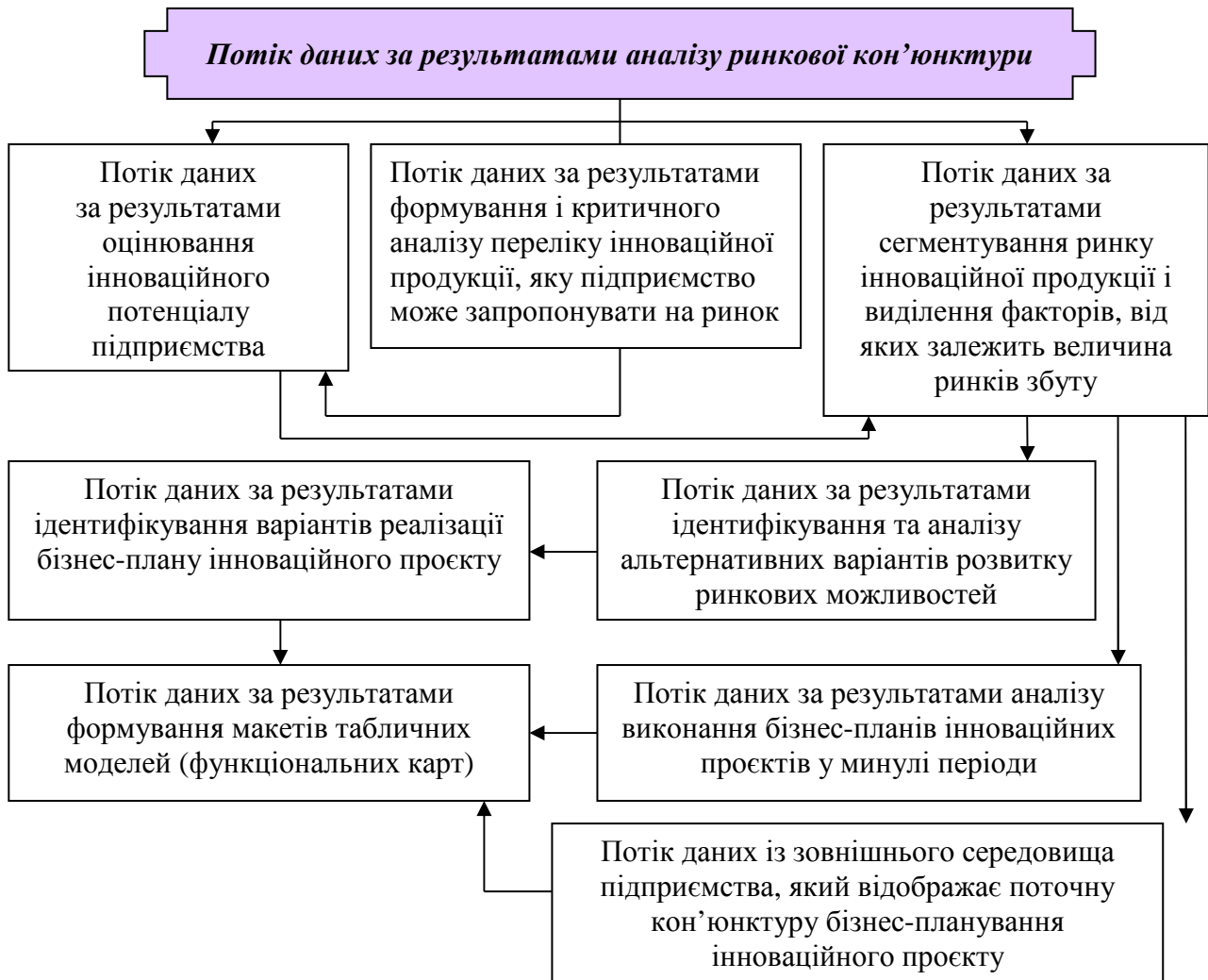


Рисунок 4.2 – Взаємодія інформаційних потоків, які виникають під час бізнес-планування інноваційного проєкту [9]

– механізми порушень безпеки (роз'єднання потоку даних від джерела інформації до адресата, перехоплення даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата, модифікація даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата, фальсифікація даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата).

Інженерно-технологічна складова системи безпеки базується на цілях функціонування системи безпеки, видах загроз і механізмах порушення безпеки.

За результатами проведених досліджень доходимо таких висновків. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямі розроблення автоматизованих систем моделювання змін ринкової кон'юнктури на засадах урахування чинників, зміна характеру яких залежить від виробників і розповсюджувачів інноваційної продукції.

#### 4.1.2 Види планових розрахунків за інноваційними проектами

Змістовий аспект у плануванні інновацій відображається у трьох видах планових розрахунків: продуктово-тематичному, техніко-економічному й обсягово-календарному.

**Продуктово-тематичне** планування інновацій полягає у формуванні перспективних напрямів і тематики наукових досліджень і розробок, підготовці програм і заходів щодо оновлення спектру основних і додаткових послуг, в удосконаленні технології й організації їхнього надання в готелі.

Відповідно до прийнятої структури підприємства розрізняють планування його діяльності загалом, планування структурних одиниць, планування окремих інноваційних програм й індивідуальне планування діяльності виконавців. Кожний рівень планування відрізняється складом параметрів, ступенем їхньої деталізації і методами розробки.

У системі продуктово-тематичного планування інноваційної діяльності підприємства розробляється план техніко-технологічного розвитку й організації процесу надання послуг. Він спрямований на: підвищення техніко-технологічного рівня обслуговування в розрізі окремих підрозділів готелю, ланок, служб, окремого персоналу (виконавців).

План, зазвичай, охоплює такі розділи: модернізація і заміна морально застарілого і фізично зношеного обладнання новим продуктивнішим; впровадження передових технологічних процесів; створення гнучких виробничих систем; усунення «вузьких місць»; механізація й автоматизація процесу надання послуг.

Розробка плану починається з аналізу існуючого стану техніко-технологічного розвитку й економічного рівня надання послуг, виявляються можливості та шляхи його розвитку з огляду на загальні стратегічні й поточні інноваційні завдання підприємства.

На другому етапі розробляються конкретні заходи за вказаними напрямками плану. Вихідними даними для розробки плану є: результати вивчення ринку; прогнози науково-технічного розвитку галузі; результати закінчених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт галузевих інститутів, конструкторських бюро; досягнення науки й техніки, зокрема закордонного досвіду; матеріали сертифікації послуг; ліцензії, патенти, пропозиції винахідників і раціоналізаторів процесу надання послуг [57].

За всіма включеними до плану заходами розраховуються необхідні витрати, встановлюються потреба в інвестиціях і джерела їхнього покриття,

призначаються виконавці й терміни виконання, визначається вплив заходів на збільшення потужностей, підвищення техніко-економічного рівня послуг, що надаються, зростання продуктивності праці, зниження собівартості основних і додаткових послуг, збільшення прибутку.

План техніко-технологічного розвитку й організації процесу надання послуг розробляється спеціалізованими відділами та службами підприємства. Загальне керівництво розробкою плану здійснює головний інженер чи інноваційний менеджер.

План оновлення послуг, що надаються, має містити такі основні розділи:

- показники конкурентоспроможності на певних ринках, якості й ресурсомісткості послуг підприємства за відповідний період і нормативи на плановий період порівнюючи з аналогічними показниками продукції провідних конкурентів;
- план, який містить перелік певних досліджень і розробок, які забезпечують досягнення запланованих показників оновлення послуг;
- план організаційно-технологічної підготовки надання нових послуг;
- план ресурсного, методичного та інформаційного забезпечення процесу надання послуг;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проєктів щодо реалізації плану оновлення послуг готельного підприємства.

**Техніко-економічне планування** оновлення послуг містить розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань із цих напрямів, а також оцінку економічних результатів та ефективності від реалізації запланованих заходів. Цей вид розрахунків містить фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування тощо [57].

**Обсяго-календарне планування** стосовно оновлення техніко-технологічної бази підприємства полягає у: плануванні обсягів робіт, завантаженні підрозділів і персоналу, побудові календарних графіків проведення робіт за окремими програмами та з усієї сукупності запланованих робіт, складанні графіків завантаження обладнання і персоналу за окремими календарними періодами.

Складність процесів планування і різноманіття конкретизувальних планів вимагають чіткої організації всіх процедур підготовки, обробки й синтезу планової інформації, контролю над виконанням планів і їхнім своєчасним коригуванням.

Організація планування на підприємстві передбачає вирішення комплексу питань щодо складу відповідних організаційних структур, особливостей їхньої спеціалізації, форми координації робіт між ними, формалізації процесів.

Розрізняють централізовані та децентралізовані системи планування розвитком техніко-технологічної бази підприємства й оновленням послуг.

На великих готельних підприємствах планування розвитку техніко-технологічної бази та інновацій здійснюють функціональні спеціальні служби чи відділи управління. За децентралізованою схемою планування інновацій покладається на планові служби та менеджерів підрозділів організації, спеціалізованих за тематичним принципом чи відповідальних за окремі стадії інноваційного процесу. У цьому разі і стратегічне, і поточне (зокрема оперативне) планування інновацій здійснюється роздільно за окремими напрямками інноваційної діяльності.

Організація власної системи техніко-технологічного й інноваційного розвитку дає змогу реалізувати стратегію мобілізації внутрішнього науково-технічного й виробничого потенціалу на підставі розробленої програми. Залежно від науково-технічного потенціалу програма інноваційного розвитку може бути орієнтована на найближчу, середньострокову або віддалену перспективу. Вона може поширюватися тільки на розробку нової продукції чи на техніко-технологічний розвиток. Програма може охоплювати широкий діапазон радикальності нововведень – від незначних змін технології надання основних послуг до розробки нового асортименту і створення основних і додаткових послуг під нові потреби.

## **4.2 Розробка концепції інноваційного продукту готельного підприємства**

### **4.2.1 Впровадження нових технологій обслуговування в готельному бізнесі**

Постійні зміни в номенклатурі послуг – один із найважливіших елементів цільової стратегії готелю, спрямований на формування конкурентних переваг. Існує декілька факторів, відповідно до яких розробка нових продуктів є необхідною умовою поступального розвитку будь-якого готельного підприємства.

Із усього різноманіття технологій необхідно обрати такі, які зможуть максимально поліпшити конкурентні позиції, або, можливо, змінити структуру всієї галузі. Технології можна розділити на базові, ключові й провідні.

**Базові технології обслуговування** – є основою ведення готельного бізнесу, вони не є джерелом конкурентних переваг. Зазвичай, вони широко

відомі, легко доступні й використовуються абсолютною більшістю готелів у галузі. Базовими технологіями є всі перераховані вище. Постійне їх вдосконалення, наприклад, процесу прибирання номерів або процедури реєстрації з метою мінімізації імовірності можливих збоїв у роботі; підвищення швидкості та якості обслуговування офіціантами відвідувачів у ресторані й тощо, здатне забезпечити збереження або навіть зростання конкурентного потенціалу готелю. Однак на сучасному рівні розвитку світового готельного бізнесу базові технології, навіть ті, що постійно поліпшуються, не можуть стати основою стійкої конкурентної переваги на ринку. Рано або пізно обов'язково знайдеться готель, що зробить ставку на розробку (покупку, копіювання й тощо) і впровадження у свою роботу ключових і провідних технологій [39].

**Ключові технології обслуговування** – технології, що забезпечують досягнення готелем конкурентної переваги й звичайно менш доступні для використання всіма учасниками ринку. Зазвичай, такі технології дають можливість готелю знижувати собівартість продукту, максимізувати дохід від продажів, досягати й підтримувати високі стандарти обслуговування, займаючи значну нішу й точно позиціонуючи себе в цих різновидах послуг на ринку.

Прикладом використання подібного типу технологій може бути впровадження декілька років назад готелями групи «Marriot» одними з перших на готельному ринку м. Києва автоматизованої системи керування доходами, що забезпечує підтримку управлінських рішень з оптимізації продажів об'єктів номерного фонду й максимізації доходів. Ця технологія визначила успіх цих готелів на ринку на декілька років уперед. До того ж необхідно відзначити, що для різних сегментів готельного ринку можуть існувати свої базові й ключові технології. Наприклад, для готелю високого класу з міжнародними стандартами ведення бізнесу впровадження системи управління доходами може бути базовою технологією, тоді як для готелю середньої категорії – безсумнівно, ключовою [39].

Провідні технології можуть змінити розміщення сил у галузевій конкурентній боротьбі. Провідна технологія на етапі її впровадження є зазвичай власністю, ноу-хау одного гравця на ринку. Вдала провідна технологія здатна зробити переворот на ринку й вивести в лідери її носія, навіть якщо той не був таким раніше. Отже, готелям-лідерам важливо не пропустити появу нових провідних технологій на ринку.

Для правильного ведення конкурентної боротьби будь-якому готелю рекомендується знати свої сильні й слабкі сторони в кожному класі розглянутих вище технологій, а також аналогічні показники своїх основних



конкурентів. Ґрунтуючись на цих даних, варто розставити пріоритети в розвитку й впровадженні нових продуктів, оцінивши їхню економічну ефективність. На цій інформації повинна будуватися продуктова політика підприємства.

#### 4.2.2 Етапи розробки концепції інноваційного продукту готельного підприємства

Для ефективності управління процесом впровадження нововведень рекомендується використовувати модель, що розбиває його на шість етапів з моменту виникнення ідеї до просування продукту на ринку і його вдосконалення (рис. 4.3).

**Етап 1.** Головним завданням початкового етапу є виявлення, збір й аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б втілитися в концепцію продукту. На цьому етапі основним джерелом генерації подібних ідей є [62]:

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

2. Ідеї та продукти готелів-конкурентів. Аналіз цієї інформації повинен систематично проводитися на основі:

– вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах і тощо;

– негласного відвідування менеджерами, відповідальними за розробку продуктів, а також менеджерами із продажів конкуруючих готелів і ресторанів;

– збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах і тощо;

– вивчення річних звітів готелів-конкурентів (за наявністю такої можливості).

3. Інформація від партнерів готелю (компаній, туристських і посередницьких фірм, організаторів конференцій, семінарів і тощо), що працюють із різними готелями й на різних ринках.

4. Ідеї окремих працівників і менеджерів готелю.

5. Робота спеціально створеного комітету готелю із розробки нових продуктів.

6. Зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори тощо.

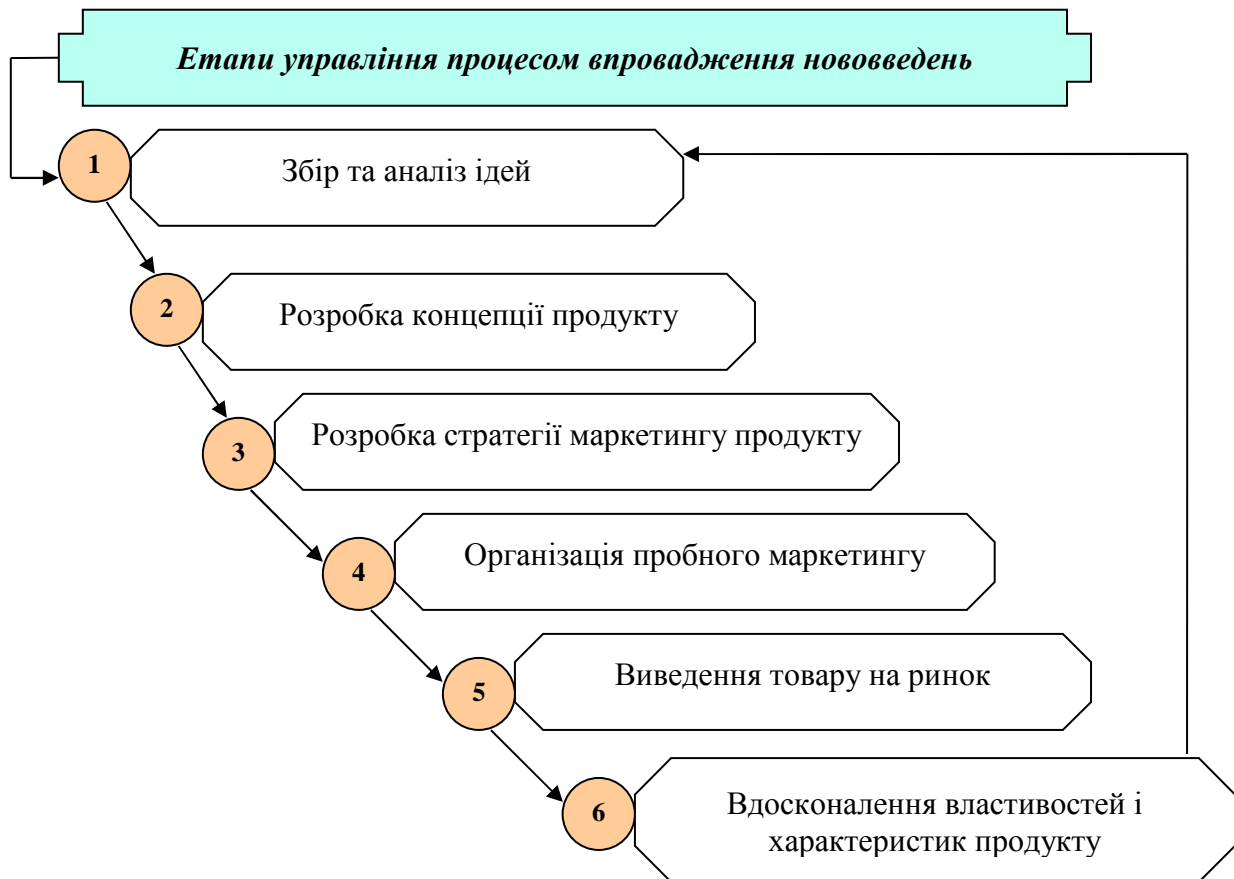


Рисунок 4.3 – Етапи управління процесом впровадження нововведень

Основними методами, що стимулюють творчу ініціативу й спрямовують її на розробку нових, нестандартних ідей, є метод «мозкового штурму», метод Гордона, метод колективної експертизи, евристичний метод тощо. На першому етапі відбору ідей потрібно враховувати сумісність розроблювального продукту із уже існуючим у готелі асортиментом послуг. Новий продукт повинен обов'язково відповідати місії і цілям готельного підприємства, задовольняти вимоги найважливіших клієнтів.

**Етап 2.** Якщо на першому етапі основна мета – збір якомога більшої кількості ідей, то мета всіх наступних етапів – їхнє скорочення. Після того як ідеї пройшли відбір, необхідно розвинути їх у концепцію продукту. Справа в тому, що споживачі в остаточному підсумку купують не ідею, а готовий продукт, тому необхідний докладний план реалізації ідеї, виражений у споживчих термінах. Основними «опорними пунктами» під час розроблення концепції нового готельного продукту є [39]:

– параметричні характеристики продукту (наприклад, якщо продуктом є новий готель, необхідно визначити передбачуваний розмір номерного фонду

під час розроблення концепції бізнес-поверху – кількість кімнат на поверсі; для нового ресторану – кількість посадкових місць тощо);

- профіль потенційного споживача / гостя (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів (відрядні витрати, ваучер туристської компанії, кошти, виділені компанією як заохочення за роботу, власні кошти тощо), середня тривалість перебування в готелі, можливі переваги щодо продукту тощо);

- наявність або можливість створення в готелі додаткових і супутніх продуктів;

- передбачувана ціна нового продукту;

- вплив нового продукту і його характеристик на існуючу номенклатуру послуг, її відповідність прийнятним у готелі стандартам обслуговування;

- передбачувана назва (марка) продукту.

Після створення концепції нового продукту необхідно перевірити її на цільовій групі потенційних споживачів. Наприклад, попросити гостей розподілити різні варіанти майбутнього товару за ступенем їхньої привабливості, провести опитування думок і споживчих переваг, склавши анкету тощо. Отримані дані необхідно проаналізувати, виділяючи, насамперед, увагу тим характеристикам і властивостям створюваного продукту, які одержали найбільшу увагу з боку споживачів.

**Етап 3.** Коли концепція нового продукту сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу продукту й оцінити його економічні показники. Подібний бізнес-аналіз повинен проводитися за такою схемою:

1. Складання плану витрат у комерційному виробництві нового продукту, визначення спектра необхідних ресурсів готелю для його виробництва (людських, технічних, фінансових, інформаційних тощо).

2. Розробка плану маркетингу:

- визначення цільового ринку й позиції на ньому нового продукту, визначення частки ринку;

- планована ціна (ціни), обсяги продажів і прибутку;

- інструменти просування готельного продукту на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування продукту на ринку;

- формування довгострокової стратегії маркетингу продукту.

3. Формування програми надання послуг, що припускає відповіді на такі питання:

- необхідні основні засоби й обладнання для виробництва продукту;

– постачальники й умови покупки сировини й матеріалів, якщо такі потрібні; схеми матеріальних й інформаційних потоків, необхідних для надання послуги;

– людські ресурси, необхідні для реалізації проєкту, розклад роботи співробітників, заробітна плата, необхідність залучення додаткового штатного персоналу;

– передбачувана система й процедури контролю якості обслуговування.

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

**Етап 4.** На етапі пробного маркетингу, коли продукт вводиться в справжню ринкову обстановку, основним завданням є доказ його прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків. Якщо створюваним продуктом готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг варто проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. На цій стадії повинні доводитися до досконалості всі процеси та процедури обслуговування, пов'язані із продуктом, запускатися спеціальні програми навчання й підготовки обслуговуючого й адміністративного персоналу, що полегшують просування продукту на ринок. Потрібно також остаточно уточнити плани комерціалізації продукту й затвердити програму маркетингу.

У процесі проведення пробного маркетингу менеджмент готелю повинен одержати відповіді на такі питання [39]:

– який ринок (сегмент ринку) найпридатніший для оцінки специфічних характеристик продукту?

– що саме досліджується?

– яка тривалість досліджень?

– які критерії успіху етапу пробного маркетингу?

Пробним маркетингом оцінюється сама концепція продукту, його позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет тощо. Перед масовим виведенням продукту на ринок всі існуючі проблеми повинні бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На цьому етапі, зазвичай, витрати на створення продукту помітно зростають. Однак у жодному разі не рекомендується ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити й усунути помилки з надання послуг у короткостроковому періоді, затративши порівняно мало, ніж потерпіти поразку на ринку при масовому наданні послуг, дозволивши у такий спосіб програти в конкурентній боротьбі й/або зазнати істотних матеріальних витрат, які б призвели до отримання значних збитків.

**Еман 5.** Після усунення всіх недоліків й остаточного ухвалення рішення про виробництво нового продукту керівництвом готелю, починається етап його масового виведення на ринок або комерційне розкручування. Особливу роль у зв'язку з цим повинні відігравати інструменти просування й інформування ринку про новий продукт – витрати на рекламу на етапі виведення нового продукту є максимальними. Одночасно варто продовжувати вдосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб й окремих працівників готелю, скорочувати витрати. Розумно відразу ж після запуску продукту зібрати й проаналізувати перші споживчі переваги. На цьому етапі починають надходити доходи від продажів, які згодом повинні принести перший прибуток – ознака успіху нового продукту на ринку.

**Еман 6.** Навіть якщо успіх нового продукту готелю перевершив всі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення його характеристик і властивостей – це дасть можливість розвинути й закріпити успіх у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає врівноважити зусилля готельного менеджменту з підтримки існуючих продуктів, що користуються попитом, і з розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) та цілих напрямків.

Розглянуті в цьому розділі питання, пов'язані із впровадженням готельним менеджментом технологій обслуговування й розробкою нових продуктів, є, безсумнівно, важливим, але всього тільки початковим етапом більш багатогранного й комплексного завдання – ефективного управління готельним продуктом на стадіях його життєвого циклу – з моменту виникнення й виведення на ринок до зняття з виробництва (відмови від надання послуг).

### **Запитання для самоконтролю**

1. Охарактеризуйте процес формування інформаційної бази для створення інноваційних проєктів.
2. З якою метою створюється база даних інноваційних проєктів?
3. Які розділи має містити база даних інноваційних проєктів?
4. Визначте місце складових елементів інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проєктів.
5. Дайте визначення поняття «Інтерактивне середовище».
6. Охарактеризуйте взаємодію інформаційних потоків, які виникають під час бізнес-планування інноваційного проєкту.
7. Які ви знаєте види планових розрахунків за інноваційними проєктами?

8. У чому полягає сутність продуктово-тематичного планування інновацій?

9. Наведіть різницю між техніко-економічним та обсяго-календарним плануванням.

10. Охарактеризуйте процес впровадження нових технологій обслуговування у готельному бізнесі.

11. Наведіть різницю між базовими, ключовими й провідними технологіями готельного обслуговування.

12. Охарактеризуйте етапи розробки концепції інноваційного продукту готельного підприємства.

## 5 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЄКТИ В ТУРИЗМІ

### 5.1 Методологічні основи оцінювання ефективності інновацій

#### 5.1.1 Класифікація ефективності інноваційної діяльності та принципи її оцінки

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.

*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.

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:

- 1) зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;
- 2) зменшенням кількості відходів виробництва;
- 3) підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);
- 4) покращенням екологічної продукції;
- 5) зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства та нормативних документів.

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

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

Отже, економічну, соціальну, екологічну та технологічну ефективності дослідники з інноваційної діяльності визначають як базові, однак недостатні для формування комплексної та гнучкої системи оцінки ефективності інноваційної діяльності.

Поряд із базовими видами ефективності, відповідно до варіативного розподілу результату, доцільно виділити такі види ефективності, як внутрішня та зовнішня, проміжна та кінцева, статична та динамічна (рис. 5.1).

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

- методологічні – найзагальніші, відносяться до концептуального погляду оцінки й мало залежать від специфіки певного проекту;
- методичні – безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною та фінансовою привабливістю;
- операційні – полегшують процес оцінки з інформаційно-обчислювального погляду [88].

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

Як методичні принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності науковці [33, 93] пропонують використовувати принцип динамічності, принцип цінності грошей у часі, принцип відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості.

Складність інноваційної діяльності відображається в тривалості життєвого циклу інновації, що зумовлює потребу в оцінці ефективності на кожному з його етапів. Через це як методичні принципи 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 [44], а також принцип урахування фактору часу (табл. 5.1).

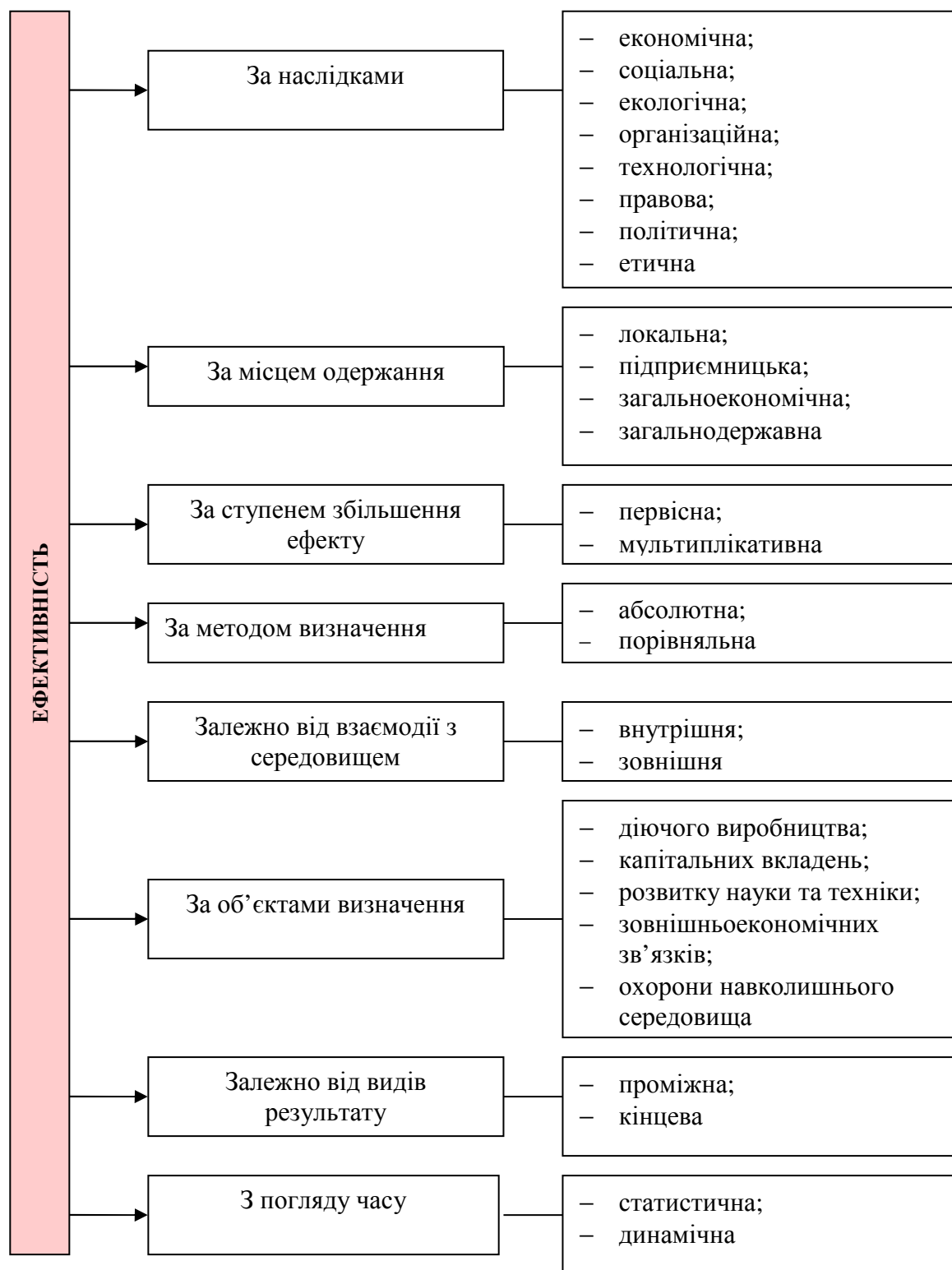


Рисунок 5.1 – Класифікація ефективності інноваційної діяльності [88]

Таблиця 5.1 – Принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності

Принцип	Змістове відображення
Від загального до часткового	Здійснення оцінки ефективності інноваційної діяльності як комплексної категорії, з погляду оцінки кожної зі складових
Від попередньої до загальної оцінки	Формалізація результатів оцінки ефективності інноваційної діяльності, які здійснюються на етапі прийняття рішення про впровадження інноваційної діяльності та на завершальному етапі комерціалізації результатів
Сполучення статичних та динамічних оцінок	Відображення результатів оцінки як на етапі впровадження, так і з урахуванням її розвитку на ринку
Сполучення кількісних та якісних оцінок	З позиції авторів, базовими видами ефективності є економічна, соціальна, екологічна та технологічна ефективності, які характеризуються низкою показників, що вимірюються як кількісно, так і якісно. Тому оцінка повинна містити в собі оптимальність параметрів, які б узгоджували ці показники
Урахування фактору часу	Здійснення оцінки з урахуванням динамічності оточуючого середовища впродовж життєвого циклу інновації

Операційні принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності сформовані на основі методичних та містять: принцип гнучкості, взаємозв'язку параметрів, принцип симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості.

Дослідження критеріїв оцінки ефективності інноваційної діяльності виявило, що в науковій літературі існує широкий спектр критеріїв оцінки.

Варто зазначити, що більшість науковців [33, 61, 93], а також рекомендації Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) визначають як головний критерій оцінки інноваційної діяльності критерій економічної ефективності.

### 5.1.2 Підходи до економічної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства

Поняття ефективності інновацій є одним із найсуперечливіших і найбільш проблемних аспектів інноваційного менеджменту. Необхідність оцінки ефективності інноваційних проєктів виникає в таких ситуаціях:

1) коли існує багато інноваційних проєктів у різних сферах діяльності фірми, різних господарських підрозділах і постає питання про пріоритетність їхнього фінансування;

2) на початковій стадії розробки інноваційного проекту, коли у проектно-цільовій групі виникає декілька альтернативних проектів із втілення інноваційної ідеї та постає питання про вибір найефективнішого варіанта;

3) на завершальній стадії прийнятого до реалізації інноваційного проекту для аналізу його результативності.

Проект вважається ефективним, якщо цілком досягнуті поставлені цілі й кількісні економічні показники відповідають запланованим.

У сучасній теорії та практиці інноваційного менеджменту дотепер не існує єдиної концепції оцінки ефективності інновацій. Причина – у принциповій відмінності інноваційних проектів від інвестиційних, для яких розроблена єдина загальноприйнята система оцінки на підставі прибутковості.

По-перше, прибутковість багатьох інновацій має відстрочене стратегічне значення. Наприклад, управлінські інновації, такі як зміна організаційної структури компанії, поглинання і злиття, упровадження нових методів управління персоналом, перехід на нові системи управління якістю тощо, дають свої плоди у великому часовому розриві стосовно періоду вкладення коштів. Прибутковість маркетингових інновацій – вихід на нові ринки, зміна стратегії просування – є доволі непередбаченою та часто підлягає оцінці тільки в контексті підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, інноваційна діяльність здійснюється в умовах невизначеності й підвищеного ризику, оскільки процес розробки і реалізації проекту є достатньо тривалим, а зовнішнє середовище змінюється дуже швидко. Тому фахівцям складно передбачити й оцінити на початковому етапі кінцевий результат нововведення.

І, нарешті, метою створення, наприклад, нового товару, може бути не одержання прибутку в короткостроковій перспективі, а створення іміджу інноваційної компанії для стимулювання продажів основного асортименту [61].

Ефективність діяльності організації виражається через економічні та фінансові показники. В умовах ринкових відносин не може бути уніфікованої системи показників. Крім того, до системи показників ставляться деякі вимоги. Вони мають:

- 1) охоплювати процеси на всіх стадіях життєвого циклу товару;
- 2) формуватися на перспективу, принаймні на 3–5 років, на підставі ретроспективного аналізу діяльності підприємства;
- 3) спиратися на дані з конкурентоспроможності певних товарів на певних ринках за певний період;

4) бути виражені абсолютними, відносними та питомими величинами (наприклад, прибуток, рентабельність товару, питома ціна товару);

5) бути пов'язані з усіма розділами плану;

6) відображати всі аспекти фінансової діяльності організації (доходи, витрати, страхування, ліквідність цінних паперів і коштів, податки тощо);

7) проектування остаточних показників потрібно здійснювати на підставі різноманітних розрахунків, з визначенням міри ризику і стійкості фінансової діяльності, з використанням достатнього та якісного обсягу інформації [54].

Для всебічного охоплення та врахування різних аспектів діяльності у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень в інноваційній сфері доцільним є використання різних підходів до оцінювання результатів інноваційної діяльності, що дасть змогу оцінити ефективність роботи у цьому напрямі як у поточному періоді, за підсумками виконаної роботи, так і на перспективу, з урахуванням всіх необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей із використанням чинника невизначеності та з'ясування його впливу на вартість прийнятих рішень.

Використання *часової моделі* для оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає виділення короткострокових, середньострокових і довгострокових критеріїв.

Зокрема, короткострокові критерії ефективності охоплюють продуктивність як здатність підприємства забезпечити необхідну кількість і якість надання послуг відповідно до вимог зовнішнього середовища; якість – як здатність задовольняти певні потреби; ефективність – як відношення «виходів» до вхідних факторів; гнучкість – як здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для надання послуг з огляду на запити споживачів; задоволеність – як вигоди, що отримують клієнти поряд із тими, що отримують працівники організації (фактор людського капіталу є визначальним для ефективної роботи).

Позитивні значення вказаних вище критеріїв дають змогу готельному підприємству ефективно функціонувати у короткостроковому періоді, однак триваліший часовий горизонт потребує врахування середньострокових критеріїв ефективності, таких як конкурентоспроможність, ризиковість, відповідність наявного потенціалу підприємства можливостям утриматись на відповідному ринковому сегменті.

Врахування довгострокових критеріїв оцінювання ефективності інноваційних рішень передбачає визначення тенденцій зміни показників, що характеризують результати їх впровадження у довгостроковому періоді на

основі застосування математичних методів та моделей прогнозування (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Критерії оцінювання ефективності інновацій

Підходи до оцінки ефективності інноваційних рішень	Завдання	Показники
<i>Короткострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність діяльності, ефективність, якість, гнучкість, задоволеність
<i>Середньострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційних проєктів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обґрунтувати їхню ефективність	– <i>NPV</i> – чистий приведений дохід; – <i>PI</i> – індекс прибутковості; – <i>IRR</i> – внутрішня норма прибутковості; – <i>PP</i> – період окупності
Оцінювання ефективності інноваційних рішень на підставі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційних рішень на підставі порівняння з конкурентами чи аналогами	– конкурентоспроможність інноваційних рішень; – критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства під час роботи на них; – критерій ризиковості інноваційних рішень
<i>Довгострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на підставі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційних рішень на підставі визначення тенденцій зміни показників їхнього впровадження та використання	– прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; – прогнозування зміни чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних рішень; – врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проєктів

Отже, часова модель ефективності дає змогу на підставі підтримання оптимального балансу між критеріями ефективності зрівноважити результати інноваційної діяльності у часі.

Оцінювання ефективності на підставі *інтеграційного підходу* передбачає врахування широкого спектра чинників, що конкретизуються у певних методиках розрахунку.

Зокрема, оцінювання ефективності діяльності організації на підставі концепції стратегічних карт передбачає використання збалансованої системи показників (BSC) для підприємства та його окремих структурних підрозділів, що беруть участь у формуванні й використанні інноваційного потенціалу підприємства та становить збалансовану систему ключових індикаторів діяльності за чотирма напрямками:

- фінансові, які характеризують кінцеву ефективність інноваційної діяльності;
- ринкові, які характеризують відносини з клієнтами і постачальниками;
- внутрішніх бізнес-процесів, які характеризують операційну досконалість;
- навчання і розвитку, які показують рівень персоналу і перспективи розвитку.

Сьогодні великого значення у процесі оцінювання ефективності інноваційних рішень набуває *вартісний підхід*, який передбачає оцінювання результатів прийняття інноваційних рішень з огляду на динамічні зміни зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їхньої оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає також на вартість інноваційних проєктів і потребує застосування сучасних підходів до їхньої реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення цього завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінювання ефективності інноваційних рішень. Саме вартісний підхід, заснований на техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних проєктів, буде більш докладніше розглянуто в наступному пункті.

## **5.2 Комплексна оцінка інноваційної діяльності готельного підприємства**

Методи, засновані на техніко-економічному обґрунтуванні ефективності інноваційних проєктів, є достатньо поширеними на практиці. Методи, що засновані на оцінюванні дисконтованих грошових потоків, подано в таблиці 5.3, методи, що не враховують вартість грошей у часі – в таблиці 5.4.

Результативність розглянутих розрахунків визначається процедурою дисконтування.

Традиційно ставка дисконтування розраховується за класичною формулою:

$$i = \frac{BK(i_d - i_{риз}) + ПК(i_{кр}(1-a) + i_{риз})}{BK + ПК}, \quad (5.1)$$

де  $BK$ ,  $ПК$  – власний та позичковий капітал відповідно, тис. грн;

$i_d$  – ставка на депозитні вклади до банківської установи, %;

$i_{кр}$  – ставка кредитування банківською установою;

$i_{риз}$  – премія (надбавка) за ризик, %;

$a$  – ставка податку на прибуток, частка.

Таблиця 5.3 – Методи оцінювання інноваційних проєктів засновані на аналізі дисконтованих грошових потоків [54]

Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1. Теперішня приведена вартість ( $PV$ )	$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (5.2)$	де $P_k$ – прогнозовані доходи за роками, тис. грн; $r$ – дисконтова на ставка, %
2. Метод чистого приведенного ефекту ( $NPV$ )	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC}{(1+i)^j}, \quad (5.3)$	де $IC$ – величина вихідних інвестицій, тис. грн; $i$ – прогнозований середній рівень інфляції, %
3. Індекс прибутковості інвестицій ( $PI$ )	$PI = \sum \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (5.4)$	—
4. Метод розрахунку рентабельності інвестицій ( $IRR$ )	$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} \times (r_2 - r_1) \quad (5.5)$	де $r_1$ – значення табульованої ставки дисконтування, за якою $f(r_1) < 0$ ( $f(r_1) > 0$ ). $r_2$ – значення табульованої ставки дисконтування, за якою $f(r_2) > 0$ ( $f(r_2) < 0$ )
5. Метод дисконтованого періоду окупності ( $DPP$ )	$DPP = j + d, \quad (5.6)$ $1 \leq j \leq n,$ $(PV_1 + PV_2 \dots + PV_j) \leq 0$ $D = \frac{IC + PV_1 + \dots + PV_j}{PV_{j+1}}$	де $j$ – ціла частина; $d$ – дробова частина; $PV_1 \dots PV_j$ – теперішня вартість грошових потоків відповідних періодів, млн грн

У процесі реалізації інноваційного проекту шляхом використання запозиченого капіталу з різних джерел ставку дисконтування доцільно визначати за такою формулою:

$$i = \frac{ПК_1(i_{кр1}(1-a) + i_{пуз}) + \dots + ПК_l(i_{крl}(1-a) + i_{пуз})}{\sum_{k=1}^l ПК_k}, \quad (5.7)$$

де  $k$  – порядковий номер джерела позичкового капіталу;

$l$  – кількість джерел капіталовкладень.

Таблиця 5.4 – Методи оцінювання інвестиційних проектів, що не враховують вартість грошей у часі [90]

Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
Метод визначення строку окупності інвестицій ( $PP$ )	Якщо дохід розподілений за роками рівномірно, то ( $PP$ ) розраховують: $PP = \frac{IC}{PP}, \quad (5.8)$ б) якщо дохід розподілений нерівномірно, то ( $PP$ ) розраховують прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом $PP = \text{за якого } \sum_{k=1}^n P_k > IC. \quad (5.9)$	де $PP$ – середньорічний розмір прибутку, тис. грн
Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій ( $ARR$ )	$ARR = \frac{RN}{1/2(IC - RY)} \quad (5.10)$	де $RN$ – середньорічний прибуток (прибуток з урахуванням відрахувань до бюджету), тис. грн; $RY$ – залишкова чи ліквідаційна вартість, тис. грн

За наявності власного капіталу та різних джерел запозиченого капіталу формула визначення ставки дисконтування має такий вигляд:

$$i = \frac{BK(i_o + i_{пуз}) + \sum_{k=1}^l ПК_k(i_{кр-k}(1-a) + i_{пуз})}{BK + \sum_{k=1}^l ПК_k}. \quad (5.11)$$



Вказані залежності характеризують можливість врахування фінансово-кредитного аспекту для уточнення розрахунків показників ефективності інноваційного проекту, що сприяє розширенню сфери використання техніко-економічних індикаторів ефективності інноваційного проекту в умовах сучасності.

Поряд із підходом, заснованим на техніко-економічних характеристиках інноваційного проекту, вважаємо доцільним звернутися до методик статистичного оцінювання (рис. 5.2) [6].



Рисунок 5.2 – Статистичне оцінювання ефективності інноваційного проекту

Ефективність виконання інноваційного проекту можна оцінити згідно з критеріями методики, поданої у таблиці 5.5, що передбачає комплексний підхід до характеристики результатів інноваційного проектування.

Таблиця 5.5 – Критерії оцінки ефективності виконання інноваційних проєктів

Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3
1. Показник прибутковості інноваційного проєкту ( $E\Phi_1$ )	$E\Phi_1 = \frac{ОП}{3},$ (5.12)	де $ОП$ – сума отриманого прибутку, млн грн; $3$ – загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проєкту, млн грн
2. Показник чистої прибутковості ( $E\Phi_2$ )	$E\Phi_2 = \frac{ОЧП}{3},$ (5.13)	де $ОЧП$ – сума отриманого чистого прибутку, млн грн
3. Обсяг інноваційних послуг ( $E\Phi_3$ )	$E\Phi_3 = \frac{O}{3},$ (5.14)	де $O$ – обсяг послуг, млн грн
4. Кількість працівників ( $E\Phi_4$ )	$E\Phi_4 = \frac{K}{3},$ (5.15)	де $K$ – кількість працюючих осіб
5. Бюджетна ефективність проєкту ( $E\Phi_5$ )	$E\Phi_5 = \frac{БЕП}{3},$ (5.16)	де $БЕП$ – обсяг бюджетних коштів, млн грн
6. Кількість видів створених інноваційних послуг ( $E\Phi_6$ )	$E\Phi_6 = \frac{B}{3},$ (5.17)	де $B$ – кількість видів інноваційних послуг, створених за інноваційним проєктом, одиниць
7. Загальна кількість прав інтелектуальної власності ( $E\Phi_7$ )	$E\Phi_7 = \frac{ПІВ}{3},$ (5.18)	де $ПІВ$ – кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності, одиниць
8. Загальна кількість ліцензій ( $E\Phi_8$ )	$E\Phi_8 = \frac{Л}{3},$ (5.19)	де $Л$ – кількість наданих ліцензій, шт
9. Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності ( $E\Phi_9$ )	$E\Phi_9 = \frac{ДІВ}{3},$ (5.20)	де $ДІВ$ – сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за інноваційним проєктом, млн грн
10. Ефективність інноваційного проєкту ( $E\Phi_{10}$ )	$E\Phi_{10} = 1,$ – виконання всіх етапів плану; $E\Phi_{10} = 0$ – невиконання одного з етапів	–

Продовження таблиці 5.5

1	2	3
11. Ефективність виконання проєкту (ЕФП)	$E\Phi\Pi = \sum_{n=1}^3 E\Phi_n + \sum_{\substack{m=6 \\ n=9 \\ m=1 \\ n=4}} k_m \times E\Phi_n + E\Phi_{10}$ <p style="text-align: right;">(5.21)</p>	де $k$ – вагомі коефіцієнти ( $k_1 = k_2 = 0,01$ млн грн / особу); $k_3 = k_4 = k_5 = 0,8$ млн грн / шт.; $k_6 = 10$

Статистичний підхід дає змогу обґрунтувати ключові індикатори всіх напрямів реалізації інноваційного проєкту. Ключовими перевагами статистичного підходу є можливість врахування ефективності впровадження окремих аспектів в контексті інноваційного проєктування. Недоліком є індивідуальні особливості та недостатня порівнюваність індикаторів статистичного підходу.

Для оцінювання та прогнозування ефективності інноваційних проєктів пропонуємо також використовувати засоби імітаційного моделювання. На основі методики [55] було обґрунтовано спрощений механізм імітаційного моделювання ефективності інноваційних проєктів. На першому етапі формується матриця ймовірних відхилень значень вихідних показників ефективності проєктування за досліджуваній період. На її підставі розраховується корегувальний коефіцієнт як сума добутків знайдених відхилень на відповідні ймовірності повторення ситуації у майбутньому (визначається експертним шляхом).

У результаті аналізу вихідний показник ефективності інноваційного проєкту:

$$P_{ВИХ} = P_{ВХ} \times K_{КОР}, \quad (5.22)$$

де  $P_{ВИХ}$ ,  $P_{ВХ}$  – вихідний і вхідний показник відповідно;

$K_{КОР}$  – корегувальний коефіцієнт.

Підхід на підставі методик імітаційного моделювання дає змогу обґрунтувати та спрогнозувати динаміку індикаторів ефективності інноваційного проєкту. Перевагою вказаного підходу є його інноваційність та прогресивність, недоліком – залежність результатів оцінювання від змінних зовнішніх факторів [28].

Відокремлений вище аналітичний підхід є найширшим та універсальним, тому може застосовуватися для оцінювання ефективності реалізації будь-якого інноваційного проєкту, його перевагами є порівняна дешевизна та простота використання, недоліки пов'язані з можливістю виникнення похибки, зокрема

через суб'єктивний фактор. Вартісний підхід, заснований на техніко-економічних характеристиках, є традиційним для застосування щодо інноваційних проєктів будь-якого масштабу та профілю. Статистичний підхід дає змогу оцінити ефективність реалізації окремих етапів інноваційного проєкту. Складність полягає у правильному відокремленні результативності певного етапу в межах інноваційного проєкту загалом.

Результативність застосування підходу, заснованого на методиках імітаційного моделювання, залежить від точності розрахунків, що доводить оптимальність його використання для обґрунтування ефективності короткострокового інноваційного проєкту.

Ефективність реалізації інноваційного проєкту є достатньо багатогранною, що пояснює виникнення широкого критеріального апарату її оцінювання. З метою максимально точного обґрунтування ефективності інноваційного проєкту на практиці існує необхідність об'єднання переваг зазначених вище підходів, потреба подальшого дослідження теоретичних основ визначення ефективності реалізації інноваційного проєкту.

### ***Економічна ефективність ліцензування***

Ліцензійні угоди мають комерційне значення і пов'язані з передачею прав власності на об'єкт інтелектуальної власності за грошову винагороду. У міжнародній практиці ціна ліцензії визначається як сума виплат покупця ліцензії на користь її продавця. Отже, за своєю сутністю процедура розрахунку ціни ліцензії зводиться до оцінювання об'єкта інтелектуальної власності, що є об'єктом ліцензування. Винагорода за ліцензію, зазвичай, виплачується у таких формах: паушального платежу – фіксованої ціни ліцензії, встановленої незалежно від фактичного обсягу виробництва і реалізації продукції, виготовленої на її основі. Йдеться про одноразовий внесок за придбання ліцензії, який найчастіше сплачується у початковий період дії ліцензійного договору; роялті – виплат, розмір яких залежить від ефекту, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності. Угода передбачає періодичні відрахування ліцензіата на користь ліцензіара, що здійснюються протягом усього терміну дії ліцензії.

На практиці часто використовується змішана система, яка передбачає виплату паушального платежу під час підписання угоди та щорічну виплату роялті після того, як угода набирає чинності. У деяких країнах поширеними є так звані «ковзаючі роялті», за яких ліцензіар і ліцензіат беруть на себе ризики впровадження товару на ринок і не мають зиску в цей період. Виплати починаються після сприйняття товару ринком.

Економічна доцільність ліцензування визначається ефектом, отриманим ліцензіатом і споживачами ліцензійної продукції.

Під час визначення ціни ліцензії за сучасних умов застосовуються такі методи.

#### ***Урахування діапазону (верхньої та нижньої межі), цін***

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається шляхом узгодження інтересів продавця і потенційного покупця, відповідно до їхніх уявлень про можливість та перспективи використання об'єкта інтелектуальної власності. У цьому разі нижня межа ціни ліцензії є мінімальною прийнятною для ліцензіара оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою; верхня межа ціни ліцензії розраховується як максимальна прийнятна для ліцензіата оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою.

Фактична ціна зазвичай є компромісною та перебуває у діапазоні часткового збігу оцінок покупця і продавця ліцензії.

#### ***Урахування фіксованих процентних ставок (роялті)***

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається залежно від прибутку, який отримує ліцензіат у наслідок виробничого чи комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності.

Платежі за роялті – це фіксовані процентні виплати ліцензіата ліцензіару, які здійснюються через певні інтервали часу починаючи з моменту виробничого чи комерційного освоєння предмета ліцензії.

Найчастіше як база визначення платежів за роялті використовуються: собівартість ліцензованої продукції; валовий прибуток від реалізації ліцензованої продукції; валовий обсяг реалізації ліцензованої продукції.

Розрахункова вартість ліцензії ( $C_p$ ), визначена на базі роялті, розраховується за формулою:

$$C_p = \sum_{t=1}^T V_t Z_t R_t, \quad (5.23)$$

де  $V_t$  – очікуваний обсяг продукції в  $t$ -му році;

$Z_t$  – ціна одиниці продукції в  $t$ -му році;

$R_t$  – розмір роялті в  $t$ -му році;

$T$  – термін дії ліцензійної угоди;

$t$  – рік дії ліцензійної угоди.

Водночас деякі види ліцензійних угод передбачають встановлення спеціальної бази, якою може бути обсяг переробленої запатентованим способом

сировини або досягнуті потужності запатентованого обладнання тощо. Ставки роялті диференціюються залежно від галузі, виду ліцензії, терміну дії угоди, обсягів виробництва та реалізації ліцензованої продукції, обсягів експортного та внутрішнього продажу тощо.

#### ***Урахування одноразового (паушального) платежу***

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається як встановлена у процесі переговорів одноразова винагорода за право користуватись об'єктом інтелектуальної власності.

Розмір паушального платежу визначається з урахуванням: фактичних витрат ліцензіара, пов'язаних із захистом ліцензованого продукту; прогнозованого доходу ліцензіата (приведення його через умовну ставку роялті); вартості об'єкта інтелектуальної власності, що передається у розпорядження ліцензіата.

На практиці виплати паушальних платежів розглядаються як кредитування ліцензіата та найчастіше застосовуються у разі передачі ліцензії разом із постачанням обладнання, її продажу на основі секретів виробництва, ноу-хау тощо.

#### ***Правило двадцяти п'яти відсотків***

Згідно з цим методом ліцензіат зобов'язується сплатити ліцензіару 25 % очікуваного валового прибутку від виробничого чи комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності.

#### ***Затратний підхід***

Згідно з цим підходом ціна ліцензії визначається на підставі оцінки затрат ліцензіара (витрат на дослідження, розробку, виробництво, випробування дослідного зразка, його доведення до рівня, придатного до використання тощо). Водночас, на думку багатьох дослідників, затратний підхід пов'язаний зі значним ризиком недооцінки або переоцінки ліцензованого продукту.

Крім зазначених методів, у практиці здійснення ліцензійних платежів широко використовуються індивідуальні підходи для окремих конкретних випадків, зокрема передача в рахунок платежів частини продукції, виготовленої на основі ліцензії, здійснення ліцензіатом поставок комплектуючих виробів ліцензіару для виробництва аналогічної продукції.

За сучасних умов у розвинених країнах широко використовується метод підходу від загального портфеля бізнесу, який не має чіткої методики розрахунків і ґрунтується на врахуванні досвіду, інтуїції, знань менеджерів та бізнесменів, що працюють у відповідній сфері, їхніх очікувань стосовно перспектив розвитку того чи іншого бізнесу, відшкодування витрат на

дослідження та розробки, забезпечення розвитку фірми шляхом продажу ліцензій тощо. Наприклад, ліцензія на виробництво напою «Coca-Cola» надається безкоштовно, однак фактично ліцензіат сплачує за ліцензію під час закупівлі у ліцензіара концентрату для виробництва напою, секрет якого зберігається цією фірмою.

Аналіз зарубіжного досвіду економіко-правового регулювання відносин у сфері виробництва та обміну інтелектуальною продукцією дає змогу виокремити деякі загальні тенденції розвитку процесу комерціалізації інтелектуальної власності, зокрема: зростання патентно-ліцензійної активності; перетворення інтелектуальної власності на центральну мету глобальної стратегії фірм; збільшення повноважень університетів, наукових установ щодо розпорядження правами інтелектуальної власності; поширення державно-приватного партнерства на доконкурентній стадії; дотримання балансу інтересів за розподілу доходів тощо.

Водночас є певні відмінності між конкретними національними моделями регулювання процесів комерціалізації інтелектуальної власності. Наприклад, у США основоположними нормативними документами щодо розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності є закони Бея – Доула та Стівенсона – Уайдлера, спрямовані на стимулювання комерціалізації досліджень і розробок, які фінансуються урядом.

Закон Бея – Доула (1980 р.) регулює відносини щодо прав власності на запатентовані результати дослідницьких робіт, які здійснювалися за рахунок урядового фінансування в неурядових закладах. Надаючи університетам, дослідницьким центрам, лабораторіям, а також малому бізнесу право власності на винаходи, створені за рахунок федерального фінансування дослідницьких робіт, держава сприяє їх виходу на ринок науково-технічних розробок, прискорюючи процес залучення інтелектуальної власності у господарський оборот. Відтак закон Бея – Доула заохочує співробітництво між комерційними та некомерційними організаціями та стимулює передачу і застосування винаходів на основі широкого використання патентної системи.

Закон Стівенсона – Уайдлера (1980 р.) створює сприятливі умови для плідного співробітництва урядових дослідницьких лабораторій та приватних промислових підприємств. З метою ефективного використання інвестицій у сфері дослідницьких робіт федеральний уряд зобов'язується виявляти (через спеціально створені лабораторії) комерційно значущі технології з подальшою їх передачею владі штатів, муніципалітетів, приватному сектору.

У Великобританії у 1948 р. було створено спеціальну державну структуру – Британську технологічну групу, пріоритетним напрямом діяльності якої стала підтримка широкомасштабної комерціалізації науково-дослідних розробок та робіт, урегулювання відносин у сфері реєстрації, охорони та захисту прав інтелектуальної власності, залучення об'єктів інтелектуальної праці до господарського обороту. До початку 70-х років ХХ ст. Британська технологічна група функціонувала як державна корпорація і фінансувалась із державного бюджету. Однак у 1970-ті роки вона перейшла на самофінансування і з часом була реорганізована в приватну компанію.

### **Запитання для самоконтролю**

1. Наведіть класифікацію ефективності інноваційної діяльності.
2. За якими критеріями оцінюється екологічний ефект від впровадження інновацій?
3. Охарактеризуйте принципи оцінки інноваційної діяльності.
4. Наведіть класифікацію ефективності інноваційної діяльності.
5. Охарактеризуйте принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності.
6. Дайте оцінку підходам до економічної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства. Визначте доцільність їхнього застосування залежно від специфіки інноваційного проєкту.
7. Охарактеризуйте вимоги до системи показників оцінки ефективності інноваційних проєктів.
8. Визначте сутність часової моделі для оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства. Обґрунтуйте доцільність її використання.
9. Охарактеризуйте сутність оцінювання ефективності інновацій на підставі інтеграційного підходу.
10. Поясніть причини популярності вартісного підходу в процесі оцінювання ефективності інноваційних рішень.
11. Охарактеризуйте сутність методів оцінювання інноваційних проєктів, заснованих на аналізі дисконтованих грошових потоків.
12. Охарактеризуйте сутність методів оцінювання інвестиційних проєктів, що не враховують вартість грошей у часі.
13. Охарактеризуйте сутність методу врахування діапазону (верхньої та нижньої межі), цін під час визначення економічної ефективності ліцензування.



14. Охарактеризуйте сутність методу урахування фіксованих процентних ставок (роялті) під час визначення економічної ефективності ліцензування.

15. У чому полягає сутність методів урахування одноразового (паушального) платежу, правила двадцяти п'яти відсотків, затратного підходу під час визначення економічної ефективності ліцензування?

16. Визначте сутність є законів Бея – Доула та Стівенсона – Уайдлера. Як ці закони сприяють розвитку інноваційної діяльності?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про інвестиційну діяльність [Електрон. ресурс] : Закон України від 18.09.1991 р. № 1560-ХІІ. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1560-12>, вільний (дата звернення: 01.11.2022). – Назва з екрана.
2. Про режим іноземного інвестування [Електрон. ресурс] : Закон України від 19.03.1996 № 93/96-ВР. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/93/96-%D0%B2%D1%80>, вільний (дата звернення: 01.11.2022). – Назва з екрана.
3. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс] : Закон України від 04.07.2002 № 40-ІV. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/40-15>, вільний (дата звернення: 29.10.2022). – Назва з екрана.
4. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електрон. ресурс] : Закон України від 08.09.2011 р. № 3715-VI. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/3715-17>, вільний (дата звернення: 03.11.2022). – Назва з екрана.
5. Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів [Електрон. ресурс] : Наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій від 17.03.2008 р. № 13. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0278-08>, вільний (дата звернення: 20.10.2022). – Назва з екрана.
6. Антонюк Л. Л. Інновації : теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ : КНЕУ, 2003. – 394 с.
7. Басюк Т. П. Інвестиційна забезпеченість підвищення якості обслуговування в готелях України [Електрон. ресурс] / Т. П. Басюк. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11048/1/Basyuk\\_Tatyuna.pdf](http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/11048/1/Basyuk_Tatyuna.pdf), вільний (дата звернення: 25.10.2022). – Назва з екрана.

8. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства [Електрон. ресурс] / Т. В. Білорус. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni\\_tehnologii\\_v\\_upravlinni\\_cadrovim\\_potencialom\\_pidpriemstva.pdf](http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf), вільний (дата звернення: 02.10.2022). – Назва з екрана.
9. Богіров Я. С. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії / Я. С. Богіров, Н. Ю. Мирощенко, О. Є. Паук // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 4. – С. 193–202.
10. Бондаренко Б. К. Корпоративний стиль готельних мереж у дизайні інтер'єрів: порівняльний аспект / Б. К. Бондаренко, В. І. Кравець. // Вісник Харківської державної академії дизайну і мистецтв. – Харків : ХДАДМ. – 2016. – № 6. – С. 9–13.
11. Буднікевич І. М. Нові послуги в системі маркетингу готельних підприємств: практика впровадження, адаптації та модифікації / І. М. Буднікевич, І. А. Крупенна, І. І. Гавриш // Маркетинг. – 2017. – Випуск III (67). – С. 101–116.
12. Верес К. Оцінка екологічних ризиків як складова екологічного менеджменту на підприємствах готельного господарства / К. Верес, А. Шулішова // Научный взгляд в будущее. – 2016. – №1. – Т. 5. – С. 174–180.
13. Віноградська О. М. Соціальні технології : конспект лекцій / О. М. Віноградська, Л. О. Белова. – Харків : ХНАМГ, 2009. – 135 с.
14. Влащенко Н. М. Аналіз інформаційного забезпечення готельних підприємств м. Харкова / Н. М. Влащенко, К. О. Денісов. // Актуальні питання економіки, фінансів, обліку та управління : міжнародна науково-технічна конференція (29 вересня 2017 р., м. Полтава). – Полтава : ЦФЕНД, 2017. – С. 74–77.
15. Влащенко Н. М. Впровадження логістичних систем в діяльність туристсько-рекреаційного комплексу / Н. М. Влащенко, Д. Ю. Безкровний // Теорія та практика управління розвитком економіки: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (10 жовтня 2019 р.; м. Київ). – Київ, 2019. – С. 337–340.
16. Влащенко Н. М. Забезпечення економічної безпеки готельних підприємств / Н. М. Влащенко // Всеукраїнська науково-практична конференція «Сучасні проблеми обліку, аналізу, аудиту й оподаткування суб'єктів господарської діяльності: теоретичні, практичні та освітянські аспекти» (м. Дніпро, 30–31 березня 2017 р.). – Дніпро: НМетАУ, 2017. – С. 416–419.

17. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. / Н. М. Влащенко ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. – 373 с.

18. Влащенко Н. М. Інвестиційне забезпечення готельних підприємств: сучасність і перспективи / Н. М. Влащенко // Матеріали регіональн. наук.-практич. конференції «Менеджмент міського і регіонального розвитку» (26 – 27 квітня 2012 р.) – Харків: ХНАМГ, 2012. – С 93–95.

19. Влащенко Н. М. Соціальні інновації в індустрії гостинності : тенденції, закордонний досвід, вітчизняні реалії / Н. М. Влащенко // Економічний простір : зб. наук. праць. – № 118. – Дніпропетровськ : ПДАБА, 2017. – С. 87–96.

20. Влащенко Н. М. Нормативно-правове регулювання розвитку рекреаційно-туристського комплексу / Н. М. Влащенко, М. В. Тонкошкур // Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського.– 2019. – Т. 30(69), № 4(1). – С. 97–102. – Серія : Економіка і управління.

21. Водолеев Г. С. Люди и спецслужбы : монография [Электрон. ресурс] / Г. С. Водолеев. – Электрон. текст. данные. – Режим доступа : <http://www.novsu.ru/npe/files/um/1412/bg/shell/arh/mono>, свободный (дата обращения: 02.11.2022). – Название с экрана.

22. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнецова; Національний банк України; Ун-т банківської справи; Львівський ін-т банківської справи. – Київ : УБС НБУ, 2007. – 183 с.

23. Ворсовський О. Л. Шляхи покращення інвестиційного клімату в Україні / О. Л. Ворсовський // Економіка та держава. – 2019. – № 12. – С. 95–98.

24. Галасюк К. А. Оцінка інноваційного потенціалу підприємств готельного господарства : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / К. А. Галасюк / Одеськ. нац. екон. ун-т. – Одеса : 2016. – 304 с.

25. Геліх А. О. Аутстафінг у готельно-ресторанному господарстві / А. О. Геліх // Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. / під заг. ред. В. М. Кюрчева. – Мелітополь : ТДАТУ, 2020. – С. 257–259.

26. Георгіаді Н. Г. Моніторинг інтегрованої системи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства : монографія / Н. Г. Георгіаді // Маркетинг. Менеджмент. Інновації [за ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка]. – Суми : ТОВ «Папірус», 2010. – С. 151–162.

27. Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.

28. Гернего Ю. О. Теоретичні основи дослідження ефективності реалізації інноваційного проекту / Ю. О. Гернего // Університетські наукові записки. – 2012. – № 4 (44). – С. 500–509.

29. Горіна Г. О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / Г. О. Горіна // Інноваційна економіка. – 2012. – №8 (34). – С. 270–273.

30. Грузд М. В. Розвиток механізму управління інвестиційними процесами на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. В. Грузд. – Харків : Харківський національний економічний ун-т, 2006. – 209 с.

31. Дідченко О. І. Сутність та класифікація інновацій / О. І. Дідченко, О. Ю. Бибочкіна [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_4\\_048.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf), вільний (дата звернення: 03.10.2022). – Назва з екрана.

32. Дихтль Є. Практичний маркетинг: навч. посіб. / Є. Дихтль, Х. Хершген ; пер. з англ. А. М. Макарова [під ред. І. С. Мінько]. – М. : Вища школа, 1995. – 407 с.

33. Економіка України: інвестиційно-інноваційні проблеми розвитку : колективна монографія / [за ред. В. Ф. Беседіна, А. С. Музичука]. – Київ : НДЕІ, 2006. – 552 с.

34. Зайцева Н. А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: отечественный и зарубежный опыт [Электрон. ресурс] / Н. А. Зайцева. – Режим доступа : [old.rguts.ru/files/electronic\\_journal/number45/7.doc](http://old.rguts.ru/files/electronic_journal/number45/7.doc)., свободный (дата обращения: 03.10.2022). – Название с экрана.

35. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент [Електрон. ресурс] / В. І. Захарченко. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela\\_metodi\\_generuvannya\\_novih\\_idey\\_novatsiy](http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela_metodi_generuvannya_novih_idey_novatsiy), вільний (дата звернення: 12.09.2022). – Назва з екрана.

36. Захарченко В. І. Інформаційне забезпечення моделей оцінки інвестиційних проектів / В. І. Захарченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів. – № 436. – 2001. – С. 345–347.
37. Зеркалов Д. В. Экономические проблемы: хрестоматия в 4-х кн. / Д. В. Зеркалов. – Київ : Наук. Світ, 2008. – Кн. 3 «Безопасность бизнеса». – 143 с.
38. Зинов В. Г. Управління інтелектуальної власністю / В. Г. Зинов. – Київ : Центр комерціалізації технологій. – 2002. – 552 с.
39. Інноваційні методи стимулювання і розвитку нових послуг у сфері гостинності. – М. : ВАТ «ДАТ «Москва», 2007. – 96 с.
40. Ілляшенко Н. С. Впровадження концепції інноваційного маркетингу в діяльність промислових підприємств [Електрон. ресурс] / Н. С. Ілляшенко. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010\\_1\\_28\\_33.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2010_1_28_33.pdf), вільний (дата звернення 02.10.2022). – Назва з екрана.
41. Інноваційний підхід до впровадження концепції «Екологічний готель» [Електрон. ресурс]. / А. В. Маселков, О. Ю. Поясник, Т. І. Іщенко, О. Б. Шидловська, А. В. Гавриш // Матеріали конференції «High Scientific Goals-2017». – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://tourlib.net/statti\\_ukr/maselkov.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/maselkov.htm), вільний (дата звернення 25.10.2022). – Назва з екрана.
42. Інформація про новітні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://hako.ru/poleznaa-informatsia/parogeneratori>, вільний (дата звернення: 12.09.2022). – Назва з екрана.
43. Карлін М. І. Можливості застосування лізингу персоналу і аутсорсингу в Україні / М. І. Карлін, О. Б. Борисюк // Демографія та соціальна економіка. – 2011. – № 1. – С. 96–102.
44. Кизим М. О. Оцінка і діагностики фінансової стійкості підприємства : монографія / М. О. Кизим, В. А. Заблудський, В. А. Зінченко. – Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.
45. Кизим М. О. Теорія та практика оцінки пріоритетності та результативності державних цільових програм в Україні / М. О. Кизим, Г. М. Феденко // Бізнес Інформ. – Бізнес Інформ. – 2012. – № 12. – С. 6–13.

46. Князь С. В. Інформаційне забезпечення об'єднань підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, А. І. Бажанова // Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення і проблеми розвитку. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – № 478. – С. 169–177.
47. Корніяка А. О. Шляхи вдосконалення системи навчання у сфері гостинності / А. О. Корніяка, Т. П. Голікова // Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. – 2013. – № 4 (60). – С. 34–38.
48. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.
49. Кривко А. Ф. Тренди інвестиційного розвитку підприємств готельного господарства України / А. Ф. Кривко // Проблеми системного підходу в економіці. – Вип. 3 (83). – 2021. – 38–44.
50. Курьянович В. Реструктуризація фірми и переход на лизинг персонала / В. Курьянович // Sales business/продажі. – 2005. – № 4. – С. 18–23.
51. Лисюк Т. В. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві / Т. В. Лисюк, О. В. Терещук, М. П. Пасічник // Економіка та суспільство. – 2022. – Вип. 40. – С. 240–245.
52. Лістрова О. С. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства / О. С. Лістрова, О. О. Матвієнко, Т. В. Соломина // Економічний вісник. – 2020. – № 2. – С. 105–114.
53. Меггс П. Б. Інтелектуальна власність / П. Б. Меггс, О. П. Сергєєв. – М. : Юрист, 2000. – 400 с.
54. Мешков А. В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на основі врахування факторів ризику і джерел залучення коштів / А. В. Мешков, О. Ю. Ментель. // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – 2011. – Вип. 39 (1). – С. 102–108.
55. Микитюк П. П. Оцінка ефективності інновацій з використанням методів імітаційного моделювання на підприємствах будівельної галузі / П. П. Микитюк // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 192–204.
56. Мігун П. А. Теоретичні аспекти планування інноваційної діяльності на підприємстві [Електрон. ресурс] / П. А. Мігун // Ефективна економіка: зб. наук. праць Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2628>, вільний, (дата звернення: 12.09.2022). – Назва з екрана.

57. Морозов Ю. П. Менеджмент дослідницької організації : навч. посіб. / Ю. П. Морозов. – Новгород : Нижньогородський комерційний ін-т, 1998. – 446 с.
58. Недержавні служби забезпечення безпеки [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://corax.com.ua/publ/negosudarstvennyye\\_sluzhby\\_obespechenija\\_bezopasnosti/1-1-0-19](http://corax.com.ua/publ/negosudarstvennyye_sluzhby_obespechenija_bezopasnosti/1-1-0-19), вільний (дата звернення: 12.09.2022). – Назва з екрана.
59. Незвичайні послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://www.legaltechnique.org/articles/puteshestviya/unikalnie-uslugi-kotorie-oteli-predlagayut-svoim-postoyalcem-bull-novosti-v-fotografiyah.html>, вільний (дата звернення: 18.08.2022). – Назва з екрана.
60. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні / Ю. М. Нікольчук // Бізнес Інформ. – 2020. – № 5. – С. 218–226.
61. Олійник О. В. Ефективність функціонування системи бюджетування: теоретичні засади та методичні оцінки / О. В. Олійник, Ю. В. Чибісов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії – 2006. – № 1 (6). – С. 261–271.
62. Панасюк Т. С. Екологічність – одна з умов успіху сфери гостинності / Т. С. Панасюк // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – 318 с. – С.61–63.
63. Паньків Н. Є. Вплив закладів туристичної інфраструктури на навколишнє середовище та розвиток екоготелів як інноваційної концепції гостинності / Н. Є. Паньків, В. М. Гунько. // Науковий вісник НЛТУ України. 2017. – Вип. 27(3). – С. 108–112.
64. Паук О. Є. Інноваційні напрямки розвитку готельного господарства України: екологізація засобів розміщення / О. Є. Паук // Науковий вісник НЛТУ України. – 2016. – Вип. 26. 2. – Львів, 2016. – С. 29–32.
65. Петруненко А. А. Організація розробки нового товару : навч.-метод. посіб. / А. А. Петруненко. – М. : Центр комерціалізації технологій, 2002. – 288 с.
66. Послуги готелів [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://mors.in.ua/main/641-yaki-poslugy-mozhna-otrymaty-vgotelyah-10-nayekzotychnishyh-propozyciy-goteliv.html>, вільний (дата звернення: 18.08.2022). – Назва з екрана.



67. Римарева Л. Екологічні готелі – інноваційна концепція гостинності / А. Римарева [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://conftiarpv.at.ua/publ/konf\\_9\\_10\\_grudnja\\_2010\\_r/ekologichni\\_goteli\\_innovacijna\\_koncersija\\_gostinnosti/4-1-0-531](http://conftiarpv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/ekologichni_goteli_innovacijna_koncersija_gostinnosti/4-1-0-531), вільний (дата звернення: 18.08.2022). – Назва з екрана.

68. Розметова Е. Г. Інноваційні тенденції у формуванні соціальної складової сервісного обслуговування / Е. Г. Розметова, І. Л. Мельник // Актуальні проблеми і напрямки соціально-економічного розвитку Республіки Беларусь : Матеріали II Міжнар. наук. конф. молодих вчених (Мінськ, 25 травня 2012 р.) / [редкол. : О. В. Червяков та ін.]. – Мінськ, 2012. – С. 44–48.

69. Розметова О. Г. Проблеми та перспективи впровадження соціальних інновацій в діяльність підприємств готельного господарства / О. Г. Розметова // Електронне наукове фахове видання «Державне управління : удосконалення та розвиток». – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=561>, вільний (дата звернення: 08.09.2022). – Назва з екрана.

70. Сайт готельної мережі Scandic [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.scandichotels.ru/Vsegda-v-Scandic/Osobye-potrebnosti/Umnye-resheniya>, вільний (дата звернення: 11.06.2022). – Назва з екрана.

71. Сайт готельної мережі Тойоко Ін [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.toyoko-inn.com/russian/info/bfree.html>, вільний (дата звернення: 15.07.2022). – Назва з екрана.

72. Сайт Західного реабілітаційно-спортивного центру готельного типу національного комітету спорту інвалідів України [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://westsportcenter.com.ua>, вільний (дата звернення: 12.10.2022). – Назва з екрана.

73. Сайт компанії «Юрліга» [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://jurliga.ligazakon.net/news/198064\\_autsorsing--autstafng-ponyattya-ta-osoblivost](https://jurliga.ligazakon.net/news/198064_autsorsing--autstafng-ponyattya-ta-osoblivost), вільний (дата звернення: 16.07.2022). – Назва з екрана.

74. Сайт спортивно-реабілітаційного готельного комплексу, що реалізує соціальні програми [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.csrhotel.ua>, вільний (дата звернення: 03.05.2022). – Назва з екрана.

75. Сестри милосердя : патронажна служба м. Києва [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://pansionatt.kiev.ua/tseny.html>, вільний (дата звернення: 17.04.2022). – Назва з екрана.

76. Сіденко А. Аналіз готельного ринку України [Електрон. ресурс] / А. Сіденко. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://www.reu.chteiknteu.cv.ua/?p=375>, вільний (дата звернення: 03.05.2022). – Назва з екрана.
77. Смоловик П. Лізинг персоналц / П. Смоловик // Персонал. – 1999. – № 4. – С. 26–31.
78. Сучасні туристи обирають екологічний відпочинок [Електрон. ресурс] / Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://prohotel.ru/news-169560/0/>, вільний (дата звернення: 07.06.2022). – Назва з екрана.
79. Соціально-економічна ефективність експорту транспортних послуг України : монографія / М. О. Ковзель. – Київ : Книжкове видавництво НАУ, 2008. – 308 с.
80. Стамат В. М. Маркетингові інновації у готельному господарстві [Електрон. ресурс] / В. М. Стамат. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/10549/1/138-141.pdf>, вільний (дата звернення 13.10.2022). – Назва з екрана.
81. Сучасна класика та інновації в інтер'єрі: головні тренди [Електрон. ресурс]. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу: <https://arcadia.com.ua/ua/suchasna-klasika-ta-innovatsiyi-v-inter-yeri-golovni-trendi-2021>, вільний (дата звернення 19.10.2022). – Назва з екрана.
82. Тренер Б. С. Для керівника: як досягти екстраординарних результатів завдяки коуч-менеджменту / Б. С. Тернер; пер. с англ. И. О. Зорь. – Київ : Баланс Бізнес Букс, 2007. – 267 с.
83. Уїтворт Л. Коактивний коучинг. Новітні методи коучинга, які допомагають людям досягати успіху на роботі та в житті : навч. посіб. / Л. Уїтворт, К.-Х. Генрі, С. Фил. – М. : Міжнародна академія коучингу, 2004. – 345 с.
84. Унікальні послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [https://vele-rosse.com.ua/ua/articles/5\\_neobychnyh\\_uslug\\_v\\_oteljah/](https://vele-rosse.com.ua/ua/articles/5_neobychnyh_uslug_v_oteljah/), вільний (дата звернення 19.10.2022). – Назва з екрана.
85. Федулова Л. І. Інноваційна економіка : підручник / Л. І. Федулова. – Київ : Либідь, 2006. – 480 с.
86. Цікаві послуги [Електрон. ресурс] // Dot Art. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : <https://navkolonas.com/archives/4131>, вільний (дата звернення 11.10.2022). – Назва з екрана.

87. Черноусова Н. Ю. Основні напрямки впровадження Інноваційних технологій у сфері гостинності [Електрон. ресурс] / Н. Ю. Черноусова. – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://tourlib.net/statti\\_tourism/chernousova.htm](http://tourlib.net/statti_tourism/chernousova.htm), вільний (дата звернення 13.07.2022). – Назва з екрана.
88. Чорна М. В. Оцінка Ефективності інноваційної діяльності підприємств : монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова. – Харків : ХДУХТ, 2012. – 210 с.
89. Чувуріна К. В. Тенденції розвитку готельного господарства в умовах глобалізації [Електрон. ресурс] / К. В. Чувуріна – Електрон. текст. дані. – Режим доступу : [http://www.rusnauka.com/5\\_SWMN\\_2012/Economics/6\\_100998.doc.htm](http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/6_100998.doc.htm), вільний (дата звернення 03.09.2022). – Назва з екрана.
90. Шаровська Т. С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій / Т. С. Шаровська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – № 1 (5). – С. 67–76.
91. Шувар Н. М. Перспективи розвитку екоготелів в Україні: економічний і психологічний аспекти / Н. М. Шувар, Г. М. Закалик, І. Р. Удуд. // Економіка і суспільство. – 2018. – Вип. 15. – С. 322–323.
92. Щерба М. Г. Критерії екологізації готельних підприємств / М. Г. Щерба // Готельно-ресторанний та туристичний бізнес: реалії і перспективи : тези доповідей VI Всеукр. студ. наук. конф. (Київ, 25 березня 2020 р.) / відп. ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. – С. 88–90.
93. Щетилова Т. В. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів / Т. В. Щетилова // Економіка промисловості – 2003. – № 3 (21). – С. 109–115.
94. Alicia Williams «The Art, Science, and Power of Sensory Marketing for Hotels» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://alistemarketing.com/blog/the-art-science-and-power-of-sensory-marketing-for-hotels/>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.
95. Albach P. G. Latin America: National response to world challenges in higher education : Higher education in 21st Century: Global challenge and National Response / P. G. Albach, S. Schwartzman ; Ads, P. M. Peterson. – MD, USA : IIT Books : Annapolis Junction, 1999. – P. 47–57.
96. Baum T. G. Skills and training for the hospitality sector [Electronic resource] : abstract Baum T. G. University of Strathclyde Glasgow. – Glasgow, 2002. – Electronic text data. – Regime of access : <http://strathprints.strath.ac.uk/4067>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

97. Cynthia S. Deale. Sustainability education: Focusing on Hospitality [Electronic resource] : School of Hospitality Leadership at East Carolina University: Feb. 5th, 2013. – Electronic text data. – Regime of access : [http://www.jsedimensions.org/wordpress/content/sustainability-education-focusing-on-hospitality-tourism-and-travel\\_2013\\_02](http://www.jsedimensions.org/wordpress/content/sustainability-education-focusing-on-hospitality-tourism-and-travel_2013_02), free (date of the application: 02.11.2022). – Header from the screen.

98. Developments and challenges in the hospitality and tourism sector: Issues paper for discussion at the global dialogue forum for the hotels, catering, tourism sector. Intern, labour organization. Sectoral activities programme. Geneva: ILO, Nov. 2013.

99. Digital-інновації в секторі туризму та гостинності Харківського регіону / Л. М. Крайнюк, І. Л. Полчанінова, М. М. Покогодна, Н. М. Влащенко // Бізнес Інформ. – 2020. – № 7. – С. 100–112.

100. EL-Hussein M. Ali & Mohamed O. Ahmed «Sensory Marketing and its Effect on Hotel Market-Share: Perception of Hotel Customers» [Electronic resource] – Electronic text data. – Regime of access : [http://jthmnet.com/journals/jthm/Vol\\_7\\_No\\_1\\_June\\_2019/12.pdf](http://jthmnet.com/journals/jthm/Vol_7_No_1_June_2019/12.pdf), free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

101. Hotel Technology Trends: 11 Upcoming Innovations You Must Know [Electronic resource]. – Electronic text data. – Режим доступу: <https://www.revfine.com/hotel-technology/>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

102. Kristi Brown «42 Creative Hotel Marketing Ideas to Attract More Customers» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://fitsmallbusiness.com/hotel-marketing-ideas/>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

103. Marriott International Inc. [Electronic resource] : Environment Retrieved, 2012. – Electronic text data. – Regime of access : <http://www.marriott.com/corporate-social-responsibility/corporate-environmental-responsibility.mi>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

104. Nikos S. Morantis «Scent Marketing in Hotels: The New Major Trend Regarding the Travellers' Experience» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://www.hotelieracademy.org/scent-marketing-in-hotels-the-new-major-trend-regarding-the-travelers-experience>, free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

105. Nisan Yozukmaz & Cafer Topaloğ lu «Senses in Hospitality: How Do Hotels Appeal to Them?» [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : [http://jthmnet.com/journals/jthm/Vol\\_4\\_No\\_2\\_December\\_2016/4.pdf](http://jthmnet.com/journals/jthm/Vol_4_No_2_December_2016/4.pdf), free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

106. Prohotelia: hotel business on-line [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : [http://prohotelia.com.ua/2013/06/le-royal-monceau-raffles-paris\\_art-district](http://prohotelia.com.ua/2013/06/le-royal-monceau-raffles-paris_art-district), free (date of the application: 13.10.2022). – Header from the screen.

107. Prohotelia: hotel business on-line [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <http://prohotelia.com.ua/2012/08/world-art-hotels>, free (date of the application: 20.10.2022). – Header from the screen.

108. Prohotelia: hotel business on-line [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <http://prohotelia.com.ua/2011/06/anti-aging-menu>, free (date of the application: 18.10.2022). – Header from the screen.

109. The Latest Trends in the Hotel Industry [Electronic resource]. – Electronic text data. – Regime of access : <https://www.revfine.com/hotel-marketing>, free (date of the application: 04.11.2022). – Header from the screen.

*Навчальне видання*

**ВЛАЩЕНКО** Наталія Миколаївна

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ  
У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Відповідальний за випуск *Л. В. Оболенцева*

Редактор *О. В. Михаленко*

Комп'ютерне верстання *Н. М. Влащенко*

Підп. до друку. 14.12.2022. Формат 60 × 84/16.

Електронне видання. Ум. друк. арк. 8,7.

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: office@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.