

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет міжнародного туризму та економіки

Кафедра туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної дипломної роботи

другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему ВИКОРИСТАННЯ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В
ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

(назва теми)

Виконав: студент VI курсу, групи МТЕ-432м
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

(код та назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-
ресторанна справа

ЗІНКЕВИЧ К.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Керівник ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

Рецензент ЗАХАРОВА С.Г.

(ПРИЗВИЩЕ та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

Факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 241 Готельно-ресторанна справа
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Готельно-ресторанна справа
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

В.М. Зайцева

«01» вересня 2023 року

ЗАВДАННЯ
НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ СТУДЕНТА

ЗІНКЕВИЧА Константина Геннадійовича

(прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві

керівник роботи (проекту) ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц.,
затвердженні наказом вищого навчального закладу від «18» жовтня 2023 року № 397

2. Строк подання студентом роботи (проекту) 15.12.2023 р.

3. Вихідні дані до роботи (проекту) в роботі використанні результати наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників, вітчизняні нормативно-правові та нормативні документи, статистичні дані, матеріали неурядових вітчизняних та зарубіжних організацій, дані спеціалізованих періодичних видань з питань використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві, результати проведеного автором дослідження.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) _____
Розділ 1. Основні аспекти розвитку інноваційної діяльності в готельному бізнесі.
Розділ 2. Аналіз ефективності управління інноваційною діяльністю у готельному господарстві.
Розділ 3. Впровадження інноваційних технологій в діяльність готельного підприємства для подальшого розвитку українського готельного сервісу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

2 таблиці, 4 рисунка

6. Консультанти розділів дипломної роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	1.09.2023	02.09.2023
2	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	23.09.2023	25.09.2023
3	ЖУРАВЛЬОВА С.М., к.е.н., доц	16.10.2023	18.10.2023
Нормо-контроль	КУКЛІНА Т.С., к.е.н., доц.	28.11-10.12.2023	

7. Дата видачі завдання 01.09.2023 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	20.08-01.09.2023	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2023	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну дипломну роботу	11.09-30.09.2023	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.10-20.10.2023	виконано
5	Виконання першого розділу	11.10. -09.11.2023	виконано
6	Виконання другого розділу	10.11-15.11.2023	виконано
7	Виконання третього розділу	16.11-30.11.2023	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	01-05.12.2023	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної дипломної роботи	06-11.12.2023	виконано
10	Перевірка роботи керівником	08-13.12.2023	виконано
11	Одержання відгуку та рецензії	01-20.12.2023	виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної дипломної роботи	16-30.11.2023	виконано
13	Подання роботи на кафедру	15.12.2023	виконано
14	Захист кваліфікаційної дипломної роботи		виконано

Студентка

(підпис)

ЗІНКЕВИЧ К.Г.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

ЖУРАВЛЬОВА С.М.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми. Готельні інновації продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які може зробити готель своїм клієнтам, а її інвестиційний розвиток продовжує залишатися за межами комплексного економічного аналізу. В умовах підвищеного попиту на послуги розміщення для різних категорій туристів незмірно зростає потреба в дослідженні інноваційного розвитку з погляду організації інноваційних процесів усередині підприємства та їхньої регіональної підтримки, обґрунтування критеріїв новизни при впровадженні інвестиційних проектів у готелях різної категорії, формування й використання інвестиційних ресурсів. Дотепер у регіональній економіці недостатньо враховуються й реалізуються інвестиційні можливості для розвитку рекреаційно-туристського комплексу, засобів розміщення, особливо, готелів.

Будь-які управлінські інформаційні процеси включають процедури реєстрації, збору, передачі, зберігання, обробки, видачі інформації і ухвалення управлінських рішень. Інформаційні технології є тими засобами і методами, за допомогою яких реалізуються ці процедури в різних інформаційних системах.

Недосконалість чинного інструментарію обумовлено, перш за все, відсутністю методів, що дозволяють виявити оптимальну структуру управляючих впливів на готельний продукт і оцінити вплив окремих елементів цієї структури на загальну ефективність готельного бізнесу. Звідси необхідна розробка методу інноваційного управління, здатного виявити найбільш ефективні інноваційні способи впливу на розвиток готельного сервісу.

Метою кваліфікаційної дипломної роботи є аналіз використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві. Виходячи з мети в роботі вирішено наступні задачі: розглянуто основні аспекти розвитку інноваційної діяльності в готельному бізнесі; проаналізовано ефективність

управління інноваційною діяльністю у готельному господарстві; досліджено впровадження інноваційних технологій в діяльність готельного підприємства для подальшого розвитку українського готельного сервісу.

Об'єктом дослідження є інноваційні технології.

Предмет дослідження – процеси використання інноваційних технологій у готельному господарстві.

Методи дослідження. Для змістовного розкриття та засвоєння теоретичної частини – аналізування, порівняння, систематизація, а також узагальнення. Для вирішення поставлених завдань у роботі використано такі загальнонаукові методи: аналізу та синтезу (при проведенні аналізу існуючих теоретичних і методологічних підходів та положень, наукових розробок з проблем впровадження інноваційних технологій в готельні підприємства); структурно-логічний (при систематизації чинників, які впливають на інноваційні технології; при розробці класифікації інноваційних технологій, а також удосконаленні взаємозв'язків між різними інноваційними технологіями); узагальнення.

Інформаційну базу дослідження становлять монографічні дослідження і наукові праці вітчизняних та іноземних дослідників вчених, статистичні дані, нормативно-правові акти, інтернет-ресурси з матеріалами про використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві.

Наукова новизна полягає в аналізі використання сучасних технологій в послугах гостинності, які поліпшують позиціонування готелю на ринку послуг.

Практичне значення роботи полягає в пропонуванні конкретних прикладів реалізації інноваційних стратегій готельними підприємствами; представлений широкий спектр нововведень, впроваджених різними готелями, що може бути використано будь-яким підприємством для здійснення інноваційної діяльності.

Апробація результатів кваліфікаційної дипломної роботи. Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступах на

II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Розвиток інноваційної діяльності в готельному бізнесі».

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (50 найменувань). Загальний обсяг роботи становить 89 сторінок, основний зміст роботи викладено на 84 сторінках. Робота містить 2 таблиці та 4 рисунка.

АНОТАЦІЯ

Зінкевич К.Г. Використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві.

Робота присвячена аналізу використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві. У роботі було розглянуто основні аспекти розвитку інноваційної діяльності в готельному бізнесі. Проаналізовано ефективність управління інноваційною діяльністю у готельному господарстві. Досліджено впровадження інноваційних технологій в діяльність готельного підприємства для подальшого розвитку українського готельного сервісу. Отримані в процесі дослідження результати можуть бути використані при реалізації інноваційних стратегій готельними підприємствами.

Ключові слова: інновації, готельний бізнес, інноваційні процеси, управлінські інновації, стратегії, ринок споживачів, інформаційні технології, інноваційні нововведення.

ANNOTATION

Zinkevich K.G. The use of modern innovative technologies in the hotel industry.

The work is devoted to the analysis of the use of modern innovative technologies in the hotel industry. The paper considered the main aspects of the

development of innovative activities in the hotel business. The effectiveness of management of innovative activities in the hotel industry is analyzed. The implementation of innovative technologies in the operation of the hotel enterprise for the further development of the Ukrainian hotel service was studied. The results obtained in the research process can be used in the implementation of innovative strategies by hotel enterprises.

Keywords: innovations, hotel business, innovative processes, managerial innovations, strategies, consumer market, information technologies, innovative innovations.

.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ І ТЕРМІНІВ

грн. — гривня

див. — дивись

дол. — долар

ін. — інше

м. — місто

млрд. — мільярд

табл. — таблиця

тис. — тисяча

т.д. — так далі

т.ч. — тому числі

од. — одиниця

р., рр. — рік, роки

рис. — рисунок

США — Сполучені Штати Америки

% — відсоток

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ	13
1.1. Інноваційні процеси в готельному господарстві	13
1.2. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства	22
1.3. Розвиток інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства	29
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ	38
2.1. Мотиви впровадження та аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації	38
2.2. Етапи розробки і впровадження інноваційної програми та інноваційного потенціалу готельного підприємства	49
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ	62
3.1. Інноваційні використання у сфері гостинності при формуванні послуг	62
3.2. Впровадження інноваційних технологій в готельний бізнес на прикладі готелю «Marriott International», м. Київ	73
3.3. Реалізація інноваційних стратегій у готельному господарстві	78
ВИСНОВКИ	83
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	85

ВСТУП

Готельні інновації продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які може зробити готель своїм клієнтам, а її інвестиційний розвиток продовжує залишатися за межами комплексного економічного аналізу. В умовах підвищеного попиту на послуги розміщення для різних категорій туристів незмірно зростає потреба в дослідженні інноваційного розвитку з погляду організації інноваційних процесів усередині підприємства та їхньої регіональної підтримки, обґрунтування критеріїв новизни при впровадженні інвестиційних проектів у готелях різної категорії, формування й використання інвестиційних ресурсів. Дотепер у регіональній економіці недостатньо враховуються й реалізуються інвестиційні можливості для розвитку рекреаційно-туристського комплексу, засобів розміщення, особливо, готелів.

Будь-які управлінські інформаційні процеси включають процедури реєстрації, збору, передачі, зберігання, обробки, видачі інформації і ухвалення управлінських рішень. Інформаційні технології є тими засобами і методами, за допомогою яких реалізуються ці процедури в різних інформаційних системах.

Недосконалість чинного інструментарію обумовлено, перш за все, відсутністю методів, що дозволяють виявити оптимальну структуру управляючих впливів на готельний продукт і оцінити вплив окремих елементів цієї структури на загальну ефективність готельного бізнесу. Звідси необхідна розробка методу інноваційного управління, здатного виявити найбільш ефективні інноваційні способи впливу на розвиток готельного сервісу.

Вищезазначені положення підтверджують актуальність проблеми дослідження та її практичну значимість.

Для дослідження проблеми інноваційного розвитку готельної індустрії досліджувалися фундаментальні основи впровадження заходів науково-

технічного прогресу, його економічна сутність, взаємозв'язок з підприємницькими процесами. Питання про можливості використання інноваційних технологій в індустрії гостинності розглядаються такими відомими українськими вченими, як Роглевим Х., Скопень М., Худо В., Кияниця А., Агафонова Л., Лісник А., Папирян Г., Восколович Н. також викладачами кафедри ТГРБ Журавльовою С., Зайцевою В., Кукліною Т., Мамотенко Д., Віндюком А. та іншими.

Метою роботи є аналіз використання сучасних інноваційних технологій в готельному господарстві. Для досягнення мети в роботі були поставлені наступні завдання:

- розглянути основні аспекти розвитку інноваційної діяльності в готельному бізнесі;
- проаналізувати ефективність управління інноваційною діяльністю у готельному господарстві;
- дослідити впровадження інноваційних технологій в діяльність готельного підприємства для подальшого розвитку українського готельного сервісу.

Об'єктом дослідження є інноваційні технології.

Предметом дослідження є процеси використання інноваційних технологій у готельному господарстві.

Методи дослідження обрані, виходячи з поставлених у роботі мети і завдань. Метод аналізу і синтезу літератури, представленої в списку літератури цієї роботи, нормативно-правової документації, метод аналізу документів і архівів. Матеріал оброблявся статистичним методом, також застосовувалися методи збору емпіричних даних: спостереження для вивчення досвіду готелів для здійснення інноваційної діяльності.

Наукова новизна дослідження полягає в аналізі використання сучасних технологій в послугах гостинності, які поліпшують позиціонування готелю на ринку послуг.

Практична цінність дослідження полягає в тому, що в роботі

пропонуються конкретні приклади реалізації інноваційних стратегій готельними підприємствами; представлений широкий спектр нововведень, впроваджених різними готелями, що може бути використано будь-яким підприємством для здійснення інноваційної діяльності.

Головні положення та результати кваліфікаційної роботи представлені у виступі на II Міжнародній науково-практичній конференції «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства», 2023 в Національному університеті «Запорізька політехніка» на тему «Розвиток інноваційної діяльності в готельному бізнесі».

Структура роботи. Кваліфікаційна дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань. Робота містить 4 рисунка та 2 таблиці. Загальний обсяг роботи – 89 сторінок друкованого тексту. Перелік посилань містить 50 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Інноваційні процеси в готельному господарстві

В економічній літературі інноваційну діяльність часто пов'язують з впровадженням результатів наукових досліджень і розробок в практику. Проте зміст поняття «інновація» більш широкий. Загальнонаукове поняття «інновація» визначається як цільова зміна у функціонуванні системи, причому в широкому змісті це можуть бути якісні й (або) кількісні зміни в різних сферах і елементах системи [8].

Поняття «інновація» уперше з'явилося в дослідженнях культурологів в XIX ст. і означало введення елементів однієї культури в іншу. Перше найбільш повний опис інноваційних процесів був представлений на початку XX ст. видатним економістом І. Шумпетером, що аналізував «нові комбінації» змін у розвитку економічних систем (1911 р.) Трохи пізніше, у 30-і рр. І. Шумпетер і Г. Менш увели в науковий оборот і сам термін «інновація», що поражували втіленням наукового відкриття в новій технології або продукті. Із цього моменту концепт «інновація» і сполучені з ним терміни «інноваційний процес», «інноваційний потенціал» і інші придбали статус загальнонаукових категорій високого рівня узагальнення й збагатили поняттєво-термінологічні системи багатьох наук [10].

Наприклад, Б. Твіст визначає інновацію як процес, в якому винахід або ідея придбавають економічний зміст. Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що призводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і устаткування. Б. Санто вважає, що інновація – це такий громадський – технічний – економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів призводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у разі, якщо вона орієнтується на економічну вигоду, прибуток,

поява інновації на ринку може привести додатковий дохід.

Інноваційний процес являє собою сукупність процедур і засобів, за допомогою яких наукове відкриття, ідея перетворюються в соціальне, у тому числі, освітнє нововведення. Таким чином, діяльність, що забезпечує перетворення ідей у нововведення, а також формує систему керування цим процесом і є інноваційна діяльність. Нововведення при такому розгляді розуміється як результат інновації, а інноваційний процес містить у собі, принаймні, три етапи: генерування ідеї (у певному випадку – наукове відкриття), розробка ідеї в прикладному аспекті, реалізація нововведення в практиці.

Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок та винаходів, але й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає в якості фактора зміни, як результат діяльності, втілений в новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги та нові підходи до задоволення соціальних потреб [12].

Під інноваціями розуміють нововведення в області створення нових видів продукції або удосконалення що випускаються товарів і послуг, впровадження прогресивної технології їх виготовлення, передової організації праці і управління. Здійснювані економічні і технічні нововведення ґрунтуються на досягненнях науково-технічного прогресу і позитивного досвіду, що мається.

Інновації пронизують усі стадії виробничого процесу:

1. На стадії розробки виробництва роблять вплив на техніко-економічні показники створюваної продукції/послуг, на поліпшення їх споживчих властивостей.

2. На стадії технологічної підготовки нововведення сприяють вдосконаленню технологічних процесів, використанню прогресивного устаткування і засобів контролю, підвищенню рівня автоматизації трудомістких робіт [14].

3. На стадії логістичного забезпечення здійснюються заходи спрямовані на ресурсозберігання, що знижує їх непродуктивні витрати.

4. На стадії організаційно-планової підготовки виробництва нововведення спрямовані на дотримання принципів раціональної організації процесів створення і виробництва нової продукції/послуг, зниження трудомісткості і тривалості циклу виготовлення і надання.

5. На стадії фінансово-економічної підготовки інновації створюють умови для виробництва економічних конкурентоздатних товарів і послуг.

Таким чином, уся інноваційна діяльність підприємства спрямована на збереження і поліпшення її фінансово-економічного положення завдяки забезпеченню випуску нової конкурентоздатної продукції [15].

Постійні інновації в процесі виробництва товарів і послуг – обов’язкова умова розвитку або навіть виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції. Приступаючи до створення нових видів продукції, менеджерам і головним фахівцям необхідно приділяти більше уваги її концептуальному змісту, чим виробничому циклу її створення. Задум продукції повинен постійно переглядатися і уточнюватися з урахуванням результатів продажів, а також зауважень і пропозицій споживачів.

Підприємство, включаючись в інноваційний процес вироблюваних нею товарів/послуг, може вибрати один з наступних варіантів дій:

- купити інформацію про нові товари/послугах і (чи) дозвіл на їх виробництво за договором або ліцензією;
- розробити (винайти) новий товар/послугу;
- модернізувати товар/послугу, що вже випускається підприємством;
- притягнути партнера для спільної розробки нового продукту [11].

У разі самостійної або спільної розробки послуги-новинки основні види стратегій фактично зводяться до проведення робіт в наступних напрямках:

- розробка принципово нового продукту, що відрізняється від продуктів, що продаються на ринку, своєю новизною, захищеною патентами;

- розробка продукту з поліпшеними показниками якості відносно раніше за те, що випускається;
- пропозиція нових можливостей використання цього продукту за рахунок зміни його конструкції або додаткових пристосувань.

Поняття «Нова послуга» включає істотні зміни або в його конструкції, функціональних можливостях, або у формі, дизайні або навіть в упаковці, які значимі для споживача. Отже, головний критерій новизни полягає в тому, що новий товар повинний настільки відрізнятись від існуючого, щоб виниклі відмінності могли служити надійною базою для формування переважного відношення до нього покупців [17].

На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій, по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проектів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч продуктів, таких як автоматизовані системи управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішими.

Пропонується наступна класифікація інноваційних технологій:

1. Базові технології обслуговування – це основа ведення готельного бізнесу, вони не є джерелом конкурентних переваг. Як правило, вони широко відомі, легко доступні і використовуються абсолютною більшістю готелів в галузі. Постійне їх вдосконалення, наприклад, процесу прибирання номерів або процедур реєстрації, можливих збоїв в роботі, що мінімізують вірогідність; підвищення швидкості і якості обслуговування офіціантами відвідувачів в ресторані і так далі, здатне забезпечити збереження або навіть ріст конкурентного потенціалу готелю [8].

2. Ключові технології обслуговування – технології, що забезпечують

досягнення готелем конкурентної переваги і зазвичай менш доступні для використання усіма учасниками ринку. Як правило, такі технології дають можливість готелю знижувати собівартість продукту, максимізувати дохід від продажів, досягати і підтримувати високі стандарти обслуговування, займаючи значиму нішу і точно позиціонуючи себе в цих різновидах послуг на ринку.

Прикладом використання подібного типу технологій може служити впровадження готельною мережею Marriott автоматизованої системи управління доходами, що забезпечує підтримку управлінських рішень по оптимізації продажів об'єктів номерного фонду і максимізації доходів. Ця технологія зумовила успіх цих готелів на ринку на декілька років вперед. При цьому необхідно відмітити, що для різних сегментів готельного ринку можуть існувати свої базові і ключові технології. Наприклад, для готелю високого класу з міжнародними стандартами ведення бізнесу впровадження системи управління доходами може бути базовою технологією, тоді як для українського готелю середньої категорії поза сумнівом, ключовий [15].

Провідні технології можуть змінити розстановку сил в галузевій конкурентній боротьбі. Провідна технологія на етапі її впровадження являється, як правило, власністю, know-how одного гравця на ринку. Вдала провідна технологія здатна зробити переворот на ринку і вивести в лідери її носія, навіть якщо тій не був таким раніше. Тому готелям-лідерам важливо не пропустити появу нових провідних технологій на ринку.

3. Інновація в готельному господарстві – система організаційно-економічних, науково-дослідних, технологічних та інших заходів і їх результатів, спрямованих на докорінне перетворення і оновлення продукту, механізму його просування та реалізації з метою досягнення економічного, соціального, екологічного або іншого ефекту. Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, необхідно враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку готелю, бути прийнятною для нього за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття нововведень.

На рисунку 1.1 зображено схематичний шлях від ідеї до інновації в готельному господарстві [11].

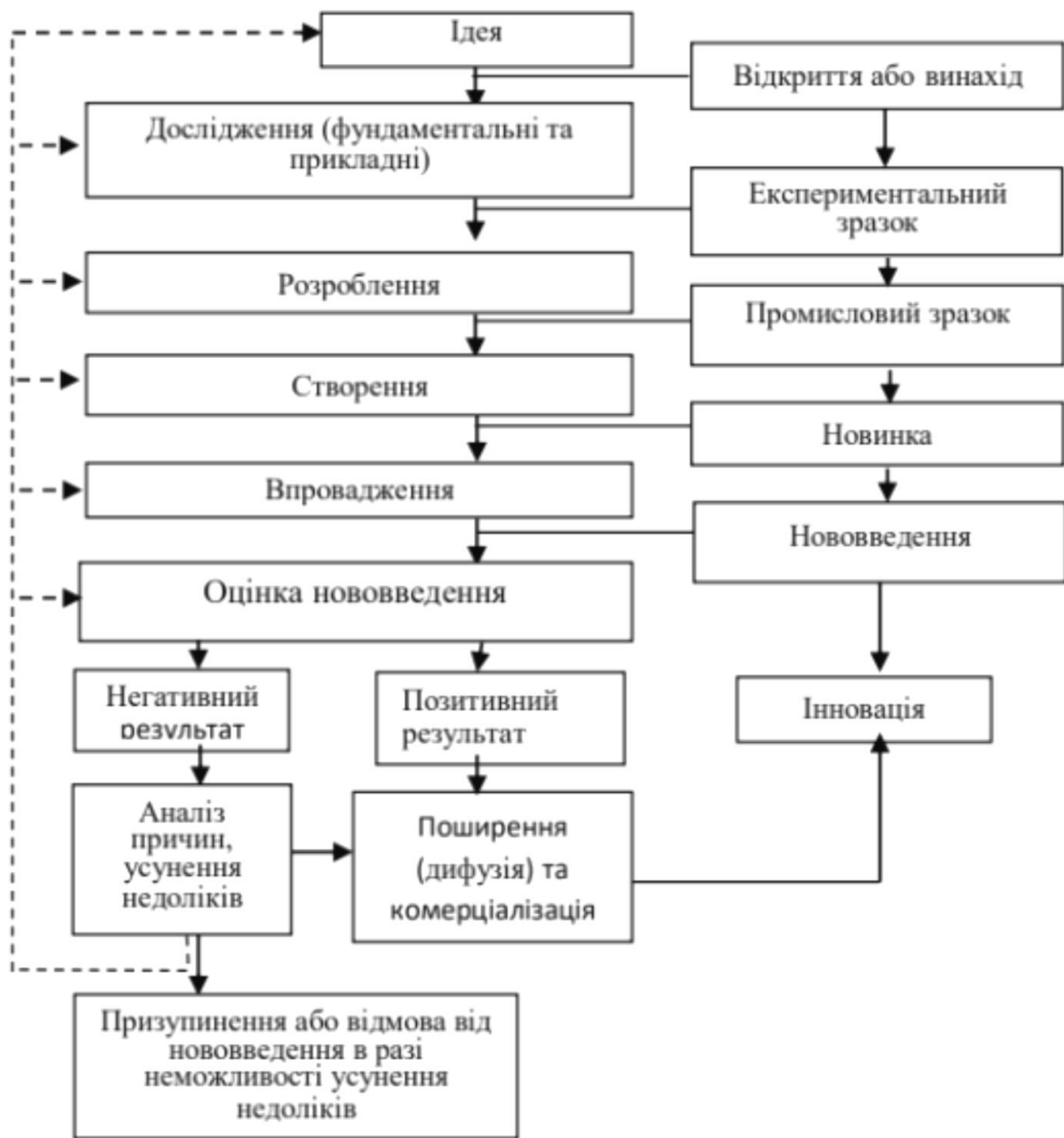


Рис 1.1 – Етапи виникнення інновацій в готельному господарстві

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у

разі одночасного впровадження різних типів інновацій. На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проектів.

Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч автоматизованих систем управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішою.

Сучасний готель поступово перестає бути місцем тимчасового перебування гостей і відкриває доступ у світ високошвидкісних комунікацій, цікавих розваг і сервісу на високому рівні.

Одній з останніх розробок в області розвитку ІТ-технологій для готельного бізнесу стало рішення Cisco Systems – «мережевий готель», що дозволяє готелям різної міри зоряності значно розширити об'єм що надаються постояльцям послуг і збільшити економічну ефективність свого бізнесу [10].

Мережевий готель Cisco Systems, заснований на відкритих стандартах ІТ, забезпечує єдину інфраструктуру для передачі голосу, даних, відеозображень і є чудовим фундаментом для мережевих рішень, дозволяючи масштабувати розмір, доступ і функціональні можливості.

«Розумний готельний номер», сполучений із службою прийому готелю за допомогою інтерфейсу Fidelio front office, інтегрованого з технологіями Cisco Systems на базі Nevotek VIP Suite і Cisco BBSM, управляє реєстрацією гостей, міні-баром, телефонним зв'язком, доступом в Інтернет, отриманням довідкової інформації і додатковими сервісами. Використовуючи мережеві рішення Cisco, підприємства готельної індустрії можуть задовольнити персональні переваги кожного клієнта, значно спростивши операційні

процеси. До теперішнього часу телефон в готельному номері служив тільки засобом спілкування. Тепер він стає інтелектуальним пристроєм з високошвидкісним доступом в Інтернет, що дозволяє отримувати такі послуги, як відео-конференц зв'язок, бронювання авіаквитків в режимі on-line з вибором компанії-перевізника і навіть створенням власних телефонних каталогів з функцією швидкого набору номера. Усі ці послуги можна отримати, не покидаючи готельний номер [12].

Сьогодні багато великих готелів пропонують гостям персональний відео-сервіс, який приносить готельному бізнесу додатковий дохід. Гнучка ІТ-інфраструктура Cisco дозволяє відмовитися від ручної обробки замовлень та істотно збільшити прибуток за рахунок додаткових можливостей сервісу, таких як перегляд цифрових відеофільмів по вибору клієнта, відеогри, музика і персональний інтерактивний портал гостя, відкриваючий доступ до різноманітних послуг.

На сьогодні видимі два очевидні напрями розвитку високих технологій в готельному бізнесі:

- комплексні системи автоматизації;
- окремі високотехнологічні рішення для створення нових послуг і додаткових сервісних можливостей [17].

Завдання першого напрямку, передусім, спростити і систематизувати процес управління і контролю. Тоді як друге орієнтоване, здебільшого, на отримання додаткових доходів. Системний підхід характерний для великих готелів і мереж включає:

- усебічне обстеження інфраструктури готелю;
- формування оптимальної технологічної стратегії розвитку;
- проектування ІТ-архітектури;
- монтаж і введення в експлуатацію ІС (інформаційних систем);
- навчання персоналу;
- сервісне обслуговування [18].

Провідним розробником комп'ютерних систем управління готелями

(Property Management System або PMS) у світі є корпорація Micros-Fidelio. В сучасності понад 15000 готелів більш ніж в 140 країнах світу зробили свій вибір на користь системи Fidelio. Технології Micros-Fidelio є корпоративним стандартом для 80 провідних міжнародних готельних мереж, серед яких Marriott, Sheraton, Hilton, Hyatt, Accor, Radisson, InterContinental, Kempinski, Holiday Inn, Forte/Le Meridien і так далі. А останніми роками вони також отримали високу популярність серед готелів, що не входять в міжнародні готельні ланцюги.

Функціональні особливості системи – єдина інтегрована база даних для усіх модулів, відсутність необхідності виходу з системи при проведенні нічного аудиту, нове Інтернет-застосування – модуль Myfidelio.net, потужні звіти, що настраюються, створюються за допомогою інструментарію Crystal Reports, спеціальні комплектації для мережевих готелів, бізнес-готелів, сезонних готелів, заміських клубів, санаторіїв і пансіонатів, сучасний інтерфейс в стилі поштової програми Microsoft Outlook [13].

Інша новинка – OPERA Enterprise Solution. На відміну від традиційних систем для готелів, OPERA Enterprise Solution є самим повнофункціональним на сьогодні рішенням управління, призначеним як для незалежних готелів, так і для готельних мереж різного класу. Це система, що складається з модулів, які з легкістю можуть бути налагоджені і додані залежно від побажань конкретного готелю, заснована на базі системи управління базою даних (СУБД) Oracle.

Зрештою управління бізнесом на основі високих технологій дозволяє готелям отримувати додаткові конкурентні переваги, запропонувавши клієнтам найширший пакет послуг, притягнути додаткових клієнтів і значно прискорити процес повернення інвестицій в ІТ.

Застосування нових технологій, що зменшують витрати виробництва і забезпечують підвищений комфорт споживачеві, повинні стати пріоритетними для готельних компаній. Застосування цих технологій забезпечить приплив нових клієнтів і дозволити розширити займаний

готелем сегмент ринку. Крім того, оскільки процес глобалізації триває і набирає темпи, то готель, включень в «правильну» систему бронювання, отримає безперечні конкурентні переваги.

Забезпечення технологічного нововведення, що підвищує комфорт обслуговування, та збільшує безпеку і надійність продукту або послуги, є основними маркетинговими вигодами. Значення і місце технологічної сфери в індустрії гостинності величезні. Технології, які полегшують процес купівлі і наявність попиту на якісніший продукт або послугу, зроблені із застосуванням технологічних нововведень, представляють не лише виробничі тонкощі, але і насущну ринкову потребу XXI століття [19].

1.2. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства

Інновації в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому.

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Стратегічні інновації носять характер, що попереджає, і спрямовані на одержання значних конкурентних переваг у перспективі.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах твердої конкуренції й швидкозмінюючі ситуації на ринку дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довгострокову стратегію [18].

Відокремимо чотири види інновацій, що мають місце в готельному бізнесі: продуктові, маркетингові, ресурсні та організаційні (див. рис. 1.2).

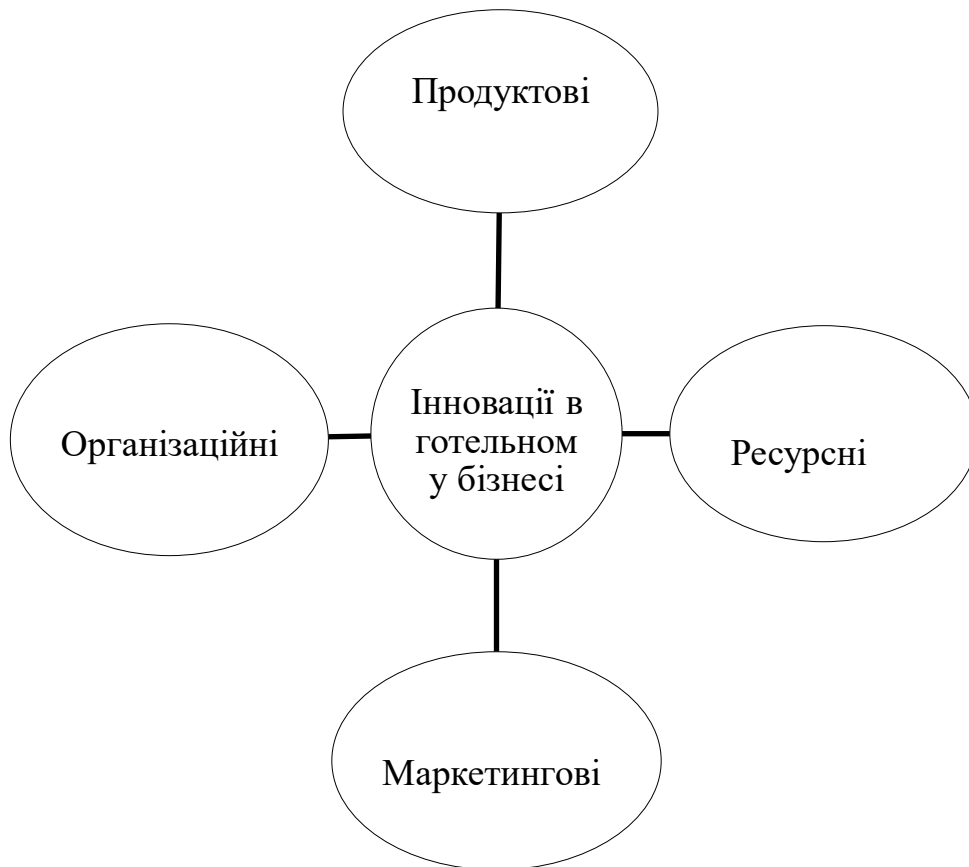


Рис. 1.2 – Види інновацій в готельному бізнесі

Продуктові інновації спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування: застосування сучасних клінінгових технологій (дозування миючих засобів, низькотемпературна побутова хімія); встановлення енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води); використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями); аромо-технологія тощо.

Маркетингові інновації пов'язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, що дозволяють в режимі on-line керувати процесом бронювання.

Ресурсні інновації передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства [21].

Організаційні інновації пов'язані з розвитком готельного підприємства в

системі та структурі управління: новітні методики навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі тощо.

У минулому багато готельних підприємств могли успішно функціонувати, щодня вирішуючи внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. У цей час винятково важлива стратегія, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюючого навколишнього середовища. Наприклад, стратегія японських готельних підприємств характеризується наступним:

- орієнтацією на постійні зміни як у зовнішнім середовищі, так і усередині фірми;
- орієнтацією на місце в цьому середовищі;
- відсутністю детермінованого курсу;
- обліком і використанням всіх можливостей для виживання й посиленням своєї ролі у світі, що змінюється, не тільки в сучасний момент, але й на тривалу перспективу;
- виділенням як основний фактор – інтелектуальний потенціал працівників підприємств й технології, що постійно розвиваються [18].

При даній стратегії, що відрізняється гнучкістю, здатністю до адаптації, прагненням бути на гребні змін, об'єктивно позначається потреба в умінні відвойовувати своє місце на ринку. Єдиної стратегії не існує. Кожне готельне підприємство унікальне, тому й процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поводження конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних послуг, стану економіки та ін. У той же час є основні моменти, що дозволяють виділити деякі узагальнені принципи вироблення стратегії бізнесу [17].

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво підприємства на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан і стан портфеля продукції. Із ключових факторів насамперед досліджуються сильні сторони галузі й сильні сторони підприємства, що є найчастіше вирішальними при

виборі стратегії. Необхідно прагнути до максимального використання наявних можливостей. При цьому важливо шукати шляхи розгортання бізнесу в нових галузях, що володіють потенційними задатками для росту.

Істотно впливають на вибір стратегії фінансові можливості підприємства. Такі кроки в поведженні фірми, як вихід на недосліджені ринки, розробка нового продукту (послуги) або перехід у нову галузь, вимагають значних фінансових витрат. Тому фірми, що мають більші фінансові ресурси або володіють легким доступом до них, перебувають у набагато кращому положенні для вибору варіантів стратегії [19].

Кваліфікація працівників, так само як і фінансові ресурси, відіграє значну роль при виборі стратегії фірми. Поглиблення й розширення кваліфікаційного потенціалу працівників – найважливіша умова, що забезпечує можливість переходу до нових виробництв або якісному технологічному відновленню існуючі. Великий вплив на вибір стратегії підприємства робить ступінь залежності від зовнішнього середовища. Бувають такі ситуації, коли підприємство настільки залежить від постачальників або покупців, що не вільна робити вибір стратегії виходячи з можливого більше повного використання свого потенціалу. У цьому випадку зовнішня залежність грає більше значну роль у виборі стратегії фірми, чим всі інші фактори.

Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена також правовим регулюванням поведження готельного підприємства, наприклад антимонопольним законодавством, соціальними обмеженнями, впливом природного середовища, політичними факторами й т.д. Ще один ключовий фактор – інтереси керівництва фірми. Наприклад, керівництво любить ризикувати або, навпаки, воно прагне всіма способами уникати ризику. Це може стати вирішальним фактором у виборі стратегії. В іншому випадку керівництво може взяти курс на поглинання іншої фірми виходячи тільки з того, що воно вирішило звести особисту рахівницю або довести щось певним особам [16]. Обов'язково повинен прийматися в увагу часовий фактор.

Справа в тому, що й можливості, і погрози для підприємства, і плановані зміни завжди мають певні тимчасові границі. При цьому важливо враховувати й календарний час, і тривалість інтервалів здійснення конкретних дій по реалізації стратегії. Часто успіху домагається та фірма, що успішно управляє процесами в часі. За допомогою аналізу портфеля продукції можуть бути збалансовані такі найважливіші фактори бізнесу, як ризик, надходження грошей, відновлення й відмирання певних видів діяльності. Заключний етап вибору стратегії – її оцінка. Вся процедура в остаточному підсумку зводиться до одного: чи приведе обрана стратегія до досягнення поставлених цілей. Потім проводиться оцінка стратегії по наступних напрямках [22].

До цих напрямків ставляться:

1. Відповідність обраної стратегії стану й вимогам суб'єктів оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія вв'язана з вимогами з боку основних суб'єктів оточення, циклу продукту, чи приведе реалізація стратегії до появи нових конкурентних переваг і т.д.

2. Відповідність обраної стратегії потенціалу й можливостям фірми. У цьому випадку оцінюється те, наскільки обрана стратегія відповідає можливостям персоналу, фінансовим ресурсам фірми, чи дозволяє існуюча структура фірми успішно реалізувати стратегію, чи вивірена програма реалізації в часі й т.п.

3. Прийнятність ризику, закладена в стратегії. Оцінка виправданості ризику перевіряється по трьох напрямках: реалістичність передумов, закладених в основу вибору стратегії; негативні наслідки для фірми, до яких може привести провал стратегії; виправданість при можливому позитивному результаті ризику втрат від провалу в реалізації стратегії [24].

4. Ефективність стратегії оцінюється за наступними показниками:

– економічний ефект – вплив стратегії на масу й норму прибутку, чистого прибутку, строк окупності інвестицій, обсяг продажів на внутрішньому й зовнішньому ринку;

– соціальний ефект – вплив на умови й привабливість праці, розвиток культури й утворення, якість життя.

5. Екологічний ефект – вплив на ступінь забруднення навколишнього середовища, комплексність використання природних ресурсів.

6. Технічний (якісний) ефект – зміна рівня новизни, якості, конкурентоспроможності продукції (послуг).

7. Системний ефект – додатковий дохід від продажу й експлуатації взаємодоповнюючих і сполучених виробів, систем машин і т.п.

На основі проведеного аналізу й оцінки можливих варіантів приймається остаточне рішення про вибір найбільш доцільної стратегії.

В економічній літературі виділяють шість типів інноваційних стратегій підприємства: наступальна, захисна, імітаційна, залежна, традиційна, стратегія «ніші» [21]. Наступальна стратегія пов'язана з прагненням підприємства досягти технічного й ринкового лідерства шляхом створення та впровадження нових товарів та послуг. Така стратегія передбачає постійну орієнтацію підприємства на світові досягнення науки й техніки, наявність наукових розробок, що фінансуються та здійснюються самим підприємством, швидке реагування та пристосування до нових технологічних можливостей.

Захисна стратегія спрямована на утримання конкурентної позиції підприємства на існуючих ринках. Даної стратегії дотримується більшість підприємств, які уникають надмірного ризику. Вони прагнуть рухатися на крок позаду від «новаторів» та впроваджують інновації, лише заздалегідь впевнившись у їх перспективності.

Імітаційна стратегія використовується підприємствами, які не є піонерами у випуску на ринок тих або інших нововведень, але прилучилися до їх виробництва, придбавши у фірми-піонера ліцензію. Деколи імітація може відбуватися й без дозволу фірм-лідерів, тобто піратським способом.

Залежна стратегія відзначається тим, що характер інноваційних змін на підприємстві залежить від політики інших фірм, які виступають як основні у коопераційних технологічних зв'язках. «Залежні» підприємства не роблять

самостійних спроб змінити свою продукцію, оскільки вони тісно пов'язані з вимогами, що висуває до неї провідне підприємство [26].

Стратегія «ніші» є реакцією керівництва на зовнішні сигнали ринку чи інституційного середовища. Інноваційна діяльність тут полягає у пошуку інформації щодо можливостей знаходження особливих ніш на існуючих ринках товарів та послуг, що мають споживача з нетиповим, але значущим різновидом потреб. Традиційна стратегія передбачає вдосконалення форм обслуговування існуючої продукції, тому їй також притаманні риси інноваційної поведінки. Виробництво товарів стає традиційним внаслідок закріплення за ним певних інноваційних форм на тривалий період його «життєвого циклу». Тому, якщо підприємство на підставі ретельного аналізу ринкової ситуації та стану конкурентів цілком впевнено у сталості ринку та споживчих перевагах своєї продукції, воно може свідомо дотримуватися традиційної стратегії [21].

Саме традиційну інноваційну стратегію розвитку, обирає переважна більшість вітчизняних готельних підприємств, намагаючись постійно вдосконалювати якість обслуговування. Обґрунтовуючи той чи інший варіант інноваційної стратегії, необхідно враховувати й те, що вона має відповідати загальній стратегії розвитку готелю, бути прийнятною для нього за рівнем ризику й передбачати готовність ринку до сприйняття нововведення.

Отже, в умовах жорсткої конкуренції готелі змушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Недооцінка інноваційного управління в діяльності вітчизняних готельних підприємств призвела до зниження рівня їх конкурентоспроможності, порушення принципів і методів управління, зниження якості готельних послуг. Інновації виступають в якості стимулу для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируючі положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування [18].

1.3. Розвиток інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових товарів, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери і області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі), причому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій. Для визначення можливих напрямів інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності введена класифікація інновацій (див. рис. 1.3) [25].

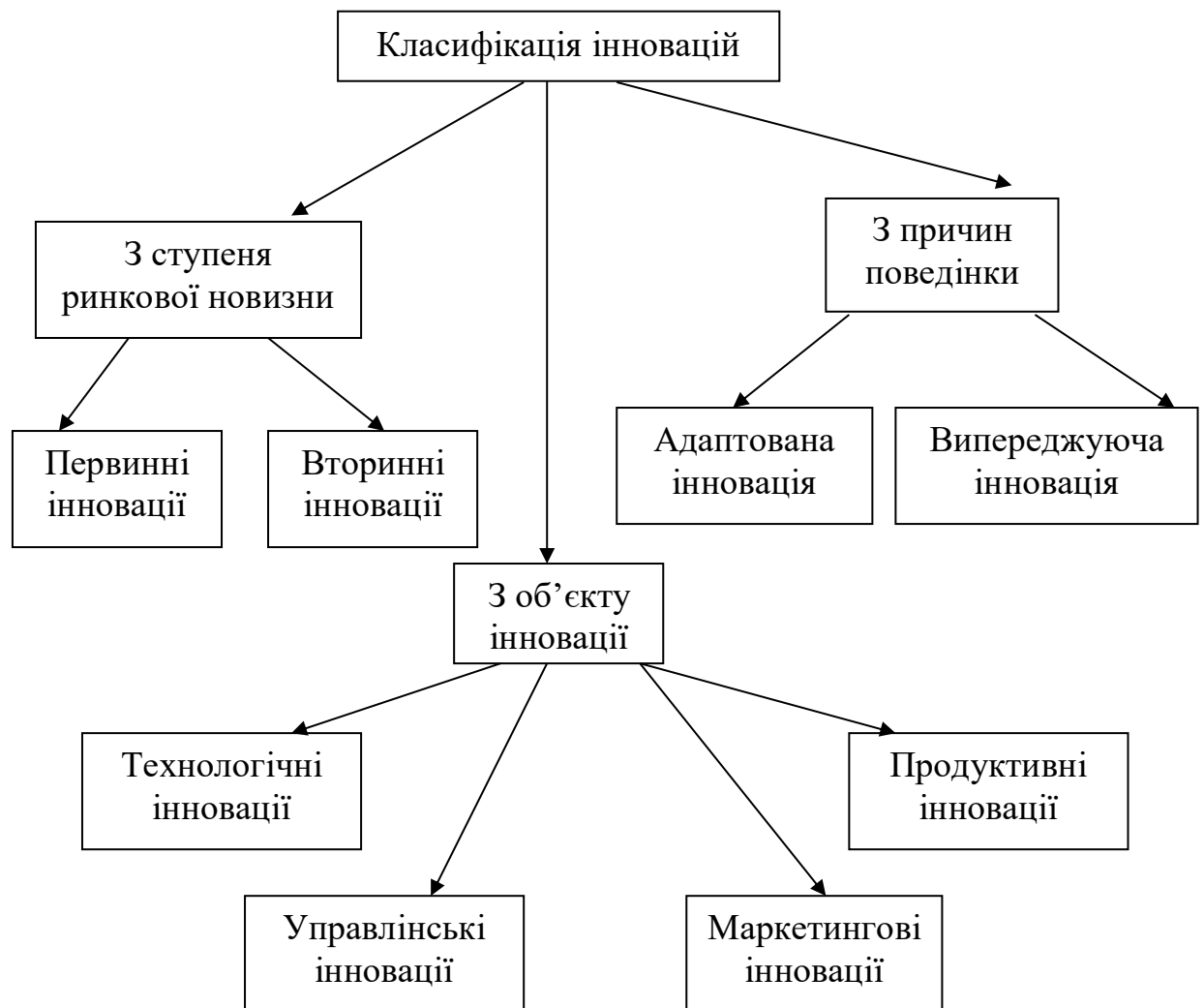


Рис. 1.3 – Класифікація інновацій для готельних підприємств

Основним завданням інноваційної діяльності підприємства є створення гнучкої системи адаптації до чинників зовнішнього середовища (політичним, культурним, економічним та ін.), що постійно змінюються, для забезпечення ефективного функціонування в довгостроковій перспективі.

Класифікація інновацій за мірою ринкової новизни припускає ділення усіх нововведень на первинні і вторинні. При цьому первинні інновації включають інновації першої хвилі і інновації другої хвилі.

Первинні інновації є результатом наукових досліджень і розробок, виробничих зусиль і впровадження товарів і послуг на ринок, а також впровадження в процес виробництва і збуту технологічних ідей, управлінських методів, організаційних структур і маркетингових підходів – принципово нових для ринку. Під інноваціями першої хвилі слід розуміти нововведення, засновані на первинному використанні нової ідеї, що часто стала наслідком чергового витка науково-технічного прогресу [27].

Багато фірм, що обрали подібну стратегію, трансформувалися в найбільші корпорації, відомі всьому світу. Так, тенденцією нового часу стало будівництво бізнес-готелів, передбачених для ділових людей. Такі готелі надають своїм клієнтам повний набір відповідних послуг. Сюди включені конференц-зал, приміщення для переговорів, оснащені найсучаснішою технікою (проекційна система, пристрої для синхронного перекладу, об'ємний звук, система з індивідуальними мікрофонами). Номери у бізнес-готелях обладнані письмовими столами, комп'ютерами з виходом в Інтернет; навіть лежачки на пляжі забезпечені підставками для комп'ютерів [17].

Першим київським готелем, що впровадив послугу високошвидкісного і безпроводного підключення до мережі Інтернет, став «Хаятт Рідженсі Київ». Ця послуга – логічне продовження реалізації цим готелем своєї основної концепції «інтелектуальна будівля» («smart house»), вона дозволяє гостям не витратити час на підключення за допомогою телефонної лінії, модему, провайдера і додаткових пристосувань. Крім того, користування Інтернетом стало можливо не лише в гостьових кімнатах або бізнес-центрі,

але і практично у будь-якому приміщенні готелю. Безумовно, нова технологія притягнула додаткову увагу до готелю з боку бізнесменів, а також організаторів високобюджетних ІТ-конференцій [21].

Проте в сучасному суспільстві в силу обмеженості ресурсів і технологічних можливостей стає все складніше винаходити принципово нову продукцію. Тому більшість новинок відносяться до інновацій другої хвилі.

Новаторами другої хвилі є ті компанії, які внесли глибокі якісні зміни в товари, послуги, технології, вже існуючі на ринку. Наприклад, багато готелів надають своїм клієнтам такі послуги, як сауна, басейн, тренажерний зал. Деякі американські готелі пропонують також безкоштовно відеокасети з йогою і шейпінгом для гостей, що піклуються про здоровий спосіб життя. Один готель на Манхеттені обладнав 15 «люксів» в спортивному стилі – безкоштовні гіри, мат, диски з енергетичною музикою, спортивні журнали.

Так, в номерах готелю «Crowne Plaza» встановлені два види телефону. Це стаціонарний телефонний апарат, що забезпечує зв'язок усередині готелю, міський і міжнародний зв'язок. Його наявність потрібно за стандартами обслуговування в готелях такого класу, тому таку послугу можна віднести до супутнього продукту. Проте є ще і радіотелефон, яким можна користуватися не лише в номері, але і в ресторані, оздоровчому центрі і інших громадських приміщеннях, де звичайний мобільний зв'язок може бути не доступний. Якщо гостя немає в номері, дзвінок автоматично перемикається на радіотелефон. Він також використовується як додаткова телефонна лінія, якщо зайнятий стаціонарний телефон. Стандарти обслуговування в п'ятизіркових готелях не пред'являють жорстких вимог до наявності в номері радіотелефону, цієї послуги могло б і не бути. Проте її існування надає додаткову вигоду основному продукту готелю, будучи конкурентною перевагою «Crowne Plaza» [16].

Проведення первинних інновацій вимагає значного науково-технічного потенціалу, новаторської активності і потужної фінансової бази. Крім того, необхідно враховувати високий ризик таких проектів. За приблизними

оцінками, відсоток «провалу» нововведень у сфері послуг – 18%.

Проте не лише молоді фірми, але і гіганти міжнародного бізнесу, незважаючи на помилки і провали, продовжують йти шляхом впровадження первинних інновацій. Причиною тому являється що найпотужніша конкурентна перевага – новизна. У цій ситуації потенційні конкуренти вимушені або відмовлятися від проникнення на новий сегмент ринку, або витрачати значні кошти для імітації нововведення і надання йому додаткових конкурентних переваг [21].

По другому шляху йдуть фірми, впроваджувальні інновації, які можна визначити як вторинні. Цього роду нововведення представляють новизну тільки для фірми, що їх, ініціює. Це може бути диверсифікація діяльності (розширення номенклатури товарів і послуг), використання нових для фірми, але вже вживаних в практиці управлінських підходів або технологічних ідей. У будь-якому випадку при цьому підході фірми економлять значні засоби на фундаментальних і прикладних наукових дослідженнях, вчать на маркетингових помилках новаторів і мають можливість сконцентруватися на якості послуг, розширенні набору пропонованих послуг і найбільш ефективних методах їх просування.

Наприклад, індивідуалізація обслуговування клієнтів в готелі. В тій чи іншій мірі індивідуалізація обслуговування властива практично усім готельним підприємствам. Сюди включений широкий спектр додаткових послуг, що надаються готелем.

Класифікація інновацій за причинами проведення. Очевидно, що будь-яка інновація викликана тими або іншими чинниками. У разі, коли компанія вимушена реагувати на зміни, що сталися в підприємницькому середовищі, і адаптуватися до них з метою збереження і можливого посилення ефективності господарської діяльності, мають місце так звані адаптаційні інновації [25].

Готельні підприємства Заходу та Америки давно вже спеціалізуються на пакетних продажах. Багато готелів в період міжсезоння пропонують різні

програми, наприклад, безкоштовні екскурсії різних тематик. В Україні сезонні пропозиції в готелях з'явилися порівняно недавно. Прикладами можуть служити анімаційні програми при цінах, що зберігаються, на проживання, спеціальні тарифи або обмеження за мінімальною тривалістю перебування, комплексні пропозиції з включеними у вартість додатковими послугами [27].

Якщо ж фірма має можливості для передбачення можливих змін в зовнішньому середовищі, а іноді і для їх стимулювання, то здійснюється стратегічне управління, спрямоване на створення майбутніх конкурентних переваг. Такі інновації можна визначити як що випереджають. Випереджаючі інновації можуть, як правило, дозволити собі компанії, що мають умови для створення постійного інноваційного клімату. Випереджаючі інновації, як правило, здійснюються компаніями – «технологічними лідерами», що мають стійкі ринкові позиції і широкий асортимент основної продукції [27].

Готелі Заходу та Америки з урахуванням світової тенденції до дбайливого відношення до екології і здорового способу життя пропонують клієнтам номери без шуму і паління, їжу без холестерину і жиру, кави із заміномником цукру.

Компанія «Boston Park Plaza Hotels&Towers» стала ініціатором 65 екологічних заходів, починаючи від пропозиції використати автоматичні апарати для роздачі мило, що виключає необхідність його упаковки, до рекомендацій для організаторів мітингів «зелених», як проводити їх.

Готель «Green Suites» Лос-Анджелесу висунув ідею «екологічно чистих» кімнат. Вони використовують тільки натуральне, здатне до повного розкладання мило, шампуні, лосьйони. У кімнатах встановлені фільтри, що очищають повітря від пилу і пилку рослин. Навіть у душ і туалет поступає відфільтрована вода. Постояльці користуються тільки дерев'яними меблями, постільна білизна з чистої бавовни, статеві покриття і стінні шпалери зроблені з нетоксичних матеріалів, прибиральниці користуються тільки екологічно безпечними чистячими речовинами. У «Green Suites» вважають,

що витрати на ці нововведення давно окупилися, тому що гості не заперечують проти підвищеної плати за їх кімнати [24].

Класифікація за об'єктом інновацій виділяє наступні типи:

- продуктові;
- управлінські;
- маркетингові;
- технологічні.

Продуктові інновації. Будь-який товар, існуючий на ринку, колись був абсолютно новим, що означало відсутність яких-небудь його аналогів. Нині такого роду товари часто з'являються у сфері послуг. Наприклад, в американських готелях існує актуальна тенденція – дитячі кімнати. Для маленьких мандрівників передбачено дитяче меню, маленькі подарунки, безпечні меблі, дитячий шампунь у ванні, спеціальні подушки для дітей [17].

Управлінські інновації стали активно впроваджуватися компаніями з середини 1980-х рр. і стали наслідком переходу до так званого нового управлінського порядку. Управлінські інновації припускають передусім зміну усієї організаційної структури компанії або окремих її елементів в цілях оптимізації господарської діяльності.

Приміром, у відомому готельному ланцюзі Ritz Carlton приблизно 25% робочого часу кожного співробітника вищої управлінської ланки доводиться на вирішення тих або інших питань якості. Для цього регулярно проводиться детальний аналіз функціональних обов'язків, на основі якого складається перелік профілів робіт, а потім здійснюється наймання нових співробітників; працівники орієнтуються на правильний шлях виконання робіт. Були також проголошені «Золоті стандарти», що відбивають:

- справжню турботу і створення комфорту для гостей;
- існування невимушеної і розслаблюючої атмосфери, а також проведення заходів по вдосконаленню процедур обслуговування (навчання телефонному етикету, супровід гостей).

Перевірка цих стандартів обслуговування здійснювалася щотижня для

якнайшвидшого впровадження «нової» поведінки [19].

Маркетингові інновації: використання нових методів маркетингових досліджень; застосування нових стратегій сегментації ринку; побудова нових каналів збуту, зміна спрямованості збутової політики компанії, вихід на нові ринки збуту; використання нових форм і засобів комунікаційної політики: новий вид, характер і засоби реклами або обрання нетрадиційних для фірм методів стимулювання збуту і залучення споживачів і т.д. Приклад: новий продукт сфери гостинності, «Зручні готелі» (Comfort Inns), був запущений в 1994 році. Це готелі на 120 номерів, що побудовані на перехрестях автомобільних доріг, мають в розпорядженні усі зручності за ціною двозіркових готелів [24].

Клієнти Radisson (США) замість того, щоб замовити обід в номер, часто замовляли піцу по телефону у фірми Domino. Такий обід на двох коштував менше 15 доларів, включаючи напої і чайові. Директори готелів по всій країні спостерігали, як машини Domino під'їжджали до їх готелів. Це наносило значний фінансовий збиток. Готелі по всій країні, включаючи Hilton Southwest в Х'юстоні, Midland Hotel в Чикаго і Grand Hyatt у Вашингтоні, почали пропонувати свою піцу при обслуговуванні в номерах. У Radisson пішли далі. Вони створили власну компанію по виробництву піци під назвою Napolizza Pizza. Замовлення піци в номер здійснюється дзвінком по місцевому телефону, а не по внутрішньому. Директори готелів цим показують, що піца готується в спеціальному піца-ресторані, а не в готелі. Radisson сама запропонувала альтернативу своєму дорогому обслуговуванню в номерах, створивши свою компанію по виробництву піци, щоб гроші гостей, відведені на харчування, не дісталися стороннім постачальникам [19].

Технологічні інновації припускають застосування нових технічних і технологічних методів підвищення ефективності безпосередньо виробничого процесу і, як правило, полягають в автоматизації виробництва, використанні осередкової системи робіт, комп'ютеризації виробничих ліній і оптимізації матеріально-виробничої бази. Наприклад, фото-ідентифікація гостя у момент

реєстрації в американських готелях використовується не лише для зручності, але і з міркувань безпеки.

Нині ринок інформаційних технологій розвивається дуже активно. Йде постійна робота із створення програмно-апаратних комплексів, вирішальних завдання готельного бізнесу, на вітчизняному ринку вже представлені більше десяти систем автоматизації управління готелями. Fidelio Front Office – одна з найбільш популярних у світі систем автоматизації служби прийому і розміщення гостей. Програмний комплекс Fidelio Front Office здійснює взаємозв'язок практично усіх відділів готелю і дозволяє автоматизувати бронювання номерів (у тому числі з міжнародних центрів бронювання готелів і Інтернету), реєстрацію, розміщення і розрахунок, управління номерним фондом, дозвіллям гостей, складання прогнозів роботи готелю на майбутнє. Число користувачів у світі перевищує 7,5 тис. [17].

В Україні, СНД і Балтії 95 установок – усі готелі «Маріотт», «Національ», «Шератон Палас» та ін. Інтеграція системи управління готелів EasyMS з українською CRM системою Keepin CRM дозволить автоматизувати процеси спілкування з гостем та полегшити життя готелю: привітати гостя з днем народження, повідомити про отриману оплату або привітати гостя в готелі, відправити нагадування про постійних гостей та їх переваги. Також, у CRM системі можна переглядати аналітику продажу готелю, вести облік доходів та витрат.

Комплекс надає можливість оперативного обслуговування гостя з веденням повної інформації про поточні і перспективні індивідуальні і групові заїзди (включаючи дані про гостей, додаткові послуги, знижки, особливі умови проживання і тому подібне), а також багатофакторного аналізу зберігання і передачі звідних даних в суміжні підрозділи [17].

Приведена вище класифікація інновацій ґрунтується на комплексному підході. Основними критеріями класифікації інновацій, мають бути наступні:

- комплексність набору класифікаційних ознак, що враховуються, для аналізу і кодування;

– можливість кількісного (якісного) визначення критерію.

З урахуванням досвіду, що мається, і приведених критеріїв пропонується наступна класифікація інновацій:

По рівню новизни інновації: принципово нові (електронні готельні замки і енергозберіжні контролери), часткові (сучасніше устаткування в номерах), локальні (організація тренінгів для працівників служби розміщення), імітаційні (новий дизайн).

По предметно-змістовній структурі: технологічні (організація процесу прийому гостей), технічні (програмне забезпечення готелю), продуктові (установка в номер DVD), соціально-організаційні (мотивація обслуговуючого персоналу), інформаційні (Інтернет) [25].

По чинниках виробництва: робоча сила (підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу), засоби виробництва і предмети праці (комп'ютеризація), процес праці (автоматизація роботи усіх служб готелю).

За масштабом новизни інновації: нові в галузі (готелі для туристів з тваринами); нові для підприємства (анімаційні програми).

По частоті застосування: разові (пам'ятні подарунки мільйонному клієнтові); що повторюються (сезонні знижки і спеціальні пропозиції).

Приведена класифікація охоплює усі аспекти інноваційної діяльності готелю [26]. Інноваційна діяльність підприємства спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності, що випускає продукцію або послугу.

Підприємством готельного господарства варто управляти таким чином, щоб у ньому створювалася атмосфера сприйняття нового не як погрози, а як сприятливої можливості. Кожний працівник повинен усвідомити, що нововведення – це кращий засіб зберегти й зміцнити підприємство. Більше того, необхідно зрозуміти, що нововведення – це гарантія зайнятості й благополуччя кожного працівника. Організація інноваційної діяльності на основі зазначених принципів дозволить підприємству готельного господарства просунутися вперед і домогтися успіху.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

2.1. Мотиви впровадження та аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації

Лідерство стратегічного планування не викликає подиву і порозумівається тим, що сама по собі задача вироблення стратегії і побудови планів підприємства на основі такої стратегії є відносно новою для української економічної практики. У дореформений період при відносно стабільних соціально-економічних умовах, повільній зміні техніки і технології, керованій фінансовій ситуації, досить слабкої міжнародної конкуренції підприємствам удавалося будувати свою діяльність без спеціального пророблення й обґрунтування, ясного формулювання своїх стратегій. Більш того, стратегічних планів на рівні окремих підприємств просто не існувало [29].

В умовах зростаючої мінливості середовища виникає об'єктивна необхідність пророблення підприємствами своєї стратегії. Це може допомогти їм уникнути фінансових утрат, упущених можливостей чи узагалі погрози самому існуванню бізнесу. Стратегічне планування істотно відрізняється від довгострокового. Останнє орієнтовано на тривалий період часу і здійснюється, як правило, шляхом екстраполяції виявлених тенденцій на майбутнє.

Стратегічне планування побудоване на аналізі перспектив підприємства, виявленні тих впливів, що здатні сформовані тенденції порушити. Воно припускає, крім того, аналіз позицій підприємства в конкурентній боротьбі і вибір стратегії дій, тобто встановлення пріоритетів у діяльності [31].

Стратегічне планування не означає прив'язки до тривалих часових інтервалів. Воно лише визначає спосіб планування – рух від стратегії. Більш

того, чим більш невизначеним є середовище, тим коротше повинна бути довжина планів для того, щоб забезпечити гнучкість і можливість коректування дій.

В досвіді українських керівників не існує нічого, що могло б їм допомогти, а керівники малих і середніх підприємств до того ж, як правило, не мають спеціальної підготовки в сфері менеджменту. Навіть ті з них, хто починав свою управлінську кар'єру в дореформений період, не має в цьому змісті переваг перед більш молодими керівниками, оскільки їхній колишній досвід не пов'язаний з вирішенням подібних задач [32].

На другому місці по ступені труднощів вирішення виявилися відразу три управлінські задачі, що також є досить новими для практики українських керівників і не можуть ефективно зважуватися на основі колишнього досвіду:

- аналіз і виявлення прихованих проблем у діяльності підприємства;
- аналіз і оцінка зовнішнього середовища підприємства;
- планування поточної діяльності підприємства.

При цьому серед керівників, орієнтованих на виживання своїх фірм, мають труднощі з даною задачею 29%; серед орієнтованих на стабільне функціонування – 20%; а серед тих, хто орієнтований на розвиток – тільки 5%. Те, що до складу цієї групи потрапило традиційне взагалі ж планування поточної діяльності підприємства, підтверджує тезу про відсутність чітких орієнтирів, на яких побудоване поточне планування. Зараз в умовах високої нестабільності і наслідків фінансово-економічної кризи, таких як зміна структури купівельного попиту, загальне зниження платоспроможного попиту, недолік оборотних коштів і т.д. планування обсягів, асортименту й інших показників може представляти для керівників малого бізнесу значні труднощі [29].

Третє місце по труднощах, що виникають, зайняла група досить традиційних управлінських задач, у рішенні яких українські керівники почувають себе відносно впевнено. Це:

- створення ефективної системи контролю за виконанням поставлених

задач (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначили 16% керівників, що має цю проблему);

- створення системи впровадження нововведень (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначають 14% керівників, що мають цю проблему);

- стимулювання продуктивної роботи підлеглих (наявність труднощів при рішенні цієї задачі відзначають 14% керівників, що мають цю проблему);

- організація ефективного обліку на підприємстві (наявність труднощів при вирішенні цієї задачі відзначають 12% керівників, що мають цю проблему).

Те, що створення системи впровадження нововведень для керівників не представляє значних труднощів, може бути пов'язано не зі ступенем її складності, а з тим, що така задача багатьма з них навіть не ставиться [30].

На четвертому місці виявилися управлінські задачі, при вирішенні яких в опитаних керівників практично не виникає труднощів. Це:

- формування функціональної структури управління (7%);
- аналіз результатів діяльності підприємства (6%).

Імовірно, ці задачі сприймаються переважною більшістю опитаних керівників як стандартні, не потребуючі переосмислення, а тому і найбільш доступні для рішення. Були виявлені деякі розходження у визначенні управлінських задач, що викликають найбільші утруднення при рішенні, у залежності від основного виду діяльності фірми.

Так, крім стратегічного планування, для керівників підприємств гостинності найбільші труднощі пов'язані з плануванням поточної діяльності підприємства (38% і 29% відповідей відповідно), а для житлово-комунального господарства – з аналізом і виявленням прихованих проблем (46%) [28].

Навпаки, відсутні труднощі:

- у представників сфери будівництва – при створенні ефективної системи контролю за виконанням поставлених задач (0%) і стимулюванні

продуктивної роботи підлеглих (0%);

– у представників сфери інформаційно-обчислювального обслуговування при створенні системи впровадження нововведень (0%).

Виявилася пряма залежність між часткою керівників, що вказують на труднощі при рішенні управлінських задач, і прибутковістю підприємств: чим вище рівень прибутковості, тим вище частка труднощів, буде відзначена.

Для збиткових підприємств, 71% керівників яких мають проблеми при рішенні управлінських задач, поряд зі стратегічним плануванням (44% випадків) найбільш важкою є така управлінська задача, як планування поточної діяльності (41%). Це свідчить, швидше за все, про те, що сама збитковість є об'єктивним результатом як неефективної поточної діяльності, так і невміння вибудувати стратегію бізнесу, що, власне і підтверджують суб'єктивними оцінками керівники цих підприємств, відзначаючи важкість для себе рішення даних управлінських задач [27].

Для більшості підприємств із невеликою і середньою прибутковістю (відповідно 77% і 81% керівників яких указують на утруднення при рішенні управлінських задач) основні труднощі, зв'язані зі створенням системи контролю (30% і 37% відповідно).

Частка керівників, що випробують утруднення при рішенні управлінських задач, змінюється також у залежності від динаміки інвестицій: для підприємств, що значно зменшила інвестиції, вона складає 94% і знижується до 79% для підприємств, що збільшили обсяг інвестицій. Це служить прямим підтвердженням зв'язку між успішністю діяльності підприємства, його здатністю до розвитку, що виражається в росту обсягу інвестицій, і якістю управління. Відносно більш високий рівень кваліфікації керівників виявляється в більш низькій частці випробовуваних ними утруднень у діяльності й у більш успішних результатах цієї діяльності [31].

Структура утруднень в основному збігається з приведеним вище розподілом по усій вибірці в цілому. Відмінності були виявлені для підприємств, що збільшили інвестиції в порівнянні з попереднім роком. Їхні

представники в однаковій мірі не вважають для себе важкими такі управлінські задачі як:

- стратегічне планування (9%);
- аналіз зовнішнього середовища підприємства (9%);
- аналіз результатів діяльності підприємства (9%);
- планування поточної діяльності (9%);
- формування функціональної структури (9%).

Аналіз факторів, що впливають на управлінські інновації.

Масштаб і інтенсивність процесу відновлення системи управління на підприємствах готельного господарства залежать, з одного боку, від мінливості навколишніх умов, з іншого боку, від рівня домагань керівників, від цілей організації й інших внутрішніх характеристик, оскільки будь-яка інноваційна стратегія визначається зовнішніми і внутрішніми умовами діяльності підприємства [32].

Серед зовнішніх умов найбільш істотними вважаються:

- зміна економічної обстановки, у якій діє підприємство;
- зміни в області науки і техніки, відкриття, здійснювані наукові розробки і дослідження.

З внутрішніх для організації умов діяльності можна виділити як найбільш важливі:

- фінансові можливості;
- кадрові можливості;
- організаційну культуру, що включає визначені традиції, систему цінностей, індивідуальні і групові норми поведінки, установки, типи взаємодії і т.д. [31].

Одне з найбільш цікавих явищ у теорії і практиці управління за кордоном останнім часом – усвідомлення важливості фактору організаційної культури для формування, функціонування і розвитку систем управління. Насамперед для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, винятково важливу роль грає характер поглядів

персоналу його орієнтація на розвиток, відношення до змін, готовність до ризику й ін. При реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, пов'язане з переорієнтацією всього мислення з внутрівиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формуванню нової «організаційної культури».

У той же час при оцінці основних факторів, що, перешкоджають впровадженню управлінських новацій на їхніх підприємствах, підприємці продемонстрували відомі стереотипи відносини до цієї проблеми [35].

Перше місце з величезним відривом від всіх інших факторів займає відсутність фінансових можливостей у підприємства. На цей фактор вказують керівники підприємств, що складає 76%.

Друге місце в групі з трьох факторів:

- неможливість займатися новаціями через високу завантаженість (відзначають 64 керівника чи 24%). Для керівників підприємств, орієнтованих на виживання, цей фактор не є настільки значимим (17%), як для керівників підприємств, основна мета яких стабілізація (30%) чи розвиток (30%);

- відсутність інформації про ефективні нововведення в сфері управління (відзначають 19%);

- відсутність можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації (відзначають 15%).

Третє місце по ступені впливу займають три фактори:

- недостатня кваліфікація управлінських кадрів, на яку вказують 13%;
- відсутність необхідності в управлінських новаціях, на якій указали 12%;

- незначний вплив новацій на результати діяльності підприємства – 10% [32].

Незначно впливають (четверте місце):

- відсутність ідей – цей фактор відзначають 3%.

Прибутковість підприємства істотно визначає оцінку впливу на впровадження управлінських нововведень такого фактора, як відсутність фінансових можливостей у підприємства:

- серед керівників збиткових підприємств його виділили 87%;
- серед керівників підприємств із невеликим прибутком – 76%;
- серед керівників підприємств із середньою прибутковістю – тільки 64%.

У залежності від динаміки інвестицій є розходження в ролі окремих факторів, що перешкоджають впровадженню управлінських новацій [29].

Так, вага найбільш істотного фактору – відсутність фінансових можливостей у підприємства – зі збільшенням інвестицій падає. І якщо на його вплив указують 89% керівників підприємств, що зменшили інвестиції, то для підприємств, що їх збільшили, це число дорівнює 50%. Для підприємств, що зменшили інвестування, на відміну від всіх інших підприємств, на друге місце по важливості вийшов такий фактор, як відсутність можливості одержати кваліфіковану допомогу і консультації 22%.

Саме той факт, що, незалежно від фінансової стійкості підприємства, усі керівники (і прибуткових, і збиткових підприємств) вважають, що управлінським нововведенням заважає недостача фінансів, переконує в зворотному. Традиційний менталітет українських менеджерів такий, що джерела всіх невдач готельного підприємства керівники схильні бачити, насамперед, у зовнішніх обставинах і труднощах, у несприятливих умовах діяльності. Немає розуміння сутності управління як діяльності, спрямованої на максимальне використання потенціалу підприємства саме в даних об'єктивних зовнішніх умовах. Переважна більшість керівників не націлені на аналіз управлінської діяльності і на самоаналіз, на виділення проблем у сфері управління своїм підприємством, на пошук управлінських новацій [37].

Недостача фінансів – поняття відносне. До того ж управлінські новації не віднесеш до розряду витратних. Вони не пов'язані з фінансуванням,

закупівлею технологій і нового обладнання. Головна причина – це все-таки організаційна культура, що включає і систему цінностей українських керівників. Знання в області менеджменту, фахова освіта, пильна увага до управління, спеціальний пошук і освоєння нововведень у сфері управління традиційно мало значимі для більшості керівників, тому що вони упевнені у своєму рівні, досвідченості і т.д. Викладене вище вказує, що менш усього підприємці готельного господарства мають труднощі при створенні ефективної системи управління [29].

Недооцінка значимості сфери управління, звичка покладатися на свій досвід і інтуїцію, скептичне відношення до наукових розробок і фахової освіти в цій області, проявилися й в оцінках респондентів ступеня позитивного впливу управлінських нововведень на фінансово-економічні результати діяльності підприємств.

Так, позитивного впливу впровадження управлінських нововведень на фінансово-економічний стан своєї фірми очікують 54% керівників. З них:

- вважають, що цей вплив буде значним, 23%. Такої думки дотримують тільки 8% керівників підприємств, основна мета яких на найближчий рік – виживання; 14% керівників підприємств, ціль яких – стабілізація; і 33% керівників, орієнтованих на розвиток;

- вважають, що вплив буде середнім, 39%;

- вважають, що вплив буде незначним, 38%.

Не очікують поліпшення фінансово-економічного положення свого підприємства від впровадження управлінських новацій 25% всіх керівників готелів [32].

Не мають позиції по цьому питанню 21%, а серед керівників підприємств, основна мета яких – виживання, частка тих хто затrudняється з відповіддю – 30%.

Найбільше оптимістично у відношенні впливу управлінських нововведень на фінансове положення підприємства набудовані керівники промислових підприємств (серед них позитивного ефекту очікують 68%

керівників); фірм, що займаються інформаційним обслуговуванням (позитивного ефекту очікують 67% керівників), а також керівники торгових фірм (67%). Менше чекають від управлінських новацій керівники будівельних фірм (менш половини з них (48%) вважають, що їхнє впровадження приведе до поліпшення фінансового стану їхніх підприємств).

Більше всього керівників, що утруднилися з відповіддю, виявилось в таких видах діяльності, як будівництво (35% від усіх будівельних) і житлово-комунальне господарство (29% від усіх житлово-комунальних фірм) [33].

Динаміка інвестицій прямо пропорційне впливає на чекання поліпшення стану фірми в залежності від впровадження управлінських новацій. Так, на підприємствах, що зменшило інвестиції, частка була максимальною і склала 32%, то на підприємствах, що не змінювали обсяг інвестицій, вона скоротилася до 24%. Для готельного підприємства, що збільшило інвестиції, частка мінімальна – 7% (значного і середнього поліпшення стану підприємства в цій групі керівників очікують 64%: 21% і 43% відповідно). Керівники підприємства, що збільшило інвестиції, цілком визначилися по цьому питанню на відміну від тих, чиї підприємства значно зменшили інвестиції, де майже чверть утруднилася з відповіддю (24%).

Від основної мети на найближчий рік залежить оптимізм керівників у відношенні впливу впровадження управлінських нововведень на фінансовий стан фірми. Значного поліпшення очікують керівники:

- тільки 8% підприємств, орієнтованих на виживання;
- 13% підприємств, орієнтованих на стабілізацію;
- 32% підприємств, орієнтованих на розвиток [31].

Зміст процесу інноваційного управління ефективністю в готельному бізнесі наступне:

- на вході (1 етап) формуються чинники дії, які складаються із зовнішніх чинників (потенціалу туристського ринку) і внутрішніх чинників (готельного потенціалу), які вступають у взаємодію. Одночасно вони впливають на готельний продукт, який має певні рівні і властивості, і

формують його якість;

- для оцінки стійкості об'єкту вводяться: критерій відповідності туристського і готельного потенціалів і критерій відповідності матеріально-технічної бази і системи управління (2 етап). При дотриманні умов відповідності стан об'єкту оцінюється як стійке, при недотриманні умов передбачаються різні варіанти рішення;

- у разі перевищення потенціалу матеріально-технічної бази над управлінським потенціалом робиться відбір організаційно-управлінських інновацій з позиції ефективності, які підрозділяються на загальні і специфічні методи управління (3 етап);

- дія організаційно-управлінських інновацій спрямована на готельний продукт (4 етап), в ході якого відбувається зміна якісних і кількісних характеристик продукту, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ін. (5 етап);

- ефективність управління інноваційною діяльністю в готельному бізнесі визначається за допомогою показників на основі рівня заповнюваної готельного фонду (6 етап) [38].

Справжній процес має циклічний характер. Так, результат інноваційної діяльності призводить до росту ефективності готельного підприємства, де отриманий ефект є ресурсом:

1. Що змінює готельний і туристський потенціали, що формують готельний продукт;

2. Що впливає безпосередньо на зміну властивостей самого готельного продукту.

У методі інноваційного адресного управління ефективністю готельного бізнесу виділяються наступні принципи:

- принцип типологізації;
- принцип матеріально-технічної забезпеченості;
- принцип інноваційності інфраструктури;
- принцип інформаційного забезпечення бізнес-процесів;

- принцип безпеки обслуговування в готелі;
- принцип практико-орієнтованої освіти.

Наведені вище принципи реалізовані в сформованій системі способів інноваційного впливу, на основі якої розроблена структура організаційно-управлінських інновацій. Ця структура відбиває органічний взаємозв'язок основних елементів інноваційного управління в готельному бізнесі (див. табл. 2.1) [37].

Таблиця 2.1 – Структура організаційно-управлінських інновацій у готельному бізнесі

Способи інноваційного управління в готельному бізнесі					
Сучасна типологія готелів	Призначення	Матеріально-технічне забезпечення	Інвестиційне забезпечення розвитку МТБ	Інноваційна інфраструктура	Інноваційні фінансові структури
	Рівень комфорту		Використання інноваційних технологій у будівництві		Виробничо-технологічні структури
	Місткість фонду		Модернізація МТБ		Інфраструктура наукових і учбових установ
	Життєвий цикл впродовж року		Будівництво нових об'єктів відповідно з сучасною типологією		Система експертизи
	Місце-розташування				Розвиток готельних ланцюгів
	Рівень цін				
Практико-орієнтована освіта	Моніторинг потреб ринку у фахівцях	Система безпеки	Впровадження системи TQM і сучасних стандартів ISO	Інформаційне забезпечення процесів	Автоматизація управління
	Практико-орієнтоване навчання в НВО, СПО, ВПО		Контроль роботи системи життєзабезпечення		Глобальні комп'ютерні системи бронювання
	Підвищення престижу роботи в галузі		Сучасні системи пожежобезпеки		Інтернет-реклама

Пріоритетний характер готельної типології в загальній структурі організаційно-управлінських інновацій визначається впливом типу

готельного підприємства, що відповідає вимогам туристського ринку, на характер пропозиції, набір і якість послуг, технічне оснащення, рівень кваліфікації персоналу і так далі.

Встановлено, що у світовій практиці готельна інноваційна інфраструктура тісно взаємозв'язана з кадровим забезпеченням, де використовуються два сценарії взаємодії: наявність власної тренінгової бази і взаємодія готельних шкіл з готелями. В Україні готельна інноваційна інфраструктура тільки починає розвиватися і для ефективного її використання у сфері підготовки і підвищення кваліфікації кадрів для готельного бізнесу необхідно принципово змінити підхід до навчання, орієнтованого нині переважно на теоретичну підготовку [34].

2.2. Етапи розробки і впровадження інноваційної програми та інноваційного потенціалу готельного підприємства

При розробці нових послуг менеджменту готельного підприємства слід керуватися наступними правилами.

1. Впроваджувана послуга з різних її параметрів і характеристик – по рівню новизни, ціні, якості послуг, що надаються, і так далі повинна підтримувати існуючі і майбутні джерела конкурентної переваги готелю і забезпечити йому домінуючі позиції на ринку.

2. При розробці нових послуг якість повинна переважати над кількістю. Іншими словами, перш ніж намагатися оцінити майбутній об'єм ринкового попиту, готельному менеджменту треба зрозуміти, хто буде основним споживачем нової послуги. Великою помилкою керівництва готелю могло б стати створення нової послуги, в якій ринок не матиме потреби [35].

3. Основними чинниками успіху нових готельних послуг на ринку є: вжиття можливих захисних заходів від копіювання новинок конкурентами, складність їх копіювання і організація ефективної системи просування нових послуг на ринок.

4. Вирішуючи питання про виведення нових послуг на ринок, готелю необхідно встановити баланс між потенційним успіхом, вираженим в об'ємі збуту, і можливим ризиком.

При проведенні аналізу інноваційні проекти краще розподіляти відносно наступних чотирьох «пограничних» позицій.

А. Потенціал збуту послуги великий, а вірогідність її успіху на ринку мала – це розрахунок на випадковість або удачу. При ухваленні рішення за таким проектом менеджменту готелю рекомендується проводити додатковий аналіз можливостей зниження ризиків. Слід пам'ятати, що витрати на розробку і реалізацію подібних проектів досить великі.

В. Вірогідність успіху послуги на ринку і прогнозований об'єм продажів великі – проект слід прийняти. При цьому витрати на проект будуть відносно невисокими [39].

С. Вірогідність успіху готельної послуги на ринку висока, а потенціал її збуту малий, потрібно проведення додаткового аналізу. Позитивне рішення по проектах цього типу слід приймати лише у випадках, коли вивід на ринок послуги дозволяє реалізувати цілі не менш важливі, чим отримання прибутку від продажів. Такими цілями можуть бути: завоювання готелем репутації підприємства з широким спектром послуг, прагнення до максимізації використання виробничих потужностей, вихід на нові для себе сегменти ринку.

Д. Проекти по нових послугах, вірогідність успіху яких на ринку, а також прогнозований об'єм збуту малі, слід заморожувати. При розробці нових послуг менеджменту готелю рекомендується враховувати наступні основні групи складових будь-якої послуги, що впливають на вибір гостя:

1. Фізичні характеристики послуги (інтер'єр гостьової кімнати, меблювання і технічне оснащення громадських і гостьових приміщень, технічне оснащення бізнес-центру, якість блюд в ресторанах готелю, запах в номері і так далі) [37].

2. Естетичні характеристики (клас і вид будівлі готелю, стиль

громадських і гостьових приміщень, декор інтер'єрів, дизайн блюд і так далі).

3. Символічні характеристики (престиж цього готелю (марки), соціальний статус людей, що зупиняються в нім).

4. Додаткові характеристики (наприклад, право на відміну або зміну бронювання без застосування штрафних санкцій, можливість замовлення додаткових послуг в готелі і так далі).

В процесі розробки нового виду послуг готельному менеджменту також необхідно відповісти на наступні питання:

– Хто буде основним споживачем цієї послуги (бізнесмени, що відряджаються, туристи, відпочиваючі, урядові делегації, організатори конференцій, молодожони і так далі)?

– Яка місткість цього ринку?

– Через які канали збуту послуга реалізовуватиметься (корпоративні структури, туристичні компанії, посольства, міністерства і відомства)?

– Чи буде сезонність робити вплив на збут?

– Чи зміцнить нова послуга існуючу репутацію готелю?

– Як відреагують готелі-конкуренти?

– Який буде життєвий цикл цієї послуги (прогноз)?

Яким же чином відбувається розробка і вивід на ринок нових технологій і послуг? Для ефективності управління процесом впровадження нововведень рекомендується використати модель, що розбиває його на шість етапів з моменту виникнення ідеї до просування послуги на ринку і її вдосконалення [25].

Етап 1. Головним завданням початкового етапу є виявлення, збір і аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б утілитися в концепцію послуги. При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є:

1. Гості готелю, потреби, побажання і скарги яких необхідно систематично збирати шляхом проведення опитувань, анкетування, а також

при особистих зустрічах персоналу і менеджменту з гостями. Для цього рекомендується, наприклад, щомісячне проведення прийомів для проживаючих гостей, де менеджери в неофіційній обстановці можуть з перших рук отримати важливу інформацію і ідеї.

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

- вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах і тому подібне;
- негласного відвідування менеджерами, відповідальними за розробку послуг, а також менеджерами по продажах конкуруючих готелів і ресторанів;
- збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах і так далі;
- вивчення річних звітів готелів-конкурентів [33].

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

4. Ідеї окремих працівників і менеджерів готелю.

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

6. Зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори і тому подібне.

Основними методами, стимулюючими творчу ініціативу і направляючими її на вироблення нових, нестандартних ідей, є метод «мозкової атаки», метод Гордона, метод колективної експертизи, метод поставлених зв'язків, евристичний метод і так далі. На першому етапі відбору ідей треба враховувати сумісність послуги, що розробляється, із вже існуючим в готелі асортиментом послуг. Нові послуги повинні обов'язково відповідати місії і цілям готельного підприємства, задовольняти вимогам основних клієнтів [34].

Етап 2. Якщо на першому етапі основна мета – збір як можна більшої

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

- параметричні характеристики послуги (наприклад, якщо нововведенням є новий готель, необхідно визначити передбачуваний розмір номерного фонду; при розробці концепції бізнес-поверху – кількість кімнат на поверсі; для нового ресторану – кількість посадочних місць і так далі);
- профіль потенційного споживача/гостя (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів (витрати на відрядження, ваучер туристичної компанії, засоби, виділені компанією в якості заохочення за роботу, власні засоби і так далі), середня тривалість перебування в готелі, можливі переваги відносно послуг і тому подібне);
- наявність або можливість створення в готелі додаткових і супутніх послуг;
- передбачувана ціна нової послуги;
- вплив нової послуги і її характеристик на існуючу номенклатуру послуг, її відповідність прийнятим в готелі стандартам обслуговування;
- передбачувана назва (марка) послуги [29].

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

Етап 3. Коли концепція нової послуги сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу послуги і оцінити його економічні показники. Подібний бізнес-аналіз повинен проводитися за наступною

схемою:

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

2. Розробка плану маркетингу:

- визначення цільового ринку і позиції на ній нової послуги, визначення частки ринку;
- планована ціна (ціни), об'єми продажів і прибутку;
- інструменти просування готельної послуги на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування послуги на ринку;
- формування довгострокової стратегії маркетингу послуги [31].

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

- необхідні основні фонди і устаткування для виробництва послуги;
- постачальники і умови купівлі сировини і матеріалів, якщо такі потрібно; схеми матеріальних і інформаційних потоків, необхідних для виробництва послуги;
- людські ресурси, потрібні для реалізації проекту, розклад роботи співробітників, заробітна плата, необхідність залучення додаткової робочої сили;
- передбачувана система і процедури контролю якості обслуговування.

4. Фінансовий план – вартісне вираження матеріалів попередніх розділів – план доходів і витрат від реалізації послуги, прогноз грошових потоків, план надходжень і виплат [34].

Етап 4. На етапі пробного маркетингу, коли послуга вводиться в справжню ринкову обстановку, основним завданням є доказ її прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків. Якщо створюваною послугою готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг слід проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. На цій стадії повинні відточуватися і доводитися до

досконалості усі процеси і процедури обслуговування, пов'язані з послугою, запускати спеціальні програми навчання і підготовки обслуговуючого і адміністративного персоналу, послуги, що полегшують просування, на ринок. Слід також остаточно уточнити плани комерціалізації послуги і затвердити програму маркетингу.

При проведенні пробного маркетингу менеджмент готелю повинен отримати відповіді на наступні питання:

- який ринок (сегмент ринку) найбільш підходить для оцінки специфічних характеристик послуги?
- що саме досліджується?
- яка тривалість досліджень?
- які критерії успіху етапу пробного маркетингу?

Пробним маркетингом оцінюється сама концепція послуги, її позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет і тому подібне. Перед масовим виведенням послуги на ринок усі існуючі проблеми мають бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На цьому етапі, як правило, витрати на створення послуги помітно зростають. Проте ні в якому разі не рекомендується ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити і усунути помилки на прикладі декількох одиниць послуги, витративши відносно мало, чим зазнати поразки на ринку при масовому виробництві послуги, дозволивши тим самим конкурентам обійти [28].

Етап 5. Після усунення усіх недоліків і остаточного ухвалення рішення про виробництво нової послуги керівництвом готелю, починається етап її масового виводу на ринок або комерційне розкручування. Особливу роль в зв'язку з цим повинні грати інструменти просування і інформування ринку про нову послугу – витрати на рекламу на етапі виведення нової послуги є максимальними. Одночасно слід продовжувати удосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб і окремих працівників готелю, скорочувати витрати. Розумно відразу ж після запуску послуги зібрати і проаналізувати перші споживчі переваги. На цьому етапі починаються

надходження від продажів, які з часом повинні принести перші прибутки, – ознака успіху нової послуги на ринку.

Етап 6. Навіть якщо успіх нової послуги готелю перевершив усі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення її характеристик і властивостей – це дозволить розвинути і закріпити успіх в довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає урівноважувати зусилля готельного менеджменту із підтримки існуючих послуг, що мають попит, і по розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) і цілих напрямів (див. рис. 2.1) [36].



Рис. 2.1 – Етапи розробки і впровадження інноваційної програми

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

1. Швидкість визнання нової послуги кінцевими споживачами (гостями).
2. Швидкість визнання нової послуги організованими споживачами (каналами збуту) – фірмами, туристичними компаніями, посольствами і так далі.
3. Ресурсні можливості готелю.

4. Якість обслуговування.
5. Ефективність існуючої в готелі системи організації продажів.
6. Цінова політика відносно нової послуги.
7. Рівень конкуренції.
8. Терміни досягнення прибутковості [35].

Розглянуті питання, пов'язані з впровадженням готельним менеджментом технологій обслуговування і розробкою нових послуг, являються, поза сумнівом, важливим, але усього лише початковим етапом багатограннішого і комплексного завдання – ефективного управління готельними послугами на стадіях їх життєвого циклу – з моменту виникнення і виводу на ринок до зняття з виробництва.

Інноваційний потенціал готелю – це міра готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін. Від стану інноваційного потенціалу готелю залежить вибір інноваційної стратегії, тому його оцінка – необхідна операція процесу розробки стратегії. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб перевести потенціал з одного стану в інший, достатнє для досягнення цілей фірми. Розвиток інноваційного потенціалу готелю як цілого може здійснюватися тільки через розвиток компонентів його внутрішнього середовища, тому потрібний аналіз внутрішнього середовища [37].

Під внутрішніми чинниками маються на увазі проблеми, що склалися усередині компанії і вимагаючи рішення шляхом проведення тих або інших інновацій. Внутрішнє середовище організації побудоване з елементів, що утворюють її виробничо-господарську систему. До чинників внутрішнього середовища відносять:

- технічні ресурси (виробниче устаткування, інвентар);
- технологічні ресурси (гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоздатних ідей);
- кадрові ресурси (кваліфікований склад працівників);

- просторові (території підприємства, комунікації);
- інформаційні ресурси (інформація про стан справ в готелі);
- фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, фінансова стійкість).

Оцінка інноваційного потенціалу готельного підприємства робиться за схемою «ресурс – функція – проект». Під проектом або програмою розуміється реалізація нової послуги, напрям діяльності. Завдання оцінки інноваційного потенціалу можуть бути поставлені в двох площинах:

- приватна оцінка готовності організації до реалізації одного нового проекту;
- інтегральна оцінка поточного стану організації відносно усіх або групи проектів, що реалізуються [40].

Стан інноваційного потенціалу визначається станом сукупності проектів. Стан потенціалу кожного проекту залежить від здатності готельного підприємства виконати усі виробничі і управлінські функції за об'ємом, якості, своєчасності і економічності. Потреби практики висувають необхідність в двох схемах оцінки інноваційного потенціалу: детального і діагностичного. Детальний аналіз внутрішнього середовища і оцінки інноваційного потенціалу готельного підприємства із-за великої трудомісткості проводиться рідко, в основному на стадії обґрунтування інноваційного проекту. Схема оцінки потенціалу така:

- опис проблеми розвитку підприємства;
- постановка завдання, що входить в програму вирішення проблеми;
- опис системної моделі діяльності (розкривається внутрішнє і зовнішнє середовище, групи чинників впливу на інноваційну діяльність);
- оцінка ресурсного потенціалу відносно поставленого інноваційного завдання;
- оцінка організаційного потенціалу [39];
- оцінка здатності досягти задані результати діяльності;
- інтегральна оцінка потенціалу підприємства, його готовності вирішити поставлене завдання, формулювання загальних висновків по

аналізу;

- визначення основних напрямів проекту підготовки підприємства для досягнення необхідного потенціалу, складання завдання на розробку проекту.

Діагностичний підхід реалізується в аналізі і діагностиці стану готелю по обмеженому колу параметрів. Діагностичними параметрами можуть бути вхідні і вихідні показники ефективності використання ресурсів; локальні (системи, що вказують на один дефект); комплексні (що вказують на ряд дефектів); залежні (коли для виявлення дефектів внутрішнього стану системи потрібно декілька діагностичних параметрів); і незалежні (досить одного параметра). Внутрішній стан системи описується структурними параметрами, які діляться на ресурсні (характеризують знос, залишкову потужність, запас ресурсу і організаційних засобів) і функціональні (характеризують раціональність, ефективність функціонування системи по відношенню до використання ресурсів, організаційного потенціалу і дії, що управляє) [37]. Схема діагностичного аналізу така:

- ведення каталогу дій, що управляють, на організацію, а також каталогу ситуацій і стану зовнішнього середовища;
- ведення каталогу діагностичних параметрів, що характеризують зовнішні прояви організації;
- ведення каталогу структурних параметрів, що характеризують внутрішній стан організації;
- встановлення взаємозв'язку структурних і діагностичних параметрів системи організації;
- спостереження параметрів і обробка статистичних даних;
- оцінка структурних параметрів;
- оцінка стану приватних параметрів організації і визначення інтегральної оцінки її потенціалу.

Перші, самі ранні стратегії сьогоденних готельних корпорацій мали внутрішні джерела розвитку. В зв'язку з цим вони генерували нові ідеї

відносно принципів подальшого розвитку власного підприємства, покликаних забезпечити йому конкурентні переваги на ринку. У 50 – 60 роках ХХ століття кількісні одиниці і показники приросту були єдиними термінами, відомими в готельній індустрії. Тому власники готелів і готельних компаній спочатку будували свої плани в лінійному масштабі у збільшенні або зменшенні кількісних показників. Це був еволюційний шлях, на відміну від революційного шляху розвитку, що сформувався не раніше 1970 року.

Результатом цієї внутрішньої революції став вихід на нові ділянки ринку і сегментація готельного продукту. Для різних компаній цей факт мав різні значення. Для Holiday Inns це означало розвиток об'єктів розміщення в логічних пунктах зупинки уздовж шосе. Пізніше для Hilton і ряду інших компаній під цим мався на увазі вихід на ринок готельних послуг з власним продуктом і розширення своєї ринкової ніші шляхом укладення договорів франчайзингу. Для готельної індустрії в цілому це було народження і розвиток феномену, який в 1980 році дістав назву «Період швидкого розвитку торгових марок». Тоді в результаті розширення раніше діючих компаній Sheraton Hotels, Hilton Hotels і InterContinental Hotels виникли нові Ramada Inns, Qualily Inns, Sheraton Inns, Hilton Inns [38].

До другої групи чинників, що є передумовами для розвитку інноваційної діяльності готельного підприємства, відносяться зовнішні чинники. Під зовнішніми передумовами розуміються будь-які зміни, що відбуваються в зовнішньому підприємницькому середовищі, ведуть до адаптації ринкових суб'єктів до нових умов також за допомогою впровадження інновацій, тобто це чинники, діючі ззовні на усю готельну індустрію в цілому.

Коротко основні зовнішні чинники дії в готельній індустрії можуть бути перераховані в наступному виді:

- демографічні тенденції (ріст народонаселення, зміщення націй, міграція); відкрита Європа;

- економічні тенденції, що проявляються в підвищенні рівня життя (достаток, ріст дискреційного доходу); оплачувані відпустки у Франції після другої світової війни;
- розшарування населення залежно від рівня доходів (нижче середнього рівня, середнього, вище за середній і високого рівня);
- розвиток транспортних систем (міжміське і міжнародне повідомлення, будівництво аеропортів, поява вузлових аеропортів і так далі);
- якісна сегментація рівнів цінностей, смаків.

Необхідно відмітити, що в даному випадку значима не стільки важливість кожного із зовнішніх чинників дії, скільки те, що кожного з них, узятє окремо було досить, щоб викликати появу існуючої на сьогоднішньому ринку різноманітної пропозиції від розкішних номерів в комфортабельних готелях до дешевого розміщення у бюджетних мотелях [34].

Інноваційний потенціал готельного підприємства найчастіше має пріоритетний напрям, він відбиває не лише інноваційну активність нині, але і здатність до її посилення в перспективі. Крім того, вважається, що спочатку будь-яке стратегічне рішення має інноваційний характер і спрямоване на реалізацію не лише технологічних, але і організаційних, соціальних інновацій. При цьому набір характеристик інноваційного потенціалу підприємства може бути досить широкий. На жаль, до теперішнього часу не вироблений єдиний вирішальний показник, який би визначав стратегію розвитку підприємств готельної індустрії. Швидше, численні зовнішні і внутрішні чинники з'єднуються в різних комбінаціях з історичним досвідом компаній, щоб вони на цій основі приймали власні рішення [28].

Як свідчить досвід готельних корпорацій, що досягли успіху, не можна увесь час обмежуватися вдосконаленням вже існуючих послуг і продуктів. Тільки по-справжньому нові продукти і послуги, орієнтовані на незайняті ділянки ринку, можуть принести готельному підприємству найвищу віддачу. При цьому новинки повинні спиратися на реальні можливості і ресурси готелю.

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНІСТЬ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОГО ГОТЕЛЬНОГО СЕРВІСУ

3.1. Інноваційні використання у сфері гостинності при формуванні послуг

Технології в області гостинності розвиваються нестримно. Це пов'язано з тим, що перед готельєрами стоять два основні завдання: отримати якомога більше клієнтів, організувавши максимальну кількість продажів, і завоювати гостя, зробивши його постійним гостем. Здійснити ці завдання без інноваційних рішень нереально. Боротьба за кожного гостя, особливо в умовах кризи, вимагає від готелів модернізації як в технологіях, так і у свідомості. Перешкоди до впровадження інноваційних технологій зазвичай наступні: вартість самої інноваційної розробки, необхідність адаптації до неї самого підприємства і, нарешті, те, що управлінці, як правило, зосереджені на отриманні доходу з поточної діяльності підприємства [47].

Електронні системи управління. Сьогодні важко уявити собі готель, в якому тисячі завдань по щоденному веденню бізнесу велися б вручну. Системи управління – це мозок готелю, без якого він не зможе жити. Існує безліч видів систем електронного управління готелем, і вибираючи одну з них, повинні запитати наскільки вона адаптована з тими інноваційними продуктами ІТ, які вже стають необхідністю.

Нині основна інновація у сфері систем електронного управління такі Інтернет-технології, коли користувач (співробітник готелю) безпосередньо звертається до веб-сервісу і може отримати усю інформацію про свій готель в мережі. На українському ринку зараз такими системами є Opera Fidelio і Eritome PMS. Основна інновація Eritome PMS, в позиціонуванні цієї системи як частині величезного готельного комплексу, в максимальній інтеграції із

сторонніми системами Libra Hospitality [41].

З'являться системи, які можна буде отримувати по підписці (SAAS-технології). Особливо це важливо для сезонних готелів (курортні, гірськолижні). Такі технології дозволять не витратити гроші власника на купівлю дорогого софтвера, а оплачувати невеликі суми з операційних витрат за реалізовані броні. Таким чином, подібні системи стануть доступними для готелів будь-якого формату, включаючи міні-готелі.

У умовах конкуренції, що більш загострюється, готелі вимушені шукати нові шляхи підвищення привабливості і доступності своїх послуг. Поява інноваційних технологій дистриб'юції в електронних системах бронювання, інтегрованих з готельними системами управління і що дозволяють в режимі on-line управляти процесом бронювання по безлічі каналів продажів зробили революційні зміни в цьому сегменті [39].

Готель повинен прагнути отримати доступ до максимально широкого набору каналів продажів. У яких каналах і коли здійснювати продажі – питання політики просування, це залежить від сезону, поточного завантаження готелю, і безлічі інших чинників. Зокрема, представляти себе в глобальних (GDS) і/або альтернативних (ADS) системах бронювання, в першу чергу, необхідно готелям, орієнтованим на бізнес-сегмент. Але це можуть бути не лише міські бізнес-готелі, але і засоби розміщення будь-якого формату: заміські готелі, SPA-готелі на узбережжі, готелі для любителів екстремального відпочинку, охочі притягнути клієнтів з певним рівнем достатку. Необхідно відмітити, що GDS – ще і ефективний інструмент реклами: готель стає відомим більше 600000 туристичним агентствам по всьому світу і з'являється в популярних системах бронювання, використовуючи GDS базу, таких як Travelocity і Expedia.

У 2009 р. компанія Лібра Хоспіталіті вивела на готельний ринок новий революційний продукт – мульти-готельне рішення для мереж, що надається по моделі Saas, Libra OnDemand CRM. Цей продукт вже інтегрований з системою управління готелем epitome PMS і Fidelio, істотно розширює

функціональні можливості системи управління готелем. Серед основних функціональних можливостей Libra OnDemand можна виділити наступні:

1. Управління відділом продажів і маркетингу готелю. Система автоматизує роботу кожного співробітника відділу продажів, дозволяє планувати зустрічі, дзвінки і виконання різних завдань, веде загальний календар і розклад дня менеджерів. Результати кожного спілкування з клієнтом фіксуються в системі для отримання повної картини діяльності відділу і стану справ з кожним клієнтом. Керівники відділів продажів можуть ставити чіткі цілі роботи кожного співробітника і контролювати їх виконання.

2. Управління взаємовідносинами з клієнтами. Libra OnDemand CRM дає повну аналітику по кожному клієнтові готелю – гостям, компаніям і турагентствам. Усі статистичні дані по клієнтах автоматично поступають з PMS в Libra OnDemand і доступні для перегляду і аналізу. Менеджери відділу продажів і маркетингу отримують повну інформацію про доходність кожного клієнта, включаючи кількість броней і ночівель, отриманий доход і середній тариф. Крім того, Libra OnDemand дозволяє вести облік переваг клієнта і усіх договірних умов, що дозволяє надавати більш високий рівень клієнтського сервісу [42].

3. Управління програмами лояльності і заохочення постійних клієнтів дозволяє готелю створювати власні програми лояльності, що передбачають винагороду постійних клієнтів, а також клубні програми з можливістю надання знижок, бонусів і видачі преміальних сертифікатів.

4. Управління продажами і заходами в готелі. Libra OnDemand містить графічний модуль, що дозволяє планувати завантаження конференц-залів, складати меню для бенкетів, семінарів і конференцій, нараховувати послуги і координувати роботу усіх служб і підрозділів готелю з бенкетного обслуговування [46].

Так, наприклад контрольна панель для Epitome PMS дозволяє клієнту бачити готель, переглядати наявність номерів, основні показники роботи

готелю (ADR, RevPAR, RevPAC) і порівнювати поточні показники з бюджетом. Інформація оновлюється в режимі реального часу. Але найголовніше, модуль інтерфейсів дозволяє обмінюватися даними з суміжними системами готельної автоматизації.

Інтерактивна їжа: Світ Ресторану. Звичайно, існують електронні системи управління рестораном. Ресторан в готелі – це свого роду держава на території гостинності. Тут свої технології, спрямовані, переважно, до клієнта. Почалося усе з того, що деякий час назад в Азії відкрився ресторан, що пропонує своїм відвідувачам замість звичайного меню інтерактивне. Інтерактивне меню є екраном, вбудованим в стіл, за яким розташовуються відвідувачі. За допомогою меню вони можуть подивитися усі страви, представлені в ресторані, включаючи їх фотографії. Поки їжа готуватиметься, можна розважитися читанням місцевих новин або провести час за парою простих логічних іграшок. З додаткових можливостей особливо варто виділити те, що це меню дозволяє, не відходячи від каси, замовити таксі прямо до ресторану.

Багато аналітиків припускають, що вже скоро лєвова частка ресторанів перейде на інтерактивні меню, переваги яких перед стандартними просто незаперечні. У 2009 р. «Хаятт Рїдженсі Київ» першим з українських великих готелїв встановив у себе в холї інтерактивну новинку в їндустрії гостинності – сенсорні дисплеї меню eMenuBoard. Тепер гості і відвідувачі готелю можуть легко знайти і проглянути меню усїх 7 внутрішніх ресторанів, кафе і барів із зображеннями страв і коктейлів, а також різну додаткову інформацію про внутрішні послуги – лише торкаючись екрану і на різних мовах [45].

У Нью-Йорку, дисплеї eMenuBoard встановлені в таких готелях як InterContinental – The Barclay New York, The Waldorf, Astoria, Hilton New York, Sheraton NY. Адже ще зовсім нещодавно новинкою здавався комп'ютер у формі журнальних столиків компанії Microsoft. Пристрій оснащений 30-дюймовим сенсорним екраном, працювати з яким одночасно можуть декілька осіб і включає вбудовані безпроводні інтерфейси Bluetooth і Wi-Fi. Дисплей

розпізнає фізичні об'єкти і реагує на дотик, не прибігаючи до послуг клавіатури і миші, ще цій «журнальний столик» буде здатний розпізнавати мобільні пристрої, поміщені на його поверхню; більше того, переписувати інформацію в їх пам'ять можна буде, просто «перетягуючи» об'єкти на екрані ближче до мобільного пристрою – телефону, камери або медіаплеєра. Використати подібні пристрої передбачалося в магазинах, на ресторанних кухнях при складанні меню, в готелях і тому подібних місцях. Окремий, цілісний світ ресторану так і спонукає проєкспериментувати з концепцією: основний ресторан готелю Crowne Plaza World Trade Centre Real Food Restaurant пропонує «відкриту кухню», де блюда готуються прямо на очах у гостей. Щоб приготовані блюда зберігали потрібну температуру, використовуються спеціальні теплові лампи і індукційні конфорки, які не лише функціональні, але і вписуються в інтер'єр.

Аналогічним індивідуальним світом усередині готелю є конференц-зал: конференц-зал «Київ» в готелі «Салют», обладнаний сценою, вбудованим звуковим і світловим устаткуванням, трибуною, екраном 3х2,25 м, 4 кабінами для синхронного перекладу, високошвидкісним дротяним і Wi-Fi Інтернетом, може бути трансформований з «амфітеатру» з м'якими кріслами і приставними столиками, в приміщення для проведення виставок, конгресів, презентацій, бенкетів і дозволяє розмістити учасників і техніку в самих різних варіантах [40].

Розумний екран. Поява мультимедійних технологій знайшла швидке застосування і в області соціально-культурного сервісу і туризму, зокрема, в розробці віртуальних екскурсій по музеях і подорожей, а також в створенні і використанні енциклопедичних, довідкових і рекламних дисків. З 1998 р. фірма «Адаптивні технології» випускає CD-довідники «Готелі світу»: «Уся Іспанія», «Уся Швейцарія», «Увесь Кіпр» та ін. Багато підприємств сфери соціально-культурного сервісу і туризму, найчастіше музеї, турфірми і готелі, створюють свої власні диски, що містять довідково-інформаційну і рекламну інформацію. Вартість розробки CD-довідника залежить від його

об'єму і компонентів (наявність мультимедіа-кліпів, 3D-моделей) і в середньому складає від декількох сотень до декількох тисяч доларів.

Різнобічну інформацію про готель гість може отримати прямо в номері, через систему інтерактивного телебачення, як, наприклад, в готелі «Прем'єр Палас». У номерах цього готелю вироблена повна заміна телевізорів на новітні рідкокристалічних моделей фірми Samsung і вступила в дію система інтерактивного телебачення, розроблена спеціально для «Прем'єр Палас». Реклама і інформація про готель може наздогнати гостя де завгодно: зараз в готелі «Інтурист» Запоріжжя в гостьових ліфтах розміщені дзеркальні рекламні щити з електронним управлінням німецького виробництва. Ця система дозволяє в наочній формі інформувати гостей про послуги готелю і спеціальні пропозиції [47].

Мережа готелів «Marriott», що завжди відрізнялася технічною підготовленістю, представила новий тип номерів Plug-in. Так званий «мультимедійний» номер оснащений 32-дюймовим LCD-екраном, адаптером для підключення до екрану ноутбука, mp3-програвачем, відеокамерою, ігровою приставкою і іншою технікою. Мультимедійні технології не обійшли і такий консервативний пристрій, як телефон – так американська фірма Teledex – світовий лідер індустрії готельних телефонів вивела на ринок новий тип готельних телефонних апаратів, оснащених кольоровим сенсорним 5,6 дюймовим дисплеєм на який може бути виведена будь-яка інформація про роботу служб готелю, реклама місцевих пам'яток, зроблено замовлення в готельному ресторані, отриманий доступ в Інтернет – і усе це простим дотиком пальця до відповідного пункту меню на екран телефон. По суті цей апарат представляє з себе симбіоз двох пристроїв – телефону, аналогового або IP, і спеціалізованого комп'ютера з виходом в локальну мережу готелю.

Об'єм і якість інформації, яку може отримати постоялець готелю з використанням цього пристрою залежить тільки від кваліфікації і фантазії служби експлуатації готелю [49].

Системи безпеки. Системи безпеки багатофункціональні і можуть

включати самі різні елементи захисту – від системи охоронно-периметральної сигналізації до комп'ютерних системи збору і обробки інформації. Технічний захист – система відеоспостереження, охоронна і пожежна сигналізації повинні плануватися спочатку. Проект готелю не може не передбачати шляхів евакуації, запасних виходів, пожежних сходів. Наприклад, в 20-поверховому готелі «Русь», як тільки спрацювають датчики сигналізації, відкриваються електронні замки запасних виходів, діє система сповіщення, і людей починають евакуювати по спеціальних шляхах – в готелі неухильно стежать за тим, щоб ці шляхи завжди були вільні.

У готелі «Прем'єр Палас» існує автоматична спускова система на 4-х поверхах ЄС-301 (для евакуації при пожежі). Для колишнього готелю «Міжнародна», який не так давно почав роботу під брендом Crowne Plaza готельній мережі InterContinental Hotels Group (IHG), перехід під новий бренд зажадав масштабної реконструкції, після якої Crowne Plaza World Trade Centre можна назвати «інтелектуальною будівлею». Усі інженерні системи готелю, пожежної сигналізації і сповіщення про пожежу, пожежогасінні і контролю доступу, відеоспостереження і охоронної сигналізації, а також система управління інженерним життєзабезпеченням об'єднані в єдиний простір, що інформаційно-управляє. Усі сигнали від них поступають в центральну диспетчерську. Також впроваджена система Enterprise Building Integration (EBI), покликана забезпечити комфортне безпечне середовище для гостей і персоналу готелю [50].

Особлива увага приділена стандарту Fire&Life Safety (FLS): цей стандарт пред'являє строгі вимоги до систем безпеки і життєзабезпечення гостей і неухильно дотримується в усіх готелях бренду Crowne Plaza по всьому світу. Так, в готелі більше трьох тисяч пожежних сповіщувачів, а кожен датчик має індивідуальну адресацію і контролюється в режимі реального часу. Ресторани також оснащені легко-водяною системою пожежогасінні з модернізованою системою димовидалення. Увесь периметр і внутрішній простір видимі камерами. В процесі реконструкції 10 готельних

поверхів і лобі готелю «Атріум» були використані високоякісні екологічно чисті, негорючі і нетоксичні матеріали, оскільки вже сама специфіка бренду Crowne Plaza підкреслює значення усіх систем життєзабезпечення для максимального комфорту і безпеки проживання.

Після теракту заходи безпеки в готелях були помітно посилені: в першу чергу це торкнулося заходів інформаційної безпеки, в АСУ готелю неможливо проникнути ззовні, система діє і у разі відключення електроенергії, на автономних джерелах живлення. Вікна готелів тепер покриті спеціальною плівкою, що забезпечують захист скла при вибуху.

Готельний бізнес має на увазі наявність значного об'єму роботи по обліку, контролю і статистичній обробці інформації. У будь-якому готелі стоїть своя система управління, великі комплекси використовують зазвичай такі системи, як Fidelio, INHOVA, IR Timelox і тому подібне. Тому важливим аспектом побудови ІКБ (Інтегрованого комплексу безпеки) є сумісність систем. Програмний комплекс, на якому базуватимуться усі підсистеми безпеки, має бути сумісний з системою управління. Сучасні ІКБ є апаратно-програмними комплексами із загальною базою даних. Як облаштування управління використовуються комп'ютери із спеціалізованим програмним забезпеченням [52].

У таких готелях, як Westin Century Plaza Hotel і St. Regis Los Angeles, із загальною кількістю номерів більше 1100, знайдеться IR (Інфра-червоні) системи TimeLox 2300 ЕМІ. Завдяки IR опції, усі замки готелю можуть з'єднуватися з центральним комп'ютером через IR – інтерфейс, що дозволяє персоналу готелю контролювати усі замки, а також управляти усією системою ЕМІ в гостьових номерах прямо з центральної станції готелю в режимі он-лайн. Сучасні підвищені вимоги до безпеки готелів зробили IR системи TimeLox дуже затребуваними системами автономних електронних замків для готелів: у разі аварійної ситуації персонал готелю, що має достатній рівень доступу до системи, може прямо з центрального комп'ютера відкрити усі двері готелю; у разі, якщо хто-небудь спробує відкрити декілька

дверей методом «підбору картки», просто вставляючи її в усі двері, служба безпеки отримає попередження про це і зможе негайно втрутитися; блокувати усе або певні двері або користувачів і отримує попередження, якщо двері гостьового номера відкриті занадто довго; технічна служба своєчасно отримає попередження про стан батареї замку. TimeLox 2300 інтегрований з усіма існуючими Системами Управління Готелем (PMS) і системами внутрішньо-готельних продажів (POS), а також дозволяє підключити веб-камеру.

Готель «Космополіт» віддає перевазі контроль доступу в номери в режимі on-line, ця система італійської компанії Emmetti в Харкові встановлена тільки в цьому готелі. Контроль доступу в номер в режимі on-line – безумовний плюс в питаннях безпеки гостей. А спеціальна диспетчерська програма фірми Satchwell, встановлена в цьому готелі, дозволяє управляти автоматикою з одного центру. Таким чином, підтримується мікроклімат в номерах і здійснюється диспетчеризація інженерного устаткування. Обидві ці системи досить сучасні, але головне, що вони гнучкіші і ефективніші, чим багато новіших розробок [51].

На відміну від аналогічних зарубіжних систем INNOVA і IR Timelox, система контролю доступу «КОДОС-готель» заснована на безконтактній ідентифікації. Безконтактна ідентифікація – це можливість надійно розпізнавати об'єкти за індивідуальними природними або штучно присвоєними ознаками об'єкту без безпосереднього контакту з ним. Сама по собі ідея автоматизованого розпізнавання об'єктів не нова. В Україні переважна більшість систем використовують штрих-кодовий і магнітний способи ідентифікації. І перед ними RFID-технології мають істотні переваги: для RFID не потрібний механічний або оптичний контакт, RFID-метки зчитуються швидко і точно, забезпечуючи практично 100% ідентифікацію; пасивні RFID-метки, живлення, що не мають джерела, мають фактично необмежений термін експлуатації; RFID-метки несуть велику кількість інформації і можуть активно взаємодіяти із зовнішніми системами, оскільки

багато хто з них допускає не лише читання, але і запис інформації; варіанти геометрії і дизайну мітки легко адаптуються з характеристиками носія і вимогами системи контролю. В Україні сьогодні найбільше поширення RFID-технології отримали в областях контролю доступу персоналу; електронних платежів за допомогою смарт-карт; систем безпеки в автомобілях; ідентифікації транспорту; електронних ключів в житлових і виробничих приміщеннях. В той же час у багатьох країнах RFID-технології мають набагато більше поширення.

Спочатку розроблена для інтеграції з «Fidelio», система КОДОС-готель інтегрується з будь-якою системою управління готельним комплексом і працює таким чином: при реєстрації гостя в готельній системі інформація про нього автоматично вноситься у базу даних СКУД «КОДОС». При цьому видавана гостю електронна карта доступу автоматично програмується адміністратором (піднесло до USB-считувачу, підключеному до комп'ютера) і дозволяє прохід в номер проживання або інші приміщення на вказуваний термін. Карта автоматично починає і закінчує діяти (відкривати доступ у встановлені приміщення) в терміни, вказані адміністратором в готельній системі. Величезний плюс такої системи в тому, що вона повністю унеможливорює «ліві» заселення. На сьогодні комплекс безпеки на базі «КОДОС» встановлений в готелях мережі «KAYI Group» і «OGER Group» (Туреччина) [53].

Шлях до інноваційних технологій в готелі лежить через збереження природної енергії. Так, Innovation Hotel – інноваційний еко-готель, належний IHG, включає сонячні панелі на даху для нагріву води, вітряні генератори для вироблення електроенергії, шибки з вторсировини, меблі повністю зроблено з перероблених матеріалів. З побутових відходів також вироблятимуть тепло і енергію, система збору дощової води забезпечуватиме водою туалети, дах з тонким шаром ґрунту і зеленими насадженнями допомагає тепло-і звукоізоляції. На даху до чотирьох сонячних панелей для нагріву води, щоб понизити використання не поновлюваних джерел енергії. Дощова вода

збиратиметься у баки на даху і під землею, а потім використовуватися для змиву в туалетах, для поливу рослин, а також в посудомийних машинах і миючих пілососах. Відпрацьована олія з кухні використовуватиметься як біопаливо. Показчики з натурального базальту на вході і на газонах замінять пластикові і металеві таблички. У обробці використовуються нетоксичні фарби. Харчові відходи переробляються в добрива.

У п'ятизірковому готелі бренду Кемпінські («Емірат Палас» в Абу-Дабі, ОАЕ) повністю реалізована природоохоронна система. На початку 2009 року «Емірат Палас» зменшив споживання енергії на 2,1 мільйони кіловат-година і споживання газу на 111500 літрів, поставивши мету підвищити ці результати впродовж року. Технологічні інновації тут – це і придбання світлодіодних ламп на додаток до метало-галогенним, що значно збільшить життєвий цикл освітлених зон, скорочуючи витрати на їх обслуговування і гарантуючи надійний сервіс гостям. У готелі «Regent» встановлено локальне енергозбережне освітлення [52].

Екологічний готель не розкіш, що вимагає дорогих технологій. Інноваційними можуть бути методи використання вже існуючої технічної бази. Приклад – «Арарат Парк Хайятт». Оптимізація роботи систем вентиляції, кондиціонування, кухонного устаткування і устаткування пральнею дозволили скоротити споживання електроенергії на 18% і тепловій енергії на 9% за перші 5 місяців 2019 року, в порівнянні з аналогічним періодом минулого року. На прохання готелю з цією метою була вдосконалена інженерна програма фірми Johnson Controls. Система не повністю автоматизована, графік економного використання енергії вибудовується вручну, виходячи із зовнішніх умов. І це зовсім не вимагає додаткового персоналу, тільки знань і досвіду.

Витрата по тепловій енергії знизилася до 9%. В той же час, для підвищення ефективності, у разі потреби, режими роботи устаткування, коригуються вручну в залежності, наприклад, від особливостей погодних умов і заселеності готелю. Усе це не вимагає додаткового персоналу, а тільки

знань, досвіду і бажання отримати максимально можливий результат. Слід зазначити, що економія була отримана, незважаючи на підключення додаткового електроспоживаючого устаткування. Захід по зниженню витрати води, передусім, перехід з проточного охолодження холодильних компресорів на циркуляційне, дозволило понизити її споживання на 23%. Оперативно реагувати на обстановку, що міняється, допомагає система оформлення, розподілу, обліку і контролю заявок Triton. Виконавець негайно отримує заявку у вигляді sms.

Іноді енергозбереження закладене вже в самих системах, наприклад, в TimeLox 2300 ЕМІ. Завдяки датчику замку, при виході гостя система ЕМІ автоматично відключить освітлення і електроприлади, залишені включеними; при виписці гостя через систему PMS система отримає команду на відключення кондиціонування в незаселеному номері, залежно від стану номера (заселений, вільний, законсервований і так далі) а також залежно від того, хто увійшов до номера – гість або персонал – буде вибрана оптимальна схема кондиціонування.

Залишати в кімнаті гостя картку «не міняти білизну» (з метою збереженню водних ресурсів і економії енергії, що також зводить до мінімуму попадання миючих засобів в довкілля). Не усі готелі адаптовані для останніх технічних інновацій, але усі, незалежно від давності їх будови, можуть знайти можливість використати інноваційні технології. Головне – серйозно замислитися про те, що треба або не треба вашому гостю і що працює не лише на збереження енергії в масштабах країни, а ще і на позитивний імідж самого готелю [54].

3.2. Впровадження інноваційних технологій в готельний бізнес на прикладі готелю «Marriott International», м. Київ

За останні десятиліття ніщо так не сприяло успішному розвитку економіки країн у всьому світі, як різні технологічні інновації. Технологічний

прогрес дозволяє створювати нові і покращувати існуючі підприємства різних напрямів. Сьогодні використання інноваційних технологій в індустрії гостинності застосовуються всюди. Комп'ютерні технології дозволяють створювати інтегровані програмні комплекси, що допомагають не лише налагоджувати технологічні процеси на підприємстві, але і приймати стратегічні рішення.

Інноваційні технології і глобальні системи об'єднують воєдино готелі, турфірми і авіакомпанії, полегшують роботу і мінімізують витрати. Сьогодні комп'ютери і комп'ютерні системи дозволяють підвищити ефективність системи управління, підвищити безпеку гостей, розширити клієнтську базу готелю і вирішити ряд маркетингових завдань.

Системи бронювання, управління номерним фондом, бухгалтерія та ін. представлені в кожному готелі, проте їх автоматизація дозволяє отримати нову якість сервісу для гостей, забезпечити активний режим економії ресурсів, понизити витрати на обслуговування і продовжити термін експлуатації інженерного устаткування [49].

Коротка характеристика підприємства «Marriott International» м. Київ. У готелі 391 номер, в кожному з яких знаходяться: регулятор температури; кондиціонер; кімнати оснащені кольоровими телевізорами з платними кабельними каналами, радіо, комп'ютерними портами з виходом в Інтернет, телефонами, міні-барами, сейфами.

У будівлі готелю розташовуються 3 ресторани (вечірній, з міжнародною кухнею, український), бар, бізнес-центр, конференц-зали, оздоровчий клуб, басейн, сауна, масажний салон, солярій, салон краси, перукарня. До послуг гостей пральня і хімчистка. У готелі є 7 бенкетних залів площею 650 м² і місткістю 350 осіб. Для проведення бенкетів і зустрічей надається аудіо-відео устаткування, послуги синхронного перекладу.

Реалізація інноваційної програми готелем. У готельному ланцюзі Marriott була встановлена автоматизована система Fidelio Front Office, яка є

повністю інтегрованим пакетом програмного забезпечення, призначеним для максимального підвищення ефективності роботи готелю. Система підтримує усі етапи роботи готелю: від комп'ютерного резервування номерів, реєстрації, розміщення і виписки гостей до управління номерним фондом, ведення бухгалтерії і фінансів. Функціонально комплекс розбитий на декілька модулів: бронювання, блок управління номерним фондом (створення, перегляд, аналіз блоків кімнат), управління тарифами (перегляд, зміни, оптимізація), пакетування послуг, реєстрація і виписка гостей, підготовка звітів.

Модуль бронювання (Reservation Module) виконує наступні функції: індивідуальне бронювання, бронювання для компаній, туристичних агентств, групове бронювання; індивідуальний файл для гостей, компаній і турагентств, наявність місць, інформація про розцінки, різні тарифи, автоматичне роздрукування листів підтвердження. Також функції як пошук постійних гостей по їх номерах, компаній по їх назвах і турагентств по номеру IATA, можливість загальної відміни за типом бронювання у будь-який час з вказівкою причини, багатократне бронювання для одного і того ж гостя, можливість прогнозування за допомогою функціональних клавіш [55].

Модуль готівкових розцінок (Fidelio rate availability module) допомагає організувати систему продажу номерів в готелі. Дуже важливо, щоб готель був розпроданий круглий рік. Для цього менеджери відділу продажів укладають угоди з компаніями і турагентствами, які з метою отримання нижчих цін зобов'язуються купити у готелю певну кількість ночей в рік. Але для того, щоб збільшити загальний дохід, іноді готель може відмовитися від низьких цін, навіть при неповній зайнятості номерів, передбачаючи, що буде можливість продати їх гостям, бажаючим оселитися за офіційно оголошеною ціною.

Для постійних клієнтів готелю існують спеціальні програми заохочення. Різноманітні програми, організовані Marriott, дають можливість користуватися всілякими знижками, отримувати різні бонуси. Набравши

певну кількість балів, гості можуть користуватися послугами готелю з існуючими знижками, отримувати різні пільги або безкоштовно жити в готелі. Співпраця з такими компаніями, як Дельта Ерлайн, Американ Експрес та ін. дає можливість часто подорожуючим гостям користуватися послугами цих партнерів і також отримувати знижки і бонуси.

Marriott Rewards Program пропонує ексклюзивні можливості отримання додаткових знижок її учасникам. Проживаючи у будь-якому з готелів Marriott по всьому світу, гість накопичує бали. Набравши певну кількість балів, учасник програми може їх використати для безкоштовного проживання в одному з готелів (2300 готелів по всьому світу беруть участь в програмі) або, якщо він часто користується послугами авіакомпаній – для отримання безкоштовного квитка. Членство безкоштовне і увесь процес вступу в члени програми займає не більше декількох хвилин. Потрібно усього лише заповнити бланк при заселенні у будь-який з готелів Marriott.

Marriott Exklusive надає знижки на розміщення в готелі, ресторані і інших службах. Члени клубу отримують дуже привабливі знижки, ваучери для своїх друзів, а також подарунки, наприклад, торт на день народження. Золота членська карта дає можливість отримання знижок не лише в готелях мережі Marriott в Києві, але і у Варшаві і Будапешті.

Впродовж останнього року «Marriott International» перейшов на нову телефонну систему для службовців відділу бронювання. Звичайні телефони замінені новою телефонною системою, що дає агентіві можливість відповідати на дзвінки в навушниках з мікрофоном, що звільняє обидві руки для роботи на комп'ютері. Також ця система унікальна тим, що вона чітко по заданому алгоритму розподіляє дзвінки по агентах, а також підраховує точну кількість дзвінків впродовж дня, скільки хвилин клієнт чекав на лінії, скільки дзвінків зірвалося або роз'єдналося [52].

Також за минуле півріччя була встановлена нова система відправки підтверджень Right Fax. Підтвердження містить в собі повну інформацію, своєрідний звіт перед гостями, про те, як був заброньований номер: дати

приїзду та виїзду, тип кімнати, ціна, чим гарантовано бронювання. За допомогою нової системи підтвердження тепер можуть вирушати на електронну адресу, що дуже зручно гостям. Найшвидше розвивається у всьому світі, та і в нашій країні, глобальна мережа Інтернет. Сьогодні персональний комп'ютер і можливість підключення до мережі дає гостю можливість зробити, відмінити або змінити своє бронювання, знаходячись на іншому континенті.

За допомогою Інтернету клієнти можуть зайти на сайти багатьох готелів, подивитися готелі, кімнати, а також вивчити всілякі системи заохочень, бонуси, сезонні знижки, спеціальні пропозиції. На жаль, на сьогодні в готелі «Marriott International» взаємодія між центральною системою бронювання, бронюванням через Інтернет і системою Fidelio не автоматизовано і вимагає великих доопрацювань [51].

Сьогодні готель не може функціонувати без телефону, телевізора із загальними, кабельними і платними каналами, Інтернету і системи управління доступом. Сучасні мережеві рішення дозволяють готелю «Marriott International» істотно заощадити на наданні цих послуг за рахунок використання єдиної інформаційної мережі.

Таке рішення також дозволяє істотно розширити спектр сервісів, що надаються, а за рахунок об'єднання систем спростити і прискорити оплату і надання внутрішніх послуг в готелі.

Таким чином, розглянутий приклад реалізації інноваційної програми впровадження нових інформаційних технологій в готель «Marriott International» є підтвердженням необхідності впровадження інновацій.

Ці нововведення дозволили систематизувати роботу готелю; інтегрувати роботу різних відділів і служб; зберігати повну історію про гостей і компанії, що є постійними клієнтами готелю, що дає можливість пропонувати ціну, вигідну їм.

Усе це, поза сумнівом, привело до поліпшення позиціонування готелю в індустрії гостинності; а прискорення і координація усієї діяльності

персоналу готелю привело до підвищення доходу [52].

3.3. Реалізація інноваційних стратегій у готельному господарстві

Реалізація стратегії концентрованого росту готелем «Віва», місто Харків. Суть стратегії концентрованого росту в прагненні готельного підприємства поліпшити свій продукт або почати робити новий, не міняючи при цьому галузі. Будь-який продукт з часом застаріває, тому необхідно здійснювати пошук способів удосконалення існуючого продукту і розробляти новий продукт, здатний замінити той, що застаріває. Ця стратегія була успішно реалізована готелем «Віва».

Коротка характеристика підприємства. Готель «Віва» був побудований в 1995 р. У готелі є ресторан, 2 кафе, буфет, казино. Номерний фонд готелю складається з близько 110 номерів, серед яких номери категорії люкс, апартаменти, одномісні і двомісні номери різного класу (стандарт, бізнес, економ). Номери оснащені: телевізорами, холодильниками, телефонами, кондиціонерами в апартаментах, фенами. До послуг гостей супутникове телебачення в кафе на 2-му поверсі і більярд на 4-му поверсі, перукарня, оздоровчий центр з басейном і сауною, медичний кабінет, факс, e-mail.

Реалізація інноваційної програми готелем. У 2017 р. новий керівник готелю почав реконструкцію і модернізацію готельного комплексу з метою підвищення його рівня з двох до чотирьох зірок. До початку реконструкції готель вміщував в себе 164 номери (240 місць). На сьогодні після завершення реконструкції готель відповідає класу чотири зірки на 110 номерів, у тому числі 2 пентхаузи, 4 люкси і 104 стандартний номер. Окрім звичайного ліфта в готелі є оглядовий ліфт, був також побудований скляний дах, що об'єднує під собою 5 номерів класу апартаменти [51].

Готель «Віва» є діловим і розважальним центром. Для проведення переговорів передбачені 2 конференц-зали з функцією синхронного перекладу на 130 і 30 осіб. Великий розважальний центр включає кафе,

панорамний ресторан на даху готелю, оздоровчий центр з чотирма турецькими і фінськими саунами і плавальним басейном, також планується підземна стоянка на 30 машин і пральню. Перед початком реконструкції керівництво готелю замовило маркетингові дослідження на предмет виявлення переваг гостей і їх очікувань від сервісу готелю. Під час дослідження було опитано 400 гостей м. Харків. Результати можна звести до наступного: клієнти чекають комфортні номери за розумною ціною з кондиціонером, телефоном, сейфом, доступом в Інтернет, телевізором, міні-баром; виклик таксі, магазин, оздоровчий центр, пункт обміну валюти, перукарську, пральню, прасувальну, ресторан, кафе, автостоянку, службу безпеки. Усі ці переваги були узяті за основу і максимально враховані при реконструкції готелю. До того ж, у вартість проживання в готелі входить зустріч гостей на вокзалі та їх доставка в «Віва».

Однією з найважливіших вимог гостей є забезпечення безпеки проживання в готелі. Система управління готелем «Віва» повністю автоматизована. Замки електронні. Підземна платна автостоянка є єдиною в місті. У рамках позиціонування готелю «Віва» використовується система просування послуг готелю через Інтернет. Існує також договір із залізницею в декількох потягах поширюється реклама ГК «Віва». Оформлення готелю прагне створити загальний вигляд міста. Аналогічно: Готель «Старий замок» м. Львів з готелю без зірок перетворилася на готель категорії три зірки за допомогою поліпшення набору послуг, що надавалися.

Таким чином, реалізація інноваційної стратегії концентрованого росту, пов'язана зі зміною готельного продукту, благотворно вплинула на позиціонування готелю «Віва», сприяла збільшенню її конкурентної переваги, що звичайно, приведе до збільшення доходу підприємства [55].

Реалізація стратегії інтегрованого росту гостьовим будинком «Аврора», місто Львів. В процесі реалізації стратегії інтегрованого росту готельне підприємство придбаває нову власність або росте зсередини. Отже, ріст відбувається за рахунок розширення готелю, збільшення кількісних

показників. Коротка характеристика підприємства. Гостьовий будинок «Аврора» був відкритий в 2002 році. Розташований в 3 км від центру міста. Номерний фонд готелю складається з 21 номера, з яких 15 двомісних номерів категорії «бізнес», 2 двомісні номери категорії «економ» і 4 одномісних. Просторі, комфортабельні, із смаком оформлені номери (загальна площа двомісного номера бізнес-класу 27 м²) у кожному номері є туалет, душова кабіна, фен, телефон, кабельне телебачення. Послугами факсимільного зв'язку та Інтернет, а також сейфом для зберігання цінних речей можна скористатися на стойці чергового адміністратора.

Проживаючим в готелі пропонується сніданок у вигляді шведського столу. До послуг гостей також: ресторан на 50 посадочних місць, кафе-бар на 20 посадочних місць, обслуговування в номерах готелю з 12.00 до 06.00, замовлення таксі цілодобово; автомобільна стоянка, що охороняється. Щодня з 14.00 до 06.00 гості можуть відпочити у боулінг-центрі «Аврора», розташованому поряд з гостьовим будинком, де в розпорядженні є боулінг, більярд.

Реалізація інноваційної програми готелем. У 2015 році була проведена реконструкція будівлі відкрився безпосередньо басейн з водоспадом і сімейною гіркою, джакузі, басейн для дітей. Є також турецька лазня і сауна.

Реалізація цієї стратегії істотно розширила набір послуг гостьового будинку, що надавалися, додала йому ряд конкурентних переваг, дозволила позиціонувати не лише в якості гостьового будинку, але і підприємства, що надає різноманітні послуги: розважальні послуги клієнтам і населенню, організація і проведення різних змагань. Це сприяє виведенню гостьового будинку на новий сегмент ринку [52].

Розробка і комерційна реалізація нових технічних ідей вимагає високого творчого настрою, ініціативи і самовідданості кожного працівника і усього колективу в цілому, то і переорієнтація усієї роботи підприємства на нові конкурентоздатні види товарів і послуг, завоювання нових ринків збуту продукції в сучасних умовах неможливе без вдосконалення організації праці

і підготовки кадрів, націлених на повніше використання творчого потенціалу колективу (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Реалізація інноваційних стратегій готельними підприємствами

Готельне підприємство	Інноваційна стратегія	Заходи, що проводяться у рамках інноваційної стратегії	Результат реалізації стратегії
«Marriot International» місто Київ	впровадження інформаційних технологій	– встановлення автоматизованої системи Fidelio Front Office; – перехід на нову телефонну систему для службовців; – впровадження нової системи відправки підтверджень бронювання; – автоматизована система заохочення постійних клієнтів.	нова якість сервісу для гостей, забезпечення активного режиму економії ресурсів, зниження витрат на обслуговування і продовження терміну експлуатації інженерного устаткування.
ГК «Віва» місто Харків	стратегія концентрованого росту	– реконструкція і модернізація готелю підвищення рівня з двох до чотирьох зірок; – устаткування ділового і розважального центрів; – автоматизована система управління.	поліпшення позиціонування готелю, збільшення її конкурентної переваги; підвищення якості послуг, що надаються.
«Аврора» місто Львів	стратегія інтегрованого росту	– ідея обслуговування не лише гостей готелю, але і жителів району.	розширення набору послуг, що надаються, позиціонування не лише в якості гостьового будинку, але і підприємства, що надає різноманітні послуги клієнтам і населенню, вихід гостьового будинку на новий сегмент ринку.

Таким чином розглянув прийоми аналізу інноваційного потенціалу готельного підприємства та основні інноваційні стратегії в готелях, проаналізувавши їх реалізацію готельними підприємствами, можна зробити

наступні висновки.

Інновації є специфічним об'єктом управління, що вимагає значних інвестицій, кваліфікованого науково-технічного персоналу, масштабних маркетингових заходів. Таким чином, основною вимогою для управління інноваціями стає системний підхід, що визначає взаємозв'язки і взаємозалежність між підрозділами організації, необхідність прямих і зворотних зв'язків в структурі управління [53].

ВИСНОВКИ

На даний момент готельні інновації використовуються, як правило, у великих готелях, але продовжують аналізуватися лише у вузькому спектрі додаткових послуг, які можуть зробити готель своїм клієнтам, привабливим. На щастя, потреба в інноваційному розвитку для сфери гостинності росте. Збільшується попит на засоби розміщення, що веде за собою збільшення числа готельних підприємств на ринку готельних послуг.

Споживач вибирає тільки той готель, який може як найповніше задовольнити його потреби, а інноваційна діяльність спрямована не лише на підвищення якості обслуговування, але також і на передбачення бажань гостей. Наявність інновацій на базі готелю дає йому величезні конкурентні переваги і збільшує конкурентоспроможність готелю, притягаючи клієнтів наданням послуг більше за високу якість.

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери і області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі), причому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій.

На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій, по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей. Але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Тому керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проектів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики. На ринку з'являється безліч продуктів, таких як автоматизовані системи управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішими.

Інноваційні технології на підприємствах готельних послуг можуть бути застосовані для прибутку підприємства, збільшення сегменту ринку і для створення виходу безпосередньо на новий ринок.

Проаналізувавши розвиток інноваційних технологій в країнах світу можна сказати, що видна суттєва нестабільність України та її інновацій на світовому рівні.

Для того, щоб Україна покращила своє положення, а також просунулась на крок вперед в сфері інновацій – їй потрібно контролювати та вести облік змін світових тенденцій розвитку інновацій готельного бізнесу.

Якщо Україна буде придивлятися і брати приклад зі світових лідерів готельної індустрії, то в майбутньому вона буде мати можливість більш стабільного інноваційного положення, що ймовірно збільшить її фінансовий стан в декілька разів.

Застосування нових технологій, що зменшують витрати виробництва і забезпечують підвищений комфорт споживачеві, повинні стати пріоритетними для готельних компаній. Застосування цих технологій забезпечить приплив нових клієнтів і дозволити розширити займаний готелем сегмент ринку. Крім того, оскільки процес глобалізації триває і набирає темпи, то готель, включений в «правильну» систему бронювання, отримає безперечні конкурентні переваги.

Забезпечення технологічного нововведення, що підвищує комфорт обслуговування, та збільшує безпеку і надійність продукту або послуги, є основними маркетинговими вигодами. Значення і місце технологічної сфери в індустрії гостинності величезні. Технології, які полегшують процес купівлі і наявність попиту на якісніший продукт або послугу, зроблені із застосуванням технологічних нововведень, представляють не лише виробничі тонкості, але і насущну ринкову потребу XXI століття.

Таким чином, очевидно, що впровадження інновацій дасть можливість підвищити ефективність функціонування підприємства.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Апонін В. В., Олексин І. І., Шутовська Н. О., Футало Т. В. Організація і технологія надання послуг : навч. посібник. Київ : Видавничий центр «Академія», 2006. 311 с.
2. Барабаш Є. В. Інноваційні технології в готельному бізнесі. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/barabash.htm. (дата звернення: 06.11.2023 р.).
3. Балацька Н. Ю., Репринцева В. М. Особливості та перспективи розвитку готельного бізнесу в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 1 (28). С. 12–15.
4. Білик Р. С. Моделі інноваційного розвитку національних економік в умовах глобальної конкуренції. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка*. Випуск 2 (48). 2016. 16–23 с.
5. Будкін В. Інноваційна модель розвитку національних економік. *Економіка України*. 2010. № 6. С. 61–68.
6. Виноградська А. М. Технологія комерційного підприємництва : навч. посібник. Донецьк : Центр навчальної літератури, 2006. 780 с.
7. Гадецька З. М. Сучасні мультимедійні засоби просування готельно-ресторанних та туристичних послуг : *Молодий вчений*. 2015. № 2. С. 41–44.
8. Гостиничний бізнес online. URL: <http://prohotelia.com.ua> (дата звернення: 16.11.2023 р.).
9. Давидова О. Г. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. (Серія «Економіка»)*. 2015. № 7 (172). С. 65–69.
10. Данько Н. І., Новіков В. П. Оцінка економічної ефективності інвестицій у готельний бізнес. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*. 2017. Вип. 6. С. 153–160.
11. Домінська О. Я., Батьковець Н. О. Сучасний стан та інноваційні процеси розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні. *Вісник*

Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2017. Вип. 52. С. 39–41.

12. Журавльова С. М. Стратегія інноваційної діяльності на підприємствах готельного господарства. URL: <http://infotour.in.ua/zhuravljova.htm> (дата звернення: 01.11.2023 р.).

13. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ : 2017. 600 с.

14. Інформаційні технології та їх значення: веб-сайт. URL: <http://apeps.kpi.ua/shcho-take-informatsiini-technologii/en> (дата звернення: 11.11.2023 р.).

15. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник. Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. Полтава : ПУЕТ, 2018. 357 с.

16. Історія виникнення комп'ютерних систем бронювання: веб-сайт. URL: <https://tourism-book.com/books/book-3/chapter-1363/> (дата звернення: 14.11.2023 р.).

17. Казакова Н. Ф. Аналіз сучасного стану досліджень і розробок в області побудови інформаційно-освітніх середовищ. *Сучасні інформаційні технології в повсякденній діяльності та підготовці юристів* : І молод. наук. конф., 25 березня 2005 р. Одеса : ОНЮА. С. 80–84.

18. Каталог сайтів – турфирми, гостиницы, отели, пансионаты, санатории. URL: <http://infotravel.com.ua>. (дата звернення: 22.11.2023 р.).

19. Крутик А. Б. Впровадження систем електронного бронювання і резервування. Київ, 2017. 87 с.

20. Лук'янова Л. Г., Дорошенко Т. Т., Муніч І. М. Уніфіковані технології готельних послуг. Київ : Вища школа, 2001. 237 с.

21. Мазур В. С. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. *Журнал європейської економіки*. Тернопільський національний економічний університет. 2015. Т. 14 (№ 3). С. 273–286.

22. Малиновська О. Ю. Інноваційні види туризму. Географія та туризм. 2014. Вип. 27. С. 46–55.
23. Мальська М. П., Пандяк І. Г. Готельний бізнес: теорія та практика : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
25. Миронов Ю. Б. Інтернет-технології в туризмі. *Економіка: проблеми теорії та практики* : зб. наук. праць. Дніпропетровськ : ДНУ, 2004. Вип. 194. Т. II. С. 457–464.
26. Огієнко А. С., Саркісян Г. О. Формування інноваційних стратегій розвитку туристичного бізнесу в регіоні. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*, Серія «Економічні науки». 2020. № 4 (частина 2). С. 122–189.
27. Огляд ринку готелів: як відновлюються готелі України. Нерухомість. URL: <https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2020-roku>. (дата звернення: 12.11.2023 р.).
28. Орлик О. В. Інформаційні системи в сфері управління організацією. *Вісник соціально-економічних досліджень* : зб. наук. пр. Одеса : Вид-во ОДЕУ, 2002. Вип. 12. С. 188–191.
29. Павленко І. А. Економіка та організація інноваційної діяльності : навч. посібник. Київ : КНЕУ, 2006. 204 с.
30. Пашута М. Т., Шкільнюк О. М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання : навч. посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2005. 118 с.
31. Постова В. В., Лук'янець А. В. Особливості формування та підтримка іміджу підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Підприємництво та інновації*. 2020. №. 14. С. 63–67.
32. Прочан А. О. Вплив інформаційних технологій та надання туристичних послуг. *Формування ринкових відносин в Україні*. Київ. 2019. №7. С. 140–143.
33. Романенко О. Ж. Властивості новітніх інновацій в туризмі: практика та досвід. Одеса, 2018. № 8. С. 5–9.
34. Саненко Л. І. Принципи впровадження інноваційних технологій в

готелях та їх переваги. URL: http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm. (дата звернення: 02.11.2023 р.).

35. Спориш О. А., Тягунова Н. М. Використання сучасних інформаційних технологій для просування туристичного продукту Полтавщини. URL: <http://tourlib.net/statti.ukr/sporysh.htm> (дата звернення: 12.11.2023 р.).

36. Стратегія інноваційного розвитку України на період до 2030 року. URL: <https://www.businesslaw.org.ua/strategiya-innovaciinogo-rozvutku-ukrainy/>. (дата звернення: 29.10.2023 р.).

37. Сучасний стан готельного господарства. URL: <http://bigreferat.com/ukr/bigreferat993.html> (дата звернення: 22.10.2023 р.).

38. Технологія готельної справи : навч. посіб. В. П. Самодай. Суми : Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2012. 308 с.

39. Україна у 3D. URL: <http://ukraine3d.com> (дата звернення: 09.11.2023 р.).

40. Управління сучасним готельним комплексом : навчальний посібник. Г. Мунін, А. Змійов, Г. Зінов'єв та ін. НАНУ, Рада по вивченню продуктивних сил України, Укр. гуманіт. ін-т. Київ : Ліра-К, 2005. 514 с.

41. Фещенко Г. Є., Журавльова С. М. Інноваційна діяльність в готельному бізнесі. *Актуальні проблеми, пріоритетні напрямки та стратегії розвитку України* : тези доповідей III Міжнар. наук.-практ. он-лайн-конф. 13 жовтня 2021 р. Київ, 2021. С. 1019–1023.

42. Фещенко Г. Є., Гурова Д. Д., Журавльова С. М. Інноваційні технології у готельному бізнесі – вигоди від застосування. Міжнародна науково-практична конференція *«Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства»*, 25 листопада 2022 р. НУ «Запорізька політехніка», м. Запоріжжя, Україна, 2022. С. 739–741.

43. Циснецька Н. М. Інновація в сфері екскурсійного туризму. *Сучасні тенденції розвитку туризму* : зб. тез доповідей IV Всеукр. наук.-практ. конф.

Миколаїв : МФ КНУКіМ, 2016. Ч. 2. С. 151–154.

44. Чигирь Л. Гостиничный бизнес: как организовать бронирование мест по Интернету. *Бизнес*. 2003. № 24 (543). С. 110–113.

45. Шимановська-Діанич Л. М. Зміст та особливості впровадження інноваційних напрямів розвитку у сферу туризму. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. Харків, 2018. № 6. С. 105–109.

46. Шевчук І. Б., Васьків О. М. Теоретичні аспекти розвитку і застосування інформаційних технологій в економіці та управлінні: мезо- та мікрорівень. Львівська державна фінансова академія: веб-сайт. URL: <https://financial.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/10/82.pdf> (дата звернення: 09.11.2023 р.).

47. Google Business View : «новый» инструмент наконец-то стал доступен для украинского бизнеса. URL: <https://blog.uamaster.com/google-business-view/> (дата звернення: 29.10.2023 р.).

48. Virtual Reality Assemblage tour. URL: <https://viemr.com/portfolio/toyota/> (дата звернення: 29.10.2023 р.).

49. European countries with the highest number of international tourist arrivals in 2019 and 2020. URL: <https://www.statista.com/statistics/261729/countries-in-europe-ranked-by-international-tourist-arrivals/> (дата звернення: 19.10.2023 р.).

50. UNWTO World Tourism Organization. Turismo e Cultura. Available online. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-culture> (дата звернення: 09.11.2023 р.).