

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський державний біотехнологічний університет

ІННОВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Опорний конспект лекцій

УДК 640.4(042.4)
О-40

Д.М. Одарченко., О.М. Кирилюк, Михайлик В.І. «Інновації в готельній індустрії та ресторанному бізнесі»: опорний конспект лекцій для студентів денної та заочної форми навчання спеціальності 241 «Готельно-Ресторанна справа» Електрон. дані. – Х. : ХДБТУ, 2024. 142 с.

Укладачі: Д.М. Одарченко д.т.н., професор
О.М. Кирилюк, ст.викладач
В.І. Михайлик, ст. викладач

Кафедра торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи

Схвалено метод. комісією закладу вищої освіти за напрямом підготовки (спеціальністю) 241 «Готельно-ресторанна справа»
Протокол від № 2024 р.

Схвалено вченою радою ХДБТУ
Протокол від 2024 р. №

Схвалено редакційно-видавничою радою ХДБТУ Протокол від 2024 р. №

© Одарченко Д.М., Кирилюк О.М., Михайлик В.І. укладачі, 2024
© Харківський державний біотехнологічний університет, 2024

Зміст

Вступ	4
Тема 1. Сутність понять "Інновація", "Інноваційні процеси" Класифікація інновацій.	4
Тема 2. Особливості впровадження і розповсюдження інновацій	7
Тема 3. Інновації в сфері державного регулювання готельного бізнесу. Фактори, які впливають на успішність інноваційних процесів	13
Тема 4. Інфраструктурні, технологічні, інформаційно-інноваційні та маркетингові інноваційні процеси в готельному господарстві.....	23
Тема 5. Феномен готельних мереж в світі теорії стратегічного управління. Сучасні стратегії і розвиток міжнародних готельних мереж.	45
Тема 6. Економічні інновації в готельній індустрії.	54
Тема 7. Сучасний розвиток форматів закладів ресторанного господарства	61
Тема 8. Сучасні тенденції впровадження і розвиток номенклатури додаткових послуг у сфері ресторанної індустрії.	76
Тема 9. Інноваційні форми обслуговування в ресторанному господарстві	84
Тема 10. Прогнозування інноваційних планів	93
Тема 11. Продуктові та маркетингові інновації в готельній індустрії і ресторанному бізнесі.....	101
Тема 12. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності готельного підприємства.....	133

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

Вступ

Інновації виступають стимулом для подальшого розвитку готельного бізнесу, дають змогу підприємствам не тільки займати лідируюче положення у своїх ринкових сегментах, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування. 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). 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 проєктів. 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. 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.

Набагато кращі результати в розвитку економіки країни можуть бути досягнуті, якщо держава піде на посилення своєї ролі в антикризовому регулюванні ринків капіталу, активно сприяючи формуванню умов інноваційної діяльності. Правильний вибір стратегії інноваційної діяльності дозволить досить високими темпами підняти рівень національного доходу, так і рівень доходів населення. Державна інноваційна політика України повинна ґрунтуватися на створенні такої системи, яка дозволить в найкоротші терміни і з високою ефективністю використовувати інтелектуальний потенціал країни. Це забезпечить збільшення внутрішнього валового продукту країни за рахунок засвоєння виробництва принципово нових видів продукції (послуг) та технологій, а також розширення на цій основі ринків збуту вітчизняних товарів (послуг).

Тема 1. Сутність понять «інновація», «інноваційні процеси»

План:

1. Закон України
2. Нововведення (інновації) можливі у всіх сферах діяльності людини.
3. Інноваційна активність

1.1. Закон України "Про інноваційну діяльність" визначає правові та організаційно-економічні засади державного регулювання інноваційної діяльності, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів. Він дає визначення **інновацій** – як новостворених або вдосконалених конкурентноздатних технологій, продукції або послуг, а також організаційно-технічних рішень виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва або соціальної сфери.

Інновації та інноваційна діяльність традиційно представляються як напрям науково-технічного прогресу (високотехнологічної його складової) і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок в практику. Проте сенс і зміст поняття "інновація" більш широкий. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, а й включає зміни в продукті,

процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає як фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий чи удосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги і нові підходи до задоволення соціальних потреб.

У оксфордському тлумачному словнику поняття "інновація" (innovation) роз'яснюється наступним чином: "Будь-який новий підхід до конструювання, виробництва або збуту товару, в результаті чого новатор або його компанія отримують перевагу перед конкурентами".

Термін "інновація", в сучасному його розумінні, першим став застосовувати Й. Шумпетер, який підкреслював, що *інновація* – це суттєва зміна функції виробленого, що складається в новому з'єднанні і комерціалізації всіх нових комбінацій, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, впровадженні нових процесів, відкритті нових ринків, впровадження нових організаційних форм.

До цього можна додати, що *інновація* – це новий продукт, нове явище чи дія на ринку (підприємстві), яке має на меті залучити споживача, задовольнити його потреби і водночас принести дохід підприємцю.

Фактори, що визначають інноваційний розвиток:

- ринкова кон'юнктура і конкуренція (як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках);
- середа (рівень розвитку науки і техніки, законодавча і нормативна база, політична та економічна стабільність); кадри (вчені, фахівці, підприємці, менеджери, політичні діячі, державні службовці);
- ресурси (природні, виробничі, фінансові, науково-технічні, технологічні, інфраструктура).

Побудниками інновацій є постійні зміни, що відбуваються в різних сферах людської діяльності. У кожній з них цілями нововведень є впровадження нових процесів або продуктів, які спрямовані на забезпечення сталого і довгострокового економічного зростання. До них відносяться *типи інновацій*:

1. Удосконалення або створення нових матеріалів, обладнання, технологічних процесів, продуктів, послуг і методів, докорінно змінюють або істотно поліпшують ефективність економіки;
2. Зміни в соціальній структурі для підвищення соціального статусу особи і досягнення оптимального співвідношення особистих і суспільних інтересів;
3. Модифікації сформованої системи управління, що дозволяють покращувати діяльність підприємств і організацій та сприяють адаптації до мінливих умов.

Всі нововведення в техніці, технології, економіці, управлінні та соціальній сфері взаємопов'язані один з одним, і щоб впровадити нововведення у будь-якій з цих сфер, практично завжди необхідно здійснити відповідні зміни і в інших. Це пояснюється тим, що в переважній більшості *інновації базуються на* одночасному цілеспрямованому поєднанні та використанні різних видів знання заради отримання нових областей його економічного застосування.

Документально оформлений результат досліджень, розробок чи експериментальних робіт з підвищення ефективності будь-якої сфери діяльності є *нововведенням (новацією)*. До них відносяться: відкриття, винаходи, патенти, ноу-хау, документація на новий чи удосконалений продукт, технологія чи виробничий процес, а також різні рекомендації, методики, інструкції, стандарти, результати маркетингових досліджень, раціоналізаторські пропозиції.

Нововведення у вигляді нових знань, підходів, прийомів набуває нової якості і перетворюється на інновацію (нововведення) з моменту його впровадження і початку розповсюдження. Інновація – кінцевий результат впровадження нововведення з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту, затребуваного суспільством. Іншими словами, *інновація* – це конкретний результат творчої, пов'язаної з ризиком діяльності, яка забезпечує просування і впровадження на ринок нових благ, що істотно відрізняються від колишніх і більш повно задовольняють потреби; відкриття та освоєння нових ринків або досягнення інших конкретних цілей.

1.2. Нововведення (інновації) можливі у всіх сферах діяльності людини. Виходячи з багатоваріантних можливостей, інновації розрізняються по сфері впровадження, масштабам поширення і за характером.

За сферою впровадження інновації поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-культурні та державно-правові.

За масштабами розповсюдження розрізняють глобальні, національні, регіональні, галузеві і локальні (на підприємстві, в компанії) інновації.

За характером вони можуть бути еволюційними і радикальними.

Еволюційні нововведення відбуваються безперервно і в своїй більшості є наслідком ідей і пропозицій, що надходять зі сфери виробництва, збуту, споживання. Процес еволюційних нововведень повністю підпорядкований суспільним потребам, формується платоспроможним попитом і обмежується можливостями технологічного потенціалу тієї системи, в рамках якої він походить. Частота виходу на ринок з нововведеннями залежить від накопиченого емпіричного досвіду і знань. В результаті підвищуються можливості компанії з отримання та аналізу інформації про переваги споживачів, сприйняття сигналів ринку, а накопичені знання дозволяють удосконалювати продукти і технології за допомогою інновацій.

Еволюційні інновації можна класифікувати по предмету програми, впливу на процес виробництва та діяльність компаній, а також за характером потреб, що задовольняються. Традиційним підходом до типології нововведень по предмету програми є їх поділ на інновації-продукти та інновації-процеси.

Інновація-продукт – нововведення у вигляді принципово нового або вдосконаленого продукту, яке просувається у формі товару на ринок. Найчастіше впровадження нового продукту буває пов'язано з освоєнням або створенням нових ринків.

Інновація-процес – це технічне, виробниче й управлінське вдосконалення, що знижує витрати на виробництво продукту. Інновація-процес може перетворитися на інновацію-продукт, якщо затребувана на ринку. Виділяють ще *інновацію-сервіс*, пов'язану з обслуговуванням процесів використання продукту за межами підприємства (програмне забезпечення комп'ютерів). До інновацій, що впливають на процес виробництва та діяльність компаній на ринку, відносяться технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, правові, управлінські та інформаційні.

У сфері послуг інноваціями є принципово нові або суттєво вдосконалені методи їх виробництва та надання (обслуговування), які не можуть бути забезпечені колишніми виробничими методами. Це туристські, банківські, консалтингові послуги, інші сектори з орієнтацією на новітні інформаційні та комунікаційні технології.

До інновацій за характером потреб, що задовольняються можна віднести нововведення, що створюють нові потреби і розвивають існуючі. Радикальні нововведення не є реакцією на потреби ринку. Вони пов'язані насамперед з наукою, науковими відкриттями, проривними винаходами, які мають певну незалежність від суспільних потреб. Застосування радикальних нововведень означає розрив з попередніми тенденціями, відкриває нову загальну концепцію подальших удосконалень. Попит на них непередбачуваний через відсутність в момент їх появи досить чітких областей їх застосування. Серед радикальних нововведень виділяють базисні інновації на основі нових знань про природу матеріального світу. Вони є основою для формування нового технологічного укладу, визначають його структуру. Їх впровадження пов'язано з великими інвестиціями у формування нових галузей і напрямів розвитку. Тому на перших фазах освоєння базисних інновацій необхідна пряма і непряма державна підтримка. Процес їх впровадження є тривалим і супроводжується значним ризиком.

Радикальні інновації підрозділяють на кілька категорій. Перш за все це *системні інновації*, що забезпечують появу інших нововведень – поліпшують (прирастають інновації). Через них забезпечується розповсюдження принципово нової техніки і технології в різних сферах виробництва, що сприяє впровадженню *базисних інновацій*. Такі інновації забезпечують важливі технічні поліпшення продуктів, технологічних процесів.

1.3. Необхідною умовою економічного зростання та підвищення якості життя кожної країни є *інноваційна активність*. У свою чергу вона залежить від економічного та науково-технічного потенціалу держави, її інноваційної політики та ресурсів, духовного стану суспільства. На рівні підприємства (компанії) інноваційна активність залежить від вибору стратегії та якості управління діяльністю, гнучкості виробничих систем і використання ресурсів. Інноваційна активність проявляється через інноваційні процеси – цілеспрямовану діяльність по створенню, освоєнню в виробництві та просуванню на ринок продуктових, технологічних та організаційно-управлінських нововведень.

Характерною рисою інноваційних процесів є їх нелінійність на відміну від виробництва і логістики. Лінійність передбачає одноразове використання знань, а інноваційні процеси – перманентні, тобто паралельність новаторської діяльності щодо продукції, організації та управління – різноманіття областей нововведень.

Інноваційні процеси підтримуються інституційними та структурними факторами, пов'язаними з перерозподілом ресурсів відповідно до критеріїв сформованої структури суспільних потреб і найбільш повного задоволення поточного і перспективного платоспроможного попиту.

Інноваційний процес включає: нововведення; інноваційну діяльність; державну інноваційну політику; інноваційний потенціал; інноваційну сферу; інноваційну інфраструктуру та інноваційні програми.

Для того щоб врахувати сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізації та розповсюдження, слід ввести поняття "інноваційний цикл".

Інноваційний цикл включає в себе період створення новації і життєвий цикл. Це обумовлено тим, що нововведення може використовуватися для створення інновацій неодноразово, причому в сферах, іноді дуже віддалених від сфери появи новації.

Основні функції інновацій:

- Вони втягують у виробництво нові продуктивні сили, сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, скорочують різного роду витрати;
- Підвищують рівень життя кожної людини і суспільства в цілому за рахунок різноманітності і якості виробленої продукції та послуг, задоволення потреб населення;
- Допмагають привести у відповідність структуру виробництва зі структурою змінених потреб, сприяють підтримці рівноваги між попитом і пропозицією, між виробництвом і споживанням;
- Є результатом застосування творчих можливостей і знань конкретної особистості, людського інтелекту, що, в свою чергу, стимулює подальше зростання творчої діяльності.

Тема 2. Інноваційні процеси у готельному господарстві

План:

1. Види інновацій в готельному бізнесі
2. Прогнозування

1. Діяльність, що забезпечує перетворення ідей у нововведення, а також формує систему керування цим процесом, і є *інноваційна діяльність*. Нововведення при такому підході розуміється як результат інновації, а інноваційний процес містить у собі, принаймні, три етапи: генерування ідей (у певному випадку – наукове відкриття), розробка ідей в прикладному аспекті, реалізація нововведення в практиці.

Постійні інновації в процесі виробництва товарів і послуг – обов'язкова умова розвитку або навіть виживання підприємства в умовах жорсткої конкуренції. 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.

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

Відокремимо чотири види інновацій, що мають місце в готельному бізнесі. Це продуктові, маркетингові, ресурсні та організаційні (див. рис. 2.1).

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);
- аромотехнологія 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.

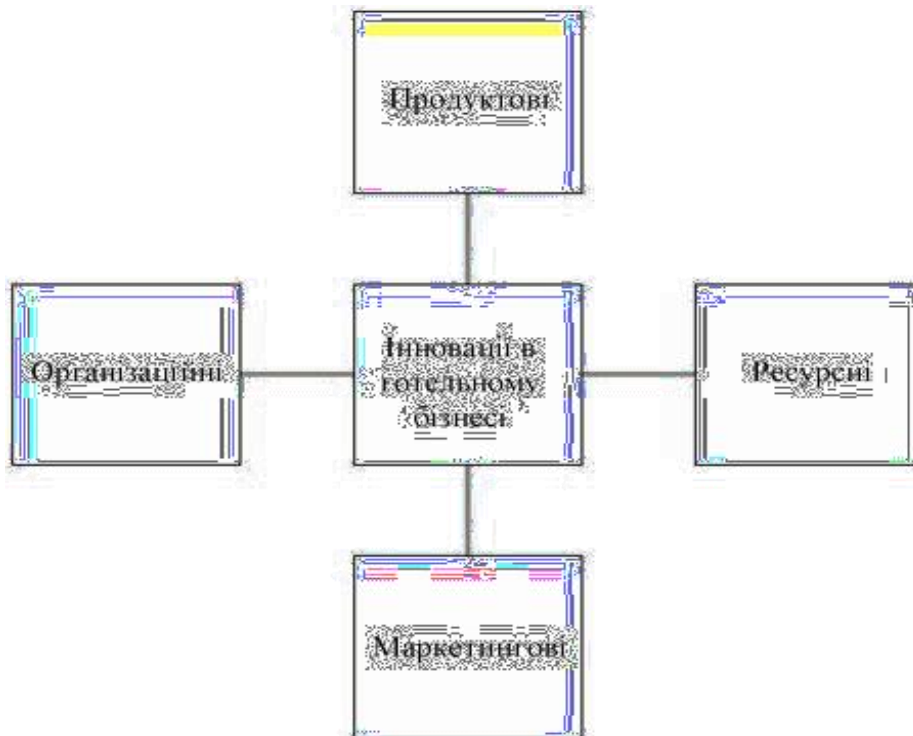


Рисунок 2.1 – Види інновацій в готельному бізнесі

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 важливою є стратегія, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюючого навколишнього середовища.

Наприклад, стратегія японських готельних підприємств характеризується наступним:

- орієнтацією на постійні зміни як у зовнішньому середовищі, так і всередині фірми;
- орієнтацією на місце в цьому середовищі;
- відсутністю детермінованого курсу;
- обліком і використанням всіх можливостей для виживання, посиленням своєї ролі у світі, що змінюється, не тільки в даний момент, але й на тривалу перспективу;
- інтелектуальним потенціалом працівників підприємств й технологій, що постійно розвиваються.

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

узагальнені принципи вироблення стратегії бізнесу.

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво підприємства на основі аналізу ключових факторів, що характеризують його 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. Вихід на не вивчені ринки, розробка нового продукту (послуги) або перехід у нову галузь вимагають значних фінансових витрат. Тому фірми, що мають більші фінансові ресурси або мають легкий доступ до них, перебувають у набагато кращому положенні для вибору варіантів стратегії.

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 якісного технологічного відновлення існуючих. Великий вплив на вибір стратегії підприємства робить ступінь залежності від зовнішнього середовища.

Сильна зовнішня залежність може бути обумовлена також правовим регулюванням поведінки 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 особисті рахунки або довести щось певним особам.

Обов'язково повинен прийматися в увагу часовий фактор. Справа в тому, що й можливості, і погрози для підприємства, і заплановані 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.

До цих напрямків відносять:

1. відповідність обраної стратегії стану й вимогам суб'єктів оточення. Перевіряється те, наскільки стратегія пов'язана з вимогами 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;

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 освіти, якість життя; екологічний ефект – вплив на ступінь забруднення навколишнього середовища, комплексність використання природних ресурсів;
- технічний (якісний) ефект – зміна рівня новизни, якості, конкурентоспроможності продукції (послуг);

- 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».

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 долучилися 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.

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.

Саме традиційну інноваційну стратегію розвитку обирає переважна більшість вітчизняних готельних підприємств, намагаючись постійно вдосконалювати якість обслуговування.

2. У класичному менеджменті вважається, що прогнозування – це метод, в якому використовуються як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього в цілях його визначення. В результаті отримують картину майбутнього, яку можна використовувати як основу в процесі планування. Прогноз в управлінні являє собою розробку моделей розвитку керованого об'єкта. Показники прогнозу (числові характеристики об'єкта, обсяги і терміни робіт і т. д.) мають ймовірнісну природу. На основі прогнозів здійснюється передбачення і приймаються управлінські рішення.

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

Для прогнозування в практичній діяльності застосовуються різні кількісні і якісні методи. Кількісні методи базуються на інформації, яку можна отримати, на основі вивчення тенденцій зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Як приклади таких методів можуть виступати: аналіз

тимчасових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання. У основу якісних методів покладені експертні оцінки фахівців в сфері прийняття рішень: наприклад, методи експертних оцінок, висновки, моделі очікування споживача (опитування клієнтів). Складні об'єкти прогнозуються з використанням різних кількісних і якісних методів. Наприклад, прогноз економічної кон'юнктури (сукупність ознак, що характеризують стан економіки в певний період) базується на прогнозах у сфері обмежень по захисту навколишнього середовища, міжнародної торгівлі, попиту на продукцію, пропозиції продукції та їх співвідношень. При цьому кожний з вказаних прогнозів, у свою чергу, ґрунтується на проміжних прогнозах різних процесів. Відпрацьованими методами прогнозування економічної кон'юнктури є: «мозкова атака», метод Дельфі, екстраполяції тенденцій, морфологічний аналіз, імітаційне динамічне моделювання, структурний аналіз і ін. Однак існують і інші класифікації методів прогнозування, які визначені особливостями прогнозів. Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його вироблення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. При цьому різні методи можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

За характером використання вони можуть бути розподілені на дві основні групи:

- методи колективного пошуку,
- методи індивідуального пошуку.

До методів колективного пошуку нових ідей належать:

1. *Метод мозкового штурму* – процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їх авторів можуть видаватися сумнівними. Якщо при цьому автор боїться потрапити під критику опонентів, він може побоюватися виказувати свою думку. Крім того, відомо, що одні люди за складом розуму гарно генерують ідеї, але погано їх аналізують, а інші, навпаки, більш схильні до критичного аналізу чужих ідей, ніж до генерації власних. Бажаючи усунути перешкоди, що викликані страхом критики при генеруванні ідей, і забезпечити їх оперативний об'єктивний аналіз, американський психолог А. Осорон 1953 р. класифікував ці процеси, розподіляючи їх учасників на дві групи. Одна група тільки пропонувала ідеї, а друга – лише аналізувала запропоновані ідеї. Обидві групи працюють у двох суміжних приміщеннях, не спілкуючись між собою. Вони беруть участь повноправно у вирішенні завдання, що перешкоджає появі відчуття чужих ідей. Для ефективного застосування методу мозкового штурму слід чітко уявляти його можливості, знати, як і коли доцільно використовувати, і дотримувати таких основних правил:

- група генераторів ідей повинна формуватися з людей різноманітних спеціальностей і досвіду;
- метод може давати кращі результати, якщо члени групи не зацікавлені особисто у вирішенні поставленого завдання. Вони повинні розуміти завдання, яке мають розв'язати, загальне уявлення про нього, але не обов'язково мати спеціальну підготовку в даній сфері.

У цьому випадку їхні пропозиції можуть стати більш вільними від психологічної інерції та нетрадиційними. Так, для вирішення, наприклад, технічного завдання можуть бути запрошені біологи, психологи та ін. При цьому враховуються такі вимоги:

- висока професійна кваліфікація і здібність до творчого мислення;
- ідеї висловлюються вільно, у тому числі фантастичні, жартівливі чи на перший погляд помилкові.

Будь-які оціночні висловлювання недопустимі, ураховуючи схильність людини до критики, ця вимога – головна; повинна генеруватися достатньо велика кількість ідей.

Основний принцип даного методу:

- ліпше десять зайвих ідей, ніж одна втрачена цінна ідея;
- бажано, щоб процес генерування був безперервним: одна ідея повинна слідувати за іншою і породжувати нову. Тому регламент часу на формулювання ідеї – одна-дві хвилини. Однак регламент повинен дотримуватись самими учасниками групи, а не адміністративно;
- у процесі експертизи всі запропоновані ідеї мають право на обговорення й аналіз, навіть ті, які на перший погляд не заслуговують уваги;
- оптимальний кількісний склад групи генерації ідей 6 – 10 осіб, а тривалість процесу – не більше однієї години. Цей метод дає більш ефективні результати у вирішенні неточних і спеціальних завдань.

Реалізація інновацій у сфері готельного господарства спирається на систему планування.

В діяльності суб'єкта господарювання використовуються різні плани. Їх класифікація підкоряється задачам систематизації згідно з типовими ознаками, що дозволяє визначити місце кожного з них і визначити роль відповідно свого призначення. Встановлення тотожності і відмінностей між видами планів завдяки їх класифікації дозволяє краще та адекватніше зрозуміти природу планування.

Плани класифікуються наступним чином:

1. За часом: довгострокові (стратегічні) – на 6-10 років; середньострокові – на 3-5 років; поточні – на 1 рік, в т. ч. сезонні; оперативні – до 1 року.

2. За об'єктами господарювання: державні, в тому числі регіональні, республіканські, обласні і муніципальні; внутрішньофірмові.

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

3. За ступенем визначеності параметрів:

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

4. За ознакою часової орієнтації:

- реактивні, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- інактивні, тобто інертні згідно планованих дій;
- проактивні, тобто з високим рівнем активності, направлених на істотне перетворення дійсності.

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

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

Розглянувши класифікацію планування інновацій та їх реалізації, треба сказати таке. Мета діяльності з формування ідей залежить від вироблення якомога більшої їхньої кількості. Мета наступних етапів – скоротити їх кількість. Першим кроком цього шляху є відбір ідей. Мета відбору – якомога швидше виявити і відсіяти непридатні ідеї. У багатьох фірмах фахівці повинні викладати ідеї новинок у вигляді стандартних бланків, що передаються потім в руки комісії з нових товарів. У такій заявці міститься опис товару, цільового ринку України і конкурентів, робляться грубі прикидки відносно обсягів ринку, ціни товару, тривалості і вартості робіт зі створення новинки, вартості її виробництва та норми прибутку. Навіть у тому разі, коли ідея представляється цікавою, виникає запитання: чи підходить для конкретної фірми – чи цілком узгоджується з її цілями, стратегічними настановами й ресурсами? Багато фірм розробили спеціальні системи оцінки й відбору ідей. Попередня селекція означатиме перевірку ідей щодо відповідності вимогам фірми, що може включати в експертних оцінках, матрицю оцінки й багатокритеріальну оцінку. І тому використовують власних фахівців підприємства. Критерії оцінки залежать від характеру підприємства. Насправді найчастіше застосовуються методи оцінки за допомогою балів і шкал. При застосуванні профільних шкал визначається місце ідеї за шкалою, важливості якої висловлюють різні рівні оцінки (числа, скажімо, від 1 до 7, від 1 до 10 чи якісь знаки). Матриця оцінки будується так: визначаються найважливіші сфери підприємства, їм присвоюється числове значення, що відбиває їх відносну вагу і роль для успіху підприємства. Ідея отримує ряд оцінок (наприклад, від 0,1 до 1), кожна з яких висловлює, наскільки добре ідея відповідає вимогам того чи іншого відділу.

Що ж до експертної оцінки, то її проводять, передусім, за такими показниками як: очікуваний обсяг продажу; зростання виробництва; чи досяжним є ступінь проникнення; відповідність продукту, що використовуються чи планований канал розподілу. Необхідно

з'ясувати, які переваги має продукт відносно конкурентів, чи є правові або моральні проблеми. Експерти мають визначити, наскільки реалізується ідея з технічної точки зору, наскільки вона відповідає цілям та іміджу підприємства. Однак остаточний відбір інноваційних ідей завершується економічним, у т.ч. інвестиційним обґрунтуванням.

Тема 3. Нормативно-законодавча база регулювання інноваційної діяльності в Україні

План:

1. Нормативно-правова база інноваційної діяльності
2. Об'єкти інноваційної діяльності
3. Суб'єкти інноваційної діяльності
4. Інноваційне підприємство

1. Нормативно-правова база покликана сприяти розвитку інноваційної діяльності. Як відомо, вона регламентується Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерств і відомств, іншими нормативними актами центральних органів влади, розпорядженнями голови відповідної обласної (міської) державної адміністрації, рішеннями відповідних рад тощо. Вітчизняні фахівці поняття «іновації» стали активно використовувати тільки в перехідний період економіки України. До того часу користувались поняттям науково-технічного прогресу, і проблематика нововведень розроблялась лише в межах економічних досягнень НТП та впровадження нової техніки у виробництво. Передусім вивчалися питання інтеграції науки та виробництва, шляхи впровадження досягнень НТП у виробництво та підвищення його ефективності. Теорія розвитку науково-технічного прогресу не враховувала організаційно-управлінських, соціальних іновацій і, взагалі, багатьох важливих чинників ринкової економіки, які не могли бути використані в соціалістичному господарюванні. З переходом України до ринкових відносин розпочався пошук шляхів активізації інноваційної діяльності та усвідомлення сутності та форми організації. Уперше іноваційну діяльність було визначено в Законі України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-ХІІ (прийнятий Верховною Радою України 18 вересня 1991 року). Цей Закон визначив загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України. 18 лютого 1992 року Кабінет Міністрів України видає Постанову №77 «Про створення Державного іноваційного фонду», яка регламентувала створення і функціонування в Україні Державного іноваційного фонду з регіональними відділеннями в областях. Ця постанова сприяла фінансуванню заходів щодо забезпечення розвитку та використання досягнень науки й техніки. Дещо пізніше, 6 серпня 1998 року Кабінет Міністрів України видає Постанову № 1242 «Про затвердження Порядку формування та використання коштів Державного іноваційного фонду», яка регламентувала формування коштів Державного іноваційного фонду та їх використання для фінансування заходів у сфері іноваційної діяльності. Із метою забезпечення реалізації державної іноваційної політики та залучення вітчизняних і ноземних інвестицій для розвитку національної економіки Державний іноваційний фонд був перетворений на Українську державну іноваційну компанію (Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2000 року № 654 «Про утворення

Української державної інноваційної компанії»). Українська державна інноваційна компанія визначалася як небанківська фінансово-кредитна установа, підпорядкована Міністерству освіти і науки. Згідно зі статутом компанія є державною небанківською фінансово-кредитною установою, що утворена на базі Державного інноваційного фонду та його регіональних відділень. Засновником Компанії є держава в особі Кабінету Міністрів України. Із питань проведення державної інноваційної політики Компанія підпорядковується Міністерству освіти і науки. За цей період було прийнято низку нормативно-законодавчих документів, які регламентували створення та діяльність інноваційних суб'єктів в Україні. 11 липня 2001 року Верховна Рада України прийняла Закон України №2623-III «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки». Цей закон визначив правові, фінансові та організаційні засади цілісної системи формування та реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні. Із метою підтримки розвитку економіки України інноваційним шляхом Верховна Рада 4 липня 2002 року приймає Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV, який став основним законом, що регламентує інноваційну діяльність в Україні. Він визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів. У законі визначено такі терміни: «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний продукт», «інноваційна продукція», «пріоритетний інноваційний проект», «інноваційне підприємство», «інноваційна інфраструктура». 16 січня 2003 року Верховна Рада ухвалила Господарський кодекс України за № 436-IV. Глава 34 цього Кодексу забезпечує правовому регулюванню інноваційної діяльності. У ній наведено визначення інноваційної діяльності, змісту та формам інвестування інноваційної діяльності, змісту державного регулювання інноваційної діяльності, державної експертизи інноваційних проектів. Визначені державні гарантії суб'єктам інноваційної діяльності. Розкрито зміст договору на створення і передачу науково-технічної продукції. 16 січня 2003 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV. Метою Закону було створення правової бази для концентрації ресурсів держави на провідних напрямках науково-технологічного оновлення виробництва та сфери послуг у країні, забезпечення внутрішнього ринку конкурентною наукоємною продукцією та виходу з нею на світовий ринок. Цей Закон визначив стратегічні та середньострокові пріоритетні напрями інноваційного розвитку суспільства, реалізація яких повинна здійснюватися за безпосередньої участі вітчизняної науки на основі нових наукових розробок і технологій, правові, економічні та організаційні засади формування та реалізації пріоритетної інноваційної діяльності в Україні. Визначені цим Законом пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні зобов'язують органи виконавчої влади країни всіх рівнів створювати режим найбільшого сприяння виконанню робіт, спрямованих на реалізацію відповідних пріоритетних напрямів, і концентрації на них фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів. 17 вересня 2003 року Кабінет Міністрів України приймає Постанову № 1474 «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів». Цією Постановою було затверджено Порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів. Згідно з цим Порядком проводиться державна реєстрація інноваційних проектів, ведеться їх Державний реєстр і публікується інформація про інноваційні проекти в офіційному бюлетені МОН України. На сьогодні в Україні вже існують базові закони у сфері інноваційної діяльності. Вони заклали фундамент формування вітчизняної інноваційної системи. Проте, постійно з'являються нові пропозиції щодо механізмів стимулювання інноваційної діяльності, розвитку інноваційної інфраструктури; норми діючих законів у сфері інноваційної діяльності потребують уточнення та приведення у відповідність до чинного законодавства та прийняття нових законів. У зв'язку з цим, існуючі нормативно-законодавчі документи постійно оновлюються та уточнюються, приймаються нові редакції. Тому для забезпечення свого високого фахового рівня необхідно

постійно відслідковувати як появу нових законодавчих актів, так і вивчати уточнення до уже існуючої законодавчої бази в сфері інноваційної діяльності. Такими перспективними законами у сфері інноваційної діяльності можуть бути закони щодо створення системи Державного інноваційного промислового фонду, галузевих та регіональних інноваційних фондів, венчурних фондів, Закони України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про особливості введення в цивільний оборот об'єктів права інтелектуальної власності, створених з використанням коштів державного й місцевих бюджетів, спеціальних і державних фондів цільового призначення» тощо.

2.Об'єкти інноваційної діяльності

Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу та науково-технічного розвитку. З'явилися нові пріоритети: інтелектуалізація виробничої діяльності, екологічність, використання високих технологій тощо. Ця модель потребує нової державної інноваційної політики ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукомістких та скорочення природоексплуатуючих галузей. Обов'язковою умовою формування ефективного механізму функціонування економіки на засадах інноваційного розвитку є розвинена інфраструктура. З метою підтримки інноваційною діяльністю необхідна ціла низка відповідних структур, які б скоординовано забезпечували її ефективну реалізацію.

Інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) (Закон України «Про інноваційну діяльність»)

Провідна роль у науково-технічній революції відводиться саме науці. Техніка орієнтується на наукові відкриття, які стають вихідною базою для створення нових галузей виробництва. У сучасних економічних умовах не можлива практична діяльність без впровадження останніх наукових досягнень. Це обумовило появу творчої співдружності учених, інженерів, робітників, спеціалістів, а в результаті й самі підприємства почали переростати в науково-промислові комплекси різних видів. В Україні інноваційна інфраструктура лише формується і є далекою від необхідного стану, який би забезпечив можливість інноваційної діяльності на належному рівні. Згідно з вітчизняними нормативно-правовими актами **об'єктами інноваційної діяльності** є (Закон України «Про інноваційну діяльність»):

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції.

Одним із найбільш поширених видів об'єктів інноваційної діяльності є інноваційні програми та проекти.

Інноваційний проект –комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції . (Закон України «Про інноваційну діяльність») Інноваційні проекти, зазвичай, містять інформацію:

- загальну: назву проекту, його зміст; ключові слова; дані про заявника проекту;
- мету, функціональне призначення та галузеву спрямованість;

- науково-технічну характеристику проекту: міру новизни; рівень технології; міру захищеності;
- місце реалізації проекту;
- результати аналізу ринків збуту продукції, ринків сировини, витратних матеріалів, ресурсів для виробництва кінцевої продукції;
- строки реалізації проекту і його основних етапів;
- об'єми та інші фінансові показники проекту;
- ефективність проекту: економічна, екологічна, бюджетна, соціальна.

Державна підтримка реалізації інноваційного проекту надається лише за умови його державної реєстрації. Її здійснює за поданням суб'єктів інноваційної діяльності спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності. Проекти, визнані за результатами експертизи інноваційними, заносяться до Державного реєстру інноваційних проектів. Інноваційні проекти з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, затверджених Верховною Радою України, визнаються пріоритетними інноваційними проектами. Інформація про них публікується в офіційному бюлетені Держінформнауки. Суб'єкту інноваційної діяльності видається свідоцтво про державну реєстрацію інноваційного проекту. Форма свідоцтва затверджується Кабінетом Міністрів України. Суб'єкт інноваційної діяльності, який заявляє інноваційний проект на державну реєстрацію, подає до Держінформнауки документи :

- заяву про розгляд інноваційного проекту;
- інноваційний проект за формою, затвердженою МОН України за поданням Держінформнауки (прошитий, пронумерований, засвідчений підписом і скріплений печаткою заявника);
- бізнес-план інноваційного проекту на паперовому та електронному носіях;
- фізична особа, крім того, – копію документа, що посвідчує особу, та копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера.

Відповідальність за достовірність інформації, що міститься в поданих документах, покладається на заявника. Рішення про державну реєстрацію інноваційного проекту приймається Держінформнауки на підставі висновку організації з проведення експертизи інноваційних проектів. Слід розмежовувати такі об'єкти як інноваційний продукт інноваційна продукція. Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії. Інноваційний продукт повинен шляхом впровадження реалізовувати відкриття чи об'єкт інтелектуальної власності, на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об'єктів інтелектуальної власності ліцензії. Розробка інноваційного продукту повинна підвищувати науково-технічний і технологічний рівень. Інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність». Інноваційною визнається продукція, яка є результатом виконання інноваційного проекту. Обов'язкова умова як для інноваційного проекту, так і для продукції: вироблення вперше. Якщо вони вже раніше вироблялися, то повинні бути конкурентоздатними та мати суттєво вищі техніко-економічні показники, порівняно з представленими на ринку аналогами. Згідно з законом України «Про інноваційну діяльність», рішення про кваліфікування продукту та продукції інноваційними приймає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері інноваційної діяльності, за результатами експертизи.

3. Суб'єкти інноваційної діяльності

Основоположники теорії інноваційної діяльності (Й. Шумпетер, П. Друкер) вказували на те, що практичні діячі, підприємці повинні цілеспрямовано відшукувати джерела інновацій, причини, що їх зумовлюють, і прогнозувати можливі наслідки їх упровадження. Ефективність

упровадження новинок залежить від того як саме реалізовувати новаторські рішення в життя. Перша спроба визначити суб'єкти інноваційної діяльності належить Й. Шумпетеру. Він виділив два «класи» суб'єктів:

- новаторів – «особливий клас», що проектують, розробляють і впроваджують інновації, створюють нові фірми чи модернізують старі, впливають на зміни в інституціональній структурі;
- консерваторів, що користуються поширеними технологіями, випускаючи традиційну продукцію, і прагнуть до незмінності інституцій. На сьогодні поняття суб'єктів інноваційної діяльності розглядають більш різнопланово з урахуванням різних аспектів інноваційної діяльності.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути: фізичні і (або) юридичні особи, об'єднання цих осіб, які провадять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів. За характером та змістом інноваційної діяльності усі суб'єкти поділяють на три групи. До кожної з них входять свої складові. Всі вони в тій чи іншій мірі беруть участь у інноваційній діяльності (Закон України «Про інноваційну діяльність»):

1. Державні органи управління визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, а також встановлюють форми стимулювання інноваційних процесів, спрямованих на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Так Верховна Рада України визначає єдину державну політику у сфері інноваційної діяльності:

- створює законодавчу базу для сфери інноваційної діяльності;
 - затверджує пріоритетні напрями інноваційної діяльності;
 - визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інноваційної діяльності.
- Важливі функції належать і Кабінету Міністрів України:
- здійснення державного управління та забезпечення реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності;
 - підготовки та подання до Верховної Ради України пропозицій щодо пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
 - здійснення заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
 - сприяння створення ефективної інфраструктури у сфері інноваційної діяльності;
 - створення та регламентування діяльності спеціалізованих державних інноваційних фінансово-кредитні установ для фінансової підтримки інноваційних програм і проектів;
 - затвердження положення про порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів. Певні функції належать і Центральним органам виконавчої влади:
 - підготовку пропозицій щодо реалізації інноваційної політики у відповідній галузі економіки та створення організаційно-економічних механізмів підтримки її реалізації;
 - доручення державним інноваційним фінансово-кредитним установам здійснення конкурсного відбору пріоритетних інноваційних проектів із пріоритетних галузевих напрямів інноваційної діяльності і здійснення фінансової підтримки цих проектів. Спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності за період 2005–2011 рр. було Державне агентство України з інвестицій та інновацій (Держінвестицій України). Цей державний орган також здійснював відповідні покладені на нього завдання згідно з діючими нормативно-правовими актами. У травні 2011р. це агентство було ліквідовано. Обласні та районні ради, органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради), виконують також певні функції стосовно інноваційної діяльності, відповідно до їх компетенції:
 - затверджують регіональні чи місцеві інноваційні програми;

– визначають кошти бюджетів для фінансової підтримки регіональних чи місцевих інноваційних програм і делегують відповідні повноваження стосовно фінансування цих інноваційних програм;

– контролюють фінансування регіональних чи місцевих інноваційних програм.

2. Для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інновацій, створює спеціалізовані державні небанківські інноваційні **фінансово-кредитні установи**. Інноваційні фінансово-кредитні установи поділяються на дві основні групи: державні та комунальні (згідно Закону України «Про інноваційну діяльність»). Державна інноваційна фінансово-кредитна установа підпорядковується центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності, і діє на основі Положення (Статуту), що затверджується Кабінетом Міністрів України. Комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи можуть створюватися органами місцевого самоврядування для здійснення фінансової підтримки місцевих інноваційних програм. Вони підпорядковуються виконавчим органам місцевого самоврядування та діють на основі положень (статутів) про них, що розробляються і затверджуються цими органами. Кошти комунальної інноваційної фінансово-кредитної установи формуються за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету, залучених вітчизняних та іноземних інвестицій та інших джерел, не заборонених законодавством України. Активними учасниками інноваційної діяльності виступають **венчурні (ризикові) компанії**. Це підприємства, діяльність яких спрямована на наукові дослідження, впровадження нововведень та фінансування інноваційних проєктів. Основним критерієм класифікації венчурного підприємництва є джерело інвестування. Діяльність венчурних компаній пов'язана з дуже високою мірою ризику, але таке підприємство має значні переваги:

– можливість вільної науково-технічної творчості;

– наявність стійкого положення на інвестиційному ринку;

– можливість швидкого збагачення;

– вузька спеціалізація (концентрація матеріально-технічних та фінансових ресурсів на обраному напрямі дослідження) й разом із цим можливість швидкої переорієнтації на інші напрями дослідницької діяльності.

4. Основним суб'єктом інноваційної діяльності вважається інноваційне підприємство.

Інноваційне підприємство – підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, більше 70 % обсягу продукції якого (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти та (або) інноваційна продукція. (Закон України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційне підприємство може функціонувати у вигляді одного з типів: інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо. Розрізняються вони переважно цілями проєктів і специфікою їх реалізації. У розвинених країнах світу існує більше ніж 3 000 інноваційних підприємств. **Метою створення інноваційних підприємств** є інтенсифікація процесу розроблення та широкого впровадження конкурентоспроможних на світовому ринку нових технологій та наукової продукції, посилення впливу інноваційних чинників на структурну переорієнтацію економіки, підготовка висококваліфікованих кадрів тощо. Для забезпечення досягнення цієї мети державними органами управління інноваційною діяльністю прийнято низку нормативно-правових документів. Одним із перших нормативно-правових документів в Україні, що регламентував діяльність технопарків й інших інноваційних структур, було розпорядження Президента України № 17/96-рп «Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів» (від 23 січня 1996 р.). Цей документ сприяв всебічному створенню технопарків та інноваційних структур інших типів, що мають на меті розв'язання першочергових проблем економічного розвитку регіону на базі освоєння нових

технологій і виробництва конкурентоспроможної продукції з метою створення та широкого застосування конкурентоспроможних на світовому ринку нових технологій та наукоємної продукції, інформаційних систем, посилення впливу інноваційних факторів на структурну перебудову економіки. На виконання цього розпорядження Президента України Кабінет Міністрів України видає Постанову № 549 «Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів» 22 травня 1996 р.). Воно визначало загальний порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів, їх правовий статус, основи взаємовідносин учасників цих структур. Наказом Міністерства України у справах науки і технологій № 281 «Щодо затвердження Порядку ведення Державного реєстру технопарків та інноваційних структур інших типів» (від 30 жовтня 1998 р.) було затверджено Порядок ведення Державного реєстру технопарків та інноваційних структур інших типів. Кабінет Міністрів України Постановою № 1219 (від 6 серпня 2003 р.) «Про затвердження Положення про Комісію з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів» затвердив Положення про відповідну Комісію.

Комісія з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів – постійно діючим орган Кабінету Міністрів України, який утворено з метою підвищення ефективності реалізації державної інноваційної політики, посилення міжвідомчого контролю за реалізацією інноваційних та інвестиційних проектів, сприяння ефективній діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів, забезпечення реалізації механізму запровадження спеціального режиму інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків, її координації та удосконалення нормативно-правової бази з цього питання. Серед існуючих типів інноваційних підприємств одним із найважливіших є **технологічний парк (технопарк)**. Вони (разом із технополісами) вважаються найдосконалішими формами інноваційних структур системи «наука – виробництво – соціальна сфера». Саме їм надають перевагу при супроводі державною підтримкою високотехнологічних, наукомістких виробництв. Технопарки також вважаються найдоступнішою формою комерційної реалізації науково-технічної розробки в країнах із розвинутою ринковою економікою.

Технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб (учасники технологічного парку), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів із метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків із виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. (Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації діяльності технологічних парків»).

Технологічні парки складають організаційну основу інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із галузі фундаментальних розробок у виробництво та сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням у економіці, росту конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Одна з найважливіших функцій технопарку – постійне формування нового бізнесу та його підтримка. Його навіть називають фабрикою з виробництва середніх і малих ризикових інноваційних підприємств. Вагома особливість технопарку – відмінна від інших парків організаційно-функціональна структура. Основою її удоби є модульний принцип. Сучасний технологічний парк являє собою організаційну структуру, до складу якої входять наукові установи, дослідні інститути, лабораторії, дослідні заводи, інформаційно-виставкові комплекси, служби сервісу тощо. Вони об'єднують організаційно та територіально в локальний науково-технічний комплекс.

В основу створення технопарків покладені принципи:

- координації діяльності та співробітництво головних ланок: наука, вища школа, державний сектор виробництва, приватні компанії, місцеві та регіональні органи управління;
- підтримка малого наукомісткого бізнесу;
- концентрація і використання ризикового капіталу.

Технопарки є необхідною ланкою між наукою і виробництвом, оскільки створюють сприятливі умови для підприємницької діяльності у сфері наукомістких технологій і високотехнологічної продукції, забезпечують безперервність процесу відтворення нововведень: їх генерування, доведення до «товарного» вигляду, впровадження у виробництво. Вони створюються на заздалегідь підготовлених територіях навколо великих університетів із розвинутою інфраструктурою (лабораторні корпуси, виробничі приміщення багатозначного призначення, інформаційно-обчислювальні центри колективного користування, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлові приміщення тощо). Враховуючи основне призначення технологічних парків (пов'язати науку з виробництвом), складові перших технопарків розташовували територіально компактно. Проте, для забезпечення досягнення цієї мети останнім часом все більше застосовують сучасні засоби телекомунікації. Це обумовило можливість створення територіально віддалених технопарків (віртуальні технопарки). Перший технопарк з'явився в США в 1949 р. на базі Стенфордського університету (штат Каліфорнія). Вважається, що його появу обумовила досить проста ідея: здати ділянку університетської землі в оренду компаніям для розміщення їхніх науково-дослідних підрозділів. Вони об'єднувалися в комплекс для розробок у сферах передових технологій з університетськими лабораторіями та дослідними групами. Зазвичай розвинені країни характеризуються наявністю значної кількості технологічних парків. Так, наприклад, у США існує близько 140 технопарків, у Великій Британії – більше 40, у Росії – близько 100, в Україні – 16. Технологічні парки різних країн характеризуються також і певними відмінностями в організації роботи та базою структурування. Зарубіжні технопарки орієнтуються на створення малих наукоємних підприємств, що виходять на ринок із новими продуктами чи технологіями. Вітчизняні на застосуванні нових розробок на наявних підприємствах. Ефективність технопарків обумовлюють значною мірою тісні зв'язки з дослідницькими закладами. В економічно розвинених країнах технологічні парки створюються на дослідницькій базі університетів, які є не лише вищими навчальними закладами, а й центрами фундаментальної та прикладної науки. Прикладами таких університетів можуть бути Стенфорд у США, Кембридж у Великій Британії, Гренобль у Франції. В Україні порівняти з ними можна лише кілька університетів, й ті в певній мірі умовно. Одним із найбільш відомих вважається НТУ «КПІ».

Основним елементом технологічного парку є **бізнес-інкубатор**. Вони вважаються одним із потенційно найефективніших економічних засобів прискореного впровадження інновації та економічного розвитку. Бізнес-інкубатори сприяють становленню новостворених інноваційних підприємств. Зазвичай, «підприємства-початківці» зазнають банкрутства через незнання потенційного ринку запропонованих ними послуг, низьку управлінську кваліфікацію співробітників, нестачу первинного капіталу. Тому головним призначенням бізнес-інкубатора є першочергова підтримка малого (переважно інноваційного) підприємництва, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проектів. Вченим, інженерам, винахідникам, що виявили бажання організувати власний бізнес, надається в бізнес-інкубаторі пільговий доступ до всього необхідного для здійснення своїх ідей. При становленні на бізнес-інкубаторі фірми проходять кілька етапів:

- відбір нового клієнта з числа претендентів;
- перший рік роботи (надання юридичної, фінансової, технічної допомоги на пільгових умовах);
- другий та третій роки – становлення й зростання фірми, збільшення кількості її працівників (скорочується допомога, умови діяльності наближаються до тих, які існують у «зовнішньому середовищі»);

– вихід фірми з бізнес-інкубатора (бізнес-інкубатор надає допомогу при розміщенні підприємства на новому місці). Проходження цих етапів забезпечує фірмі в майбутньому більше шансів на ринковий успіх. Для фірм, які зростали в бізнес-інкубаторі, шанси на ринковий успіх становлять 80:20 на противагу їм фірми, що розвивалися самостійно мають 20:80 (за даними Національної асоціації бізнес-інкубаторів США). Бізнес-інкубатори надають широкий спектр послуг. Вони здають у оренду офісне устаткування, виробничі приміщення на вигідних для підприємств умовах, надають різноманітні офісні послуги, (наприклад, можливість користуватися електронним обладнанням, канцелярськими послугами тощо). Технічна допомога бізнес-інкубаторів полягає у проведенні інженерних розробок продукту та технологій, маркетингова – в підборі спеціалізованої літератури про продукт і ринки збуту, в сприянні реалізації рекламного обслуговування тощо. Консультації з менеджменту містять аналіз грошових надходжень, податків, огляд і роз'яснення офіційних фінансових документів, юридичну допомогу при реєстрації фірми й організаційно-фінансову підтримку (пошук і рекомендація потенційного інвестора, складання бізнес-плану тощо). Бізнес-інкубатори при вищих навчальних закладах забезпечують ефективну підтримку підприємствам шляхом надання необхідної консультації науковцями, дослідної та лабораторної бази, обчислювальної техніки, надають можливість підвищення рівня знань шляхом спілкування з викладачами та користування бібліотекою. Завдяки такій підтримці підприємства опановують високотехнологічну продукцію або займаються комерціалізацією інноваційної продукції, яка розроблена вченими закладу. В Україні існує близько 70 бізнес-інкубаторів. Так, у столиці створений Київський інноваційний інкубатор (КІБІН). До його складу входять: безпосередньо бізнес-інкубатор як орган управління; координаційні органи для забезпечення співробітництва з місцевими органами влади; самостійні центри, які забезпечують обслуговування інкубованих фірм; інкубовані фірми. У Івано-Франківську в 1996 р. створений Українсько-канадський бізнесцентр, який здійснює головні функції бізнес-інкубатора. Інноваційні бізнес-інкубатори діють при Державному університеті «Львівська політехніка», Харківському державному політехнічному університеті, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Створена Українська асоціація бізнес-інкубаторів. Існують і віртуальні бізнес-інкубатори. Такі відомі й в Україні (м. Харків, м. Дніпропетровськ).

Здебільшого, бізнес-інкубатори забезпечують себе на засадах самофінансування. Інноваційний бізнес інкубатор може як входити до складу технопарку, так і функціонувати автономно. Сукупність технопарків, інкубаторів і комплекс різноманітних структур, які забезпечують життя міста, утворюють **технополіс**. Вони сприяють тісному співробітництву академічної науки, підприємців і органами центральної та місцевої влади. *Саме таке поєднання (наука, техніка і підприємництво) і є головним завданням інноваційної діяльності.*

Технополіс – науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції чи розроблення нових наукоємних технологій на базі тісних відносин із університетами та науково-технічними центрами. Метою створення технополісу є максимальне використання унікального науково-виробничого та трудового потенціалу великого міста, його зручного економіко-географічного положення. Вона досягається шляхом формування життєво важливої для інноваційної діяльності інфраструктури. До складу технополісів можуть входити:

- науково-дослідні організації та установи;
- промислові підприємства;
- культурно-побутові об'єкти;
- комунальні та інформаційні мережі;
- проектно-конструкторські центри та дослідні виробництва;
- фінансово-кредитні установи;
- торговельні, посередницькі, консультаційні та інші структури.

Усі ці складові технополісу самоорганізуються на основі спільної інфраструктури та інформаційної мережі, певної спеціалізації. При цьому роль органів управління обмежується створенням базової інфраструктури, вирішенням різних організаційних питань, стимулювання науково-дослідної діяльності та сприятливого економічного клімату. Тому технополіс характеризує гнучкість для формування нових структур, перерозподілу ресурсів, утворення нових суб'єктів наукової, науково-технічної та промислової діяльності. Незважаючи на це технополіс має науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції чи розроблення нових наукоємних технологій на базі тісних відносин із університетами та науково-технічними центрами своєю основою – науково-дослідний комплекс. Він розробляє та впроваджує радикальні прориви в технології на основі фундаментальних наукових досліджень міжгалузевого характеру. Їх перспективи визначають розміщені в технополісі виробництва. Технополіси істотно різняться за масштабами, структурою та обсягом послуг, які надаються, за рівнем наукомісткості, складом учасників. Створюються вони здебільшого в місцях розташування найбільших співтовариств учених та університетів; поряд із найбільшими промисловими компаніями і в місцях концентрації висококваліфікованих фахівців; на перетині найбільших авто- і повітряних шляхів; у місцях із сприятливими природними та кліматичними умовами, високим культурним рівнем населення. Останнім часом все більшого поширення набувають наукововиробничі агломерації. Такі промислові кластери створюються зазвичай у економічно розвинених країнах. Найбільша у світі науково-практична агломерація знаходиться в США («Силіконова долина»), у ній працює понад 2,5 млн фахівців. Найбільша європейська науково-виробнича агломерація «Софія-Антиполіс» налічує більше 24 тис. працівників. Дедалі більшої популярності набуває створення такого різновиду інноваційного підприємства – *інфопорти*. Вони орієнтовані на розвиток інформаційних технологій, кадрового забезпечення інноваційної діяльності. Саме цей різновид інноваційного підприємства набуває дедалі більшого поширення в Україні.

Інфопорт – компактно розташований комплекс, який охоплює наукові установи, заклади вищої освіти, промислові підприємства, малі фірми.

Одним з найважливіших елементів функціонування інноваційних підприємств є трансфертна технологія (від «трансферт» –переносити, передавати). Мета її полягає в максимальному зближенні науки та виробництва, освоєнні ринку наукомісткої продукції. Вона пов'язана з «комерціалізацією» наукових досліджень, забезпеченням швидкого й ефективного впровадження їх результатів у практиці, реальним впливом їх на підвищення попиту на продукцію, яка виробляється інноваційними підприємствами. Трансфертна діяльність безпосередньо пов'язана з розвитком наукомістких виробництв, впровадженням новітніх наукових досягнень, створенням нових зразків продукції і підвищенням техніко-технологічного рівня підприємств. Вона стимулює також маркетингову та управлінську діяльність, оскільки орієнтується на постійне вивчення змін ринкової кон'юнктури, прогнозування пріоритетних тенденцій соціально-економічного розвитку та пошуку організаційних, фінансових, техніко-технологічних й інших механізмів освоєння ринку наукомісткої продукції. Використання практиками трансфертної технології допомагає створювати конкурентоспроможну продукцію на основі новітніх технологій; вливатися в наукові дослідження, що проводяться університетами та науково-дослідними інститутами; співпрацювати з ученими, користуватися їх консультаціями, а також дослідною базою наукових організацій. З іншого боку розвиток трансфертної технології забезпечує можливість університетам, академічним та іншим дослідним інститутам продавати результати своєї діяльності й, тим самим, отримувати засоби для заохочення наукових працівників і свого подальшого розвитку, сприяє модернізації їх матеріально-технічної бази та підвищенню рівня наукових досліджень), дозволяє апробувати результати наукової діяльності, оперативно усувати недоліки, працювати в тісному контакті з практиками й тому точніше враховувати їх вимоги, а також краще орієнтуватися в кон'юнктурі ринку. Основні напрями розвитку трансфертної технології:

- проведення університетами та науково-дослідними інститутами на замовлення компаній досліджень, орієнтованих на створення нових зразків техніки та технологій;
 - співробітництво університетів і науково-дослідних інститутів із інноваційними фірмами, що виявляється у спільній науковій діяльності та передаванні компаніям перспективних ідей і розробок для реалізації;
 - маркетингові консультації з нової продукції, нових технологій і виробничих процесів;
 - підготовка за допомогою університетів та інших вищих технічних закладів висококваліфікованих працівників для конкретних наукомістких виробництв, організація курсів підвищення кваліфікації та семінарів для співробітників високотехнологічних фірм, менеджерів, спеціалістів з маркетингу в сфері наукомісткої продукції та високих технологій.
- Отже, інноваційне підприємство – це інструмент, який на сьогодні використовується для прискорення соціально-економічного розвитку, технологічного оновлення виробництва, відродження та стимулювання підприємницької діяльності. Інноваційна інфраструктура України значно відстає від світового розвитку. Вона лише формується, а це значно стримує інноваційну діяльність.

Тема 4. Інфраструктурні, технологічні, інформаційно-інноваційні та маркетингові інноваційні процеси в готельному господарстві

План:

1. Використанні оздоблювальних матеріалів
2. Звукоізоляція
3. Інноваційні рішення в розвитку інфраструктури готелів
4. Інновації в забезпеченні безпеки готельних підприємств
5. Інформаційні технології
6. Універсальне проектування
7. Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства.

1. Науково-технічний прогрес останніх десятиріч сприяв підвищенню вимог щодо використання будівельних матеріалів в будівництві, реконструкції та ремонті готельних підприємств. Це пояснюється необхідністю дотримання основних вимог сучасності: економічності, екологічності та безпеки, які останнім часом найбільш затребувані клієнтами готелів і впливають на їх загальний імідж і конкурентоспроможність.

Існує безліч інноваційних технологій у виробництві та використанні оздоблювальних матеріалів. Тому коротко слід зупинитися на лише деяких з них.

Стінові панелі для внутрішньої обробки

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

Термоізоляційні матеріали

Рідкий керамічний утеплювач

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

Рідким теплоізоляційним матеріалом звичайно йменують так називані термокраски. Вони названі так, оскільки володіють у певній мері теплоізоляційним ефектом. Тому ця назва

значною мірою відбиває суть явища.

Термоізоляційна штукатурка

Термоізоляційна штукатурка є найбільш ефективним матеріалом в області тепло- і гідроізоляції. Вона створена з використанням новітніх технологій і розробок в області будівельної теплофізики. Використання даного матеріалу багато будівельних компаній Європи знаходять більше дешевим, практичним і довговічним.

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

Термоізоляційна штукатурка, нанесена на стіни, надає їм ефект «подиху». Утеплення будинків і фасадів теплою штукатуркою впливає на мікроклімат усередині приміщення. Така суміш нівелює різницю температур усередині й зовні приміщення, тим самим, запобігаючи утворенню грибка, вогкості й конденсату. Тепла штукатурка має білі кольори. Штукатурну суміш можна наносити на будь-які стінові поверхні без попередньої підготовки, немає необхідності в ґрунтовці поверхні й армуванні сіткою. Тепла штукатурка може наноситися як вручну, так і штукатурними станціями й на відміну від використання стандартних матеріалів проводиться досить легко. Таку суміш досить просто розвести водою, перемішати й пластичний розчин, що має високе зчеплення з поверхнею, готовий до застосування.

Технологія, за допомогою якої виробляється утеплення фасадів готелів термоізоляційною штукатуркою є досить простим, але в той же час ефективним способом термоізоляції тих будинків готелів, при будівництві яких ізоляція приміщень передбачена не була. Покриття стін, як зовні, так й усередині приміщення, дозволяє відновити споконвічний вид фасаду, додати свіжість будинку, а також знизити втрату тепла.

2. Звукоізоляція

Виробники сучасних звукоізоляційних матеріалів довели, що кращий ефект дає сполучення двох типів матеріалів: звукоізолюючих і звуковбирних. Це може бути гіпсокартон і шар м'якого матеріалу з натуральних або штучних волокнистих структур. З матеріалів найчастіше застосовують скловату й мінеральну вату, в останнє десятиліття затребувані пробка й кокосове волокно. Штучні матеріали також застосовують для *звукоізоляції стін у панельному будинку*: це поліестр, пенополіетілен та ін. Однак всі вони – уже вчорашній день, тому що сьогодні на ринку звукоізоляційних матеріалів з'явилася безліч принципово нових виробів, значно переважаючих традиційні матеріали за всіма параметрами.

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

3. Інноваційні рішення в розвитку інфраструктури готелів

Інноваційні рішення відіграють величезну роль у розвитку бізнесу, і особливе місце займають у готельній галузі. Сьогодні більша частина готелів є автоматизованими, адже переваги даних систем очевидні не тільки готельерам, але й гостям.

Крім знижок і спеціальних пропозицій, існує безліч способів залучення клієнтів до готелів. Інноваційні рішення є одними з найпривабливіших факторів для клієнтів готельних підприємств.

Аналіз існуючих готельних технологій виявив наявність технологічних розривів (ручні й автоматизовані технологічні процеси), потреба в технологічних зрушеннях у напрямку комплексної автоматизації й необхідність впровадження технологічних інновацій через розробку технологічного стандарту для різних засобів розміщення. Трансферт технологій визначається наявністю матеріальної, правової й людської складової. Найбільший вплив на впровадження технологій робить людський фактор: психологія сприйняття й рівень кваліфікації

персоналу. Правова складова визначає можливість створення соціальних і технологічних нормативів впровадження сучасних готельних технологій. Матеріальна складова визначається технічним оснащенням, типологією й рівнем комфорту засобів розміщення.

Проаналізувавши високотехнологічні новинки автоматизації готелів, можна виділити декілька основних, що є останнім словом техніки й сприяють конкурентній боротьбі.

1. *Interactive TV Systems (Системи інтерактивного телебачення)* Сьогодні існує величезна розмаїтість моделей на будь-який, навіть самий невибагливий смак, наприклад, компанія Hoist Technology пропонує 3 види інтерактивних систем:

- easy TV спеціально створена для недорогих готелів, які не можуть собі дозволити повністю замінити телевізійний парк на системні готельні телевізори, чого ця система й не вимагає;
- класична інтерактивна система зі стандартним набором інтерактивних функцій;
- IPTV – новітня система на базі цифрових технологій, яка з кожним днем усе більше й більше розповсюджується не лише в готельних підприємствах, а й у приватних будинках.

До системи в більшості випадків додається різноманітний контент: фільми, супутникові канали, музика. Крім контенту системи складаються з послуг, які не тільки допомагають гостеві бути обізнаним про пропозиції готелю, але й персоналу готелю знати про переваги гостей, наприклад, які фільми клієнт замовляв, яка їжа й напої йому до вподоби, замовляючи їх через послугу room service.

2. *WiFi (Швидкісний бездротовий доступ в Інтернет)*. Зараз він повинен бути в кожній кімнаті готелю. Для багатьох гостей, і в першу чергу, для бізнесменів, бездротовий Інтернет з можливістю підключення до власного ноутбука сьогодні є невід'ємною послугою в готелі. Саме складне завдання – завжди надавати гостям такий же якісний, швидкий і надійний доступ в Інтернет, яким вони користуються у власному будинку. Тому постачальники готельних систем бездротового доступу в Інтернет дають готелям можливість самим контролювати параметри надання доступу – швидкість з'єднання, обсяг передплатеного трафіку й/або часу і т.д.

3. *Energy Management System (Система керування електроенергією)*. За допомогою даної системи готель може знизити витрати електроенергії приблизно на 30%. Через центральний комп'ютер контролюється й міняється температура в кожній кімнаті готелю. Управляючи кліматом у кімнаті, готельєри скорочують витрати й вносять вклад у зміни навколишнього середовища в кращий бік. Сучасний готель дуже специфічний у своїй експлуатації: лобі, бар, ресторан, фітнес- і конференц-зали, і всі номери повинні мати різне електропостачання. Наявність системи, здатної автоматично контролювати подачу світла, змінювати температуру в приміщенні або активізувати кондиціонер, є безперечною перевагою власника готелю.

4. *Connectivity Panel (виносна панель аудіо-, відеорознімачів, медіахаб)*.

Дуже зручний пристрій, що дозволяє гостю підключати своє обладнання. Залежно від моделі гість може:

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

5. *RFID (Radio Frequency Identification)*. Дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість попадає в номер й інші приміщення готелю без ключа. Такий інноваційний механізм стає усе більш популярним у готелях всього світу завдяки тому, що для його відчинення не потрібен ключ. Для доступу в номер

гість може використати мобільний телефон будь-якої марки й не витратити час на пошуки ключа, що загубився.

6. *Back-office (Система керування внутрішніми службами готелю)*. Система керування back-office спрощує й підвищує ефективність роботи персоналу готелю, скорочує кількість помилок і дозволяє поліпшити якість обслуговування постояльців. Координація ПК кожного співробітника, від покоївки до інженера, налагоджений на бездротову систему передачі інформації із центрального комп'ютера, що дозволяє персоналу мати доступ до даних: скільки

товарів є на складі, які номери вимагають прибирання, які мають потребу в ремонті, а також враховувати особливі побажання гостей.

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

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

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

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

4 Інновації в забезпеченні безпеки готельних підприємств

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні функції. До найбільш значимих з них слід віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і погроз; забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків нанесеного збитку й т.д. Організація забезпечення безпеки в готельній індустрії стає усе більше актуальною у світлі подій, що відбуваються у світі й Україні. Вже зараз у багатьох перспектах, що характеризують країну або регіон, в які збирається відправитися мандрівник, указують рівень безпеки, що найчастіше стає вирішальним і визначальним фактором при виборі місця відпочинку або тимчасового поселення.

Нижче приводиться аналіз досвіду розвинених закордонних країн у забезпеченні безпеки підприємництва, протидії економічним злочинам.

Сполучені штати Америки. У цей час у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам по взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Накопичено деякий досвід в організації діяльності в даній області. Відпрацьовано програми по боротьбі із злочинністю, що включають заходи щодо запобігання широкій кризі порушень безпеки бізнесу, починаючи від зловживань наркотиками й алкоголем на робочих місцях і закінчуючи крадіжками інформації комп'ютерних фірм і корпорацій, у тому числі й у готельних ланцюгах.

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

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

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

бізнесу є тенденція до безконфліктного, по можливості, звільнення співробітників, що заслуговують юридичного переслідування за економічні правопорушення, але з майже обов'язковим інформуванням підприємницьких кіл про особливості особистості й поведінки даної особи. Такі дії забезпечують спільні інтереси соціально-економічної безпеки підприємницьких кіл країни.

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

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

Ретельно обмовляються процедури нагромадження, зберігання, використання й наступного знищення комерційної, ділової й іншої інформації, здатної висвітлювати або розкривати фінансові, ділові або інші положення фірми.

Поряд зі співробітництвом із самостійними охоронними підприємствами, потреба в зменшенні комерційних ризиків і підвищенні безпеки підприємницької діяльності спонукує багато готелів до створення власних служб безпеки.

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

Цікавий і досвід США у створенні мікрмасштабної системи колективної безпеки американського бізнесу, впровадженої з початку 90-х років. У її рамках державний департамент і більше 50 корпорацій США регулярно обмінюються інформацією з найбільш гострих питань погроз підприємницької діяльності з метою захисту американських громадян.

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

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

Великобританія. Для Великобританії, також як і для США, характерне прагнення підприємств готельного сервісу до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб, таким чином, найменшого підриву репутації фірми. Із цієї ж причини численні випадки економічних порушень, шахрайства, злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості. У зв'язку з культурно-історичними особливостями розшукне й охоронне агентства Великобританії вже впродовж багатьох років мають свій характерний стиль, відмінні риси роботи, принципові й тільки їм одним властиві напрямки й методи діяльності. Попереднє вивчення цього, досить специфічного ринку допомагає правильно сформулювати мету, завдання й систему спільної діяльності, урахувати особливі умови у виконанні договору. У Великобританії постійно розширюється й диференціюється попит на послуги приватних агентств, які здатні на специфічні завдання. Так, наприклад, агентство «Argen» із розслідуванням справ про промислове шпигунство, забезпеченням заходів безпеки фірм і банків займається також добуванням конфіденційної інформації про конкурентів або інших приватних підприємствах і готелів.

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

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

До приватної профілактики відносять різноманітні методи психологічного впливу на конкретних працівників фірми, приватних осіб з метою попередження порушень або законності, недопущення протиправних дій. Вона проводиться, як правило, відносно осіб, поведження яких виражає тенденцію до пропусків і правопорушень, що наносять збиток економічним інтересам фірми або готелю. Або відносно осіб, що вже зробили вчинки або дії, які можуть завдати шкоди репутації фірми, спровокувати порушення правил безпеки.

Однією з діючих форм загальної профілактики й викриття злочинів у Великобританії вважається виплата грошових винагород за надання інформації. Так, тільки у 1994 – 1995 р.р. банки Лондона виплатили громадянам близько 150000 фунтів стерлінгів у якості винагороди за конфіденційну інформацію про злочини, що готуються, і терористичних актах.

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

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

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

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

Як висновок відзначимо ще одну найбільш характерну для Німеччини особливість – підвищену увагу до захисту комерційної й виробничої таємниць.

МВС Німеччини глибоко інтегровано в процес удосконалення законодавства, що регламентує порядок проведення заходів щодо запобігання витоку відомостей, що становлять комерційну й виробничу таємниці. І хоч у законах ФРН немає ні чіткого формулювання таємниці, ні переліку відомостей, її складових, сюди відносять секрети, пов'язані з комерційними й технічними питаннями. Закон проти недоброякісної конкуренції розглядає збереження таємниці як обов'язок особи, якій вона стала відома в силу його службових або трудових відношень.

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

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

Підводячи підсумки із вище викладеного, можна відзначити, що використання сучасних технологій у готельному обслуговуванні є невід'ємною частиною розвитку готельного бізнесу в умовах конкуренції. Сучасні технології дозволяють підтримувати високий рівень обслуговування, розширювати спектр надаваних у готельному комплексі послуг, удосконалювати систему управління, підсилити контроль за роботою персоналу, а також забезпечити високий рівень безпеки для гостей.

5 Для систематизації даних слід зазначити, що інформаційні технології, які

використовуються в готельних підприємствах умовно можна поділити на:

- організацію зв'язку через Internet;
- використання інформаційної інфраструктури для обладнання номерів;
- використання електронних систем бронювання.

Організація міжміського зв'язку через Internet. Вартість таких дзвінків значно нижче тарифів звичайного міжміського зв'язку – гості використовують той тариф, по якому готель купує час. Прибутку від міжміського зв'язку немає, але гостям приємно й вигідно дзвонити. Прибуток готелю забезпечують повторні приїзди клієнтів, оскільки такі тарифи виявляються одним з вирішальних факторів у виборі готелю.

Використання інформаційної інфраструктури для обладнання номерів, що включає індивідуально регульовані кондиціонери, телефони, високошвидкісний доступ в Інтернет, супутникове телебачення, а також необхідні сучасні засоби забезпечення безпеки, включаючи захист від пожеж.

Електронні системи бронювання (глобальні й альтернативні – GDS й ADS) зв'язують між собою покупців і постачальників готельного розміщення. Термінали GDS установлені в більш ніж 600 000 турагентств, послугами тисяч сайтів ADS щодня користуються мільйони клієнтів по всьому світу, які з мінімальними часовими витратами можуть забронювати готель у будь-якому місті. Основними гравцями на українському ринку надання послуг підключення до систем бронювання є: COLUMBUS (CITY REALITY), CLASSIC (BTI TRAVEL), MY FIDELIO, OTEDIS, BEST EASTERN й UNIREZ (NOTA BENA).

Існує два основних напрямки надання послуг компаніями- посередниками:

1. підключення готелю до Глобальних Систем Бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan);
2. підключення до Альтернативних (Інтернет) Систем Бронювання (Expedia, Orbitz, HRS, Travelocity, Hotels.com, Priceline та ін.

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

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

CRM – Consumer Relationship Management – *керування взаєминами із клієнтом* – програмне рішення, що реалізує принципи клієнтоорієнтованої роботи й припускає збір інформації про клієнтів, для чого використовуються всілякі канали (у першу чергу – дані на гостей, що зупинялися в готелі). На підставі цих даних потенційним гостям по e-mail розсилаються персоналізовані звернення про зміни тарифів, проведення різних заходів, нових видах послуг та ін., що може становити інтерес для даного гостя.

Інноваційна діяльність у готельному бізнесі – це у великій мірі творчість, пошук, але також – і логіка, пошук потреб клієнтів.

Новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю. Прибирання в приміщенні, як правило, складається із двох основних етапів:

Перший етап – це сухе прибирання пилу з горизонтальних поверхонь (меблів, підвіконь, з підлоги й килимових покриттів).

Другий етап – це вологе прибирання: миття підлог, керамічної плитки, сантехніки й т.д.

Підтримка чистоти в санвузлах, ванних кімнатах, житлової частини приміщень допомагає оздоровити мікроклімат, продовжити термін служби сантехніки. Звичайно при вологому вбиранні використовуються всілякі засоби, що чистять, які не тільки видаляють бруд з поверхонь, що чистяться, але й роз'їдають шкіру рук, слизистої оболонки очей і дихальних шляхів. Зворотна сторона такого вбирання – це можливі хімічні опіки, алергії й інші побічні явища. Ось чому люди шукають альтернативу хімічним засобам і намагаються замінити їх природними натуральними засобами.

Одним з прогресивних засобів техніки, що застосовують у прибиранні приміщень готелів є **парогенератор**.

Парогенератори очищають поверхні винятково струменем пару без застосування будь-яких хімічних реагентів. Необхідно всього лише залити воду в бак парогенератора й очисник готовий до роботи.

Вплив водяного пару досить ефективний, і розчиняє будь-які забруднення, жирові й масляні плями, вапняний наліт і т.п.

Струмінь пару вичищає бруд із самих важкодоступних місць, надає свіжість і блиск будь-яким поверхням. Температура пару досить висока, щоб убивати всі хвороботворні мікроби, бактерії, вичищати грибкові утворення й цвіль.

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

Підмітальні машини працюють в 10-50 разів швидше, ніж двірник, що використовує мітлу. Підмітальні машини допоможуть збільшити продуктивність праці й поліпшити якість збирання бруду як у внутрішніх приміщеннях готелю, так і зовні.

Вакуумно-підмітально-прибиральна машина – це вірне рішення для очищення великих площ від сміття. Підмітальна техніка має ефективну фільтрацію дрібного пилу. Технологія фільтрації й системи очищення фільтрів пропонованої підмітальної техніки, базуються на фірмових технічних рішеннях, що гарантують низку переконливих переваг:

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

Натирачі підлоги. Призначені для мийки, чищення різних типів підлог, полірування кам'яних і ламінованих підлог. Крім того натирачі підлоги прекрасно підходять для полірування покриттів з лінолеуму й полівінілхлориду.

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

Впровадження інновацій у сферу надання додаткових послуг.

На сьогоднішній день відповідно до індивідуальних переваг гостей сучасний готель може надавати широкий вибір додаткових видів сервісу. При цьому сучасні готелі, що обслуговують туристів, практично стають повносервісними готелями. Крім обов'язкових послуг (розміщення, харчування), які іноді називають основними послугами, вони надають цілий комплекс різноманітних послуг, що називають додатковими послугами.

Для сучасних середніх і великих туркомплексів (турготелів, повносервісних готелів) із середнім і високим рівнем комфортності характерна наявність величезного переліку додаткових послуг: бар, ресторан, кафе, буфет, пивний бар, коктейль-бар, фітобар, продуктовий і сувенірний магазини, торговельні автомати, дискотека, нічний клуб, салон краси, чищення взуття, зал ігрових автоматів, більярдна, кегельбан, відеоігри, ліфт, медпункт, камера схову, сейф в службі прийому й обслуговування й сейф у номері, пункт обміну валюти, пункт замовлення квитків (на літак, поїзд, автобус, таксі й т.д.), пункт прокату автомобілів, автостоянка й паркування автомобілів, гараж, зал нарад, концертний зал, бізнес-центр, копіювальний апарат, факс, телефон, бюро подорожей й екскурсій, телевізори в номерах, ванних кімнатах, холах, додатковий посуд в номерах, праска, тренажерний зал, спортзал, дитячий майданчик, сауна, лазня, міні-гольф, площадки для гольфа, баскетболу, волейболу, сквош, настільний теніс, теніс, масажна, басейни відкритий, критий і дитячий, пляж на морському, озерному, річковому узбережжі, обладнання для водного, підводного й водомоторного видів спорту та інші. Однією із сучасних і популярних послуг є організація на своїй базі різних конференцій, симпозіумів і тренінгів для персоналу. Обслуговування корпоративних бізнес-туристів може принести до 40-50% доходів. Правда, для цього необхідно мати підходящі площі й устаткування. Тим готелям, у яких їх немає, залишається задовольнятися організацією різних святкових програм, які також приносять чимало прибутку. Таким чином, як показують наведені набори додаткових послуг

готельних комплексів, всі вони включають елементи інноваційних технологій. Однак сучасний споживач доволі швидко пристосовується до нових послуг і сприймає їх наявність як належне. Тобто розвиток науково-технічного прогресу призводить до того, що з кожним роком поява на ринку нових готельних додаткових послуг скорочує час їх сприйняття як інноваційні. У зв'язку з цим нижче наведені останні новинки у цій сфері, які на сьогоднішній день є недостатньо розповсюдженими і навіть унікальними.

Готель Le Royal Monceau Raffles Paris пропонує постояльцям нову послугу – консультації арт-консьєржа. Експерт по сучасному мистецтву Домуана де Брантес (Domoina de Brantes) і її команда розкажуть гостям про останні тенденції у світі сучасного мистецтва та введуть в курс актуальних культурних подій Парижа.

Домуана де Брантес допоможе розробити програму й проведе екскурсію по приватній колекції готелю й галереї Art District. Гості можуть забронювати індивідуальні тури по визначних пам'ятках і музеям Парижа, відвідати майстерні місцевих художників і навіть взяти приватні уроки гри на гітарі.

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

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

Кілька років готель співробітничав з місцевими художниками, картинами яких декоровані номери, лобі й інші приміщення. Це стало візитною карткою Omni Dallas Hotel.

«Ми змінили сприйняття постояльцями номерів як звичайного місця для відпочинку й прийняття душі. Увійшовши в приміщення, відвідувачі відчувають себе як у міні-галереї. Вони можуть обзавестися частиною культури Техаса, привезти додому сувенір», – розповіли власники готелю.

На сьогоднішній день в Omni налічується більше 6 500 оригінальних творів мистецтва, які надали 150-місцевих художників.

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

Цікаву послугу – «антивікове меню», пропонує відвідувачам ресторан Moments готелю Mandarin Oriental у Барселоні. Дане меню створено з метою уповільнити процес старіння й відновити внутрішній баланс організму. Воно ґрунтується на науковому підході в дієтології і спеціально підібраному сполученні сезонних продуктів.

Меню розроблено на базі кулінарних традицій Каталонії, тому гості одержують можливість не тільки харчуватися правильно, але й познайомитися з особливостями регіональної кухні. У меню входять п'ять блюд, кожне з яких – і ситне, і корисне. Наприклад, гості можуть замовити міні-піцу з артишоками й шинкою Joselito або пасту із гречаної крупи із гребінцями й овочами. Замовлення по «Anti-Aging» меню можна зробити щодня з понеділка по п'ятницю.

З урахуванням того, що сфера додаткових послуг в готелі розвивається досить стрімко, а розвиток галузі гостинності і конкурентна боротьба всередині неї ставлять перед її учасниками нові завдання, в найближчий час можна очікувати появи нових додаткових послуг, які задовольнятимуть зростаючі потреби споживачів.

- Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних готельних підприємств на український ринок переводять проблему управління до числа пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання та сталий розвиток готелів у новому середовищі. Використання нетрадиційних методів повернення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) в тій або іншій формі дає готельному підприємству необхідну гнучкість.

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

Аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії- замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники формально працевлаштовані в компанії-провайдері, але в той же час виконували свої обов'язки на попередньому місці роботи. Аутстафінг скорочує витрати та трудозатрати на ведення документообігу, використовуючи послуги аутстафінгу компанії відмічають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відпадає потреба тримати у штаті недбалих працівників. Подвійний контроль над робітником (з боку замовника та кадрового агентства) дає хороші результати.

Звичайно про вище зазначені методи роботи з персоналом згадують тоді, коли постає проблема невідповідності наявних трудових ресурсів і потреб підприємства в них. Вирішенням цієї проблеми є розробка програми зміни кількісних та якісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Така програма може передбачати задоволення потреб у персонала шляхом додаткового навчання, прийому на роботу спеціалістів певного профілю, передачу завдань на виконання іншим підприємствам, або ж інші заходи.

Існує три основні причини які змушують керівників організацій звернутися до кадрових агентств з підбору тимчасових працівників або до повернення на певний термін спеціалістів:

1. тимчасова потреба готелів у висококваліфікованих спеціалістах;
2. поява вакантних місць на короткий термін;
3. сезонність роботи готельних підприємств.

Звичайно, в Україні ринок послуг кадрового лізингу досить молодий. За кордоном кадрові агентства знаходяться на іншій стадії розвитку: вони не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «вирощують» лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти, для того, щоб у майбутньому здавати її в оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів. За лізингом персоналу в Україні добре майбутнє, оскільки він дозволить багатьом готельним підприємствам зважено підійти до вирішення питання про оптимальне використання персоналу у своїй діяльності. Більш дешевим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг фрілансерів.

Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу, однак для готельних підприємств цей спосіб є недостатньо розповсюдженим. Сучасні *фрілансери* – це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес- консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Тим не менше професійний фрілансер – явище досить нове для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості дуже багато. Вітчизняні готельні підприємства до послуг фрілансерів ставляться досить обережно, на відміну від іноземних фірм, які з радістю залучають таких працівників. Це пов'язано в першу чергу з їх орієнтацією на західну модель ведення бізнесу, яка передбачає використання проектного підходу. Тобто під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проектом, або ж розвалитися. Як правило, така форма роботи приносить задоволення і замовнику, і спеціалістам, що працюють над проектом. Сьогодні на ринку праці в Україні спостерігається значне зростання попиту на фрілансерів, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та Інтернет-технологій, творчих проектах. Спеціалісти високого рівня, що мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу – управлінського, кадрового, юридичного. Все це надає неймовірні можливості для готельних підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за відносно невеликі кошти.

Але існування технології фрілансу має і певні загрози для кадрового потенціалу підприємства. По-перше, висококваліфіковані працівники, які не завжди готові працювати у суворих рамках конторської роботи (графік роботи, обмеження щодо зовнішнього вигляду, нав'язування рішень вищого керівництва) можуть скористатися чудовою альтернативою

постійній роботі з можливістю вільно заробляти, тобто стати на шлях фрілансера і покинути роботу на підприємстві. По-друге, діями найманих фрілансерів не керує патріотизм, відданість, принципи і лояльність по відношенню до підприємства, для них це просто тимчасова робота.

В готельних підприємствах у якості фрілансерів можна залучати фахівців з використання IT-технологій, маркетингологів, у т. ч. по роботі в соціальних мережах, іміджмейкерів, фахівців з реклами та інших фахівців, які опосередковано мають відношення до надання готельних послуг, і в більшій мірі створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності. Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології коучінгу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства.

Західні практики-кадровики вважають коучінг найбільш ефективним методом реалізації скритого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкриття особистісного потенціалу. Але слід зазначити що впровадження цього методу навчання серед рядових працівників підприємства не є економічно доцільним, зважаючи на його дороговизну. В даному випадку функцію коуча, в певному його вигляді, повинні виконувати керівники (менеджери). Отже, *коучінг* як стиль менеджменту – це взаємодія між керівником та підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності.

Для того, щоб коуч-менеджмент був ефективним, необхідно дотримуватися наступних умов. По-перше, підлеглий має адекватно сприймати такий стиль взаємодії з ним. По-друге, коуч-менеджмент має «вписуватися» в характер праці підлеглого та управлінську культуру підприємства в цілому. Та по-третє, до такого стилю керування має бути готовий сам керівник. Саме третя умова у більшості випадків і є перешкодою щодо використання коуч-менеджменту на підприємстві. Оскільки на практиці виявляється, що бажання керівництва підвищувати ефективність спільної праці за рахунок навчання інших більшому ніж ти знаєш або можеш сам (що фактично і пропонує коучінг) є недостатнім.

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

Не потрібно також буквально сприймати дауншифтинг, як процес уходу з роботи. Як показали дослідження найбільш розповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29%), менш відповідальна та прибуткова робота (23%), відмова від роботи взагалі (19%), зміна сфери діяльності (19%). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34% – повністю задоволені своїм новим життям, а 37% – задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Правда є ще 16% тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7% – незадоволених змінами у своєму житті. Виходячи із зазначеного вище мабуть все ж таки зарано говорити про дауншифтинг як про соціальне явище, тому це поняття пов'язано насамперед з індивідуальними якостями та потребами людини.

Більш детально розглянемо підготовку та перепідготовку кадрів, якій керівники готельних підприємств приділяють особливу увагу. Працівник, прийнятий на готельне підприємство, надалі перебуває під контролем кадрової служби. Розвиток і навчання є одними з основних функцій служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їх відданість

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

Програма «Yes, I can! – Виконання обіцянок» розроблена корпорацією і є обов'язковою для всіх співробітників готелів мережі. Вона роз'яснює основні принципи корпоративної філософії «Yes I can!» і стандарти професійної поведінки. Заняття розраховане на п'ять годин, – це перегляд та обговорення відео-фільму, практичні вправи, рольові ігри. Друга частина програми називається «Yes I can! у твоєму відділі» – проводиться керівниками різних служб готелю. Розглядаються конкретні ситуації та їх вирішення у відповідності до принципів і стандартів «Yes I can!». Керівники вищої ланки також проходять навчання за програмою «Провідник ідей Yes I can!», Мета якого – навчитися допомагати підлеглим працювати. Професійне навчання нового співробітника за правилами «Редіссон САС» триває не менше двох тижнів. Після закінчення навчання він здає іспит і тільки після цього починає працювати самостійно. Відділ по роботі з персоналом деяких готелів для нових співробітників проводить тренінг під назвою «Вступ». Він дає можливість уявити новачкові інформацію про готелі, історію компанії Ассог, правила роботи в готелі та багато іншого. Специфіка навчання кадрів в готельному бізнесі полягає в тому, що співробітники всіх без винятку рівнів протягом усього періоду їх роботи у готелях займаються підвищенням кваліфікації.

«Компанія Корінт» приділяє особливу увагу навчанню своїх співробітників. У відділі з навчання та розвитку персоналу існують два пріоритетні напрями: професійне навчання та навчання, спрямоване на особистісний ріст співробітника. Ці дві тенденції однаково важливі для персоналу. Адже тільки будучи компетентним в своїй області співробітник зможе створити необхідний фундамент для побудови своїх кар'єрних сходів. Так, в деяких готелях створені спеціальні програми (Specialized courses) для рядових співробітників за наступними напрямками: кулінарна майстерність, барменське й офіціантське мистецтво, принципи роботи співробітників відділу прийому і обслуговування, стандарти роботи співробітників господарського відділу.

Менеджери середньої ланки готелю регулярно проходять навчання з основ управління співробітниками, конфліктології, управління часом і т.д. У готелі «Редіссон» для менеджерів середньої ланки розроблений спеціальний курс тренінгів за темами «Я керівник і наставник. Мої сильні та слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки – зразок для наслідування»,

«Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Висловлення схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень». Кожен тренінг розрахований на 60-90 хвилин, методика проведення занять включає інтерактивні дискусії, обговорення конкретних ситуацій, рольові ігри. Особливе місце в політиці будь-якого готелю займає підвищення кваліфікації та навчання керівників вищої ланки. Як правило топ-менеджери відомих ланцюгових готелів проходять практику у провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також провідних світових ВНЗ, що здійснюють підготовку в сфері готельного сервісу. Для керівників вищої управлінської ланки в готелі «Корінт Палас» створена спеціальна дворічна програма навчання Exceleator, яка дає можливість безпосередньо ознайомитися з роботою всіх відділів і готує співробітників для потенційної позиції генерального керуючого. Працівники готелю, що пройшли навчання за програмами Specialized courses і Exceleator, отримують міжнародні сертифікати Edexcel. Крім того, в багатьох готелях проводяться заняття з англійської мови. Найбільш перспективним працівникам надається можливість відправитися на перепідготовку або підвищення кваліфікації в спеціалізовані навчальні заклади. Успішно склавши іспити видаються сертифікати або посвідчення державного зразка, в залежності від кількості навчальних годин. Отже, розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств. Сьогодні аспекти діяльності підприємства пов'язані з персоналом, як його основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, повинні будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Це дозволить керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

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

Поняття «соціальна інновація» можна визначити як свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, яке формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і яке має своєю метою ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері. Соціальні інновації мають ряд особливостей у порівнянні з матеріально-технічними. Якщо перші є, як правило, результатом колективної творчості, то при розробці матеріально-технічних інновацій переважає індивідуальне авторство. Крім того, віддача від соціальних інновацій віддалена у часі, її ефект не проявляється швидко і не носить конкретного характеру, що взагалі-то характерно для матеріально-технічних новацій.

Соціальні інновації досить різноманітні, що обумовлено різноманіттям явищ соціального життя. При класифікації соціальних інновацій використовуються різні підстави. Вчені розробляють спеціальні програми, мета яких – соціально-психологічне забезпечення нововведень. Їхніми основними елементами є: критичне відношення до майбутніх нововведень; аргументація на їх користь; обґрунтування

«кінцевих результатів, очікуваних у підсумку реалізації нововведення; вивчення думки працівників організації з метою виявлення прихильників і супротивників нововведення і знаходження правильного підходу до кожної зацікавленої людини; затвердження плану впровадження нововведення з урахуванням результатів обговорень і опитування суспільної думки. На основі цих програм можна розробити механізм, який сприяє ослабленню дії факторів гальмування за рахунок стимулювання творчості працівників:

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

Отже, соціальні інновації стосуються різних аспектів життя людини, таких як здоров'я, відпочинок, у тому числі спорт, забезпечення харчуванням, можливістю навчання та інших. Детальніше розглянемо, яким чином соціальні інновації реалізуються у сфері готельного господарства.

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

1. внутрішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь персоналу готельних підприємств);
2. зовнішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь суспільства).

Внутрішні соціальні інновації в готельних підприємствах реалізуються через сучасні соціальні технології, до яких слід віднести навчання високим стандартам обслуговування, організація курсів із вивчення іноземних мов, доброзичливу робочу атмосферу, страхування персоналу готелів, у тому числі медичне, безкоштовні сніданки й обіди, участь у вечірках і заходах для співробітників, знижки на проживання й харчування в готелях відповідної мережі по всьому світу й багато іншого. У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, можуть використовуватися наступні форми соціального стимулювання співробітників:

- оголошення подяки;
- нагородження коштовним подарунком;
- присвоєння звання кращого за професією;
- присвоєння звання «Працівник місяця»;

- нагородження Почесною грамотою;
 - вручення Срібного нагрудного знака (за 10 років роботи в готелі);
 - вручення Золотого нагрудного знака (за стаж роботи на підприємстві не менш 20 років).

Система заохочень і соціальний пакет у деяких готелях виглядають у такий спосіб:

- безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;
- відпустка 30 календарних днів;
- медичне обстеження – один раз на рік;
- стоматологічний і профілактичний огляд – один раз у рік;
- різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;
- путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;
- навчання й розвиток персоналу по програмах міжнародного готельного сервісу.

Соціальна мотивація завжди безпосередньо пов'язана з економічною. Так, через три місяці роботи в цьому готелі виплачується щомісячна премія – до 50% посадового окладу. Через шість місяців – надання безкоштовного номера в готелях – 5 ночей + 20%-на знижка на харчування, можливе переміщення на інші посади. Через 12 місяців – премія за підсумками роботи за рік. Використання провідного досвіду інших готелів в області розвитку соціальних інновацій дозволить удосконалити сформовану на підприємствах систему менеджменту й підвищити статус готелю як привабливого роботодавця.

Зовнішні соціальні інновації готельних підприємств реалізуються через спонсорство, меценатство, благодійну діяльність, підвищення цінової доступності послуг, які формують соціальний імідж готелю. Соціальний імідж організації – наведення широкій громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства. У світовій практиці готельні комплекси беруть участь у пайовому будівництві житла та суспільно значимих об'єктів – центрів дозвілля, лікувально-оздоровчих комплексів, надають фінансову підтримку фондам захисту природи, культурним центрам, центрам розвитку туризму, сприяють археологічним розкопкам і т.д.

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

Екологічні готелі – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи по впровадженню екологічної політики в готельну індустрію сприяють, перш за все, реалізації соціальних цілей, а вже потім – являються інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства. Одна з найвідоміших фірм, яка займається рекламою та розповсюдженням товарів від виробників екологічно чистої продукції, «Pineapple Hospitality», Inc., була заснована в 2005 році і знаходиться в Сент-Чарльз, штат Міссурі, США. Серед асортименту екологічної продукції – гелі для душу, мило, шампуні, кондиціонери, лосьйони, упаковки яких швидко розкладаються в землі; серветки і рушники, що не потребують прання, а підлягають повторній переробці (економія води, часу і затрат робочої сили); бамбукові лотки і кошики для сміття (бамбук фактично трава і має високу швидкість росту, що кваліфікує його як поновлюваний ресурс); карти-ключі, посуд і прибори (можуть використовуватись після вторинної переробки, не забруднюють ґрунт); хімічно безпечні миючі та чистячі засоби, а також новітні товари, що втілюють ресурсозберігаючі технології: цифрові термостати (регулятори температури повітря в приміщеннях), економічні душові кабінки, енергоефективне освітлення (регулятор яскравості освітлення для доповнення природного), датчик, який вимикає освітлення у всьому номері під час відсутності гостя та багато іншого.

До головних переваг екологічно чистих продуктів відносяться:

1. Відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
2. Поліпшення здоров'я гостей і персоналу;
3. Пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років);
4. Ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;
5. Відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;

6. Екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані в якості вторинної сировини;

7. Продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масел) і містить вітаміни.

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація Travelife Sustainability System, що заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю й просувають ідеї охорони навколишнього середовища своїх гостей. Travelife Sustainability System має спеціально розроблену систему екологічного аудита, що передбачає нагороди залежно від досягнень підприємства готельного бізнесу. Дана ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами.

Нагороди за заслуги в сфері природоохоронної діяльності й захисту навколишнього середовища найчастіше є ключовими інструментами продажів туристських продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники при виборі місця відпочинку й проживання враховують екологічну складову готелю і її досягнення в області охорони природного середовища. Завдяки логотипам «Travelife», присудженим туристським компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір. На сьогоднішній день система Travelife зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а більше 500 – одержали заслужені нагороди в сфері екології. Звернемо увагу на те, що сучасна індустрія гостинності України ще не має великого досвіду екологічної сертифікації своїх будівель і послуг, але вже робить перші кроки на шляху застосування «зелених» технологій. Першим українським готелем, що пройшов добровільну екологічну сертифікацію на відповідність вимогам Державного екологічного стандарту ДСТУ ISO 14024 й одержав Міжнародний екологічний сертифікат, став готельний комплекс «Артеміда». Знак «Зелений журавель» визнаний світовим співтовариством як знак відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 14024 (ДСТУ ISO 14024) і входить до міжнародного реєстру Глобальної мережі екологічного маркування (GEN), а також визнається 27 сертифікаційними системами 60 країн миру.

Незважаючи на зведення численних об'єктів нерухомості, що велося в Іспанії під час будівельного бума, країні вдалося зберегти своє узбережжя екологічно чистим. В 2011 році 104 пляжа у Валенсії, 66 в Андалусії й 63 пляжа на Балеарських островах були відзначені екологічними сертифікатами – знаком екологічної чистоти Євросоюзу. У цей час у готельному бізнесі впровадження технологій, які допомагають зберегти природні ресурси й самостійно виробляти енергію, стає вже необхідністю. Рахунки за воду, газ, електрику з кожним роком зростають, а зношені комунікації інфраструктури в багатьох містах України тільки збільшують витрати готелів. У такій ситуації перехід до «зелених» технологій може стати оптимальним рішенням для підприємств готельної індустрії. Сучасні тенденції світової соціалізації висувають нові вимоги до обслуговування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, як не охопленого повним спектром послуг сегмента споживачів. Відповідно до нормативних документів маломобільні групи населення включають людей, що відчувають труднощі при самостійному пересуванні, при одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі. Отже, це люди з інвалідністю (до 12% населення країни), особи з тимчасовим порушенням здоров'я (до 1,5%), люди похилого віку (понад 40%), вагітні жінки (біля 1%), діти дошкільного віку (більше 2 млн.), особи з дитячими колясками (біля 1%).

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

1. Парк-готель – пансіонат для літніх людей європейського рівня. На відміну від західних країн, держави що утворилися на пострадянському просторі практично не в змозі забезпечити літнім людям, які потребують догляду, належний рівень утримання та обслуговування. Цю функцію взяли на себе парк-готелі для літніх людей, що надають соціальні послуги європейського рівня, а саме: проживання, догляд і лікарська допомога. Послуги, що надає парк-готель для літніх людей, включають:

- можливість звертання в будь-який час доби за допомогою до медичного персоналу високої

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

2. Спортивно-реабілітаційний готельний комплекс, наприклад, розробив проект спільно з товариством сліпих «Соціальний туризм для людей з вадами зору». За даною ініціативою запропоновано 2 напрямки:

- Напрямок (за проектом): участь людей з інвалідністю в рамках програми ТС.
- Напрямок (індивідуально): участь всіх бажаючих осіб без інвалідності: родичів, друзів або супроводжуючих осіб на пільгових умовах у віці від 14 до 70 років.

Однією з інноваційних тенденцій у сучасному готельному обслуговуванні, здатною вирішити проблему доступності сервісу для клієнтів з обмеженими можливостями, є впровадження *«Концепції універсального дизайну»*.

Універсальний дизайн (дизайн для всіх) або інклюзивний дизайн – стратегія, спрямована на проектування та наповнення різних типів середовища, продуктів, комунікацій, інформаційних технологій і послуг, для забезпечення доступності та розуміння всіма покупцями, відповідно для загального використання без необхідності адаптації. Універсальний дизайн припускає задоволення потреб будь-якого клієнта на основі рівноправного використання, гнучкості, простоти і зручності у використанні, сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів, допустимість помилок з боку клієнта, забезпечення низького рівня фізичних зусиль при споживанні послуг. Впровадження стратегії універсального дизайну потребує значних змін у самому проектуванні (універсальне проектування). Проблема виникає у неспроможності застосування даного підходу готельними підприємствами, які функціонують на базі реконструйованих старих будівель. Архітектурні особливості таких об'єктів практично унеможливають перетворення планувальної організації будівлі та приміщень під вимоги універсального дизайну.

б. Універсальне проектування в загальному розумінні – це процес створення просторів, предметів максимально зручних для всіх клієнтів, незалежно від їхнього віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних чи компенсаційних засобів або вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Наприклад, відсутність сходинок або порогів біля входу у будівлю зробить її пристосованою як для людини з порушеннями опорно-рухового апарату, так і для людей з дитячою коляскою або транспортним візком; зовні стандартні, але ширші двері будуть зручними і для людини на інвалідному візку, і для будь-якої особи з валізами у руках. Особливо важливим є те, що універсальне проектування є концепцією, яка виходить за рамки питання доступності та пристосованості будівель, охоплюючи також соціальні, економічні, культурні питання, і максимально сприятиме об'єднанню людей, а не поділу їх на окремі групи за різним ступенем можливостей. Використання універсального дизайну дозволить готельним підприємствам та багатьом іншим сервісним організаціям застосовувати в процесі обслуговування основні принципи та ідеї рівності і зручності для всіх клієнтів. Таким чином, в сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство повинно

функціонувати за принципом «сервіс, доступний для всіх». Соціальні інновації є сучасним трендом, який підхоплюють підприємства готельного господарства, отримуючи можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, включаючи такий сегмент споживачів, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення.

Соціально-відповідальне ведення бізнесу надає ряд переваг готельним підприємствам, а саме:

- збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції бренду,
- формування високого рівня репутації серед заінтересованих осіб,
- зменшення витрат на рекламу та можливість отримати стратегічні вигоди від соціальних інвестицій.

Все це може стати ключовою компетенцією готельних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на вітчизняному та закордонному ринку готельних послуг.

- Успішний, сталий регіональний розвиток в сучасних умовах може бути забезпечений лише на базі «нової економіки». Цей термін використовується для означення прогресивних процесів і змін, що відбуваються в новітньому господарюванні, визначає напрям та перспективу його розвитку. І це стосується як національної, так і регіональної економік. Можна стверджувати, що «нова економіка» є велінням часу і стає необхідністю для регіонів. Це обумовлюється дією двох універсальних суспільних механізмів – конвергенції та конкуренції. Перший з них був відкритий і описаний голландським економістом і першим Нобелівським лауреатом Я. Тінбергеном та американцем Дж. Гелбрейтом в 60-х роках минулого століття. **Конвергенція** в економічному трактуванні (має й інші, зокрема, біологічне, етнічне) означає процес поступового зближення, уподібнення різних економічних систем, що існують в умовах панування у світі певного технологічного укладу. Зазначені науковці за її допомогою декларували та обґрунтовували процес взаємопроникнення і взаємодоповнення капіталізму і соціалізму з перспективою їх злиття. В подальшому вона набула ще одного змісту: розповсюдження на інші соціальні спільноти рис і властивостей найбільш успішних в політичному, економічному та соціальному відношенні. Популярно це можна представити як «поширення передового досвіду». Хрестоматійним прикладом цього стало твердження про прискорення економічного розвитку відсталих країн під впливом високорозвинених, що відбувається внаслідок контактів з «вищими цивілізаціями», запозичення окремих їх практик. Це у багатьох випадках знаходить своє реальне підтвердження. Сьогодні світ знаходиться на зростаючій фазі п'ятого технологічно-інноваційного циклу, вплив якого простягатиметься до 2040 року. Він характеризується комп'ютерною революцією, виникненням глобальних науково-технічних сітей, розповсюдженням Інтернет-технологій. Все більша частка приватного і суспільного багатства представлена не матеріальними об'єктами, а знаннями та інформацією. Саме вони формують сьогодні основну масу інновацій, які і привели до виникнення «нової економіки». Остання, як зазначалося, характеризується інтенсифікацією інноваційного процесу. Сума знань і, відповідно, інновацій стрімко зростає, подвоюючись кожні п'ять років. Науковці заговорили навіть про «надмірність інновацій». Автори твердження вважають, «...що процеси використання нововведень не технологізовані, тому будь-яке нове відкриття, винахід наштовхуються на проблему його масового споживання». Мова йде про неготовність господарюючих суб'єктів до сприйняття нововведень, їх застосування в діловій практиці, нездатність використати весь запас напрацьованих новацій. Якщо говорити про українську ситуацію, то слід вказати ще й на не усвідомлення, нерозуміння того, що саме інновації в сучасних умовах є основним джерелом прибутку і запорукою успішного і довготривалого бізнесу. Інноваційний процес є всеохоплюючим і відбувається на всіх рівнях економічної ієрархії, починаючи з мікро і закінчуючи глобальним.

Інноваційний процес народжується в самому «низу», на нижній ланці господарської структури – в підприємствах. Прагнення максимізації прибутку штовхає підприємців на вдосконалення процесу господарювання, застосування технологічних, організаційних та інших нововведень. Конкуренція робить їх життєво необхідними. Ці імпульси передаються на рівні господарської будови, які з одного боку, складаються з цих господарських одиниць, а з іншого – створені для підтримки і сприяння їх розвитку. Тому повноцінне функціонування економіки як такої можливе лише за умови злагодженої інноваційної діяльності усіх її ланок, кожна з яких

виконує свої функції у національному механізмі нововведень. Тому важливо формувати і використовувати всі зазначені рівні інноваційної діяльності. Слід констатувати, що зміна типу економічної системи України і трансформаційні процеси в усіх сферах діяльності не сприяли широкому використанню існуючих наукових і практичних надбань у системі знань з прогнозування, особливо на рівні готельних підприємств. За період перебудови і проведення окремих реформ у прогнозуванні і плануванні розвитку готелів стали виявлятися суттєві недоліки: розрив у часі прогнозів і планів розвитку, відсутність методики обґрунтування підходів до здійснення прогнозів розвитку підприємств в умовах ринкової економіки, обмежене застосування технік стратегічного аналізу, сучасних інформаційних технологій і технологій програмування, недостатнє вживання в аналізі методів: SWOT-аналізу, бенчмаркінгу та економетричних моделей і методів. Показники, що використовуються в процесах прогнозування і програмування не повністю відображають глибинну, якість явищ та процесів у змінюваному середовищі і не мають необхідного корисного навантаження у формуванні процесів розвитку. Відсутнє методичне обґрунтування підходів до розробки обраних сценаріїв розвитку і пропозицій щодо їх досягнення. Гальмують розвиток системи прогнозування розвитку готельних підприємств і зовнішні фактори: незакінчені процеси розподілу влади, ресурсів і повноважень між центром і регіонами. Усе зазначене не сприяє розвитку готельних підприємств під час реформаторських заходів за напрямками зростання економіки і соціальної сфери. Система прогнозування повинна охоплювати сферу організації розробки прогнозів, інформаційного, економіко-математичного, економетричного й технічного управління процесами забезпечення розробки прогнозів і сприяння їх використанню. Результатами процесів прогнозування розвитку готельних підприємств повинні стати обґрунтовані відповіді на ряд питань:

1. як зміняться потреби суспільства в майбутньому;
2. які можливості існують у суспільстві для задоволення цих потреб у майбутньому;
3. які результати соціального і економічного розвитку можуть забезпечити необхідний рівень задоволення потреб на рівні готельних підприємств;
4. які шляхи доцільно обрати для їх досягнення;
5. які ресурси необхідні для їх реалізації і рівень наявності їх на підприємстві;
6. які проблеми загрожують подальшому розвитку і які існують шляхи їх можливого упередження і ліквідації;
7. який комплекс законодавчих та організаційно-технічних заходів може забезпечити отримання очікуваних результатів та інші.

Для відповіді на поставлені питання система регіонального прогнозування повинна мати змістовну структурну єдність незалежно від специфіки прогнозованих об'єктів. Важливу роль у забезпеченні якості прогнозування відіграють і інструментальні заходи для його здійснення. На сьогодні існує достатньо розвинуте програмне забезпечення статистичних досліджень і комплексної обробки даних: ВМДР, SPSS, SAS, Statgraphics, інтегрована система Statistica для Windows, Excel та ін. Їх опанування й використання дозволяє робити прогнозні розрахунки за обраними моделями швидко і якісно та налагоджувати тісні зв'язки з усіма учасниками, зацікавленими особами, які користуються прогнозами. Опанування і використання методики прогнозування є об'єктивною вимогою до фахівців будь-якої сфери діяльності, у тому числі у сфері гостинності. Оцінювання перспектив об'єктивно існуючих напрямів розвитку суспільної діяльності потребує формування прогностичного стилю мислення, відповідних знань і компетенцій, високого ступеня загальної культури й освіченості, вміння бачити і розуміти зміни й тенденції навколишнього середовища, вміння використовувати науково обґрунтовані методики прогнозування та їх інструментарій. Усе це потребує систематичного підвищення кваліфікації фахівців з прогнозування, що працюють у сфері готельного господарства. Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження. Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження безпосередньо пов'язані з реалізацією концепції екологічного менеджменту. Як вже зазначалося в п. 3.2 і 3.3 даного конспекту лекцій екологічна концепція готелю сприятливо впливає на імідж готельного підприємства, що проявляється у збільшенні постійних клієнтів, привабливості для інвесторів, загальній соціальній привабливості готелю.

При цьому не був розглянутий суттєвий позитивний бік реалізації екологічної концепції готелів – це суттєве заощадження поточних витрат і, як наслідок, – збільшення прибутковості підприємства. Вивчення екологічної політики таких готелів, як Grecotel, The colony hotel, Hotel Nikko, Accor Hotels, Grand Stanford Inter-Continental, дозволило виділити низку екологічних аспектів найбільш характерних для готельної галузі, які умовно можна розділити на дві групи: – ефективне управління відходами; – мінімізація використання різних ресурсів (електрики, води, заготовлених товарів і т.д.). Невелике коло екологічних аспектів компенсується широтою методів їх регулювання. Причому деякі методи регулювання найбільш ефективні саме в готельній галузі, яку відрізняє від інших можливість найбільш тісного контакту з клієнтами, а відповідно, і залучення їх до екологічної діяльності. Це положення є частиною екологічної політики багатьох готелів: Grand Stanford Inter- Continental – всіляко підтримуватиме зовнішні й внутрішні комунікації, намагаючись бути максимально «прозорим». Це допоможе інформувати клієнтів про заходи, що вживають для охорони навколишнього середовища й про те, яким чином вони можуть сприяти цій діяльності. Accor Hotels – інформує своїх клієнтів про заходи, що вживають для того, щоб готель став більш екологічно безпечним. Найбільш часто процес залучення клієнтів у діяльність відповідно до принципів екологічного менеджменту можна спостерігати у сфері менеджменту відходів готелю.

У мережі Grecotel серед клієнтів поширюється спеціальна листівка із запрошенням до співробітництва, що допомагає перетворити готель у найбільш екологічно безпечний на Середземномор'ї. Наприклад, у цій листівці міститься прохання використовувати замість пластикових пакетів надавані за рахунок готелю – сумки, що містяться в кожному номері. За останні 10 років, за оцінками співробітників Grecotel, ці заходи запобігли використанню близько 2 500 000 пластикових пакетів, тим самим значно скоротили кількість біологічних відходів, що не розкладаються. На території готелю напої продаються винятково в тарі, придатній для переробки або повернення постачальникам. У деяких готелях даної мережі існує програма сортування відходів, у рамках якої клієнтам пропонується для її підтримки користуватися спеціальними урнами, призначеними для певного типу сміття. Одним з головних елементів ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту є аналіз проведеної й планування майбутньої діяльності. Для одержання найкращих результатів необхідно оцінювати ефективність реалізованих заходів. Серед всієї маси готелів на цьому полі виділяються готелі групи Accor Hotels, у яких фахівцями розроблена методика оцінки ефективності енерго- й водоспоживання, заснована на порівнянні теоретично необхідної й реально споживаної кількості електроенергії і води. Результати здійснюваної в рамках системи екологічного менеджменту діяльності готелів по енерго- і ресурсозбереженню показують їх безсумнівну економічну ефективність. Дані, надані співробітниками Hotel Nikko, наочно це демонструють. Нескладно помітити, що щорічна економія коштів становить від 20 до 50 тис. доларів. Такі результати стали можливі в тому числі завдяки тісному співробітництву готелю з факультетом інженерного обслуговування будинків (Department of Building Services Engineering) Політехнічним університетом Гонконгу (Hon Kong Polytechnic University). З одного боку, це співробітництво допомагає готелю вирішити свої екологічні проблеми, а з іншого, виконується один з найважливіших принципів, на яких побудована система екологічного менеджменту – співробітництво із зовнішніми зацікавленими сторонами. Крім того, залучення студентів для виконання окремих видів робіт має безліч переваг:

- підготовка фахівців, які можливо будуть надалі працювати в готелі;
- розробка нових, більш ефективних технологій;
- більш низька у порівнянні з дипломованими фахівцями оплата праці.

7.Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства.

В сучасних умовах необхідно комплексно підходити до розвитку готельного бізнесу як складної соціально-економічної системи, що охоплює ресурсну та матеріально-технічну базу, інфраструктуру забезпечення сфери сервісу, управління та координацію діяльності з партнерами по бізнесу. Рішення існуючих проблем у готельному господарстві тісно пов'язано з необхідністю створення економічних умов розвитку туризму, соціальної сфери та матеріального благополуччя громадян з тим, щоб готельно-туристські послуги зробити більш

доступними для широких верств населення. Для забезпечення розвитку готельного господарства необхідно вирішити такі основні завдання:

1. впровадити ефективні механізми фінансово-економічного регулювання розвитку готельного бізнесу, визначити джерела фінансування, створити оптимальну модель інвестиційної політики у цій галузі;
2. обґрунтувати, з урахуванням соціально-економічних інтересів держави, форми і методи залучення іноземних інвестицій;
3. розробити шляхи, форми і методи стимулювання розвитку індустрії гостинності;
4. підвищити рівень завантаження підприємств готельного господарства;
5. удосконалити організаційні структури управління.

Економіко-фінансову політику у цій сфері слід проводити шляхом залучення коштів з різних джерел фінансування. Це – цільове виділення фінансових ресурсів; гнучка податкова політика, що стимулюватиме надання якісних готельних послуг; залучення коштів приватних фірм, фінансово-кредитних установ, іноземних інвесторів, громадських організацій, проектів, фондів, об'єднань підприємств; акціонування, господарювання на умовах оренди; відрахування від прибутку місцевих бюджетів на розвиток готельного господарства. Необхідно створити стабільну ретельно відпрацьовану систему надання іноземним інвесторам державних гарантій по захисту приватної власності та капіталу, а також при інвестуванні у реконструкцію діючих і будівництво нових об'єктів. Останнім часом в Україні відбуваються позитивні зрушення у здійсненні масштабних робіт з реконструкції площ і будинків, реставрації давніх пам'яток історії, культури та архітектури, озеленення вулиць, облаштування парків і місцевих зон відпочинку сервісною інфраструктурою. Не відстають у цьому плані й підприємства готельного господарства, які турбуються про свій портфель замовлень. Туристи, особливо іноземні, при прийнятті рішення щодо розміщення сприймають переважно не кількісні, а якісні характеристики. Це категорія готелю, його профіль та місцезнаходження, транспортне забезпечення, рівень якості обслуговування і сервісу, форма власності, ціни на послуги, належність до міжнародного готельного ланцюга, репутація, система охорони. Умови конкуренції підштовхують готелі проводити реконструкцію і модернізацію, облаштовувати номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращувати інтер'єр і дизайн, упроваджувати процеси автоматизації і сучасні комп'ютерні технології, шукати інвесторів, проводити сертифікацію готельних послуг. Наслідками таких заходів є зміцнення матеріально-технічної бази готельного господарства в цілому, поява на ринку готелів вищих категорій. Так, у самому центрі Києва, біля видатних пам'яток історії та культури розміщується п'ятизірковий готель «Прем'єр Палас» (Premier Palace Hotel). Вишукані номери оснащені кондиціонерами, супутниковим та інтерактивним телебаченням, з підключенням до Інтернету, мінісейфами. Ціна номера залежить від категорії: номер поліпшеної комфортності, стандартний, комбінований, двокімнатний напівлюкс, номер поліпшеної комфортності з великим ліжком. У вартість номера входить розміщення, сніданок типу «шведський стіл», піднесення багажу при приїзді та виїзді, послуги фітнес-центру, доставка повідомлень, що надходять факсом, e-mail та іншої кореспонденції, ПДВ. У ресторані «Імперія» кращі страви інтернаціональної кухні, що готуються шеф-кухарями з Франції.

Приватний міні-готель «Слов'янський Альянс» знаходиться на зеленій алеї м. Ялти і віддалений від Чорного моря лише на 110 м. Сонце, море, пляжі, Кримські гори та мальовничі ландшафти, унікальні пам'ятки древньої історії, архітектури та багатство природи – все приваблює туристів і викликає бажання відвідати ці місця ще раз. Адже саме тут розміщувались літні палаци російських царів з чудовими парками, росте виноград, з якого виготовляються відомі у світі кримські вина, а неподалік розкинувся величезний ботанічний сад з понад 28 тис. різноманітних неповторних рослин, у якому можна милуватись та відчувати подих буяючих квітів, кущів, дерев. У готелі розміщуються обладнані по-європейському кімнати з розкішною обстановкою. У кожному номері – кондиціонер, холодильник, телевізор (кабельне телебачення з 13 каналами), телефон, джакузі, лоджії, солярій, охоронна сигналізація. Пропонуються однокімнатні (на 40,50 м²) та двокімнатні люкси, напівлюкси. Ціна проживання залежить від сезонності перебування: вища – влітку, нижча – взимку.

За умов реформування економіки України успішне функціонування підприємств на

ринку готельно-туристських послуг залежить від обсягу інвестиційних ресурсів з тим, щоб забезпечити створення розвинутого сервісу і місцевої інфраструктури, модернізацію наявних об'єктів індустрії туризму, а також будівництво нових за сучасними проектами. На створення сприятливого інвестиційного поля позитивно впливають такі чинники: стабільність законодавчо-нормативної бази та політичної ситуації, помірний податковий режим, низькі розміри відсотків за отримання кредитів у комерційних банках, розвиток підприємництва та приватного сектору, міжнародне співробітництво, стимулювання залучення інвестицій за умови забезпечення системи захисту вкладень. У зв'язку з обмеженістю власних фінансових ресурсів велике значення мають іноземні інвестиції, обсяги вливань яких можуть суттєво вплинути на прискорення розвитку національної туристської галузі, підвищення її прибутковості, а також конкурентоспроможності послуг відповідно до міжнародного рівня. Пошук інвестицій є предметом діяльності багатьох підприємств готельного господарства, робота яких потребує системного підходу та підтримки з боку державних органів управління в рамках проведення державної політики розвитку туристської галузі. На Державному рівні необхідно створити нову і вдосконалити діючу законодавчу базу процесу інвестування, чітко визначити джерела фінансування, засоби залучення інвестицій, методи стимулювання розвитку сфери туризму, готельного та санаторно-курортного господарства, форми участі інвесторів і місцевих органів влади у реалізації інвестиційних проектів. При організації процесу інвестування слід враховувати специфіку регіону, стан матеріально-технічної бази індустрії туризму і місцевої інфраструктури, фінансові ресурси. Потенційні інвестори виявляють інтерес до найбільш перспективних та швидкоокупних проектів, які слід визначити у кожному регіоні за певними критеріями. Для залучення інвестицій в об'єкти туристської галузі можуть використовуватись різні засоби. Це – створення спільних фірм, підприємств з іноземними інвестиціями, об'єднань підприємницьких структур, участь в акціонерному капіталі, лізинг. Суттєве значення в інвестиційній політиці розвитку туристської галузі має проведення виставок, бізнес-зустрічей, конгресів ділових кіл, науково-практичних конференцій, семінарів, на яких є можливість запропонувати для зацікавлених осіб каталоги, проспекти з інвестиційними проектами, а також провести комерційні переговори. Слід також передбачати проведення інвестиційних форумів в рамках туристських ярмарок, виставок, салонів. Це дасть можливість потенційним інвесторам зустрітись з представниками готелів, туристських фірм, оздоровниць, ознайомитись з інвестиційними проектами та пропозиціями, подивитись об'єкти незавершеного будівництва. Інвестиційні форуми можуть проводитись на регіональному, національному та міжнародному рівнях і стати ефективною формою залучення додаткових фінансових ресурсів. Стратегічними цілями інвестиційної політики у туризмі та готельному господарстві в Україні є:

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

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

- визначити пріоритети спрямування інвестиційних ресурсів за певними критеріями;
- забезпечити послідовну реалізацію державної політики щодо підтримки туристської галузі, запровадити механізми стимулювання довгострокового кредитування об'єктів гостинності комерційними банками;

- сприяти припливу іноземних інвестицій в довгострокові перспективні інвестиційні проекти, відпрацювати чітку систему надання гарантій щодо захисту приватного капіталу;
- стимулювати процес підвищення конкурентоспроможності українських готелів та їх послуг за рахунок поліпшення рівня культури обслуговування, комфортних умов розміщення гостей, надання різноманітних сервісних послуг, впровадження прогресивних технологій, використання національних та міжнародних інформаційних систем в мережі Інтернет;
- удосконалити нормативно-правову базу інвестиційної діяльності, розробити стратегічну модель управління інвестиціями в сфері гостинності.

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

а) розробка загальних вимог до складання бізнес-проектів з урахуванням специфіки індустрії гостинності;

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

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

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

Передбачити надання першочергової державної підтримки в разі, якщо:

а) проект має загальнодержавне значення;

б) готельні та супроводжуючі послуги відповідають міжнародним стандартам;

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

Тема 5. Феномен готельних мереж в світі теорії стратегічного управління. Сучасні стратегії і розвиток міжнародних готельних мереж

План:

1. Сегменти світового готельного бізнесу
2. Базові бізнес-моделі
- 3.

1. У структурі світового готельного бізнесу виділяють два основні сегменти: незалежні підприємства та операційні ланцюги (мережі). Готельні мережі або «готельні ланцюги» – «форма об'єднання готельних підприємств з метою забезпечення економічної ефективності діяльності та конкурентноздатності на ринку послуг за рахунок високої якості обслуговування (на основі розробки та дотримання власного стандарту якості)». Готельні мережі набули важливого значення в розвитку сучасного готельного бізнесу та являють собою найбільш поширену форму управління готелями у світі. Вони дозволяють просувати на світовий туристичний ринок високі стандарти обслуговування, сприяють підтримці готельного бізнесу в цілому.

Створення готельних мереж відбувається в межах інтеграційних процесів у сфері світової готельної індустрії, що обумовлено наступними об'єктивними причинами:

По-перше, невід'ємною умовою успішної діяльності об'єкту готельних послуг є забезпечення його стабільного завантаження. У зв'язку з цим кожна мережа має власну систему бронювання, орієнтовану на першочергове завантаження готелів, що входять до неї. Система готельного бронювання сама схильна до інтеграційних процесів, зокрема до систем онлайн-бронювання. З огляду на високу вартість системи бронювання та її включення в системи-агрегатори незалежний готель не може собі цього дозволити.

По-друге, формування якісного готельного продукту залежить від безлічі факторів, зокрема оформлення інтер'єру, якості обладнання, рівня кваліфікації персоналу, забезпечення безпеки проживаючих та їх майна, ін. Тому міжнародні готельні мережі мають власні нормативи та стандарти оснащення приміщень, а також технології та стандарти обслуговування. Для відповідності нормативам і стандартам готелі змушені вдаватися до створення великих централізованих спеціалізованих підприємств, які забезпечують постачання готелів, виробництво і ремонт обладнання та меблів. Витратити значні суми коштів на ці цілі у змозі лише великі готельні мережі.

По-третє, орієнтація готелів на підвищення рівня завантаження, пошук нових клієнтів і збереження наявних зумовлює необхідність регулярного системного дослідження, моніторингу та аналізу кон'юнктури ринку готельних послуг, клієнтури, готелів-конкурентів, проведення активної рекламної і збутової політики, що вимагає використання значних фінансових, інформаційних і людських ресурсів.

Тенденція створювати готельні об'єднання набула бурхливого розвитку у США, хоча першим готельним ланцюгом у світі прийнято вважати європейську мережу Cesar Ritz. Протягом 1950-1960-х рр. почали свою діяльність найбільші готельні ланцюги світу та були впроваджені перші готельні стандарти обслуговування клієнтів. Бурхливе зростання ланцюгів відбулося після того, як головні з них – Statler, Hilton, Sheraton, Holiday Inn – почали стрімко розвиватися. Відбулася трансформація готельної справи з індустрії малих підприємств, що знаходяться зазвичай в приватному володінні та управляються на незалежній основі, в сучасну мережеву готельну індустрію. Для цих цілей стали запрошувати фахівців міжнародної мережі («пряме» управління) або залучати тільки бренд, а управління здійснювати самостійно (покупка франшизи).

У кінці ХХ ст. індустрія мережевої гостинності досягла свого розквіту. Лідерами в цій галузі стали США і Європа. Масовий розвиток міжнародних мережевих компаній спостерігається з посиленням процесів глобалізації світової економіки. Сьогодні серед найбільших міжнародних готельних мереж з'являється все більше компаній азійського походження. Журнал Hotels щороку складає рейтинг 325 найбільших міжнародних готельних

компаній. Лідером вже багато років залишається Marriott International. Втім у 2018 р. другою мережею стала Jin Jiang International після придбання Radisson Hotel Group та Radisson Hospitality AB, хоча ще у 2017 р. мережа займала 5 місце. В результаті він перевершив Hilton, який до цього був на другому місці. Окрім того, у рейтингу з'явився новачок, який зайняв зразу 8 місце – Oyo Hotels & Homes (Індія).

Сучасні міжнародні мережеві готельні компанії мають величезний досвід взаємодії з клієнтами, підтримки мережевого бренду, формування лояльності до бренду, забезпечення високих стандартів обслуговування та впровадження інноваційних інструментів маркетингу.

Мережева форма організації готельного бізнесу традиційно більшою мірою характерна для сегменту готелів високого класу – категорії 4*-5*. Це можна пояснити тим, що готелі цієї категорії потребують гарантії того, що кожен із них відповідає найвищим стандартам обслуговування. І саме мережева форма організації бізнесу здатна створювати, розвивати і здійснювати трансферт між учасниками мережі необхідних для подібних гарантій компетенцій, що підвищує конкурентоспроможність мережі в цілому і кожного учасника окремо.

Традиційно мережеві готельні компанії переважно орієнтовані на певний сегмент споживачів, хоча сьогодні спостерігається тенденція, коли мережі з метою розширення кола клієнтів не бажають зосереджуватися на одному сегменті ринку і застосовують стратегію диференціації. Так, компанія Marriott створила кілька брендів, кожен з яких орієнтований на певну категорію споживачів: «Senior Living Services» – для літніх людей, «Conference Centers» – для конгресменів і бізнес-клієнтів, «Residence Inn» – для тих, хто зупиняється в готелях на досить тривалий період часу й ін.

2. В процесі розвитку міжнародних готельних мереж сформувалися три базові бізнес-моделі їх експансії.

Перша бізнес-модель відповідає формі традиційного (класичного) готельного ланцюга. Вона передбачає створення міжнародної мережі з абсолютно ідентичними об'єктами готельної нерухомості, які, незалежно від місця розташування готелю, часто не відрізняються один від одного за дизайном, концепцією F&B (Food&Beverage), обслуговуванням, атмосферою, стандартами hardware (тип меблів і аксесуарів), обладнанням та зовнішнім виглядом номерів. Прикладами успішного використання цієї бізнес-моделі є мережі Hilton, Astoria, Marriott, Four Seasons, Ritz-Carlton, Corinthia.

Стратегічним пріоритетом класичних готельних мереж є спрямованість на високі темпи експансії і відкриття максимально можливої кількості готелів, формування розгалуженої мережі, забезпечуючи максимальну репрезентативність у всіх географічних точках світу. При цьому, чим більше масштаби готельної мережі, тим менше сенсу управляти мережевими готелями, що перебувають у власності.

Таблиця 1. TOP-15 рейтингу 325 найбільших міжнародних готельних компаній

2018 ранг	2017 ранг	Компанія	Країна	2018 номерний фонд	2018 кількість готелів	2017 номерний фонд	2017 кількість готелів
1	1	Marriott International	Bethesda, Maryland USA	1,317,368	6,906	1,195,141	6,333
2	5	Jin Jiang International Holdings Co. Ltd.	Shanghai, China	941,794	8,715	680,111	6,794
3	2	Hilton	McLean, Virginia USA	912,960	5,685	856,113	5,284
4	3	InterContinental Hotels Group	Denham, England	836,541	5,603	798,075	5,348

5	4	ndham Hotels & Resorts	Parsippany, New Jersey USA	809,900	9,200	753,161	8,643
6	6	AccorHotels	Paris, France	703,806	4,780	616,181	4,283
7	7	Choice Hotels International	Rockville, Maryland USA	569,108	7,021	521,335	6,815
8	-	o Hotels & Homes	rugram, India	515,144	17,344	-	-
9	9	Huazhu Group Ltd. (formerly China Lodging Group)	anghai, China	422,747	4,230	379,675	3,746
10	8	BTG Hotels Group Co.	Beijing, China	397,561	4,049	384,743	3,712
11	10	Best Western Hotels & Resorts	Phoenix, Arizona USA	295,849	3,618	260,015	3,324
12	12	GreenTree Hospitality Group	anghai, China	221,529	2,757	190,807	2,289
13	11	att Hotels Corp.	Chicago, Illinois USA	208,297	852	204,485	779
14	15	Dossen International Group	angzhou, China	199,042	2,247	105,951	1,087
15	14	G6 Hospitality	Carrollton, Texas USA	123,162	1,422	124,739	1,417

Джерело: [3]

У випадку великої міжнародної готельної мережі доцільніше інвестувати ресурси лише в розвиток бренду.

Особливістю готельної мережі, яка розвивається на основі бізнес-моделі, що відповідає формі традиційного (класичного) готельного ланцюга, є пошук вже побудованих об'єктів готельної нерухомості з уже існуючим власником, високий рівень стандартизації, позитивний ефект від масштабу, контроль співвідношення попиту і пропозиції на готельному ринку конкретного географічного регіону, прив'язка до конкретного цільового сегменту споживачів, активна співпраця на локальному ринку зі стратегічними партнерами, які не є прямими партнерами.

Основними недоліками цієї бізнес-моделі є відсутність реального контролю за діяльністю оператора, наявність конфлікту інтересів між власником мережі і оператором, що обумовлює агентські витрати. Недоліком є й те, що «гонка» за кількістю готелів призводить до того, що об'єкти нерухомості доводиться купувати за завищеною ціною або самі об'єкти не відповідають всім необхідним вимогам.

Друга бізнес-модель в більшій мірі відповідає концепції «колекції готелів». Це передбачає створення готельної мережі особливого роду, в якій кожен готель унікальний, має своє ім'я, відображає унікальну атмосферу, культуру географічної точки, в якій він розташований, характер і історію країни, в якій він знаходиться. Концепцію «колекція готелів» обирають й мережі «дизайнерських готелів», де не немає не лише жодного однакового готелю, але й номеру. Втім всі готелі мережі об'єднують високі стандарти дизайнерських та архітектурних рішень, багаті інтер'єри, найвищий рівень обслуговування та комфорту, чітко прописані стандарти і процедури обслуговування гостей, краще місце розташування готелю в рамках локального регіону й ін. Колекція готелів не передбачає будівництва власних готелів – в цьому немає ніякої необхідності. Стратегія вибірковості у відкритті нових готелів істотно спрощує процес пошуку і придбання об'єктів готельної нерухомості – набагато простіше купувати вже існуючі унікальні об'єкти, що істотно скорочує термін окупності. Такі готельні мережі припускають досить децентралізовану структуру управління. Готелі мережі управляються локально і потребують

високопрофесійний менеджмент. Логіка розвитку мережі – слідувати за туристами, які є цільовим сегментом даної готельної мережі, відстежувати найбільш часто відвідувані маршрути, міста даним сегментом і саме в цих географічних точках створювати неодмінно найкращі готелі під брендом мережі. Найважливіше завдання подібних мереж – зростання кількості повторних візитів. Успішними прикладами бізнес-моделі є Rocco Forte Hotels, Grecotel, Orient Express Hotels, Trains&Cruises.

Отже, пріоритетним завданням готельної мережі, яка обирає другу бізнес-модель, є інтенсивне зростання за рахунок залучення в колекцію готелів з унікальним і висококласним сервісом, неповторною атмосферою. Процес створення такої мережі, в порівнянні з традиційним ланцюгом, носить більш довгостроковий характер. Експансія здійснюється більш якісно, але більш повільними темпами. Відповідно, з точки зору меж сама мережа менше по географічній розгалуженості і кількості готелів в своєму складі. Виходячи на нові географічні ринки, колекція готелів ставить перед собою завдання стати лідером в обраному географічному регіоні з тим, щоб готель під брендом мережі, з точки зору кінцевих споживачів, став абсолютним лідером на локальному готельному ринку. Модель ефективно поєднує в собі індивідуалізований підхід до кожного окремого гостю з перевагами великої організації з жорстким фінансовим контролем і комплексними системами маркетингу. В результаті переваги мережевої форми організації в бізнес-моделі, заснованій на «колекції готелів», на відміну від традиційної мережі, виникають вже як результат певних стратегічних рішень по створенню колекції готелів.

Третя бізнес-модель – це варіант, що поєднує характеристики перших двох. Мережа використовує модель «колекції готелів» і розвивається в рамках обмежених географічних регіонів, здійснюючи інтенсивне зростання. Для досягнення репрезентативності в обраних стратегічних регіонах мережа здійснює активний пошук стратегічних партнерів, які, в свою чергу, потребують виходу на ті ринки, де вже присутня готельна мережа. При виборі відповідних об'єктів нерухомості мережі вкрай вибіркові. Потенційно готель повинен відповідати певним вимогам: бути унікальною з архітектурної точки зору, перебувати в трійці-четвірці кращих готелів в рамках заданого географічного регіону. Втім, здійснивши вибір об'єктів нерухомості, мережа не диктує власникам умови з приводу того, які зміни необхідні з точки зору hardware готелю. При цьому готелі мережі не є власністю компанії. А, отже, основою цієї бізнес-моделі є готельний менеджмент, тобто стратегічне і оперативне управління готелями, інвестування в розвиток мережевого бренду. Цю бізнес-модель реалізують Kempinski, Orient Express Hotels, Trains and Cruises.

Кожна з представлених бізнес-моделей має свої переваги і недоліки, а, отже, не можна визначити найкращу або найгіршу. При виборі слід урахувувати наявність ресурсів та потенціал щодо їх залучення, життєвий цикл розвитку готельної мережі, рівень розвитку готельного ринку; очікування споживачів; макроекономічне середовище й ін.

В кінці ХХ ст. – на початку ХХІ ст. розвиток інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІКТ) обумовлює трансформацію господарських відносин, що не могло не вплинути на процес виробництва, розподілу, обміну та споживання готельного продукту. В результаті відбувається модернізація й бізнес-моделей експансії міжнародних готельних мереж.

Перш за все, в результаті віртуалізації з'являються онлайн-сервіси, які дозволяють без посередників (peer-to-peer, или p2p) бронювати готелі та орендувати житло, зокрема Airbnb і Booking.com. Це призводить до того, що індивідуальний і корпоративний попит на готелі знижується, зростає надлишок готелів, які працюють за офлайн-системою. Більш того, дослідження демонструють, що користувачі онлайн-сервісів в цілому більше задоволені досвідом, ніж ті, хто користується традиційними послугами. При цьому на створенні онлайн-платформ ці компанії не зупиняються – так Airbnb вийшла на ринок традиційних готелів, придбавши Hotel Tonight Inc – компанію, яка пропонує номери в готелях зі знижками, а Booking.com пропонує бронювати розміщення не лише в готелях, а й в інших видах житла.

Онлайн-бронювання готелю – автоматизоване бронювання через інтернет, минаючи

людський фактор. Основними перевагами для клієнта є: постійний доступ до бронювання – 24 години на добу 7 днів на тиждень; моментальне бронювання – не потрібно чекати (економія часу); економія грошей – ціни в інтернет-букінгу завжди дешевше, ніж в агентстві і, як правило, менше, ніж на стійці. Хоча все це може залежати від країни, в якій бронюється номер, сезону та часу бронювання. Економлять замовники ще й на міжміських і міжнародних переговорах з менеджером готелю.

Системи Інтернет Бронювання (ADS) з'явилися на ринку в кінці XX ст. На сьогодні існують тисячі подібних сайтів, які пропонують послугу онлайн-бронювання, зокрема Expedia.com, Orbitz.com, HRS.com, Travelocity.com, Hotels.com, Priceline.com, Booking.com, Horse24.com. Є й вітчизняні системи, наприклад, Nezabarom.ua. Однак безперечним лідером є Booking.com, який достатньо агресивно поводить себе на ринку, вкладає великі кошти у розвиток, диктує моду в сфері онлайн-бронювання. Bookings.nl був куплений Priceline Group в 2005 р. за 133 млн дол. США. В 2006 р. компанія об'єднала Bookings.nl і Active Hotels і створила Booking.com – бренд, який змінив хід історії онлайн-туризму. Купівля Booking компанією Priceline – одна з найбільших і вигідних угод в сфері інтернет-технологій і туризму. Компанії також належать сервіси Agoda, Kayak, Cheapflights, Rentalcars, Momondo, Mundi, Opentable. Оскільки популярність Booking.com значно перевищила популярність інших активів Priceline, то у лютому 2018 р. було вирішено змінити її ім'я – Priceline Group стала називатися Booking Holdings.

У Booking.com, підрозділі групи компаній Booking Holdings Inc (NASDAQ: BKNG), сьогодні працює понад 17 тис. чоловік у 180 офісах в 70 країнах світу. Сайт та мобільні додатки Booking.com працюють на 43 мовах, пропонують вибір з більш ніж 29 млн заявлених одиниць розміщення, включаючи понад 6,2 млн будинків, апартаментів та ін. унікальних варіантів житла, і охоплюють понад 155 тис. напрямків у 228 країнах і територіях по всьому світу. Кожен день через сервіс бронюють більш 1,5 млн номерночей. Серед чинників успіху Booking.com слід відзначити постійний розвиток (кожні 5-10 хвилин на сайті впроваджуються ті чи інші новації), створення окремої стратегії для кожного ринку, вміння адаптуватися до динаміки ринку, вміння розставляти пріоритети і вчасно закривати напрямки бізнесу, які не приносять очікуваних результатів. Не зважаючи на позиції лідера, Booking.com поводить на ринку агресивно – давно є рекламодавцем № 1 у Google.

Booking активно реалізує стратегію інтеграції з іншими компаніями. У 2018 р. Booking Holdings, якому належать Booking.com, Agoda.com і інші сервіси для бронювання готелів, підписала угоду про стратегічне партнерство з сервісом для виклику таксі Didi Chuxing і сервісом Grab. Booking Holdings інвестував в Didi 500 млн дол. США, але фінансування не грає великої ролі – лише в кінці 2017 р. компанія залучила 4 млрд дол. і зараз на її балансі кілька мільярдів доларів. В результаті угоди Booking.com та інші сервіси холдингу будуть пропонувати своїм користувачам послуги Didi при бронюванні готелів в країнах присутності агрегатора таксі. Користувачі Didi зможуть бронювати готелі через Booking.com і Agoda.com всередині основного додатка. Партнерство з Booking Holdings важливо для Didi в умовах міжнародної експансії – в 2018 р. сервіс вийшов на ринки Мексики, Австралії, Тайваню, а також придбав бразильський райдшерінг-стартап 99 і оголосив про плани по запуску в Японії. В Grab було інвестовано 200 млн дол. США. Це сервіс, який працює в восьми країнах Південно-Східної Азії і пропонує користувачам такі послуги, як таксі, доставка їжі і посилок, грошові перекази, мікrokредити. Компанії також належить бізнес Uber в Південно-Східній Азії. В 2019 р. система інтернет-бронювання готелів Booking.com уклала стратегічне партнерство з блокчейн-платформою Travalat, надавши останній базу своїх об'єктів розміщення.

Якщо по суті Booking.com створений для того, щоб забезпечувати заповнюваність готелів, то Airbnb (онлайн-платформа для короткострокової оренди житла) є прямим конкурентом готелів. Перевага Airbnb полягає в тому, що сервіс дозволив мандрівникам жити там, де й місцеві жителі – у безпосередній доступності до кращих ресторанів, барів, музеїв і т.п. Для ділових поїздок людина швидше віддасть перевагу готельному продукту. Airbnb ж за приємну

ціну пропонує відчувати себе місцевим, до того ж забезпечуючи додатковий дохід жителям міста. Сьогодні Airbnb вже обслуговує понад 300 млн мандрівників більш ніж в 100 тис. міст усього світу. Airbnb має більше доступних номерів, ніж будь-яка готельна мережа в світі. В 2020 р. компанія планує здійснити перше публічне розміщення акцій.

Істотний негативний вплив на готелі з боку Airbnb був неминучим через постійно зростаючого пропозиції і низькі витрати входження операторів Airbnb. На першому етапі міжнародні готельні мережі не приділяли значної уваги Airbnb як конкуренту, оскільки більше половини користувачів платформи – особи до 35 років, 90% бронювань пов'язані з туризмом, в той час, як мережева організація готельної діяльності орієнтована переважно на продукт категорії 4*-5*. Втім влітку 2019 р. з'являється Airbnb Luxe, який представив 2000 нових пропозицій, що пропонують гостям можливість зупинитися в деяких з найбільш екстравагантних будинків світу – від цілих островів до середньовічних замків і особняків, прикрашених водними гірками, черепами динозаврів. Середня ціна на розкішний лістинг становить 14 тис. дол. на тиждень, але може доходити до 1 млн дол. США за приватний атол біля Таїті (21 бунгало і 50 місцевих співробітників). Таким чином Airbnb почав розширювати цільові групи клієнтів послуги розміщення, змінюючи стартову концепцію, орієнтовану на забезпечення доступним житлом всіх мандрівників.

Airbnb обрала стратегію створення повнофункціональної компанії, активно використовуючи брендування апартаментів, купівлю компаній з надання туристичних послуг. Airbnb активно удосконалює свої продукти для бізнес-андрівників. Вона не тільки запустила сайт для бізнес-туристів, а й дає чіткі інструкції господарям житла, допомагаючи їм зробити свої апартаменти придатними для ділових поїздок. Компанія розробила підрозділ, призначений для корпоративних туристів, який вже залучив 400 тис. компаній, і, крім того, він очолив раунд фінансування в розмірі 160 млн дол. США для Lyric – стартапу з оренди розкішних автомобілів, який обслуговує ділових туристів, пропонуючи такі готельні послуги, як прибирання номерів і цілодобова робота служби підтримки. Серед інших напрямків – розробка пристрою, який забезпечує туристів надійним інтернет-з'єднанням, а також боротьба з індустрією гостинності та судовими позовами проти компанії.

Отже, в результаті розвитку системи онлайн-бронювання посилюється конкуренція готельних мереж за клієнта, як серед подібних готелів і мереж, так і з альтернативними продуктами (оренда квартир, партаментів, будинків) і системами надання послуги (спільне споживання). Дослідження, проведене в 2017 р. показало, що 35% туристів планує в 2018 р. зупинитися в більш неформальних об'єктах розміщення [6]. За період з 2010 р. по 2015 р. частка мандрівників в США, які віддають перевагу приватним квартирам, збільшилася в 4 рази. Це ще раз доводить, що попит на варіанти, відмінні від готелів, достатньо високий і зростає. Крім того, готелі вимушені завчасно закладати у ціну готельного продукту комісійні за бронювання, які сплачуються платформам-агрегаторам, та втрачають контроль над ціноутворенням, оскільки існують вимоги щодо паритету цін. І головне – готелі втрачають безпосередній зв'язок з клієнтом. Більш того, системи онлайн-бронювання отримують можливість разом із клієнтами створювати новий готельний продукт за рахунок збору даних на сайтах та їх обробки, забираючи цю функцію у готелів, що дозволяє їм отримати ще одну конкурентну перевагу. Хоча саме клієнт отримує найбільшу вигоду в результаті цього, оскільки послуга стає все більш персоналізованою.

Стрімкий розвиток систем онлайн-бронювання має неоднозначну оцінку з боку регулюючих органів, оскільки крім того, що це негативно впливає на завантаженість готелів і розвиток місцевої готельної індустрії, може призводити до зростання цін на місцевих ринках нерухомості, а бюджети недоотримують податкові надходження. Крім того, часто сервіси звинувачують у недобросовісній конкуренції. Втім однозначної думки щодо їх регулювання ще не склалося: деякі країни обмежують їх розвиток (особливо Airbnb) на своїй території (Південна Корея, Китай, Сінгапур, Іспанія, Нідерланди, Німеччина та ін.) через захист національних виробників послуг і небажання ділити можливі економічні вигоди з іноземною компанією. Інші

країни, наприклад Японія, навпаки заохочують розвиток шерінгового сервісу з метою забезпечення високого рівня розвитку інфраструктури, необхідної для розміщення іноземних туристів, встановлюючи більш лояльні вимоги по оподаткуванню, стандартам якості, питань безпеки.

Новітні тенденції не могли не вплинути на поведінку міжнародних готельних мереж. Так, наприклад, у 2015 р. мережа Hyatt придбала частку в британському стартапі Onefinestay, який спеціалізується на короткостроковій оренді елітних котеджів, що відповідають всім вимогам готельних стандартів. У 2016 р. Hyatt запропонувала проект «Вільна колекція «Hyatt» як «колекцію поїздок, а не просто готелів», що передбачає включення у пропозицію не лише розкішних готелів з власною назвою, власною історією, «багатим соціальним досвідом», а й, наприклад, річні круїзи та інші розваги. Приблизно в цей же час найбільший в світі готельний оператор Wyndham придбав за 53 млн дол. США Love Home Swap – стартап із Лондона, який дав можливість туристам обмінюватися своїми будинками на час відпустки. А InterContinental Hotels Group стала партнером норвезького сайту stay.com, який надає рекомендації від місцевих жителів. Marriott стала першою серед готельних мереж у США, яка створила власний сервіс короткострокової оренди житла, і вже з середини 2019 р. пропонує близько 2000 дорогих будинків на 100 ринках США, Європи та Латинської Америки. Користувачі нового сервісу зможуть брати участь в програмі лояльності: накопичені бали можна буде використовувати при бронюванні номерів в 29 брендах, що належать Marriott, у тому числі Sheraton і Ritz-Carlton. До цього у квітні 2018 р. Marriott разом з британським сервісом Hostmaker запустив такий пілотний проект в Європі. Зараз він здає 340 квартир в Парижі, Римі, Лісабоні, Лондоні. Сегмент оренди житла зацікавив й інших операторів, зокрема Hilton Worldwide Holdings і Hyatt Hotels.

Отже, розвиток бізнес-моделей експансії міжнародних готельних мереж має відбуватися на основі їх партнерства з платформами онлайн-бронювання об'єктів розміщення, компаніями спільного споживання, а не конкуренції. Частка власності у міжнародних готельних мережах має зменшуватися, оскільки інвестиційні вигоди знижуються, а, отже, домінуючими механізмами мають бути контракти на управління, лізинг, франчайзинг. При цьому готельним мережам важливо зберегти стандартизацію і високу якість готельної послуги, що є їх безперечною перевагою.

В результаті діджиталізації зростає популярність і поширення Інтернету, смартфонів, планшетів, і, як наслідок, з'являються нові господарські операції, а деякі з тих, що існували до цього, зникають. В результаті відбувається модернізація бізнес-моделей розвитку готелів. Зокрема, необхідними складовими готельного бізнесу, поряд з системами онлайн-бронювання, на сьогодні є: просування готельних послуг в соціальних мережах, веб-сайт як комунікаційний простір готелю, онлайн-маркетинг, мобільний маркетинг, контекстна реклама, стрічка спеціальних пропозицій, управління репутацією у мережі, event-маркетинг, тематичні портали (туристичні, весільні, SPA й ін.), програми лояльності, розвиток додаткових послуг, розвиток нових видів туризму й ін.

Мобільний додаток сьогодні гармонічно вписується в ритм життя будь-якого туристу. У міжнародних готельних мережах сьогодні мобільні додатки – обов'язкова умова зручності їх гостей. Це не може бути стандартне онлайн-бронювання, оскільки вигідніше користуватись додатком-агрегатором. Отже, мобільний додаток готельної мережі має надавати унікальні послуги і персональні «настройки», наприклад, особистий check-in; Digital Key; «мобільний консьєрж»;

«розумний номер»; онлайн-магазин готельної мережі та онлайн-заказ SPA-послуги або послуг ресторану; туристичну інформацію та її інтеграцію з сервісом інтерактивних карт, що дозволить показати гостю всі туристичні об'єкти (бари, ресторани, клуби, пляжі, музеї); інтеграцію з основними соціальними мережами (Facebook, Twitter та ін.), що дозволяє гостю поділитися інформацією або думкою про цей готель зі своїми друзями, поставити «лайк», розмістити «пост» або «твіт». Також додатки дозволяють агрегувати думки клієнтів щодо конкурентоспроможності готельної послуги через онлайн-опитування, контролювати і

оптимізувати роботу персоналу за рахунок модуля статистики, що, окрім того, дає можливість скорегувати комунікацію і сфокусувати увагу гостей на потрібних розділах додатку.

Такий програмний продукт досить дорогий в реалізації. Це пояснюється складною технологією виробництва, рідкісними кваліфікованими кадрами і довгим періодом виробництва мобільного додатку. Поряд із цим, вони створюють нові джерела доходу для готелю, зокрема за рахунок вбудованого онлайн-магазину, через який реалізуються товари, представлені в сувенірному магазині готелю, послуги SPA-центру; зниження витрат на персонал, друк промо-матеріалів й ін. Крім того, рекламні можливості програми дозволяють залучати комерційних партнерів для отримання додаткового прибутку, оскільки вона може розглядатися як вузькоцільовий рекламний майданчик. Також інтеграція з системами бронювання, наприклад, з booking.com, створює додатковий канал припливу відвідувачів і збільшує заповнюваність готелю.

Прикладом новітньої бізнес-моделі розвитку міжнародної готельної мережі, яка вже врахувала сучасні тенденції ринку та його цифро-візації, є компанія Oyo Hotels&Homes (Індія). У 2018 р. вона увірвалась в рейтинг HOTELS' 325 і зайняла 8 місце серед найбільших готельних компаній світу [3]. Сьогодні компанія є першою у світі за кількістю готелів у мережі, розвитком мережі орендованих та франчайзингових готелів, будинків та житлових приміщень. До 2023 р. ОУО планує збільшити кількість номерів до 2,5 млн по всьому світу.

Заснована в 2013р. ОУО спочатку включала бюджетні готелі, але протягом шести років стартап розширився по всьому світу, залучивши тисячі готелів, будинків, мільйони номерів у сотнях міст Індії, Малайзії, ОАЕ, Непалу, Китаю, Бразилії, Великобританії, Філіппін, Японії, Саудівської Аравії, Шрі-Ланки, Індонезії, В'єтнаму, США та ін. У результаті ОУО надає своїм клієнтам послуги у 80 країнах світу. З 2019 р. сервіс доступний в США, де компанії належать 7,5 тис. кімнат у 60 містах країни. В лютому 2019 р. ОУО розпочала свою діяльність в Японії в рамках спільного підприємства з Yahoo! Японія.

Головна ідея ОУО – створення онлайн-сервісу, який би дозволив мандрівникам отримувати доступ до стандартного житла. Портал отримав назву Otravel Stays і спочатку був повною калькою Airbnb. Втім проєкт виявився неуспішним. Однак саме стандартизація номерів, якості, ціни дозволило ОУО Rooms швидко завоювати ринок. В результаті ОУО – це одночасно онлайн-платформа для оренди житла по типу Airbnb і сайт для бронювання готелів подібно Booking.com, яка пропонує мережу стандартизованих і гранично дешевих готелів з адекватним сервісом, Інтернетом і обов'язковим сніданком. Практично ні один готель ОУО не будувала, вона об'єднала тисячі дрібних готелів, які не мали власного бренду. ОУО співпрацює з власниками готелів, допомагає їм здійснити покращення – від душових до меблів і постільних аксесуарів, забезпечуючи їх стандартним набором різноманітних послуг і навчаючи співробітників. У компанії працюють сотні людей, які оцінюють об'єкти нерухомості по 200 різним пунктам, від якості матраців і білизни до температури води. У стандарт увійшли чиста постільна білизна та рушники, ванні кімнати з сучасною сантехнікою, кондиціонер, телевізори, Wi-Fi і гарантований сніданок. Для включення в сервіс ОУО більшості готелів необхідно провести ремонт, який традиційно займає до місяця. В окремих випадках ОУО навіть надає персонал для готелів.

ОУО запровадила систему зміни цін, яка підвищує заповнюваність і таким чином збільшує дохід власників готелів. На сайті бронювання готелів вартість номеру починається з 25 дол. США за ніч. При цьому ОУО вносить багато змін в свої ціни кожен день в залежності від попиту, пори року і навіть погоди. В результаті номерний фонд завжди заповнений, але клієнти часто платять менше очікуваного. Також у деяких містах відкрилося так багато ОУО, що висока щільність негативно впливає на заповнюваність готелів у низький сезон.

Якщо раніше компанія організувала партнерські відносини з готелями, орендувала деякі номери і продавала їх під власним брендом, то з 2018 р. ОУО співпрацює з готелями виключно на умовах франчайзингу. В результаті 90% доходів компанія отримує саме від франшизи. Це

також обумовило перехід на модель доходів на основі комісійних – в середньому 22% від вартості послуги, що надають партнери. Партнери і постачальники послуг не можуть бути співробітниками OYO.

Інвесторами OYO є SoftBank Group, Greenoaks Capital, Sequoia India, Lightspeed India, Hero Enterprise, Airbnb та China Lodging Group. У 2019 р. інвестором став і Airbnb. У жовтні 2019 р. мережа додатково залучила 1,5 млрд дол. США. Засновник Р. Агарвал додатково вклав у нові акції 700 млн дол., а інші 800 млн – Vision Fund японської SoftBank Group, Lightspeed Venture Partners та Sequoia India. В межах цієї угоди вартість мережі оцінена в 10 млрд дол. США.

OYO як бренд забезпечує послуги з єдиною якістю і ціною, інвестуючи в маркетинг і управління поліпшенням якості готелів, що знаходяться під його контролем. OYO прагне поліпшити професійне управління активами, розміщенням, загальними стандартами обслуговування. OYO бере на себе відповідальність за досвід клієнта і враховує всі вимоги, які можуть у нього виникнути. Крім того, команда інженерів-будівельників компанії проводить необхідні будівельні та ремонтні роботи для невеликих готелів без бренду і підвищує їх до якісних житлових площ. Завдяки своїм потужним каналам розподілу, як онлайн, так і офлайн, OYO допомагає власникам активів формувати попит і керувати ним, що має вирішальне значення для побудови успішного бізнесу. Сильна орієнтація OYO на нарощування операційного потенціалу за рахунок інвестицій в технології і талановитих співробітників дає компанії можливість щомісяця додавати в свою мережу більше 80 тис. приміщень у всьому світі, що є ключовим фактором її швидкої міжнародної експансії.

Сьогодні OYO використовує мультибрендовий підхід, який дозволяє охопити максимальну кількість цільових груп споживачів. Він постійно розширюється і сьогодні включає:

- a. OYO Townhouse – готель по сусідству: готелі середнього класу для міленіумів, які надають преміальні номери економ-класу, як правило, за моделлю Smarter Rooms з наявністю Netflix, систем «розумний будинок» і «розумне меню»; окрім розміщення, пропонує послуги цілодобового кафе, лаунжа, Smarter Spaces, магазину роздрібною торгівлі;
- b. OYO Home – управління орендою житла: від віл, апартаментів, бунгал до фермерських будинків;
- c. OYO Vacation Homes – управління орендою будинків для відпочинку. На початку 2019 р. компанія придбала @Leisure Group, яка управляє будинками, апартаментами, котеджами, парками для відпочинку в Європі. До @Leisure Group входять також бренди Belvilla, DanCenter и Danland;
- d. SilverKey – корпоративні апартаменти, які більше схожі на будинок, ніж на готельний номер;
- e. Studio Stays – апартаменти для довгострокової оренди, наприклад, у випадку стажування або для корпоративного проживання;
- f. Capital O – готелі преміум-класа для бізнес-туристів;
- g. Palette Resorts – преміальні курорти, ексклюзивний відпочинок на основі найкращого місцерозташування, якості, ціни – номери, апартаменти, вілли, пляжі, ресторани, SPA й т.п.;
- h. Collection O – бізнес-готелі середнього класу для корпоративних клієнтів – орієнтовані на потреби вимогливих ділових мандрівників: великі та просторі номери з розкішними меблями, високошвидкісний Wi-Fi, робочі місця в кожній кімнаті, цілодобова їдальня в номері, безлімітним сніданок, послуги і обслуговування клієнтів за вимогою; OYO Living / OYO Life – довгострокова оренда житла для міленіумів, студентів, молодих спеціалістів за доступними цінами; можливо як сегмент спільного споживання);
- i. OYO Flagship – житло, що створює домашню атмосферу і комфорт готелю; унікальними особливостями є привітний персонал, яскраве або тематичне оформлення номерів й т.п.

Серед останніх напрямків розширення OYO – Weddingz.in – співпраця з постачальниками банкетних залів, Wizard – підписка для доступу до ексклюзивних пропозицій, знижок, кешбеку. Розробляється також напрямок управління орендою комерційної нерухомості.

Отже, бізнес-модель OYO – це бізнес-модель, в яку інвестований мінімальний початковий капітал. В основі бізнес-стратегії – залучення готелів без бренду під стандартизовану екосистему бренду OYO Hotels&Homes та забезпечення зв'язку клієнтів із власниками готелів через веб-сайт OYO Rooms та фірмові продукти OYO. Операційна модель OYO передбачає такі елементи, як бізнес-модель готельного агрегатора, 100% франчайзинг об'єктів розміщення, організація готельної мережі під брендом OYO Rooms, стандартне обслуговування готелів-партнерів відповідно до контракту з OYO за стандартами OYO.

В рамках розвитку мережі компанія вперше в галузі разом із най-більш зростаючою страховою компанією Індії ASKO General Insurance запропонувала кожному клієнту при бронюванні проживання в готелях OYO в Індії безкоштовне страхове покриття для захисту від нещасного випадку, втрати багажу, непередбачених медичних витрат на весь період перебування в певному місті, яких понад 300.

Отже, все більше зростає конкуренція міжнародних готельних мереж, які домінували тривалий час, з компаніями, побудованими за принципом економіки спільного споживання. Останні мають більше можливостей розміщувати клієнтів різного цінового діапазону по всьому світу будь-якого типу і на будь-який сегмент ринку, що з самого початку ставить інших учасників ринку в нерівні умови і позбавляє можливості залучати гостей, використовуючи традиційні методи управління. Таким чином, вивчення зміни поведінкових особливостей споживачів, подальша інтеграція інформаційних технологій в повсякденне життя людей, можливість прогнозувати їх подальший розвиток, створення кардинально нових форм і концепції засобів розміщення, пошук і створення нових каналів просування і продажів, забезпечення кадровим ресурсом, що володіє певним набором компетенції і унікальних знань, – все це складає основу дій щодо забезпечення конкурентоспроможності учасників міжнародного ринку готельних послуг в умовах глобальної конкуренції в найближчий час.

Не зважаючи на стрімкий розвиток короткострокової оренди житла, готелі будуть продовжувати існувати. Саме забезпечення високого рівня сервісу і є головним фактором їх успішного розвитку. Ні один об'єкт, наприклад Airbnb, не здатний забезпечити суспільний простір у лобі, співробітника, який вітається з клієнтом, можливість звернутися на ресепшен й т.п. Втім слід ураховувати, що з часом все більшу частку попиту на послуги розміщення будуть формувати міленіуми, які вирости «на Airbnb» та «на цифрі».

ТЕМА 6. ЕКОНОМІЧНІ ІННОВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

План лекції:

- 1.1. Суб'єкти економічних інновацій у сфері готельного господарства;
- 1.2. Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження;
- 1.3. Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельно-ресторанного господарства.

1.1. Суб'єкти економічних інновацій у сфері готельного господарства

Успішний, сталий регіональний розвиток в сучасних умовах може бути забезпечений лише на базі «нової економіки». Цей термін використовується для означення прогресивних процесів і змін, що відбуваються в у новітньому господарюванні, визначає напрям та перспективу його розвитку. І це стосується як національної, так і регіональної економік.

Можна стверджувати, що «нова економіка» є велінням часу і стає необхідністю для регіонів. Це обумовлюється дією двох універсальних суспільних механізмів – конвергенції та конкуренції. Перший з них був відкритий і описаний голландським економістом і першим

Нобелівським лауреатом Я. Тінбергеном та американцем Дж. Гелбрейтом в 60-х роках минулого століття. Конвергенція в економічному трактуванні (має й інші, зокрема, біологічне, етнічне) означає процес поступового зближення, уподібнення різних економічних систем, що існують в умовах панування у світі певного технологічного укладу. Зазначені науковці за її допомогою декларували та обґрунтовували процес взаємопроникнення і взаємодоповнення капіталізму і соціалізму з перспективою їх злиття. В подальшому вона набула ще одного змісту: розповсюдження на інші соціальні спільноти рис і властивостей найбільш успішних в політичному, економічному та соціальному відношенні. Популярно це можна представити як «поширення передового досвіду». Хрестоматійним прикладом цього стало твердження про прискорення економічного розвитку відсталих країн під впливом високорозвинених, що відбувається внаслідок контактів з «вищими цивілізаціями», запозичення окремих їх практик. Це у багатьох випадках знаходить своє реальне підтвердження.

Сьогодні світ знаходиться на зростаючій фазі п'ятого технологічно інноваційного циклу, вплив якого простягатиметься до 2040 року. Він характеризується комп'ютерною революцією, виникненням глобальних науково-технічних сітей, розповсюдженням Інтернет-технологій. Все більша частка приватного і суспільного багатства представлена не матеріальними об'єктами, а знаннями та інформацією. Саме вони формують сьогодні основну масу інновацій, які і привели до виникнення «нової економіки».

Остання, як зазначалося, характеризується інтенсифікацією інноваційного процесу. Сума знань і, відповідно, інновацій стрімко зростає, подвоюючись кожні п'ять років. Науковці заговорили навіть про «надмірність інновацій».

Автори твердження вважають, «...що процеси використання нововведень не технологізовані, тому будь-яке нове відкриття, винахід наштовхуються на проблему його масового споживання». Мова йде про неготовність господарюючих суб'єктів до сприйняття нововведень, їх застосування в діловій практиці, нездатність використати весь запас напрацьованих новацій. Якщо говорити про українську ситуацію, то слід вказати ще й на не усвідомлення, нерозуміння того, що саме інновації в сучасних умовах є основним джерелом прибутку і запорукою успішного і довготривалого бізнесу.

Інноваційний процес є всеохоплюючим і відбувається на всіх рівнях економічної ієрархії, починаючи з мікро- і закінчуючи глобальним. Цю тезу ілюструє матеріал табл. 6.1.1.

Таблиця 6.1.1.

Рівні інноваційної діяльності	Характеристика рівнів інноваційної діяльності	
	Суб'єкти інноваційної діяльності	Основні інноваційні структури
Мікрорівень	Підприємства	Інноваційна служба, науково-дослідні лабораторії
Мезорівень	Інтегровані підприємницькі структури (кластери, корпоративні структури), державні галузеві управління, регіони	Національні інноваційні системи

Макрорівень	Держава	Національні інноваційні системи
Глобальний рівень	Світове економічне співтовариство, інтегровані групи держав, ТНК	Глобальні інноваційні сіті, Інтернет

Інноваційний процес народжується в самому «низу», на нижній ланці господарської структури – в підприємствах. Прагнення максимізації прибутку штовхає підприємців на вдосконалення процесу господарювання, застосування технологічних, організаційних та інших нововведень.

Конкуренція робить їх життєво необхідними. Ці імпульси передаються на вина рівні господарської будови, які з одного боку, складаються з цих господарських одиниць, а з іншого – створені для підтримки і сприяння їх розвитку.

Тему повноцінне функціонування економіки як такої можливе лише за умови злагодженої інноваційної діяльності усіх її ланок, кожна з яких виконує свої функції у національному механізмі нововведень. Тому важливо формувати і використовувати всі зазначені рівні інноваційної діяльності.

Слід констатувати, що зміна типу економічної системи України і трансформаційні процеси в усіх сферах діяльності не сприяли широкому використанню існуючих наукових і практичних надбань у системі знань з прогнозування, особливо на рівні готельних підприємств. За період перебудови і проведення окремих реформ у прогнозуванні і плануванні розвитку готелів стали виявлятися суттєві недоліки: розрив у часі прогнозів і планів розвитку, відсутність методики обґрунтування підходів до здійснення прогнозів розвитку підприємств в умовах ринкової економіки, обмежене застосування технік стратегічного аналізу, сучасних інформаційних технологій і технологій програмування, недостатнє вживання в аналізі методів: SWOT-аналізу, бенч-маркінгу та економетричних моделей і методів.

Показники, що використовуються в процесах прогнозування і програмування не повністю відображають глибинну якість явищ і процесів у змінюваному середовищі і не мають необхідного корисного навантаження у формуванні процесів розвитку. Відсутнє методичне обґрунтування підходів до розробки обраних сценаріїв розвитку і пропозицій щодо їх досягнення. Гальмують розвиток системи прогнозування розвитку готельних підприємств і зовнішні фактори: незакінчені процеси розподілу влади, ресурсів і повноважень між центром і регіонами. Усе зазначене не сприяє розвитку готельних підприємств під час реформаторських заходів за напрямками зростання економіки і соціальної сфери.

Система прогнозування повинна охоплювати сферу організації розробки прогнозів, інформаційного, економіко-математичного, економетричного й технічного управління процесами забезпечення розробки прогнозів і сприяння їх використанню. Результатами процесів прогнозування розвитку готельних підприємств повинні стати обґрунтовані відповіді на ряд питань:

1. як зміняться потреби суспільства в майбутньому;
2. які можливості існують у суспільстві для задоволення цих потреб у майбутньому;
3. які результати соціального і економічного розвитку можуть забезпечити необхідний рівень задоволення потреб на рівні готельних підприємств;
4. які шляхи доцільно обрати для їх досягнення;
5. які ресурси необхідні для їх реалізації і рівень наявності їх на підприємстві;
6. які проблеми загрожують подальшому розвитку і які існують шляхи їх можливого упередження і ліквідації;
7. який комплекс законодавчих та організаційно-технічних заходів може забезпечити отримання очікуваних результатів та інші.

Для відповіді на поставлені питання система регіонального прогнозування повинна мати змістовну структурну єдність незалежно від специфіки прогнозованих об'єктів.

Важливу роль у забезпеченні якості прогнозування відіграють і інструментальні заходи для його здійснення. На сьогодні існує достатньо розвинуте програмне забезпечення статистичних досліджень і комплексної обробки даних: ВМДР, SPSS, SAS, Statgraphics, інтегрована система Statistica для Windows, Excel та ін. Їх опанування й використання дозволяє робити прогнозні розрахунки за обраними моделями швидко і якісно та налагоджувати тісні зв'язки з усіма учасниками, зацікавленими особами, які користуються прогнозами.

Опанування і використання методики прогнозування є об'єктивною вимогою до фахівців будь-якої сфери діяльності, у тому числі у сфері гостинності. Оцінювання перспектив об'єктивно існуючих напрямів розвитку суспільної діяльності потребує формування прогностичного стилю мислення, відповідних знань і компетенцій, високого ступеня загальної культури й освіченості, вміння бачити і розуміти зміни й тенденції навколишнього середовища, вміння використовувати науково обґрунтовані методики прогнозування та їх інструментарій. Усе це потребує систематичного підвищення кваліфікації фахівців з прогнозування, що працюють у сфері готельного господарства.

1.2. Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження

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

Екологічна концепція готелю сприятливо впливає на імідж готельного підприємства, що проявляється у збільшенні постійних клієнтів, привабливості для інвесторів, загальній соціальній привабливості готелю. При цьому не був розглянутий суттєвий позитивний бік реалізації екологічної концепції готелів – це суттєве заощадження поточних витрат і, як наслідок, – збільшення прибутковості підприємства.

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

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

Невелике коло екологічних аспектів компенсується широтою методів їх регулювання. Причому деякі методи регулювання найбільш ефективні саме в готельній галузі, яку відрізняє від інших можливість найбільш тісного контакту з клієнтами, а відповідно, і залучення їх до екологічної діяльності.

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

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

У мережі Grecotel серед клієнтів поширюється спеціальна листівка із запрошенням до співробітництва, що допомагає перетворити готель у найбільш екологічно безпечний на Середземномор'ї. Наприклад, у цій листівці міститься прохання використовувати замість пластикових пакетів надавані за рахунок готелю сумки, що містяться в кожному номері. За останні 10 років, за оцінками співробітників Grecotel, ці заходи запобігли використанню близько 2 500 000 пластикових пакетів, тим самим значно скоротили кількість біологічно відходів, що не розкладаються. На території готелю напої продаються винятково в тарі, придатній для переробки або повертання постачальникам. У деяких готелях даної мережі існує програма сортування відходів, у рамках якої клієнтам пропонується для її підтримки

користуватися спеціальними урнами, призначеними для певного типу сміття.

Одним з головних елементів ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту є аналіз проведеної й планування майбутньої діяльності.

Для одержання найкращих результатів необхідно оцінювати ефективність реалізованих заходів. Серед всієї маси готелів на цьому полі виділяються готелі групи Accor Hotels, у яких фахівцями розроблена методика оцінки ефективності енерго- й водоспоживання, заснована на порівнянні теоретично необхідної й реально споживаної кількості електроенергії і води. Результати здійсненої в рамках системи екологічного менеджменту діяльності готелів по енерго- і ресурсозбереженню показують їх безсумнівну економічну ефективність.

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

- підготовка фахівців, які можливо будуть надалі працювати в готелі;
- розробка нових, більш ефективних технологій;
- більш низька у порівнянні з дипломованими фахівцями оплата праці.

1.3. Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства

В сучасних умовах необхідно комплексно підходити до розвитку готельного бізнесу як складної соціально-економічної системи, що охоплює ресурсну та матеріально-технічну базу, інфраструктуру забезпечення сфери сервісу, управління та координацію діяльності з партнерами по бізнесу. Рішення існуючих проблем у готельному господарстві тісно пов'язано з необхідністю створення економічних умов розвитку туризму, соціальної сфери та матеріального благополуччя громадян з тим, щоб готельно- туристські послуги зробити більш доступними для широких верств населення.

Для забезпечення розвитку готельного господарства необхідно вирішити такі основні завдання:

- 1) впровадити ефективні механізми фінансово-економічного регулювання розвитку готельного бізнесу, визначити джерела фінансування, створити оптимальну модель інвестиційної політики у цій галузі;
- 2) обґрунтувати, з урахуванням соціально-економічних інтересів держави, форми і методи залучення іноземних інвестицій;
- 3) розробити шляхи, форми і методи стимулювання розвитку індустрії гостинності;
- 4) підвищити рівень завантаження підприємств готельного господарства;
- 5) удосконалити організаційні структури управління.

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

Останнім часом в Україні відбуваються позитивні зрушення у здійсненні масштабних робіт з реконструкції площ і будинків, реставрації давніх пам'яток історії, культури та архітектури, озеленення вулиць, облаштування парків і місцевих зон відпочинку сервісною інфраструктурою. Не відстають у цьому плані й підприємства готельного господарства, які турбуються про свій портфель замовлень. Туристи, особливо іноземні, при прийнятті рішення

щодо розміщення сприймають переважно не кількісні, а якісні характеристики. Це категорія готелю, його профіль та місцезнаходження, транспортне забезпечення, рівень якості обслуговування і сервісу, форма власності, ціни на послуги, належність до міжнародного готельного ланцюга, репутація, система охорони. Умови конкуренції підштовхують готелі проводити реконструкцію і модернізацію, облаштовувати номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращувати інтер'єр і дизайн, упроваджувати процеси автоматизації і сучасні комп'ютерні технології, шукати інвесторів, проводити сертифікацію готельних послуг.

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

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

На створення сприятливого інвестиційного поля позитивно впливають такі чинники: стабільність законодавчо-нормативної бази та політичної ситуації, помірний податковий режим, низькі розміри відсотків за отримання кредитів у комерційних банках, розвиток підприємництва та приватного сектору, міжнародне співробітництво, стимулювання залучення інвестицій за умови забезпечення системи захисту вкладень.

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

При організації процесу інвестування слід враховувати специфіку регіону, стан матеріально-технічної бази індустрії туризму і місцевої інфраструктури, фінансові ресурси. Потенційні інвестори виявляють інтерес до найбільш перспективних та швидкоокупних проектів, які слід визначити у кожному регіоні за певними критеріями. Для залучення інвестицій в об'єкти туристської галузі можуть використовуватись різні засоби. Це – створення спільних фірм, підприємств з іноземними інвестиціями, об'єднань підприємницьких структур, участь в акціонерному капіталі, лізинг.

Суттєве значення в інвестиційній політиці розвитку туристської галузі має проведення виставок, бізнес-зустрічей, конгресів ділових кіл, науково-практичних конференцій, семінарів, на яких є можливість запропонувати для зацікавлених осіб каталоги, проспекти з інвестиційними проектами, а також провести комерційні переговори. Слід також передбачати проведення інвестиційних форумів в рамках туристських ярмарок, виставок, салонів. Це дасть можливість потенційним інвесторам зустрітися з представниками готелів, туристських фірм, оздоровниць, ознайомитись з інвестиційними проектами та пропозиціями, подивитись об'єкти незавершеного будівництва. Інвестиційні форуми можуть проводитись на

регіональному, національному та міжнародному рівнях і стати ефективною формою залучення додаткових фінансових ресурсів.

Стратегічними цілями інвестиційної політики у туризмі та готельному господарстві в Україні є:

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

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

- визначити пріоритети спрямування інвестиційних ресурсів за певними критеріями;
- забезпечити послідовну реалізацію державної політики щодо підтримки туристської галузі, запровадити механізми стимулювання довгострокового кредитування об'єктів гостинності комерційними банками;
- сприяти припливу іноземних інвестицій в довгострокові перспективні інвестиційні проекти, відпрацювати чітку систему надання гарантій щодо захисту приватного капіталу;
- стимулювати процес підвищення конкурентоспроможності українських готелів та їх послуг за рахунок поліпшення рівня культури обслуговування, комфортних умов розміщення гостей, надання різноманітних сервісних послуг, впровадження прогресивних технологій, використання національних та міжнародних інформаційних систем в мережі Інтернет;
- удосконалити нормативно-правову базу інвестиційної діяльності, розробити стратегічну модель управління інвестиціями в сфері гостинності.

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

а) розробка загальних вимог до складання бізнес-проектів з урахуванням специфіки індустрії гостинності;

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

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

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

Передбачити надання першочергової державної підтримки в разі, якщо:

- а) проект має загальнодержавне значення;
- б) готельні та супроводжуючі послуги відповідають міжнародним стандартам;
- в) інвестиції сприяють створенню нових робочих місць, особливо в регіонах туристсько-рекреаційного спрямування чи з напруженим ринком праці.

Тема 7. Сучасний розвиток форматів закладів ресторанного господарства

План:

1. Класифікація сучасних форматів закладів ресторанного господарства
2. Розвиток ресторанного господарства
3. Основні напрями розвитку ресторанного господарства
4. Складові успіху ресторанного господарства
5. Сучасні тренди ресторанного бізнесу

1. Класифікація сучасних форматів закладів ресторанного господарства. Особливості формату та групування закладів ресторанного господарства за їх видами. Особливості стандартів сервісу, що пропонують заклади ресторанного господарства цих форматів. Нова філософія меню закладів ресторанного господарства сучасних форматів. Нові види меню, їх стиль та оформлення як елемент дизайну закладу ресторанного господарства і створення ефекту посилення продажу.

Особливість функціонування сфери ресторанного господарства в економічному та соціальному прояві полягає у забезпеченні якості життя населення засобами задоволення фізіологічних потреб.

Динамічний розвиток цієї галузі обумовлює появу закладів ресторанного господарства різних типів та цінових категорій, що дає можливість споживачам обирати таке підприємство ресторанної сфери, що найбільш підходить для них за всіма критеріями.

Сучасна індустрія ресторанного бізнесу постійно поширюється та видозмінюється під впливом різних факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. В якості сфери підприємницької діяльності РГ виконує соціальні (задоволення потреб споживачів) та економічні функції (підприємницька одиниця сфери обслуговування).

Економічні функції сфери РГ розглядаються як єдиний комплексний механізм виробництва та обігу продукції, що забезпечує ресторанному бізнесу певні переваги в порівнянні з іншими галузями народного господарства. Перш за все, це перспективна галузь для інвестування капіталу, що гарантує достатньо швидко оборненість вкладених засобів. Прибуток від інвестування складає близько 15...25

%, що зацікавляє нових учасників цього ринку і стимулює його поширення. У теперішній час можна прослідкувати існування різноманітних концепцій організації ресторанного бізнесу на локальному ринку, що забезпечує з одного боку, підтримку одне одному, а з іншого – створює конкурентне середовище, яке сприяє підвищенню рівня якості, залученню більшої кількості споживачів і, як результат, збільшенню прибутку.

Конкуренція – невід'ємна складова ринкової економіки, оскільки у відвідувачів з'являється можливість вибору. Основне завдання кожного підприємства – підвищення якості продукції та послуг, що надаються.

Успішна діяльність закладу визначається якістю надаваних послуг, які повинні:

- 1 чітко відповідати певним потребам;
- 2 задовольняти вимоги споживача;
- 3 відповідати прийнятим стандартам і технічним умовам;
- 4 відповідати чинному законодавству та іншим вимогам суспільства;
- 5 надаватися споживачу за конкурентоспроможними цінами;
6. забезпечувати отримання прибутку.

За ситуації, коли пропозиції перевищують попит, необхідний маркетинговий підхід до організації роботи і конкурентоспроможність послуг харчування та обслуговування, а також забезпечення основних критеріїв конкурентоспроможності – безпеки, якості, асортименту, ціни, сервісних послуг. Важливо проводити маркетингові дослідження якості послуг. Об'єкт дослідження – споживачі, їх ставлення до послуг, вимоги до якості та асортименту продукції і послуг.

2. Розвиток ресторанного господарства:

1 дає істотну економію суспільної праці завдяки більш раціональному використанню техніки, сировини, матеріалів;

2 надає робітникам і службовцям протягом робочого дня гарячу їжу, що підвищує їх працездатність, зберігає здоров'я;

3 дає можливість організації збалансованого раціонального харчування в дитячих і навчальних закладах. Велика швидкість бороту капіталу, надійність бізнесу, порівняно низькі витрати на будівництво, реконструкцію та придбання обладнання, відносно низькі поточні витрати – сприяють залученню інвестицій до ресторанного бізнесу.

Ресторанне господарство на сучасному етапі налічує більше 60 тис. об'єктів ресторанного господарства.

З початком економічної трансформації економіки України, коли прибутковість стала ключовою метою діяльності суб'єктів господарювання, відбулося значне зменшення кількості об'єктів ресторанного господарства при установах, промислових підприємствах, навчальних закладах тощо, які обслуговують споживачів, об'єднаних за професійними ознаками за місцем роботи або навчання.

Більше ніж удвічі зменшилася кількість фабрик-кухонь та фабрик-заготівелень, що обумовлено згортанням діяльності з централізованого обслуговування напівфабрикатами та готовою продукцією закладів ресторанного господарства, які функціонують при навчальних закладах, промислових підприємствах тощо.

Незважаючи на незадовільні соціально-економічні фактори (високий ступінь ризику для інвесторів, низький рівень купівельної здатності населення) кількість ресторанів постійно зростає, хоча їх частка і сьогодні залишається найменшою – 3,3%. Пояснюється це тим, що в період ринкових трансформацій в Україні почали з'являтися фешенебельні ресторани, зорієнтовані в основному на ділову еліту, які, за оцінками фахівців, сьогодні можуть відвідувати 2...3% населення країни.

Найбільшу частку в структурі мережі закладів ресторанного господарства займають кафе, закусочні, буфети (більше 53%), що обумовлено стійким попитом споживачів на продукцію і послуги цих підприємств.

Ідальні в основному обслуговують організовані контингенти споживачів. Значна кількість об'єктів ресторанного господарства функціонує в системі роздрібної торгівлі (майже четверта частина від загальної кількості). В умовах становлення ринкових відносин розвиток ринків як торгових підприємств, торговельних та торговельно-розважальних комплексів є перспективним. У зв'язку з цим необхідно приділяти належну увагу організації харчування як працівників, так і покупців, що користуються послугами цих підприємств. Частка об'єктів ресторанного господарства у готелях та інших місцях для короткотермінового проживання на сучасному етапі має тенденцію до зростання.

Трансформація загальнодоступної мережі ресторанного господарства відбувається шляхом розвитку 2 основних напрямів: мережевого та немережевого.

За рівнем, якістю та специфікою надаваних послуг на українському ринку ресторанного господарства виділилися 3 основні мережеві системи:

- 1.елітних підприємств (закладів) ресторанного господарства (закладів «високої кухні»);
- 2.формату Quick&Casual;
- 3.підприємств (закладів) швидкого обслуговування (fast-food).

Найбільш широко вітчизняний ринок представлений закладами fast-food та формату Quick&Casual, основними характеристиками яких є стандартизація процесу виробництва і реалізації продукції, завдяки однаковому меню та встановленню однотипного обладнання, висока технологічність виробництва, помірні ціни, досить значна швидкість та якість обслуговування відвідувача.

Формат Quick&Casual розвинений тільки на 20...25% від можливого, оскільки дуже важко сьогодні знайти приміщення, що відповідає всім вимогам, розраховане на велику кількість місць.

Представників мережевих утворень формату Quick&Casual на українському ринку умовно можна поділити на 2 групи: такі, що чітко позиціонують себе у форматі (наприклад, "Пан Піца"), та дуже близькі до нього (наприклад, "Домашня кухня", "Два гуся"). На сегменті ринку Quick&Casual виділяють мережі піцерій ("Піца Челентано", "Уно піца", "Маріо" тощо) та експрес-кафе ("Пузата хата", "Домашня кухня", "Здоровенькі були", "Дрова", "Якіторія",

"Тралі-Валі", "Матусина хата", "Єврохата" тощо).

Основними мережевими операторами на сегменті швидкого обслуговування, які є класичними (традиційними) мережами фаст-фуду, є "McDonald's", "Швидко", "Містер Снек", "Печена картопля", та ін.

На сьогоднішній день досить перспективним сегментом є організація швидкого харчування за типом food-court в торгових центрах.

Особливу популярність останнім часом набуває сегмент клубів та розважальних центрів, складовою частиною яких є підприємства ресторанного господарства. У такому закладі кулінарні послуги активно поєднуються з сервісним обслуговуванням, що розширює можливості підприємства із залучення споживачів.

Ще одним напрямом розвитку ресторанного господарства є розвиток мережеских ресторанів – як вітчизняних так і зарубіжних операторів. Це такі, як: «Козирна карта», «Мировая карта», «21 век», «McDonald's», «Baskin Robbins», «Карт бланш». Розвиток мереж відбувається переважно на умовах франчайзингу, який становить специфічну вертикальну інтегральну систему великих і малих фірм, що в комплексі з іншими формами організації бізнесу стимулює розвиток підприємств ресторанного господарства.

У конкурентній боротьбі вітчизняні підприємства ресторанного господарства не лише займаються пошуком нових сегментів ринку, але й широко застосовують новітні досягнення кулінарії та дизайну, до яких можна віднести креативну кухню, стиль високих технологій, кейтеринг-сервіс тощо.

Для популяризації підприємства ресторанного господарства та збільшення його цільової аудиторії господарюючі суб'єкти активно використовують можливості Інтернет, шляхом створення веб-сайтів та розміщення їх у ділових, інформаційних, комерційних та туристичних пошукових системах.

3. Отже, основними напрямами подальшого розвитку ресторанного господарства є:

1. спеціалізація мережі підприємств харчування, збільшення питомої ваги підприємств швидкого обслуговування;
2. удосконалення асортименту продукції, що реалізується;
3. підвищення якості продукції та культури обслуговування;
4. збільшення відпуску продукції власного виробництва у роздрібну торговельну мережу;
5. освоєння виробництва нових видів продукції;
6. удосконалення матеріально-технічної бази з метою впровадження ресурсозберігаючих технологій;
7. надання додаткових послуг.

Зазначені напрями сприяють розвитку ресторанного господарства та наближенню його до світових стандартів.

Ефективність діяльності та розвитку як мережеских, так і немережеских загальнодоступних підприємств (закладів) ресторанного господарства суттєво залежить від якості роботи їх виробничих та організаційно-обслуговуючих систем.

Основними тенденціями розвитку ресторанного бізнесу є:

1. створення сприятливого іміджу для закладів;
2. своєчасні розрахунки з постачальниками, від яких залежить ліміт кредиту і самих постачальників до даного закладу;
3. формування позитивної думки про заклад ресторанного господарства серед постійних споживачів.

4. Сьогодні успіх ресторатора залежить від наявності: професійного менеджменту, сучасної кухні, концепції закладу, бездоганного сервісу, цікавого інтер'єру і розумних цін.

Успіх закладів ресторанного господарства залежить від багатьох складових, чільне місце серед яких займає меню. *Меню* (від франц. menu) – це перелік страв і напоїв, рекомендованих споживачам. Цей термін як короткий і найзручніший широко використовується у вітчизняних закладах ресторанного господарства. В інших країнах застосовується термін "карта". Його перейняли також вітчизняні заклади ресторанного господарства: карта вин, карта сигар, карта

кальянів тощо. Меню є візитною карткою закладу, тому папка з меню має бути красиво і добротньо оформлена. Воно має узгоджуватися із загальною концепцією закладу ресторанного господарства. Оскільки концепція базується на очікуваннях споживачів, то меню повинно не тільки задовольнити, а навіть перевершити їх очікування.

Винною картою (франц. la carte vins) називають папку, в якій містяться назви пропонованих споживачам вин. В залежності від описаних у карті позицій вин можуть використовуватися також інші назви: "винний листок", "винна книга". Винна карта є одним із найважливіших критеріїв, за яким визначають рівень (клас) закладу ресторанного господарства.

До розробки і створення меню слід підходити творчо, тоді воно не тільки інформуватиме споживачів про наявність страв та напоїв, а й спонукатиме до більшого замовлення, тобто впливатиме на прийняття рішення про покупку, перетворюючись таким чином на елемент реклами закладу ресторанного господарства.

Зміст меню залежить від типу закладу ресторанного господарства. Його розробка вважається складною справою, тому що має бути враховано багато чинників: вид і кількість продуктів, які мають використовуватися для приготування страв, що в свою чергу впливає на визначення виду і кількості обладнання та розміру виробничих приміщень для його розміщення, чисельності та кваліфікації працівників, рівня їх професіоналізму, а також вибору форми обслуговування. Наприклад, обслуговування готовими стравами з подачею в одно- або багатопорційному посуді чи з безпосереднім приготуванням страв у залі тощо. Крім того, важливе значення має цінова політика, необхідність враховувати харчову цінність страв і раціон харчування людей різного віку та професійної зайнятості.

Залежно від контингенту споживачів, типу і потужності закладу ресторанного господарства, застосовуваних форм і методів обслуговування та інших факторів розрізняють такі види меню: вільного вибору, скомплектоване, бенкетне, комбіноване (рис. 7.1).

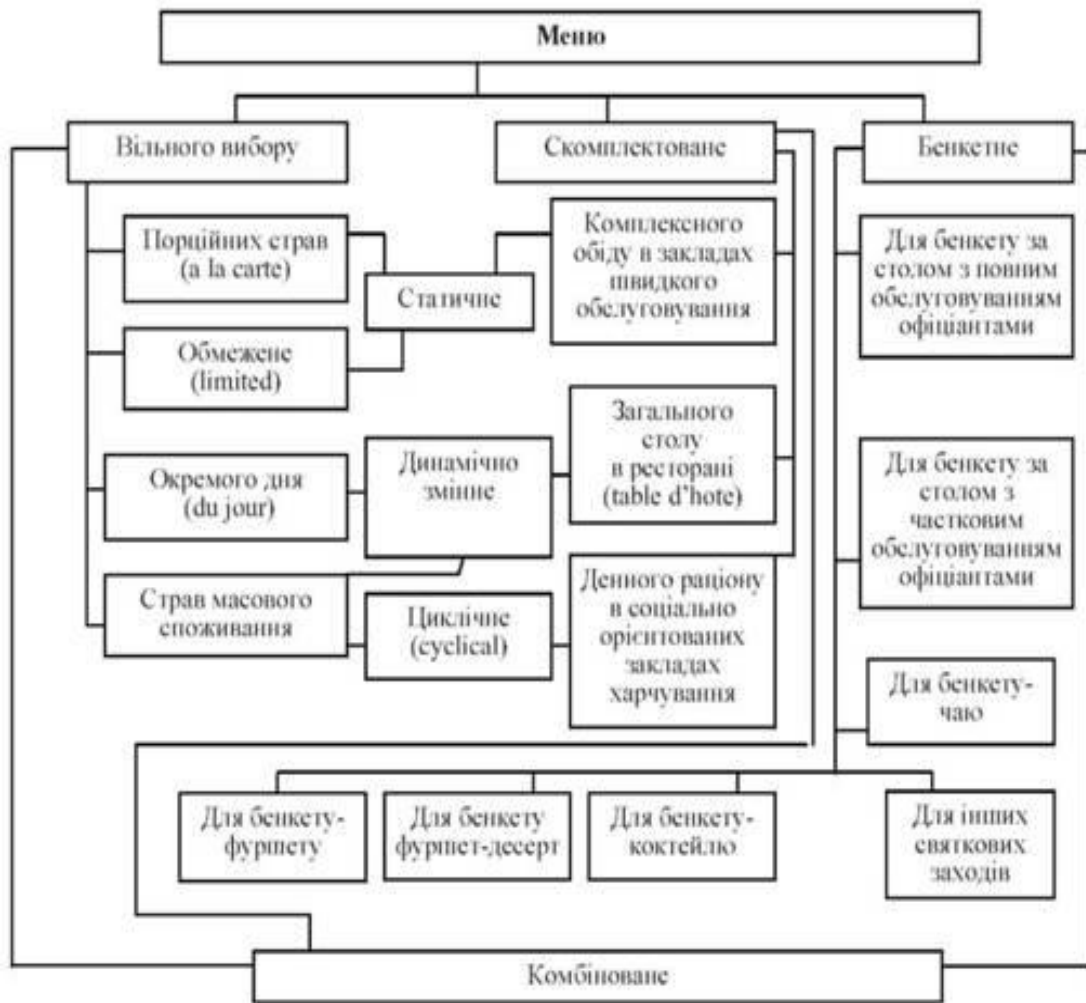


Рисунок 7.1 – Види меню

Меню вільного вибору дає можливість споживачам вибирати страви із загального меню підприємства згідно зі своїми уподобаннями і самостійно скласти для себе меню сніданку, обіду чи вечері. Залежно від можливості внесення змін у меню воно поділяється на статичне й динамічне. У підгрупу статичного включають меню порційних страв (a la carte) і обмежене меню (limited). У **порційному меню** вказують порційні страви в широкому асортименті. Його використовують у ресторанах і характерною його особливістю є те, що страви, як правило, готують на замовлення. Приготування широкого асортименту страв супроводжується використанням більш широкого асортименту продуктів, збільшенням видів використовуваного обладнання і площі виробничих цехів та складських приміщень. Враховуючи складність приготування порційних страв, необхідно забезпечити підприємство персоналом високої кваліфікації. Це меню не змінюється тривалий час, тому вважається статичним (постійним). Зміни можливі раз на місяць чи сезон і пов'язані з появою або недостатністю певних видів продуктів для їх приготування або попиту на певні страви чи напої.

В **обмеженому меню** зменшується не тільки асортимент основних страв, а й закусок, напоїв, тому воно має також іншу назву – меню вузького асортименту.

Таке меню використовується у закладах швидкого обслуговування, а також в спеціалізованих закладах ресторанного господарства: закусточній (пиріжковій, млинцевій тощо), кафе (кафе-морозиво, кафе-кондитерська). Зменшення асортименту страв у меню має певні переваги: автоматично звужується перелік продуктів, необхідних для приготування страв. Працівники значно швидше і краще засвоюють прийоми і методи роботи. Завдяки цьому легше підготувати допоміжний персонал, запам'ятати особливості приготування та

подавання страв.

Обмежене меню знижує собівартість приготування страв внаслідок зменшення спеціального обладнання, виробничих і складських приміщень. Недоліком його є одноманітність, що негативно впливає на попит споживачів.

У підгрупу **динамічного меню** в складі меню вільного вибору включається меню страв масового приготування і меню окремого дня. Особливістю меню вільного вибору страв масового приготування є те, що до його складу входять страви, заздалегідь виготовлені партіями. Таке меню складають у кафе (неспеціалізованих), їдальнях – як загальнодоступних, так і соціально орієнтованих. Причому останні можуть використовувати як меню вільного вибору, так і скомплектованого, тобто застосовують комбіноване меню. Воно може змінюватися циклічно або динамічно (частіше, ніж циклічне).

Завдяки **циклічному меню** вдається досягти різноманітності страв. Періодичність їх повторюваності може бути різною: одні страви (найбільш вживані) повторюються через один-два дні, інші – через два-три тижні тощо. Важливими перевагами цього меню є можливість внаслідок циклічної повторюваності страв швидко освоювати технологію їх приготування, а також накопичувати інформацію про їх популярність, що значно полегшує планування і прогнозування чергування.

Основною особливістю **меню окремого дня** є значна змінюваність асортименту страв. У нього включають чергові страви. Таке меню, як правило, складається щодня, тобто може задовольнити навіть постійних клієнтів, забезпечити використання продуктів, які характерні для відповідного сезону. В той же час необхідно мати добре підготовлений і досвідчений персонал, у тому числі шеф-кухаря, який має бути передусім творчою особистістю. Споживачі, які постійно відвідують даний заклад харчування, в основному роблять це заради шеф-кухаря, який може запропонувати авторські страви в найкращому виконанні.

В групу **скомплектованого меню** входять меню комплексного обіду (сніданку, вечері, полуденка), які передбачають включення до його складу як основних, так і додаткових страв, загальна вартість яких чітко фіксована. Це дає можливість організувати харчування за абонементом в соціально орієнтованих підприємствах, чи з попередньою оплатою раціону харчування в ресторані готелю (в основному туристів), чи реалізувати страви не тільки із меню вільного вибору, а й комплексного обіду в закладі швидкого обслуговування. Як правило, комплексний обід в цьому закладі коштує дешевше, ніж такий же набір страв, вибраний споживачем із меню вільного вибору, що підвищує його привабливість.

Страви в **меню закладів швидкого обслуговування** включають з різним виходом: великі й малі порції, що створює більше зручностей споживачам.

Меню загального столу (table d'hôte) складає шеф-кухар ресторану з урахуванням принципів раціонального харчування та традицій і вимог до формування меню сніданку, обіду чи вечері. Страви, що входять до його складу, реалізують за фіксованими цінами. Споживач не може вносити зміни в меню, до складу якого входить 4-7 різних страв. Згідно з цим розробляється окрема програма подавання обіду персоналом. Це меню належить до розряду змінного, що дозволяє забезпечити потреби споживачів, які протягом певного часу або постійно користуються послугами ресторану. Воно має також ознаки, характерні для меню денного раціону харчування.

Меню денного раціону харчування складається згідно з вимогами раціонального харчування певного постійного контингенту споживачів: школярів, учнів професійно-технічних навчальних закладів, відпочиваючих у санаторіях тощо. Для забезпечення різноманітності харчування страви в меню протягом тижня не повторюються або чергуються через один-два тижні, у зв'язку з чим воно має назву циклічного. У цьому випадку чергуються кілька стандартних меню.

Розглянуті види меню зустрічаються рідше, більшого поширення набуло комбінування різних видів меню. Наприклад, порційного меню і меню окремого дня, обмеженого меню вільного вибору і комплексного обіду тощо.

Банкетне меню – це меню святкового сніданку, обіду або вечері. Підбір страв і напоїв здійснюється з урахуванням виду та характеру заходу, сезону тощо. Сумарна вага страв коливається від 0,6 до 1,2 кг на одну особу.

Бенкетне меню може бути складовою частиною комбінованого, якщо в одному закладі використовують декілька його видів: меню порційних страв, меню окремого дня, бенкетне меню.

Асортимент бенкетного меню визначається характером урочистої події та побажаннями замовників. Якщо бенкет проходить за столом з повним обслуговуванням офіціантами, то асортимент холодних страв та закусок обмежений і замовляють їх в основному в розмірі порцій. Для бенкету за столом з частковим обслуговуванням офіціантами замовляють широкий асортимент холодних страв і закусок у розмірі напівпорцій чи 1/3 порції на одну особу. Для бенкету-обіду можна запропонувати закуску, бульйон, солянку чи іншу першу страву. Асортимент других страв може складатися з 1-2 найменувань, а на десерт подають фрукти, морозиво, желе, кондитерські вироби. Бенкет зазвичай завершується подаванням чорної кави. Співвідношення між основними продуктами, включеними в бенкетне меню приблизно таке: м'ясо – 60 %, птиця – 25 %, риба – 15 %.

Меню бенкету-фуршету відрізняється значною кількістю холодних закусок, які готуються невеликими порціями, та обмеженим асортиментом гарячих страв (1-2 найменувань). Можна включати також морозиво, фрукти, штучні кондитерські вироби, каву.

У **меню бенкету-коктейлю** включають канапе, невеликі котлети, люля-кебаб, сосиски-малютки тощо.

Меню бенкету-чаю складається із солодких страв, фруктів, тортів, тістечок, печива, варення, гарячих напоїв.

До страв підбирають певні напої. Традиційно на святі має бути шампанське, хоча б у кількості, достатній для першого тосту (в цьому випадку воно може бути напівсолодким). Зі стравами краще поєднуються сухе та напівсухе шампанське. Традиційно на бенкетах за столом та фуршет включають горілку і сухе вино: 2/3 – червоного та 1/3 – білого. Орієнтиром може бути така кількість алкогольних напоїв на одну особу: на бенкеті-фуршеті – до 300 г, на бенкеті за столом може бути і більше.

На бенкеті-чай подають шампанське, десертні вина, лікери, коньяк; на бенкеті-коктейль переважають коктейлі та інші змішані напої, поряд з цим можуть подаватися вина, коньяк, шампанське. В меню бенкетів включають також води та соки.

5. Сучасні тренди ресторанного бізнесу.

Все більше ресторанів роблять акцент на натуральному використанні продуктів, а не на складності рецептур. Звідси висновок: набуває популярності авторська кухня, що дозволяє творчо переробити всі існуючі кухні світу і створити свій власний продукт, який і привертає увагу споживача.

Подібна ситуація спостерігається і з перевагою барної продукції, що може бути підставою для створення цілого формату: кав'ярні, пивні, заклади з акцентом на коктейлях або винах.

Вільними нішами залишаються спеціалізовані дитячі кафе – дитяча тема присутня в багатьох закладах, але окремої уваги вона практично не заслужила. Так само, щоб утримати постійних відвідувачів і залучити нових в умовах жорсткої конкуренції крім різноманітності національних кухонь, стильного інтер'єру та якісної смачної їжі, необхідні інновації в ресторанному бізнесі – цікаві маркетингові кроки, заради яких клієнтам хочеться приходити саме в цей ресторан.

На сьогодні креатив ІТ-технологій внесли інновації в ресторанний бізнес. Сьогодні і туристи, і жителі міст оберуть ресторан, кафе або бар, в якому є безкоштовний wi-fi: в очікуванні замовлення можна попрацювати, перевірити пошту, почитати новини або поспілкуватися з друзями і близькими.

- Теплан-шоу, коли на очах у публіки теплан-кухар віртуозно створює якесь фірмове блюдо. Але як би не було захоплюючим уявлення, кухонні запахи і вид використаного посуду подобається далеко не всім. Науково-технічний прогрес запропонував і теплан-інновації ресторанного бізнесу: поруч з робочим місцем кухаря на кухні встановлюють камери, а по монітору на столику за його діями спостерігають тільки ті відвідувачі, кому це цікаво.

Електронні меню: нова роль iPad, замінивши собою старовинні звичні паперові меню. Причому, виграли від нововведення і ресторатори, і відвідувачі: інтерактивне електронне меню стало каналом зв'язку між ними і дозволило адміністрації швидко редагувати меню і вносити в нього нові страви. Для клієнтів відвідування ресторану можна порівняти з грою, що дозволяє:

- підібрати з карти вин закладу вино за ціною, роком, регіоном, букетом, а потім до нього – блюдо з місцевого меню;
- підрахувати калорійність тих чи інших страв;
- при виборі страв, відразу ж бачити остаточний чек замовлення;
- в очікуванні замовлення пограти в ігри, почитати новини.

QR-код і безмежні можливості мобільного маркетингу – двомірний штрих-код для online взаємодії компаній і споживачів. У маленькому яскравому квадратному лабіринті QR-коду можна запрограмувати всі відомі інновації ресторанного бізнесу, а також безліч нових можливостей. QR-код, розміщений на врученому клієнту рахунку – це дивовижний рекламний хід. У яскравому квадратику можна закодувати історію ресторану, походження, вік, авторство унікальних деталей інтер'єру і картин. Відвідувачі із задоволенням вивчать меню закладу з докладною інформацією про кожній страві склад і походження інгредієнтів, етапах і способах обробки, поживності і калорійності.

Очевидно, що мінливі умови життя українців відбилися і на їх перевагах. Не всі заклади, які нині популярні, такими і залишаться. І навпаки ринок з розпростертими об'ємами зустріне нові формати та ідеї. Найближчим часом будуть вимирати дорогі пафосні і складні за своєю структурою ресторани, також ті у яких буде суміш «про все і ні про що». Активно розвиватимуться невеликі заклади з демократичними цінами, розрахованими на середній клас, так як матеріальне становище українців в найближчі роки не передбачає особливого зростання. Також буде зростання українських форматів, зокрема буде підвищений інтерес до національної кухні в її різних локальних проявах, за рецептами з різних регіонів.

На сьогодні цей напрямок у нас недостатньо розвинений. Активно розвиватися будуть кав'ярні. Культура споживання кави зростає на очах, ця тенденція йде з Заходу. Відбуватиметься відкриття самих різних кав'ярень різних форматів, починаючи від альтернативних, де всі схилені на каві, закінчуючи традиційними. У тренді буде вулична їжа і все що стосується гнучких швидких мобільних форматів. Буквальний переклад терміна **free flow** – «вільний рух».

По суті, це нова ступінь еволюції добре знайомого формату «євроїдальні самообслуговування». В Україні це мережі підприємств харчування: «Два гусаки», «Гурме», «Пузата хата», «Трали-Вали», «Домашня кухня», «Здоровеньким були», одеська «Жарю-Парю», харківська «Жили-Були» й ін.

Родоначальником концепції free flow вважається швейцарська мережа Marche Movenpick.

Бізнесмен Уелі Прагер, що відкрив перший ресторан Movenpick у Цюриху ще в 1948 році, задумував його як місце зустрічі для ділових людей, куди вони могли б швидко заскочити й при цьому смачно поїсти. Назва переводиться як «чайка поклювала», тобто концепція харчування – «на лету». Бізнес пішов дуже добре, і незабаром відкрилися нові точки в Берні й Женеві.

В 1963 р. Прагер почав експансію в Німеччину й відкрив заклад Movenpick у Мюнхені. Потім він вирішив зайнятися ще й готельним бізнесом. На сьогоднішній день Movenpick – міжнародна корпорація, що спеціалізується на гастрономії, виноторгівлі, готельному й ресторанному бізнесі в Центральній Європі, Середньому Сході, Азії, Канаді й США. Саму концепцію free flow Уелі Прагер придумав і втілює у життя в ресторанах Movenpick на початку 1980-х років.

Незабаром ресторани формату free flow стали відкриватися в Італії (мережа Autogrill), Франції (Casino), Австрії й інших країнах. Найбільш відомої на пострадянському просторі компанією, що працює у форматі free flow, є латвійська Lido. Найперший ресторан Lido його власник Гунарс Кірсонс відкрив в 1987 році, перше ДіДо у форматі free flow – в 1992 році. Зараз Кірсонсу належить 11 філій у Латвії, а також Lido займаються розробкою 6 закладів у

Литві й відкритого в 2004 році комплексу в Мінську. Флагманом мережі Lido став відкритий в 2000 році в Ризі на вулиці Краста комплекс, що включає триповерховий будинок ресторану на 1000 посадкових місць і прилягаючу зону розважального комплексу. В 2002 році один із самих більших ресторанів Lido відкрився у вільнюському ТЦ Akropolis (Литва).

У 2003 році представник сімейства free flow з'явився в Москві: цим форматом зацікавився відомий російський ресторатор Роман Рожніковській (ресторани «Ностальжі», «Репортер», «Шатер»). Він же, до речі, і придумав називати заклади з такою концепцією «Free flow» – до «Грабель» цього поняття взагалі не існувало. Окрім «Грабель», в Москві функціонують схожі сіті «Му-му» (Андрій Делосе), «Елки-Палки (Аркадій Новіков)», «Дрова». Також достатньо відома сіть free flow «Едок» в Нижньому Новгороді, що належить компанії «Синтагма», і free flow в Катеринбургу під назвою Sunday.

В Україні перший заклад free flow відкрився в жовтні 2004 року в Одесі, в ТЦ «Грецький» компанії «ТАВРИЯ-В». За словами фахівців київської компанії «Новий Проект», яка взяла на себе задачу технологічного оснащення одеського free flow, зараз у них в розробці ще чотири проекти free flow в Києві.

Зокрема, вже точно відомо, що ресторан free flow буде в тому, що відкривається в 2007 році ТРЦ Life-style Center на Петровці, концепція якого розроблена консалтинговою компанією «Українська торгова гільдія». Інтерес до формату free flow серед вітчизняних рестораторів, згідно інформації «Нового Проекту», на даний момент дуже великий.

В free flow не існує єдиної лінії роздачі, по якій рухається черга з підносами: ця лінія розбита на окремі «острівці» (food-station), розкидані по всьому залу. Наприклад, один з варіантів їх розстановки: лінія з холодними порційними закусками і десертами (відвідувач сам набирає вподобані блюда); гаряча роздача (тут працюють кухарі), супова станція і салат-бар в центрі залу (гості, знову-таки, самі накладають їжу); барна станція (обслуговують бармени); декілька кас. Для кращої орієнтації на місцевості передбачені таблички-показчики: «Супи», «Салати», «Холодні закуски» і т.д.

Таким чином, замість того щоб рухатися уздовж довгої «змії» лінії роздачі, відвідувач відразу підходить до тієї станції, яка йому потрібна, або вільно обходить їх всі (горезвісний «вільний рух»!).

Остаточний розрахунок відбувається на касі (або за допомогою спеціальних клубних карт безготівкового розрахунку), а потім гість може вибрати собі будь-який столик.

По суті, це просто геніальна ідея: ні для кого не секрет, що в піковий годинник в закладах формату «євростолової» на лінії роздачі просто не проштотуватися, а на найбільш популярних її станціях виникають справжні «затори». Відповідно – сповільнюється обслуговування, через каси проходить менше гостей, чим могло б, відвідувачі незадоволені.

Крім того, в традиційній їдальні самообслуговування, навіть якщо гостю потрібний тільки суп, йому доводиться ставати в самий кінець черги і разом зі всіма проходити всі станції лінії роздачі. Незручно, довго, не вигідно! У free flow же, в ідеалі, черг не повинно бути взагалі: правда, для цього необхідно встановити в залі чималу кількість станцій і кас, можливо, найбільш популярні станції навіть «продублювати».

З іншого боку, переваги free flow – це продовження його недоліків. Загальна лінія роздачі займає набагато меншу площу, чим окремі «острівці», а отже, в одному і тому ж приміщенні традиційна їдальня самообслуговування зможе віддати більше місця під посадочні місця, чим free flow.

Разом з тим не можна сказати, що під free flow потрібні прямо-таки величезні площі: мінський Lido розташовується на площі 1000 м² (250 посадочних місць), московські «Граблі» займають аналогічну площу. Розміри абсолютно осудні – більшість тих, що існують на даний момент в Україні їдальень самообслуговування також мають загальну площу не менше 1000 м², з яких, згідно стандартам, третина відводиться під кухню, інша третина – під зону обслуговування, а решту простору займають посадочні місця.

Друга відмінна ознака free flow – «вільний рух» не тільки в банальному розумінні фізичного переміщення в просторі, але і у всіх інших сенсах. Наприклад, free flow декларує повну свободу в складанні блюд: відвідувачеві повинна бути надана можливість не тільки

вибирати готові блюда, але і складати із безлічі різних інгредієнтів свої власні індивідуальні комбінації. Найяскравіше ця тенденція виявляється в салат-барах: гості можуть вибрати інгредієнти по своєму смаку і, по суті, кожного разу одержувати нову «композицію гастронома» на тарілці.

Можна піти ще далі, запропонувавши відвідувачам, наприклад, самим вибрати собі інгредієнти для гарячих блюд, як це реалізовано в московських «Ялинках-Палицях». Характерно, що навіть в дрібницях перевага концепції «вільного вибору» очевидна. Наприклад, в «Граблях», наливаючи собі суп, відвідувач може вибрати: погустіше або порідше, додати сметану, сухарі або зелень, і т.д.

Плюс до можливості вибору інгредієнтів відразу ж додається відкрита кухня, що зазвичай справляє на гостей незабутнє враження. Іншими словами, ви вибираєте, допустимі, вподобані шматочки м'яса, риби або овочів, а кухар тут же, при вас, їх доготовлює.

В результаті виходить справжня шоу-кухня, яка в сучасному ресторанному бізнесі, схоже, побила вже всі верхи модних хіт-парадів. У «Граблях» в залі готують практично всі блюда меню, за виключенням хіба що супів і соусів.

Звичайно ж, здійснюється лише остаточна стадія приготування, тобто кінцева теплова обробка: оброблення, обробка і вся попередня заготівка проходить поза залом, на «основній» кухні.

Той же принцип максимальної різноманітності виявляється і в інтер'єрі, і в ціновій політиці: дуже часто в ресторані free flow існує декілька різних залів з абсолютно різними інтер'єрами. Скажімо, в ризькому Lido на вулиці Краста основний зал free flow – на другому поверсі, перший поверх є пивний зал з власним пивним заводиком, а третій – «вишуканий free flow», більше схожий вже на класичний ресторан (з обслуговуванням офіціантами, вищими цінами і «вищою» кухнею). У «Граблях» на першому поверсі – розбитий на декілька зон зал free flow і невелика кав'ярня, на другому працює пивний ресторан з обслуговуванням офіціантами, на вулиці – літнє кафе. У одеському free flow цілих шість різно оформлених залів, схожий принцип в київському «Здоровеньки були» (китайський, індійський, єгипетський і греко-римський зали).

Вигоди очевидні: інтер'єр не приїдається, відвідувачі можуть у межах одного і того ж комплексу кожного разу опинитися в новій атмосфері. Крім того, в мережених проектах free flow (знову таки Lido) інтер'єри часто не уніфіковані: у кожному новому закладі дизайн може декілька видозмінюватися. А коли у межах одного закладу передбачено декілька цінових категорій і форматів обслуговування (зал free flow, ресторан, кав'ярня...), це взагалі ідеально: у такому разі можна буде повернути істотно більшу кількість відвідувачів, «підтягнуться» нові ніші цільової аудиторії. Наприклад, пивний зал стовідсотково окупують студенти, а в ресторані частими гостями буде забезпеченіша публіка.

Таким чином, концепція free flow надає неоціниму можливість в рамках одного комплексу відкривати відразу декілька різних закладів, тобто перетворювати його на справжній «центр їжі». Більш того, іноді free flow перетворюється на величезний розважальний центр. Наприклад, Lido на Краста – це гігант на 4,5 гектарах з атракціонами, родео, картингом, катком, сувенірними магазинчиками і т.д. Правда, і розмір інвестицій у відкриття подібного проекту – відповідний: вкладення в Lido на Краста склали близько \$10 млн.; сума інвестицій в «Граблі» – \$2,5 млн.

Значна витратна стаття тут – інтер'єр: скажімо, швейцарська мережа Marche Movenpick, ресторани якої в плані дизайну і загального розмаху набагато скромніші, декларують розмір первинних інвестицій у відкриття однієї точки \$800 тис.

Що ж до кухні, то тут необхідність різноманітності концепцій не так очевидна. З одного боку, багато відомих закладів free flow пропонують відразу декілька напрямів кухні. Наприклад, в Marche Movenpick є окрема станція східної кухні, а в Єкатеринбургському ресторані Sunday присутні російська, європейська і японська кухні. З іншого боку, велика частина відомих free flow (наприклад, Lido, «Граблі») створені за принципом простої, демократичної, істинно «народної» кухні, де такі вишукування, як суши-бар, тайська або арабська кухня, навряд чи виглядатимуть.

І нарешті, остання важлива особливість free flow – велика кількість елементів

самообслуговування. Причому вже згаданими салат-барами нічого не обмежується: у «Граблях» і Lido, наприклад, відвідувачі самі можуть навіть наливати собі супи з великих каструль.

Перша і головна умова виживання закладу free flow – значна прохідність. Free flow заробляє виключно на обороті! Хрестоматійне правило цього бізнесу свідчить, що через кожне посадочне місце повинно за день пройти від 6 до 10 відвідувачів. Таким чином, якщо в free flow 200 посадочних місць, за день його повинні відвідати 1200- 2000 гостей. Цифри цілком досягаються – це реальні показники багатьох київських закладів схожого формату. Якщо вважати, що середній чек в free flow рівний 25-30 грн, отримуємо денну виручку \$10-12 тис. в день.

Теоретично, навіть при первинних інвестиціях в межах \$2,5 млн., якщо рентабельність закладу буде на рівні 30-40%, free flow вийде на окупність вже через два роки.

Цікавий досвід західних закладів free flow: у ризькому Lido на Краста, наприклад, денна відвідуваність складає від 5 до 10 тисяч чоловік в день. І це в місті, населення якого всього один мільйон!

До речі, за інформацією Віталія Кляцького, менше всього відвідувачів вранці, з 8.00 до 12.00. Перший пік – обідня пора, 13.00-14.00. З 16.00 до 17.30 знову йде спад відвідуваності, а потім починаючи з 19.00 і до кінця робочого дня, тобто 22.00, – вечірній пік.

Як вже мовилося, ринок free flow в Україні поки практично порожній. Але цікаве питання: чи будуть нові заклади free flow конкурувати з вже існуючими закладами схожих форматів, зокрема з євроїдальнями самообслуговування? Наша думка – так, оскільки цільова аудиторія двох цих форматів багато в чому перетинається. При цьому варто враховувати, що вітчизняний ринок їдалень самообслуговування переповненим назвати поки не можна, але конкуренція між ними однозначно відчувається, посилюючись у міру появи кожного нового оператора.

Місцеположення – це один з наріжних каменів бізнесу free flow. Якщо не буде правильного місцеположення – не буде і прохідності, а якщо не буде прохідності – не буде нічого.

З іншого боку, ще один важливий чинник – приміщення, розміри якого повинні бути достатньо значними. Знайти готове приміщення потрібного розміру і конфігурації в топових, найбільш «прохідних» місцях далеко не просто, або воно там коштуватиме просто сказаних грошей. Тому власники майбутніх free flow часто вдаються до «гостинності» ТЦ, що будуються, на території яких, мабуть, найлегше отримати необхідні площі. Звичайно, розташування в ТЦ – це завжди певний ступінь ризику: успіх free flow в цьому випадку повністю залежатиме від відвідуваності ТЦ, яка на практиці далеко не завжди відповідає запланованим показникам.

Місцеположення – це альфа і омега нашого бізнесу, і якщо воно не забезпечує необхідного рівня прохідності, ресторану швидкого обслуговування, в принципі, вже практично нічого не допоможе. Зате якщо вдалося відкритися на дійсно хорошому, прохідному місці, ресторан однозначно буде успішним: навіть при далеко не ідеальній якості блюду і сервісі вуличний потік все одно забезпечить необхідну кількість нових відвідувачів. До речі, чим менше прохідність, тим гостріше заклад відчуває конкуренцію із сусідами.

Краще місцеположення для закладу free flow – в безпосередній близькості від скупчення офісів і вузів, адже годувати потрібно за місцем роботи або навчання. Це далеко не обов'язково повинен бути центр міста. Головне, щоб ці майданчики були в зоні пішохідної досяжності, оскільки однією з характерних особливостей міста є пробки. Вони не дозволять заповнити ресторан, якщо він знаходиться не в центрі міста – тому треба розміщувати ресторани в такому місці, куди споживачі зможуть добратися не тільки на машині, але і пішки.

Ресторани швидкого обслуговування відкриваються в ТЦ багато в чому з тієї причини, що ТЦ надають їм відповідні за розміром площі. Не секрет, що знайти відповідні під наш формат готові приміщення в центрі міста досить складно, тим більше що часто є певні проблеми з їх перебудовою під громадське харчування. А якщо ми говоримо про free flow у вигляді справжнього розважального центру з величезною кількістю додаткових послуг, то тут в більшості випадків взагалі може йти мова лише про будівництво або оренду окремої будівлі.

Інтер'єр для free flow – одна з найбільш суттєвих статей витрат. В принципі, достатньо

один раз побачити «Граблі» або Lido, щоб величезна різниця між сьогоднішнім free flow і ідальні стала повністю очевидною. По суті, за цінними витратами створення інтер'єру free flow може бути аналогічно витратам на дизайн класичного ресторану.

На створення «Грабель» пішли півтора роки, був підключений професійний дизайнер, розроблена загальна концепція дизайну: інтер'єр виконаний у вигляді російської садиби із старовинною оранжереєю і потопаючою в зелені верандою. Стіни, альтанки і балкони увітні трояндами і в'юнкими рослинами, на другий поверх ведуть чавунні сходи з логотипом закладу. Другий поверх виконаний у вигляді горища із безліччю аутентичних старовинних предметів, крізь дах якого в зал пробивається сонце. Загальна естетика – садово-дачна, і навіть персонал одягнений в стилізований одяг дачників і солом'яні капелюхи.

Інтер'єр Lido, на перший погляд, більш грубуватий, але тут також дуже затишно: загальна стилістика – латиська народна, багато навіть називають Lido на вулиці Краста етнографічним музеєм, тому що його обстановка стилізована під латиське село. Враження доповнюють офіціантки в яскравих національних костюмах. В той же час третій, «ресторанний» поверх того ж Lido виконаний в зовсім іншому стилі – більш стриманому і суворому. Найважливіша особливість дизайнерського рішення free flow – «участь» в дизайні залу технологічного устаткування. У ідеалі техніка повинна ставати частиною загального образу, а не вибиватися з нього, тому, можливо, має сенс звернути увагу на «високотехнологічні» стилі оформлення залу, а-ля хай-тек.

Кухня free flow – проста і домашня, самі хітові блюда – знайомі з дитинства: олів'є і вінегрет, котлети і борщ, оселедець під шубою і смажена картопля. Меню зазвичай включає не більше 200 позицій, да і то далеко не всі з них щодня присутні в залі: скоріше ефективніше періодично змінювати певні позиції на нові із загального списку (допустимо, щодня – нові салати). Практично всі блюда готуються в самому закладі: на відміну від фаст-фудів, в free flow далеко не завжди використовується централізована фабрика-кухня. Зі всіх київських «євроідальень» фабрика-кухня є лише у «Пузатой хатини», в решті випадків же максимально обладнався централізований кондитерський цех («Два гусаки»).

Основний плюс централізованої фабрики-кухні – те, що на конкретних крапках вже не потрібно виділяти площі під кухню і відповідно можна віддати максимум місця під зал. Крім того, площа під централізований цех можна купити або орендувати в спальному районі або взагалі за містом, де вона обійдеться набагато дешевшим. І ще один відчутний плюс: за допомогою спільної кухні можна добитися практично однакової якості блюд у всій мережі. А мінуси – в якості: використовуючи виготовлені на іншому виробництві напівфабрикати або повністю готові блюда, важко зробити кухню такою ж смачною, начебто блюда готувалися прямо на місці. Та і товарний вид блюд при транспортуванні страждає.

При об'ємах продажів, скажімо, 3т. картоплі, 2т. м'яса, 1т. риби і 1т. пива в день (показники одного з Lido) постачання продуктів перетворюються на досить-таки складне завдання. Саме непередбачуване – якість, найнеприємніше – зриви постачань, особливо враховуючи, що багато позицій продуктів в free flow повинні поставлятися щодня. З врахуванням цих проблем, можливо, варто прийняти до уваги досвід мережі Lido, яка практично повністю існує за рахунок власних підсобних господарств.

Ще одна актуальна проблема – зниження собівартості блюд: робиться все можливе, щоб купити продукти за максимально дешевою ціною і одночасно не скотитися до використання низькоякісних інгредієнтів.

Очолювати кухню закладу з прохідністю 2-3 тисячі чоловік в день і штатом 70-80 кухарів – задача не з простих, та і спочатку «поставити» кухню free flow, з врахуванням всіх її специфічних особливостей – задача для професіонала. Надзвичайно важливий чинник – вміння продавати. Самообслуговування самообслуговуванням, але тільки за допомогою добре підготовленого обслуговуючого персоналу можна добитися так званого «ідеального чека», куди входять всі основні позиції меню (салат, перше, друге, гарнір, напій і десерт). Конкретні методики підвищення продажів за допомогою персоналу досить прості, головне – таким чином мотивувати працівників, щоб дані методики виконувалися.

Ще одне дуже неоднозначне питання. З одного боку, якщо заклад free flow розташований в хорошому місці, має приємний інтер'єр, гідну кухню і осудний сервіс,

практично 100%, що без всяких додаткових рекламних зусиль там завжди буде неможливо знайти порожній столик. З іншого боку, «топові» гравці цього ринку стараються про рекламу все ж таки не забувати. Скажімо, творці «Грабель» перед відкриттям закладу тісно співробітничали з рекламним агентством, провели масовану попередню рекламну кампанію, тому на той момент, коли «Граблі» відкрилися – їх вже з нетерпінням чекали. На даний момент «Граблі» виділяють на рекламний бюджет мінімум 2% від обороту і витрачають в першу чергу на локальну рекламу (у тому районі, де розташований ресторан).

Інші відмінні характеристики free flow – максимальне видовище, максимальне самообслуговування, максимально відкрита кухня і чимала площа. Загальна площа повинна бути не менше 1000 м², площа кухні – 200 м². Видовище припускає винесення на огляд відвідувачів всіх технологічних процесів, здатних зацікавити, уразити або здивувати. Разом з тим в об'єкті типу free flow далеко не обов'язково повинне бути повне самообслуговування. Основний принцип – відвідувач повинен *бачити* всі блюда і *вибирати* їх, а накладати блюда в тарілку може і обслуговуючий персонал.

Що ж до устаткування для цього формату, то його основна специфіка полягає в тому, що дизайн техніки, що запам'ятовується, так само важливий, як надійність і багатофункціональність. Адже, як вже мовилося раніше, процес готування підноситься як якесь шоу, відповідно і устаткування стає частиною цього шоу! А одним з ключових фахівців при розробці проекту free flow стає дизайнер: винесене на шоу-кухню устаткування обов'язково повинно гармонійно і цікаво вписуватися в спільний інтер'єр.

Висока продуктивність, багатофункціональність і якість устаткування обумовлені дуже напруженим режимом роботи техніки: при великій кількості відвідувачів швидкість виконання замовлення повинна бути дуже високою.

Шоу-кухня залишається шоу-кухнею, та основна частина кухонного устаткування free flow все ж таки залишається прихованою від усевидючого ока відвідувачів. Ніхто не виноситиме в зал, скажімо, процес чищення овочів або оброблення риби. Та і теплова обробка часто займає занадто багато часу, щоб її можна було здійснювати в залі «за замовленням гостя».

Підбір кухонного устаткування для цього формату багато в чому аналогічний оснащенню кухонь ресторанів швидкого обслуговування за типом «Домашньої кухні», «Двох гусаків», «Тралі-валі» і ін. Тобто основні правила ті ж:

1. велика частина блюд готується прямо в закладі (це основна відмінність від фаст-фудів з їх централізованими цехами по виробництву напівфабрикатів високого ступеня готовності);
2. у меню достатньо значний асортимент блюд (до двох сотень);
3. велика прохідність визначає не менш значні об'єми приготування блюд, а відповідно і потужності кухні;
4. практично завжди чиниться упор на українську і європейську кухню, в плані «екзотичних» напрямів подібні заклади обмежуються лише піцею, пастою і т.д.

Головна і найбільш важлива задача – добитися того, щоб кухня нормально справлялася з потоковим виробництвом блюд і забезпечувала повне завантаження станцій роздачі впродовж всього дня. Але при цьому друга найважливіша проблема – мінімізувати залишки і списання блюд, тобто не повинно бути і перевиробництва. Причому в ідеалі заклад повинен реалізовувати всю вироблену продукцію того ж дня і не залишати нерозпродані залишки «на завтра» – саме такої схеми роботи дотримуються, наприклад, «Два гусаки».

Крім того, необхідно правильно розрахувати потужності кухонного устаткування, оскільки експлуатуватися воно буде надзвичайно інтенсивно. Кухні free flow знадобиться промислове або напівпромислове устаткування, для якого часто передбачені автоматичні і напівавтоматичні функції. При великих об'ємах виробництва на перший план виходить не копітка ручна праця, а конвеєрна система, тому чим більше кухонних процесів буде автоматизовано, тим краще. Автоматизація приготування блюд повинна йти «рука в руку» із стандартизацією всіх кухонних процесів: у ресторані free flow необхідно забезпечити стабільність якості сировини, що поставляється, і всіх процесів його попередньої підготовки.

В умовах free flow, коли блюда необхідно готувати швидко і в значних кількостях, будь-який щонайменший прорахунок в підборі техніки може стати фатальним. Тому тут завжди краще підстрахуватися і, можливо, вибрати навіть могутніше устаткування, ніж необхідно на

розрахункові вимоги! Free flow-техніка повинна бути виключно надійною, максимально «невбиваною» – лише таким чином можна забезпечити нормальну роботу.

Якщо підбір кухонного обладнання для ресторану free flow більш-менш стандартний, то відносно технологічного оснащення залу починається повна специфіка. Як і в інших закладах швидкого обслуговування, «головний герой» тут – лінія роздачі з тими, що направляють для підносів, призначена для короткочасного зберігання, демонстрації і видачі блюд. Але на відміну від традиційного закладу подібної спрямованості в free flow лінія роздачі не загальна, тобто складові її станції не збудовані в одну лінію, а розбиті на «острівці» і розставлені окремо. Цілком можлива ситуація – «дублювання» деяких однакових станцій: це робиться для того, щоб мінімізувати ризики виникнення черги біля якої-небудь особливо популярної станції.

Окрім «острівних» станцій роздачі, в free flow передбачена також велика кількість станцій самообслуговування: наприклад, салат-бари, кондитерські вітрини, де відвідувачі беруть десерти самі, станції з напоями, де можна самому налити собі води або соку, і т.д. Тому першорядне завдання – визначитися із списком конкретних станцій, які будуть присутні в залі: лише після цього можна обговорювати конструктивне виконання кожної з них. Річ у тому, що залежно від призначення станції вона може бути виконана у вигляді прилавка, вітрини, прилавка-вітрини, салат-бара, марміту, столу, стелажу, шафи і т.д. Станції free flow можуть включати холодильні/морозильні, теплові і нейтральні елементи. Холодильні (-1...+10 °С) призначені для салатів, закусок, напоїв і т.п.; морозильні (-15... -18 °С) – для морозива, теплові (+30...+90 °С) – для гарячих блюд. А нейтральні елементи є робочі столешниці для персоналу, а також поверхні для зберігання посуду, утримувачі підносів, приладів, хліба, серветок і т.д.

Крім того, на відміну від ліній роздачі вітчизняного виробництва, в західних моделях передбачено незалежне включення кожного елементу. Таким чином, навіть в класичній спільній лінії роздачі кожна ванна перетворюється на автономний «острів», який має власне підключення до води, каналізації і електрики. Відповідно, якщо це необхідно, можна включити не всю роздачу, а лише одну конкретну ванну, причому з тим температурним режимом, який оптимальний саме для цього блюда.

Холодильні прилавки призначені для викладення продуктів і блюд або у власній «тарі» (тарілках, піалах), або в гастро ємностях із нержавіючої сталі. З внутрішньої сторони, призначеної для обслуговуючого персоналу, прилавок має робочу столешницю, а знизу – вбудовані шафи для короткочасного зберігання продуктів і блюд. Із зовнішнього боку прилавок закритий прямим або гнутим склом. Доступ до блюд здійснюється через відчинений верхній отвір прилавка, який освітлює полицю-світильником: таким чином, прилавок призначений лише для обслуговування персоналом, самі узяти потрібне блюдо відвідувачі тут не зможуть. Стільниця (робочий стіл обслуговуючого персоналу) в найбільш дешевих моделях виготовлена з ламінату, в дорожчих – з нержавіючої сталі, а в найдорожчих – з граніту або мармуру. Як внутрішня обробка прилавка може використовуватися або покритий емаллю металевий лист, або неіржавіюча сталь. Подібні прилавки зазвичай призначені для готових салатів («Здоровеньки були»).

Найчастіше в ресторанах швидкого обслуговування зустрічаються прилавки з надбудовою-вітриною. Це устаткування зручне тим, що у вітрині передбачено декілька полиць, тобто в порівнянні із звичайним прилавком збільшується площа викладення. Крім того, з боку відвідувачів вітрина крім звичайного суцільного скління може мати скляні дверці або бути взагалі відкритою: таким чином, гості дістають можливість самі брати вподобані блюда з вітрини («Тралі-валі»). Традиційно у відкритих прилавках-вітринах закладу швидкого обслуговування виставляють закуски, бутерброди, готові салати, вже розлиті в стакани напої і ін.

Існують також окремі холодильні і теплові вітрини, серед яких найбільш популярні настільні кондитерські моделі. Останнім часом набувають популярності нові цікаві варіанти подібних вітрин – наприклад, що обертаються. В цілому в каталогах виробників обладнання можна знайти приклади прилавків і вітрин дуже вражаючого дизайну, з обробкою в самих різних стилях – від класики до хай-тека.

Прилавки і вітрини підрозділяються на моделі з природною (статичне охолодження) і примусовою (динамічне охолодження) вентиляцією охолодженого повітря: у останніх вентилятор рівномірно розподіляє повітря за всім обсягом. В цілому вважається, що примусова вентиляція ефективніша (температура у вітрині буде більш рівномірною), але такі моделі обходяться дорожче. Крім того, за наявності вентилятора блюда швидко «завітрюються» – щоб цього уникнути, в деяких моделях передбачені системи для насичення повітря водяною парою.

Також потрібно враховувати, що холодильні прилавки і вітрини випускаються в різних кліматичних класах: найбільш поширений третій клас (устаткування працює при температурі навколишнього повітря не більш +28°C і відносній вологості до 60%) і четвертий (температура до +32°C і вологість до 55%).

Серед корисних додаткових функцій, передбачених в холодильних прилавках і вітринах – автооттайка, щадна до обдування, автоматичне регулювання температури, ТЕН для запобігання запітніння фронтального скла, насичення повітря парою для запобігання завітрювання. Може пригодиться можливість автономно встановлювати холодильний агрегат, оскільки до одного такого агрегату можна підключити декілька одиниць устаткування – це дозволяє скоротити енергоспоживання. Єдиний недолік – у разі виходу агрегату з ладу перестав працювати вся приєднана до нього техніка.

Ще один дуже поширений вид холодильних станцій – салат-бар. Тут не використовується скління, викладення в холодильних ваннах з неіржавіючої сталі абсолютно відкрите відвідувачам, а отже, салат-бари особливо зручні для самообслуговування. Викладення може складатися як з готових салатів і закусок, так і з інгредієнтів для них. В принципі, в закладах free flow салат-бари, прилавки або вітрини можна з успіхом використовувати для демонстрації інших продуктів, які відвідувач може вибрати для свого блюда. Наприклад, як це реалізовано в московському закладі «Елки-Палки», де відвідувач вибирає різні інгредієнти для гарячих блюд, а потім кухар тут же їх готує. У каталогах постачальників салат-бари представлені в самих різних модифікаціях: у «острівному» вигляді або у вигляді відкритого холодильного прилавка-вітрини, квадратної, прямокутної, круглої форми і т.д. Від завітрювання салати чудово рятує скляний «купол», яким їх можна закривати на той час, коли салат-бар не використовується. Також салат-бар може бути укомплектований бортами для того, щоб було куди поставити тарілку, полицками для спецій і заправок, нижніми ящиками для зберігання чистого посуду або додаткового запасу продуктів. Досить часто ресторатори

«декорують» салат-бар колотим льодом («Здоровеньки були», «Два гусаки»): стік води в цьому випадку реалізується за допомогою зливного отвору.

Теплова модифікація салат-бара – це, по суті, класичний марміт. Є два види марміту: сухі і пароводяні. Кращими однозначно вважається марміт на воді, оскільки вони не так висушують продукти, обігрів тут делікатніший. У нижній частині марміту можуть бути розташовані ящики, що підігріваються, необхідні для зберігання запасу продуктів або блюд. Для захисту від завітрювання передбачені кришки або, по аналогії з салат-баром, скляний «купол».

До певної міри заміною салат-бара і марміту можуть виступити відповідно охолоджені столи, що підігріваються, хоча в Україні в залах ресторанів це устаткування зустрічається ще дуже рідко. Наприклад, на такий стіл можна викладати готові блюда в тарілках, які відвідувачі можуть брати самі.

Специфічні різновиди холодильного обладнання, про які потрібно згадати – піца-стіл і pasta station. Піца-стіл є різновидом холодильного столу з робочою столешницею з граніту, холодильними ящиками для необхідних інгредієнтів і встановленою на фронтальній частині тепловою вітриною, де можна демонструвати готову піцу. А оскільки сама піч для піци розташовується поряд з піца-столом, приготування здійснюється на очах у відвідувачів, що завжди викликає інтерес.

Схоже в чомусь обладнання – pasta station, призначене для приготування пасти. Тут також передбачені секції для інгредієнтів, декілька вбудованих макароніварок, невеликі вбудовані плити, сковороди і т.д.

Тема 8. Сучасні тенденції впровадження і розвиток номенклатури додаткових послуг у сфері ресторанної індустрії

План:

1. Етапи впровадження інноваційних технологій в готельній індустрії
2. Сомельє, бариста, фумельє
3. Кавова карта

1. Впровадження інноваційних технологій в готельній індустрії включає три етапи.

1. Автоматизація бізнес-процесів всередині готелю. Інформація про роботу готелю накопичується і зберігається в базі даних на одному із потужних комп'ютерів, що мають назву сервер. Клієнт-серверна технологія побудови інформаційних систем забезпечує доступ до баз даних з будь-якого робочого місця у відповідності з правом доступу.

2. Створення внутрішньої інформаційної системи. Дане здобуття дозволяє автоматизувати бізнес-процеси через мережу Інтернет, яка пов'язує внутрішню інформаційну систему готелю із її зовнішніми партнерами (туроператорами, клієнтами).

3. Об'єднання Інтернет і екстернат систем в одне бізнес- середовище. Інтегрує всі внутрішні служби готелю і забезпечує відгук на будь-які запити ззовні завдяки методам електронного обміну даними, електронній комерції. В останні декілька років інформаційні технології стрімко трансформують транспортну індустрію та індустрію туризму. Доказом є активний розвиток глобальної системи резервування, яка забезпечує потреби цієї індустрії в області маркетингу, продаж та дистрибуції. Комерційна служба готелю поєднує надання послуг по бронюванню місць як у власному готелі, так і по замовленню клієнтів в інших готелях, бронювання квитків на проїзд у різних видах транспорту, надання додаткових та супутніх послуг тощо. Система бронювання в реальному часі, дає можливість клієнту в лічені секунди, поки він знаходиться на терміналі системи онлайнного бронювання побачити:

- реальну наявність номерів в готелі та інших пропонованих послуг на конкретний період;
- дійснювати бронювання послуг по всьому технологічному ланцюжку (від клієнта через турагента до туроператора і поставнику послуг);
- отримати підтвердження бронювання в протилежному напрямку;
- оплатити бронювання послуги;
- оформити документи на бронювання послуги.

Система on-line дозволяє:

- робити запит про наявність номерів у готелі і отримувати запит системи;
- підтверджувати бронювання і отримувати розрахунок вартості номеру;
- робити зміни в бронюванні, якщо це необхідно. Бронювання вноситься в систему автоматично, тому система показує реальну ситуацію в готелі;
- дає можливість уникнути витрат на багатовартісні телефонні переговори і пересилання факсів між клієнтом і готелем.

Системи бронювання стали доступними і розповсюдженими завдяки Інтернету. Слід зазначити, що в сучасних умовах безпека готелю, неможлива без системи технічних засобів безпеки:

- система відео-спостереження всередині і ззовні готелю;
- система протипожежної безпеки;
- модуль електронних замків;
- застосування електронних сейфів;
- використання системи охоронної сигналізації в готелі.

До технічних інноваційних технологій слід віднести впровадження людиноподібних роботів, які створили японські вчені для зменшення впливу людських почуттів на якість організації роботи готелів і ресторанів. Дані роботи створюються для вирішення проблем з масовим скупченням людей, що дозволятиме продуктивно організувати роботу. У 2009 році

для покращення роботи з обслуговуючим персоналом готелів компанією MTech було запропоновано додаток REX Room Expeditor для мобільних засобів Apple iPhone/iPod. Сюди можна також віднести використання WI-FI- технологій у готелях та ресторанах, DVD-плеєри і телевізори з плазмовими панелями. Зокрема, якщо ви прокинулися серед ночі в «Royal Suite» і хочете піти у ванну, вам не доведеться блукати в темноті. На краю ліжка є маленька кнопка. Натискаючи на неї, стежка у ванну починає неяскраво світитися під ногами. Причому ніде немає жодних дротів – вони надійно заховані під підлогу і в ніжки меблів.

Наступна технологія – це використання терміналів для бронювання місць і різних готелях. Портал Prohotel.ru – це не лише соціальна мережа для фахівців сегменту Ногеса, але і зручний майданчик бронювання. Майданчик бронювання порталу «Prohotel.ru» містить великий, регулярно оновлюваний каталог готелів всього світу, завдяки чому у користувача не виникає проблем з вибором готельного об'єкту. Забронювати апартаменти можна прямо на сайті порталу. Для цього досить перейти в розділ «Готелі» (Prohotel Reservation Service). Система бронювання просить користувача ввести назву країни і міста, а потім видає всі варіанти. Орієнтуючись на опис і фотографії готельних апартаментів, користувач може забронювати апартаменти, які йому сподобались. Отже, застосування інноваційних технологій в роботі готелю, підвищує його конкурентоздатність та якість надаваних послуг, що позитивно впливає на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством.

2. Сомельє, бариста, фумельє

Сомельє (sommelier) – французьке слово, аналогів якому не існує ні в англійській, ні в російській мовах, і тому воно потребує пояснення. Згідно з визначенням, запропонованим Жоржем Пертюїзе (Georges Pertuiset), Президентом Союзу Сомельє Франції, сомельє – це «людина, відповідальна за подачу напоїв у ресторані, що дає поради щодо вибору вин і напоїв, сервірує їх чи стежить за їх подачею споживачу аж до моменту, коли той покидає зал». Саме цей варіант прийнятий за основу більшістю фахівців у всьому світі.

В обов'язки сомельє, як правило, входить складання винної карти і підтримка відповідно до неї запасу вин у ресторані. У випадку, якщо у закладі є винний льох, сомельє бере на себе турботу про нього. Сомельє часто буває відповідальним за закупівлю вина або, як мінімум, бере участь в обговоренні партій, що замовляються. Тому, крім володіння загальною інформацією про вина і їх переваги, йому необхідно добре знання ринку. І якщо сомельє бере на себе відповідальність за співвідношення ціни і якості вина, він повинен уважніше ставитися до вибору постачальників. І все ж основне питання, яким займається сомельє в ресторані, це рекомендації з вибору й забезпечення грамотної подачі напоїв споживачам. У зв'язку з цим сомельє називають джерелом доданої вартості вина в ресторані.

Сомельє, що працює в ресторанному залі, стає психологом – йому доводиться вгадувати настрій своїх споживачів, іноді визначати їх соціальний статус і походження. Часом робота сомельє вимагає неабиякого почуття гумору і винахідливості. На думку головного сомельє Франції Жоржа Пертюїзе, сомельє зобов'язаний швидко ловити думки клієнта. Для того, щоб запропонувати набір напоїв до замовлених страв, у сомельє як правило, буває дві-три хвилини, і зайва думка може призвести гнітюче враження на клієнта. Вибір, зроблений в таких екстремальних умовах, повинен бути точним: у ресторані гість «вкладає свої гроші (часто чималі) у підприємство, яке стосується його смаку й тому особливо делікатне».

Професію сомельє часто порівнюють із ремеслом актора. При цьому мають на увазі не тільки артистизм і витонченість манер, необхідні при сервіруванні. На думку французького метра, це порівняння виправдане: митецький сомельє щораз підносить добре відомі йому самому вина з тією ж свіжістю емоцій, з якою зазвичай говорять про недавнє відкриття – так само, як гарний актор при кожному виконанні давно завченою ролі доходить до одкровення. Сомельє має здійснювати свою роботу так, щоб вибір вин та інших напоїв був якомога точнішим, відповідав уподобанням та фінансовим можливостям гостя. При цьому він не повинен повчати, навпаки, "приймаючим екзамен" у ресторані є гість, а сомельє зобов'язаний дати вичерпні відповіді щодо асортименту та якості рекомендованих напоїв. Призначення на посаду:

Сомельє призначається на посаду і звільняється з неї наказом керівника "закладу". Він

підпорядковується безпосередньо Керуючому рестораном або адміністратору. У своїй роботі сомельє керується: Правилами внутрішнього режиму, трудового розпорядку дня та на підставі трудового законодавства України. Положенням про ведення касових операцій, встановлених Правилами торгівлі, цією посадовою інструкцією, наказами та розпорядженнями керівництва "закладу".

Рівні професійної підготовки сомельє:

На посаду су-сомельє можуть бути призначені особи, які отримали сертифікати та дипломи на курсах сомельє і проходять стажування в "ресторанах".

На посаду сомельє призначаються особи, які мають спеціальну професійну підготовку та досвід роботи в ресторані.

На посаду шеф-сомельє призначаються особи, які мають високий ступінь професійної підготовки та великий досвід роботи в ресторані.

Матеріальна відповідальність:

Сомельє є матеріально відповідальною особою і несе повну матеріальну відповідальність за збереження ввірених йому матеріальних цінностей відповідно до чинного законодавства України.

Професія сомельє. Основні обов'язки.

Сервіс та обслуговування:

Обслуговувати відвідувачів на високому рівні, використовуючи всі наявні професійні аксесуари для поліпшення продажів наявного асортименту продукції в "закладі".

Моніторинг постачальників. Асортимент і ціни.

Проводити постійну селекцію (вибір) постачальників з вин, спиртних напоїв, сигар і тютюнової продукції – за асортиментом і цінами, з метою їх закупівлі. Складання винної і сигарної карт.

Проводити попередні дегустації всіх вибраних зразків з метою виявлення їх якості. Грамотно організувати правильне зберігання вина.

Інформація:

Надавати відвідувачам "закладу" необхідну повну інформацію по асортименту алкогольних напоїв і страв. А так само давати грамотні рекомендації по їх поєднанню.

Навчання:

Проводити регулярний навчальний процес з метою підвищення професіоналізму обслуговуючого персоналу "закладу" по сервісу і культурі подачі.

Знати сорти, види і маркування вітчизняних та імпортованих товарів, а також мати їх коротку товарознавчу характеристику. Знати порядок складання та своєчасно подавати до бухгалтерії за встановленою формою звіти про рух та залишок товарів, що враховуються в сумовому вираженні.

Перевіряти фактичну наявність алкогольної продукції, а так само іншої товарної групи, що входить у його обов'язки, які він отримує і видає зі складу.

Форма одягу: дотримуватися встановленої керівництвом концепції і форми одягу "закладу", якщо така є. Якщо ні то дотримуватися вечірнього "ДЖ".

Санітарні норми:

Стежити за чистотою в торговому залі та у підсобному приміщенні, а так само забезпечувати їх належний санітарний стан. Уважно і дбайливо ставитися до торгово-технологічного устаткування та інвентарю.

Проходити медичні огляди у встановлений час і передавати медичні довідки керівництву "закладу".

Права:

Сомельє має право вимагати від керівництва "закладу" створення необхідних умов для зберігання матеріальних цінностей. Забезпечення фірмовим одягом (якщо це входить в концепцію ресторану), а так само всім необхідним для належного сервісного обслуговування відвідувачів.

Не приймати на склад та зі складу товари, що не мають необхідної документації і сертифікатів, а так само товари, які не відповідають Стандартам і не мають відповідного маркування. Вносити керівництву пропозиції щодо поліпшення асортименту приготування напоїв і страв.

Відповідальність:

- Сомельє несе відповідальність за невиконання вимог посадової інструкції.

Недотримання правил норм торгівлі. Відпустка напоїв та іншої продукції без застосування контрольно-касових машин, а так само розрахунки з відвідувачами без застосування контрольно-касових машин.

- Поява на робочому місці без фірмового одягу і в неналежному стані та порушення режиму роботи.
- Збереження ввірених йому матеріальних цінностей.
- Недотримання Правил внутрішнього трудового розпорядку.
- Невиконання правил протипожежної безпеки і техніки безпеки на робочому місці.
- Незбереження платіжних документів, а також товарів, посуду, інвентарю та обладнання.
- Відсутність необхідного запасу товарів на складі.
- Не забезпечення санітарного стану складу алкогольної продукції.

У разі нестачі товарів, сомельє несе повну відповідальність відповідно до чинного законодавства України.

Сомельє зобов'язаний знати:

- Дану посадову інструкцію, постанови, накази та інші нормативні документи, що стосуються його діяльності, а так само розпорядження і накази керівництва.
- Діючі правила внутрішнього трудового розпорядку.
- Правила і норми охорони праці, техніки безпеки, виробничої санітарії і протипожежного захисту.
- Затверджені (діючі) ціни, що використовуються при продажі всіх товарів закладу.
- Формування карти вин. Правила дегустації, споживання алкогольних напоїв, порядок, способи та техніка подавання.

При складанні карти вин враховують такі правила:

- розливні вина з бочок записують перед винами в пляшках;
- вітчизняні мають розміщуватися перед імпортованими;
- білі вказують перед рожевими;
- рожеві розміщують перед червоними;
- марочні і колекційні вина мають розміщуватися перед молодими і дешевими;
- тихі вина розміщують перед ігристими.

Карта вин повинна легко читатися і мати оригінальне оформлення. Вона має показати споживачам, що якісне вино завжди є гармонійним додатком до вишуканих страв. Необхідно, щоб запропоновані вина відповідали позначеним у меню стравам.

Труднощі, які виникають з характеристикою вин (походження, сорт винограду, рік виготовлення і т.д.) і згідно з особистим вибором відвідувача повинні вирішуватися за допомогою фахівця з вин – сомельє. Слово "дегустація" походить від латинського *degusletio* – відвідування.

Залежно від мети дегустація може бути робочою, виробничою, арбітражною, конкурсною, комерційною, показовою, науковою (відкритою і закритою). Кращий період для проведення дегустації – 10 годин ранку, коли дегустатор ще не стомився. Вона проводиться в сухих, провітрюваних приміщеннях з температурою 15...18°C. Палити і користуватися парфумерією до і під час дегустації неприпустимо. При дегустації вино оцінюють за кольором, запахом і смаком. При цьому слід записати свої відчуття в тій же послідовності, а наприкінці – описати загальне враження. Це необхідно для того, щоб завжди можна було звернутися до своїх записів. Починати слід з дати, місця дегустації, деталей винної етикетки, місця придбання, ціни і розміру пляшки.

При оцінці вина за кольором використовують тюльпаноподібний келих із тонкого некольорового скла, який наповнюють вином не більш ніж на третину (приблизно 30 г). Дивитися на вино слід при гарному освітленні (не люмінесцентному), на фоні плоскої матової поверхні (підійде білий папір). Келих тримають за ніжку або за його основу, відхиливши від себе приблизно на 45°. Оцінюють, наскільки колір вина чистий, глибокий, чи є бульбашки або осад, чи є відтінки кольору, чи сильно він змінюється від центру келиха. Для оцінки білих вин не обов'язково нахилити келих, його можна тримати на рівні очей. Вино має бути чистим і яскравим (з блиском), і ніколи – димчастим чи каламутним. У кращому разі це може бути викликано осадам, піднятим при збовтуванні вина, у гіршому – передбачається забруднення

або порок вина. Осад частіше зустрічається в червоному вині, рідше – у білому. Якщо у пляшці є осад, то вино слід наливати обережно, щоб він не потрапив у келих – зазвичай осад гірчить. Виділення бульбашок вуглекислоти у тихому вині – небезпечний знак, який свідчить про бродіння вина (таке вино у букеті матиме багато оцту), але крихітні бульбашки в білому вині, особливо молодому, допустимі.

У деяких вин, наприклад, португальське Верде, при пляшкуванні додають невелику дозу вуглекислого газу, щоб надати йому пікантності, яка відчувається як легке пощипування язика. У шампанських та ігристих винах, навпаки, важливо оцінити мус або гру (сукупність пінних та ігристих властивостей). Чим менші за розміром бульбашки і чим довше вони виділяються, тим вища якість ігристого вина. Після першого враження від вина слід оцінити його колір та інтенсивність. Колір білого змінюється від майже безколірного, з відтінком зеленого в Мозеле та Шаблі до глибокого жовтого, як у вин Сотерна чи Кахетинських. Коричнюватий відтінок – ознака того, що вино вже дуже окислене (за винятком спеціальних вин типу мадери, хересу, портвейну). Блідий колір мають вина з винограду, вирощеного в країнах з холодним кліматом, а насичений жовтуватий – з теплим. Глибоким кольором відрізняються вина з винограду, ураженого благородною цвіллю, а також білі вина, витримані в дубових бочках. Колір червоного вина може багато сказати про вік вина, якість, походження. Червоні вина постійно втрачають свій колір, з віком стають блідими, змінюють рубіновий відтінок на фіолетовий, цегляно- червоний і, нарешті, червоно-коричневий. Чим блідіше і коричнювате вино з краю келиха, чим більший перепад кольору від центру до країв, тим воно старіше.

Метод витримування вина також позначається на його кольорі. Типовий приклад – портвейн, витриманий у дубових ємностях, має червонувато-коричневий колір, а портвейн, який старів у пляшках – червоний.

Перед тим як оцінити аромат вина, дуже важливо, тримаючи келих за ніжку, обережно струсити його круговими рухами. При цьому ароматичні речовини відділяються і концентруються над поверхнею вина. Але перш ніж понюхати вино, необхідно ще раз уважно на нього подивитися. Дуже в'язке, "маслянисте" вино, що стікає повільно, окремими струменями ("ніжками"), має або підвищений вміст спирту, або цукру, або і те й інше одночасно. Вино, яке стікає швидко по стінках добре протертого келиха, є старим, дуже легким і сухим. Після струшування вино слід понюхати, потім ще раз струснути келих і знов зробити вдих, але вже глибший. Спеціалісти вважають, що один глибокий вдих більш інформативний, ніж кілька коротких. Як правило, вина (за винятком мускатів) не пахнуть виноградом, а мають свій неповторний аромат: він може нагадувати чорну смородину, агрус, суницю, банан, сухофрукти, квіти, хлібну скоринку, розмолотий горішок, траву, ваніль і т.д. На сьогодні відомо близько 500 складових ароматів вина, які залежать і від сорту винограду, і від процесу виробництва, і від способу витримування. Ароматичні компоненти вина умовно поділяють на три групи:

- а) первинний аромат – ароматичні компоненти, які переходять від винограду;
- б) вторинний аромат – речовини, які утворюються при бродінні (основний аромат вина);
- в) третинний аромат – ароматичні речовини, утворені при витримуванні вина.

Для білих вин, як сухих, так і солодких, найбільш поширені квітковий і медовий аромати у поєднанні з ароматом смаженого хліба та сухофруктів.

Аромати витриманого білого вина яскравіші, багатші й глибші, у них з'являються всі можливі відтінки. Третинний аромат, або букет, притаманний витриманим винам, може бути окислений (херес, мадера), бочковий і букет пляшкового витримування.

Якщо вино гарної якості (без певних дефектів і не дуже старе), то його аромат завжди чистий і свіжий. У цілому він має бути привабливим. Але бувають винятки, особливо серед старих вин. Наприклад, старі червоні вина можуть тхнути грибами, виготовлені з сорту винограду Шираз – віддають шкірою або дьогтем.

До небажаних ароматів належать:

- затхлий цвілий відтінок свідчить про те, що вино було закоркowane інфікованою пробкою (якщо пробка зберігалася у сирому місці, на ній може з'явитися цвіль) і безнадійно зіпсоване. Цей аромат тільки посилиться, якщо налити вино в келих і потримати на повітрі;

- іноді можна відчути слабкий несвіжий запах, який швидко зникає, якщо вино налите в келих. Це так званий "пляшковий сморід", або "задушка", застійне повітря між вином і пробкою;
- вино може тхнути оцтом, квашеною капустою, тухлим яйцем (сірководнем), гумою. Таке вино пити не можна.

Смак вина має визначальне значення при дегустації. За допомогою смаку визначаються основні його властивості: кислотність, солодкість, спиртозність, терпкість, екстрактивність, гармонійність. Після того як оцінено аромат, слід зробити маленький ковток, але не ковтати вино, а затримати його в передній частині рота: так відчуються кислі, солодкі і в'язучі речовини. Після цього необхідно перемістити його ближче до горла і сполоснути ним рот, перекочуючи його за смаковими рецепторами, і таким чином визначити ступінь гіркоти і сторонні присмаки, відчути смак.

Потім злегка відкрити рот і вдихнути трохи повітря: цим забезпечується аерація вина, того ж самого досягають покачуванням у келиху. Це дозволяє донести леткі компоненти вина до нюхового центру в носоглотці. Після цього вино слід проковтнути, щоб доповнити враження від його букета, і знову звернутися до своїх відчуттів: це післясмак. Він має бути приємним і триматися достатньо довго. Якщо швидко зникне, то це означає, що ви пили ординарне, просте вино. Якщо ж післясмак триває більше 30 секунд, то це вино дійсно дуже гарне.

Система отримання спеціальної освіти сомельє у країнах Європи. Школи сомельє Франції, Австрії, Італії, Великобританії.

Залежно від теоретичної і практичної підготовки сомельє може обіймати наступні посади:

1. су-сомельє – за наявності сертифікатів, дипломів про закінчення курсів, стажування в ресторанах;
2. сомельє – при проходженні спеціальної профпідготовки і досвіду роботи;
3. шеф-сомельє – за наявності високої міри профпідготовки і значного досвіду роботи.

Зазвичай сомельє починає свою кар'єру, працюючи помічником в індустрії обслуговування, працюючи під керівництвом досвідченого сомельє і поступово навчаючись у нього. Через декілька років більшість з них вже працює самостійно, вибираючи вина для ресторану і налагоджуючи стосунки з постачальниками. Якщо ж у сомельє є досвід бізнесмена, він з легкістю може працювати винним консультантом відразу у декількох працедавців, а іноді навіть в мережі ресторанів.

Разом з офіційними освітніми програмами установ ресторанного і готельного господарства існує цілий ряд курсів підвищення кваліфікації, на яких початківці і сомельє, що вже відбулися, можуть доповнити і поглибити свої знання. Наприклад, "Канадська гільдія сомельє" в співпраці з Кулінарним інститутом в Онтаріо організовує програму навчання, в якій задіяні найіменитіші викладачі в країні. Курс призначений виключно для тих, хто має безпосереднє відношення до вина, продавців, сомельє, виробників, причому не молодше 19 років. Крім того, потрібний як мінімум трирічний досвід роботи по професії. Тривалість навчання – 24 місяці.

Звання "майстра винної справи" – вершина, до якої прагне кожен фахівець, працюючий в цій області. Перший досвід такої підготовки відбувся у Великобританії в 1969 році, але офіційно кваліфікаційний стандарт визнали лише через десять років після створення "Court of Master Sommeliers", лондонського об'єднання провідних фахівців з вин, після чого правила стали обов'язковими на міжнародному рівні. Щоб стати майстром, необхідно пройти три освітні етапи: отримати базисний сертифікат, прослухати просунутий сомельє-курс і, нарешті, удостоїтися диплому "Майстер-сомельє". Якщо кандидатів не вдається скласти 75% іспитів, то він впродовж двох років має право на перездачу. Якщо і цього часу виявляється недостатньо, доводиться починати все наново.

Слід зазначити, що це звання надається тільки в п'яти країнах: США, Великобританії, Німеччині, Франції і Голландії і кількість послідовних, загальноприйнятих і загальнодоступних освітніх програм по професійній підготовці сомельє явно недостатньо. "Напівофіційним" можна рахувати диплом Академії вина в Русті, у Бургенланді. Впродовж

дворічного навчання учням надається можливість відвідати усі виноробницькі регіони світу, освоїти науку виноробства і організації льохів, техніку дегустації і набути практичних навичок. Причому для навчання на курсі необхідно мати початкову спеціальну освіту.

Очевидно, що відсутність продуманої офіційної позиції, головним завданням якої було б створення системи послідовної спеціальної освіти сомельє, завдає великої шкоди. Існує небезпека, що ця професія коли-небудь буде вихолощена, як це сьогодні відбувається з професією бармена.

Бариста можна порівняти з артистом, працюючим на публіку. Хороший бариста знає смаки і переваги своїх споживачів і за допомогою навідних питань може легко виявити переваги будь-якої людини. Істотну частину доходу бариста складають чайові, тому для цього він повинен мати такі уміння:

- викликати прихильність до себе гостя, знайти підхід до кожного відвідувача, задовольнити смаки і побажання клієнта (вигідно не лише для закладу, в якому працює фахівець з кави, але і, в першу чергу, для нього самого);
- доброзичливість і привітність. Бариста повинен завжди пам'ятати, що сприятливу атмосферу у будь-якому закладі створює доброзичлива посмішка;
- відповідальність, тобто незмінне дотримання професійної етики, що припускає незмінно високу якість напою;
- естетичні здібності, тобто уміння витончено оформляти і подавати напій.

Вищим ступенем в кар'єрних сходах бариста є позиція кави- майстра. Це свого роду доктор кавових наук, що має тонкий смак. Такій людині відомо все про пропонований їм продукт. Іноді доводиться щодня дегустувати до 300 шотів (маленькі чашки по 50 мл), щоб представити увазі гостей тільки високоякісний еспресо.

Класифікація і характеристика кавових напоїв, какао, спосіб їх приготування. Кавова карта. Каву вирощують у 80 тропічних і субтропічних країнах світу, від 23-ї паралелі на півночі до 25-ї паралелі на півдні. Це так званий кавовий пояс.

Кава, яка привезена з різних країн, визначає одне слово – походження. Це дозволяє відразу охарактеризувати каву в загальних рисах (смак, форма, розмір і екстрактивність зерен і т.д.). Знаючи походження можна диференціювати каву більш ретельно в залежності від району, де його вирощували, висоти плантацій над рівнем моря, сорти, врожаю і т.д.

Ефіопія – батьківщина кави – кава Арабіка, очистка сухим і вологим способом, частина врожаю дає дикі кавові дерева. Кава вищого гатунку з цієї країни має яскраво виражений квітковий і виноградний присмак. Таку каву можна знайти тільки тут.

Кенія – кава Арабіка, очищена вологим способом – насичений смак з виразним кислуватим присмаком і характерним ароматом.

Уганда – кава Робуста, очищена сухим способом.

Берег Слонової Кістки (Кот-д'Івуар) – кава Робуста, очищена сухим способом.

Бразилія – найбільша країна походження кави – переважно кава Арабіка, очищена сухим способом – м'який насичений смак, основа для виробництва багатьох кавових сумішей, особливо підходить для кави Еспресо.

Колумбія – кава Арабіка, очищена сухим способом – плантації на великій висоті над рівнем моря (до 2000 м), чітко виражений м'який смак і аромат.

Гватемала – переважно кава Арабіка, спосіб вологого очищення, вирощування в гірських районах вулканічного походження, оригінальний насичений смак, яскраво виражений аромат.

Коста – Ріка – кава Арабіка очищена вологим способом – збалансований ароматний смак.

Індія – Арабіка і Робуста, в основному спосіб сухого очищення. Основні райони вирощування кави знаходяться в південній Індії – насичений м'який смак

Індонезія – в основному кава Робуста, сухий спосіб очищення. В'єтнам – кава Робуста, сухий спосіб очищення.

За місцем вирощування кави ділять на 3 групи: американська, африканська і азіатська. Кожна група включає багато комерційних сортів кави, які мають назву в залежності від країни, де їх вирощують або порту, через які їх відправляють на експорт.

Каву натуральну смажену випускають наступних видів:

- кава натуральна смажена в зернах; лаз.
- кава натуральна смажена без додавань;
- кава натуральна смажена з додаванням цикорію або винних.

Залежно від того, до якого торгового сорту за якістю відноситься сира кава даного найменування, смажену каву також ділять на 2 торгових сорти: вищий і 1-й.

Каву смажену в зернах вищого гатунку, виготовляють з кавових зерен одного з видів вищого сорту – кава Колумбія, Мокко, Ходейда, Коста-Ріка, Плант, Індійський Арабіка та ін. А кава 1 сорту – Сантос, Джима, Ріо, Індонезійська Робуста, В'єтнамська Арабіка і ін.

Кава мелена вищого сорту виготовляється з суміші кавових зерен найменувань, що відносяться до вищого сорту, а кава мелена 1-го сорту – з кавових зерен одного або суміші найменувань 1-го сорту.

Каву мелену вищого гатунку з додаванням цикорію виготовляють з кавових зерен найменувань, що відносяться до вищого сорту, у кількості не менше 60% кавових зерен найменувань 1-го сорту – не більше 20% і цикорію – 20%, шляхом змішування компонентів. А каву мелену 1 сорту з додаванням цикорію – змішуванням компонентів у співвідношеннях не менше 80% кави найменувань 1 сорту і не більше 20% цикорію.

Розчинна кава. Для її отримання використовують в основному обсмажені зерна кави Робуста 2-го сорту, які дають найвищий вихід екстракту (до 36%) з додаванням сортів Арабіка і Ліберіка для покращення смаку та аромату.

3.Кавова карта

Кавова карта будь-якого закладу має бути приємно і зрозуміло оформлена, щоб у відвідувачів виникало бажання заглянути на чашку вишуканої кави знову і знову. Тому в ресторанах, кафе, барах приділяють велику увагу складанню кавової карти.

Детально і докладно про каву. Не секрет, що кава є напоєм, що вимагає до себе особливого відношення. Існує величезна кількість чинників, від яких залежить його смак: місце зростання, міра обжарювання, спосіб обробки і т. д. Саме тому в кавовій карті має бути наочно і грамотно відображений увесь асортимент кавових напоїв. Складати кавову карту необхідно так, щоб відвідувач відразу розумів, який саме напій він замовляє. У опис кожного напою важливо додати і об'єм порції, що тільки збільшить довіру споживачів. Наявність фотографій кавових напоїв, використання декількох мов, оригінальний стиль оформлення карти підкреслить респектабельність закладу. Оскільки історія кави дуже цікава, можна додати в карту – легенди про цей дивовижний напій, опис місць вирощування, методів його збору.

Розділи кавової карти. Згідно традиції, кавова карта включає такі розділи:

1. Чорна кава (еспресо, американо, ристретто);
2. Кава з молоком (капучіно, еспресо-макьято, латте-макьято);
3. Еспресо і вершки (умовна назва третього розділу, під яким мають на увазі різні види капучіно);
4. Кавові десерти (різні кавові коктейлі, французька, італійська, ірландська кава).

Історичні передумови виникнення віталє. Основні вимоги і професійні обов'язки. Відомі сигарні дома Європи й України. Школи віталє.

Фумельє (віталє) – фахівець (дегустатор) з сигар. Його ще називають сигарним сомельє. Термін "фумельє" утворений з двох слів: від похідного "сомельє" і іспанського слова "фумо", що означає палити. Також як і сомельє, фумельє – це працівник ресторану, що добре розбирається як у винах, так і в сигарах.

З популярністю сигар коло повноважень сомельє розширилося. І тепер в ресторанах сомельє може підібрати клієнтові не лише вино, але і сигари. У ідеальному випадку тільки фумельє може підібрати сигари до вина, виходячи з переваг відвідувача ресторану. Фумельє повинен відмінно розбиратися в сигарах, в спиртних напоях. Уміти знайти певне поєднання сигар і напою для кожного відвідувача індивідуально. Він підносить сигари відвідувачеві, задалегідь обрізує їх. Розповідає про властивості і особливості сигар.

Фумельє повинен знати особливості смаку, аромату, кольору і інші характеристики

спиртного, особливості елітних сортів сигар і основні правила поєднання спиртного і сигар. Люди, які професійно оцінюють сигари за усіма параметрами, називаються дегустаторами сигар або вітальє, а сам процес – дегустацією. Саме завдяки дегустаторам, ми знаємо, які сигари кращі і чому, який аромат і смак має бути у цієї сигари. Та і стабільність сигарного букета, а також нові сорти сигар з'являються завдяки дегустаторам. Як проходить дегустація

Спершу, в спеціальній формі відмічають виробника сигари, її довжину, діаметр і форму. Після цього оцінюють її зовнішні показники:

1. Колір і фактура покривного листа;
2. Якість еднального листа;
3. Щільність і однорідність скручування;
4. Відмічають, де вирощений тютюн для покриву еднального листа і начинки.

Наступний етап – оцінка аромату з усіма відтінками і смаку з післясмаком у не засвіченої сигари. Усі, навіть найтонші, ледве відчутніші нотки букета детально записують. Після цього сигару підпалюють. Тепер уже оцінюють смак і аромат з усіма відтінками у сигари, що горить. Причому, першу, другу і останню третину оцінюють окремо, фіксуючи щонайменші зміни.

Крім того, дегустатор відмічає, наскільки легко тягнеться сигара, як довго тримається попіл, якого він кольору і текстури. Звертають увагу і на форму тліючого кінчика після того, як обпаде попіл ("найкраща" – конус).

Після цього дегустатор висловлює загальне враження про сигару, її якість, букет і фортецю. Але це не догма, оскільки відчуття індивідуальні. Саме тому дегустацію одного і того ж виду сигар проводять декілька фумельє, висловлюючи свої суб'єктивні враження. І якщо вони співпадають у більшості, сигару бракують або ставлять "відмінно" (100 балів). За декілька століть сигари встигли обрости масою красивих і цікавих традицій, за кожною з яких часто стоїть не менш красива і цікава історія.

Тема 9. Інноваційні форми обслуговування в ресторанному господарстві

План:

- 1 Класифікація та загальні вимоги до організації ділових, культурних, громадських і спортивних заходів.
- 2 Варіанти організації обслуговування.
- 3 Обслуговування учасників заходів сніданками, обідами, вечереми
- 4 Інноваційні акції та рекламні прийоми сучасних закладів ресторанного господарства
- 5 Кейтеринг напоїв і коктейлів
- 6 Схема роботи з клієнтами. Необхідне устаткування, інвентар, посуд.

1. Класифікація та загальні вимоги до організації ділових, культурних, громадських і спортивних заходів. Заходи, або івенти (від англ. – подія) поділяються на дві категорії В2С і В2В. До заходів В2С відносять: корпоративні свята, спортивні змагання, фестивалі, концерти тощо, тобто заходи, розраховані на масову цільову аудиторію (масового споживача). До заходів В2В відносять: конгреси, конференції, форуми, симпозіуми, «круглі столи», семінари, презентації, тренінги, майстер-класи, прес-конференції тощо, тобто заходи, які мають діловий характер. Організацією цих заходів займаються івентори – спеціалізовані івент-компанії (агентства, івент-відділи в структурі інших компаній). Вони розробляють, здійснюють підготовку і проводять заходи самостійно або із залученням івент-підрядників, які надають певні спеціалізовані послуги. Важливою складовою організації таких заходів є надання послуг харчування. Для цього за місцем проведення заходу можуть бути використані діючі ресторани, кафе, буфети при виставкових центрах, театрах, спортивних спорудах тощо. Крім того, за необхідності до обслуговування заходу може бути залучена кейтерингова компанія. У перервах між засіданнями учасникам пропонується обслуговування в діючих і виносних буфетах з певним асортиментом закусок, кондитерських виробів, води, соків тощо. Крім того,

в перервах широко використовується і така форма обслуговування, як кава-пауза (кава-брейк), бізнес-ланч, по завершенню основного заходу – бенкети з розсаджуванням (обід, чай, вечеря) і без розсаджування гостей (фуршет, коктейль); перед початком заходу, наприклад відкриття виставки, – денні прийоми: келих шампанського, келих вина. Денні прийоми (келих шампанського та келих вина), як правило, починаються о 12.00 і продовжуються близько години. На прийомі подають шампанське, вино, соки, горіхи, канапе, тістечка. Напої і закуски розносять офіціанти, прийом проходить стоячи. Для підтримання корисних зв'язків з партнерами і представниками преси при підписанні важливих контрактів проводиться також прийом-сніданок з 8.00 до 15.00, який триває півтори-дві години. Прийом проводить ведучий. Вечірні прийоми більш святкові. Прийом-коктейль або фуршет починаються о 17-18-й годині і тривають близько двох годин. В першому випадку офіціанти розносять напої і холодні закуски, у другому – гості самі підходять до накритих столів. Ці прийоми проходять стоячи, що забезпечує свободу переміщення учасників заходу з метою встановлення ділових контактів. Прийом-обід з розсаджуванням гостей (банкет за столом) починається о 17-19-й годині і триває 2-3 години й більше. Може бути передбачено два приміщення: в першому подають основні страви, передбачені меню, в другому – фрукти, чай, каву. Прийом-вечеря проводиться таким же чином, як і описаний вище, тільки починається пізніше – о 20-й годині. Робота із закладом ресторанного господарства за місцем проведення заходу, а за необхідності (наприклад, у виставковому центрі) з кейтеринговою компанією починається з формування замовником мети і завдань, яких прагне досягти і вирішити замовник в результаті проведення заходу. Згідно з концепцією і місцем проведення заходу розробляється його план. Складається меню і визначається вартість кави-брейку, банкету (за столом або фуршет), кількість гостей. Узгоджуються форми запрошення, схеми розміщення сцени, столів для VIP-гостей та інших гостей по відношенню до сцени з тим, щоб всі могли спостерігати за виступами артистів. Уточнюються дизайн приміщень, форми розстановки столів, їх сервірування, порядок розсаджування гостей, форма офіціантів. Передбачаються окремі приміщення для складування продуктів, виробничої зони з підведенням води, електроенергії тощо. Професійно підготовлені менеджери і виконавці відповідають за певне коло питань: музично-танцювальну програму забезпечують музичні ансамблі, оркестри, солісти, танцювальні колективи; декорування – декоратори, флористи; спецефекти – піротехніки; послуги харчування – кухарі, офіціанти на чолі із завідувачем виробництва та метрдотелем.

Конгреси, конференції, симпозіуми, семінари, «круглі столи» та інші заходи проводяться в палацах культури, театрах, будинках науково-технічної пропаганди, конференц-залах готелів або виставкових центрів тощо. За організацією обслуговування в перших трьох вище названих місцях їх можна умовно класифікувати таким чином:

До першої групи належать заходи, які проводяться в палацах культури, театрах, будинках науково-технічної пропаганди за участю жителів міста. Їх звичайно проводять у другій половині дня з однією перервою між засіданнями тривалістю 20 хв. Обслуговують учасників під час перерви, перед початком заходу і після нього;

До другої групи належать заходи, які проводяться за участю іногородніх делегатів протягом одного робочого дня з двома-трьома перервами між засіданнями;

До третьої групи належать заходи, які проводяться протягом декількох днів за участю делегатів, що прибули з інших міст.

Відповідно до цього складають і *план обслуговування*. Загальні вимоги до його організації полягають у наступному. У будинках, де проводяться подібні заходи, необхідно передбачати підсобні приміщення, які використовуються для приготування бутербродів, миття столового посуду, зберігання визначеного запасу продуктів і предметів матеріально-технічного призначення. Зв'язок між помешканнями, розташованими на різних поверхах, підтримується за допомогою ліфтів. У вестибюлі, холах або у спеціальних залах поряд із стаціонарними буфетами тимчасово установлюють фуршетні столи довжиною до 4 м або острівну роздавальну лінію. Кількість їх залежить від кількості учасників заходу.

2. Згідно із зазначеним групуванням заходів, може бути рекомендовано три *варіанти організації обслуговування*.

Перший варіант передбачає обслуговування учасників заходу всіма стаціонарними

буфетами і додатково установленими фуршетними столами-буфетами, на яких виставлен змішаний асортимент виробів: бутерброди, кисломолочні продукти, кондитерські вироби, фрукти, безалкогольні та гарячі напої.

Другий варіант також характеризується додатковою установкою столів не тільки зі змішаним асортиментом, а й спеціалізованих столів-буфетів, які реалізують, наприклад, гарячі сосиски.

При обслуговуванні за третім варіантом крім столів зі змішаним асортиментом виробів виставляють такі спеціалізовані столи (буфети), як чайні, кавові, молочні, столи з реалізації соків, гарячих сосисок.

Важливе значення має попередній розрахунок кількості виробів, посуду, столових наборів для кожного виду столу і обслуговування всього заходу. Це значно полегшує роботу матеріально відповідальних осіб.

Керівник матеріального складу відповідно до зроблених розрахунків до приходу офіціантів (буфетників) підготовлює весь асортимент інвентарю і посуду з розрахунку на один стіл, укладає в спеціальну тару і видає старшому офіціанту (буфетнику).

В такому ж порядку завідувач виробництва здійснює підготовку всіх видів продукції, яку комплектують відповідно до розрахункового аркушу.

Столи у вестибюлі і холах установлюють завчасно, їх покривають скатертинами, як для банкету-фуршету.

Сервірування залежить від розташування столів та їх виду. Якщо вони встановлені пристінно, то застосовується одностороннє сервірування. У такому випадку воду, кисломолочну продукцію, фужери розміщують у вигляді трикутника, основа якого проходить уздовж сторони столу, зверненої до стіни.

Між трикутниками розміщують страви (лотки), вази з бутербродами, пиріжками, тістечками. На торцях столу ставлять соки, по краю – стопки, закусочні тарілки, виделки і ножі.

Якщо столи встановлені посередині приміщення, то застосовується двостороннє сервірування. Продукцію в пляшках, келихи, чарки ставлять посередині столу рядами або ялинкою, між ними в асортименті – пиріжки, бутерброди, кондитерські та інші вироби власного виробництва.

Столи з реалізації гарячих сосисок розміщують по краях залу біля стін, де є розетки для сосисковарок, які ставлять на підсобних столиках. Поруч розміщують фуршетні столи, на них ставлять безалкогольні напої (мінеральну і фруктову воду), спеції (перець, сіль, гірчицю), столові набори (виделки, ножі). При обслуговуванні офіціант кладе на тарілку відварні сосиски, хліб і соління (огірки, корнішони).

Чайні, кавові столи встановлюють ближче до виробничих приміщень, оскільки необхідно часто виносити використаний посуд у мийну, доставляти чистий у зал, поповнювати самовари окропом. Робота полегшується при використанні одноразового посуду. Термостати, самовари і чайники заварні ставлять на окремому столі, тут також розміщують чашки з блюдцями, вазочки з нарізаним лимоном, вазочки або цукорниці з грудковим цукром.

Асортимент виробів для чайних столів дещо відрізняється від столів зі змішаним асортиментом: виключена кисломолочна продукція, мінеральна і фруктові вода, збільшено асортимент і кількість кондитерських виробів. В окремих випадках використовують тільки чайні та кавові столи. Така форма обслуговування має назву «кава-брейк» (кава-пауза).

Відмінна риса столів з реалізації кисломолочної продукції полягає в тому, що на них виставляють різноманітний асортимент кисломолочної продукції та кондитерських виробів, фруктів.

Іноді на окремих столах виставляють у глечиках соки (3-4 найменування). При обслуговуванні їх порціонують, наливаючи у фужери або склянки. Якщо в асортименті є томатний сік, то на стіл ставлять також бутерброди. Всі види продукції мають цінники.

Кожний стіл довжиною 4 м звичайно обслуговують три офіціанти-буфетники. Обслуговування здійснюється у такий спосіб: споживачі підходять до столів-буфетів, в порядку самообслуговування вибирають страви, напої, кондитерські та інші вироби і

розраховуються з офіціантом-буфетником. Гарячі сосиски варить і відпускає офіціант-буфетник, який обслуговує стіл-буфет з реалізації сосисок. Офіціанти слідкують за порядком на столах, забирають використаний посуд, поповнюють столи-буфети продукцією і посудом.

Старший офіціант групи, яка обслуговує один стіл, після закінчення роботи здає гроші, інвентар, посуд і столову білизну матеріально відповідальним особам.

Крім столів-буфетів, використовують виносні буфетні стійки, які обслуговує буфетник, що реалізує вищезазначену продукцію. Як правило, при цьому використовують одноразовий посуд.

3. Обслуговування учасників заходів сніданками, обідами, вечерями.

Учасники заходів, які мешкають у готелях, снідають в ресторанах при готелях, оскільки при поселенні вони оплачують вартість сніданку.

Для ефективного використання робочого часу організатори ділових заходів забезпечують учасників й обідами. Здійснюється це двома способами: у формі «шведського столу» обслуговують за місцем проведення ділового заходу в спеціально відведеному приміщенні або домовляються з діючими закладами ресторанного господарства про організацію для учасників ділового заходу обіду.

У першому випадку вони заздалегідь оплачують всі послуги, в тому числі і харчування, які передбачені програмою ділового заходу. У другому випадку самостійно, якщо заклад ресторанного господарства знаходиться у безпосередній близькості, або учасники організовано на автобусах дістаються до закладів ресторанного господарства, з якими у них є домовленість про організацію харчування.

При обслуговуванні значної кількості гостей пропонують комплексні обіди у двох-трьох варіантах.

«Шведський стіл» або «шведська лінія» є одним з видів модернізації процесу обслуговування споживачів у підприємстві (закладі) ресторанного господарства, що спрямоване на мінімізацію кількості обслуговуючого персоналу.

Переваги для виробників. Можливість одночасного обслуговування значної кількості споживачів при низькій працемісткості. Зауважимо, що за даними фахівців, «шведський стіл» окупає себе і починає приносити прибуток, якщо гарантована присутність 50 і більше споживачів.

Переваги для споживачів. Серед наявного асортименту страв і напоїв споживач може вибрати ті та стільки, що відповідає його смакам і асортименту

Послуга «продукція на винос» (англ. take out та carry out). Ця послуга пов'язана з появою закладів ресторанного господарства, що як основну послугу пропонують продаж виробленої ними продукції на винос або доставку їжі в інші місця.

Переваги для виробників. Нова можливість розширення аудиторії споживачів продукції та послуг закладу. Нове джерело збільшення прибутку.

Переваги для споживачів. Отримання додаткових зручностей. Обслуговування в автомобілях (англ. drive-service). Організація реалізації продукції підприємства (закладу) ресторанного господарства споживачам, які перебувають у своїх автомобілях.

Переваги для виробників. Гарна можливість розширення ринку збуту. Додаткове джерело прибутків. Збільшення переліку послуг, які надають споживачам, що сприяє зміцненню «доброго» іміджу та зростанню кількості споживачів продукції та послуг підприємства (закладу) РГ.

Переваги для споживачів. Нова зручна можливість задовольнити свою потребу у харчуванні, не виходячи з автомобіля. Послуги сомельє. Введення до штату підприємства (закладу) ресторанного господарства спеціаліста з алкогольних напоїв, який бере участь у обслуговуванні клієнтів.

Та все ж основні обов'язки, якими займається сомельє в ресторані – рекомендації з вибору напоїв та забезпечення їх грамотної подачі клієнтам.

Переваги для виробників. Підвищення якості обслуговування. Передбачається підвищення обсягів реалізації напоїв. Додаткова реклама напоїв підприємства (закладу) РГ. Поліщується імідж підприємства (закладу) в очах цінителів відповідних напоїв.

Переваги для споживачів. Зростання рівня якості сервісу. Можливість отримати

консультацію і рекомендації фахівця щодо вибору напоїв (їх смаку, аромату тощо).

Послуги бариста. Введення до штату закладу ресторанного господарства спеціаліста з кави, який бере безпосередню участь у обслуговуванні клієнтів.

Бариста – спеціаліст з приготування кави-еспресо та напоїв на його основі. Досвідчений бариста досконало володіє всіма навичками отримання ідеального еспресо (ступінь помелу кавового зерна, ступінь трамбування порошку кави в ложці-холдері, контроль температури і тиску в машині). Він володіє технікою отримання молочної піни (крема) за допомогою пари. Бариста вміє приготувати нескінченну різноманітність кавових напоїв з цих двох інгредієнтів.

Переваги для виробників. Підвищення якості обслуговування. Передбачається підвищення обсягів реалізації напоїв. Додаткова реклама напоїв підприємства (закладу) РГ. Покращується імідж підприємства (закладу) в очах цінителів відповідних напоїв.

Переваги для споживачів. Зростання рівня якості сервісу. Можливість отримати консультацію і рекомендації фахівця щодо вибору напоїв (їх смаку, аромату тощо).

4. Інноваційні акції та рекламні прийоми сучасних закладів ресторанного господарства.

Акція «Fooding» (англ. Food, feeling – відчуй, що їси). Дана акція спрямована на розкриття актуальних кулінарних тенденцій широким масам («всьому світу»): приготування їжі відомими шеф-кухарями «на відкритих майданчиках» для необмеженої кількості людей.

Зміцнює імідж шеф-кухаря закладу ресторанного господарства, надає йому можливість відчувати себе зовсім вільним від будь-яких правил та традицій. Нестандартний і дуже ефективний метод PR (для спонсорів акції) та реклами закладу. Споживачам дає можливість за мізерний кошт ознайомитися з баченням провідних шеф-кухарів сучасної кулінарії, скуштувати і порівняти страви, які виробляють у «дорогих» закладах ресторанного господарства.

Рекламний прийом «пряма пошта» (англ. Direct-mail). Він представляє собою періодичне повідомлення своїх клієнтам через поштові листівки або e-mail адресу про новинки та акції у закладі ресторанного господарства, надсилання купонів на знижки. Для ефективного реалізації передбачає наявність у споживачів дисконтних або бонусних карток, що дає змогу зібрати базу даних клієнтів закладу. Переваги для виробників. Створює добрий імідж: заклад починають сприймати як такий, що піклується про своїх споживачів. Сприяє зростанню обсягів реалізації продукції як вдалий рекламний прийом, що спонукає споживачів до повторних відвідувань закладу.

Переваги для споживачів. Створює приємне відчуття турботи саме про нього. Надає інформацію, що може стати у нагоді при виборі можливого місця для проведення вільного часу.

Акція «1 Guinness» – ресторанні гроші (комерційна ідея фірми «Денв'ю»).

Використання даної акції передбачає введення нових нумізматичних монет, отримати які, наприклад, можна лише купуючи пінту одноіменного пива. Проведення фінального розіграшу, в якому накопичені монети можна обміняти на різні сувеніри: футболки, брелки, запальнички, бейсболки тощо.

Переваги для виробників. Можливість збільшення товарообороту в цілому по якомусь одному чи декількох найменувань продукції. Можливість приваблення до закладу великих потоків споживачів. Ефективна реклама закладу.

Переваги для споживачів. Можливість не тільки поїсти, але й розважитись та отримати приз.

Інноваційний продукт «Вечірки-новинки»

З урахуванням все зростаючої конкуренції ресторанний бізнес зацікавлений у проведенні різних рекламних та PR-акцій. Ресторатори намагаються залучити клієнтів, стверджуючи, що в ресторані вони можуть отримати щось більше, ніж просто тарілку супу.

Найбільш використовуваними в практиці ресторанної справи є наступні PR-компанії:

1. Благодійні заходи;
2. Проведення дитячих карнавалів, свят і т.д.;
3. Тиждень кухонь різних регіонів;
4. Джазові пивні вечори і «щасливі години»;
5. Дегустація вин для знавців;

6. Спільне приготування страв під керівництвом шеф-кухаря;

7. «Курси домогосподарок» з приготування десерту.

Насичена розважальна програма – ноу-хау сучасних рестораторів. Кращі європейські та американські заклади заманюють клієнтів якісною кухнею, авторитетом шеф-кухаря і атмосферою.

Проте сучасні відвідувачі звикли, що ресторан – це щось на зразок будинку культури: з танцями, піснями, лотереями і т.д.

Одним з нових інноваційних продуктів, що використовується в ресторанному господарстві є «Вечірки-новинки».

Сьогодні список вечірок нерідко впливає на фінансовий успіх ресторану, запевняють професіонали. Для аншлагів у закладі мало смачної кухні і професійного персоналу. Нині відомо багато ресторанів, де дуже смачно, але там нікого немає.

За твердженням фахівців для того, щоб у ресторані не було проблем з аншлагами, менеджерам слід влаштовувати, як мінімум, одну «подію» на місяць. Кількість гостей не має значення: це можуть бути і закриті дегустації на двадцять чоловік, і гучні прийоми на півтори сотні запрошених. Присутність журналістів є обов'язковою, число зоряних гостей не повинно перевищувати 5% від загальної кількості присутніх. Решта – кулінарно-винні експерти, спонсори і головне – постійні гості ресторану.

Досить перспективними як для власників закладів, так і для відвідувачів нові PR-акції закладів ресторанного господарства: організація тематичних вечірок, що мають унікальні характеристики та форми організації. Наприклад, щорічна вечірка мережі «Аризона Group», що має назву Bizarr Party, або «Вбитий сервіс» (її особливість: обслуговуючим персоналом, тобто офіціантами, барменами та іншими працюють і менеджери, директори та господарі відомих ресторанів Києва).

Основні переваги від впровадження вечірок-новинок у ресторанному господарстві для виробників:

- приваблює споживачів;
- поліпшує імідж закладу (мережі закладів);
- ефективна реклама;
 - можливість для вищої ланки керівництва безпосередньо поспілкуватися зі споживачами та почути їхню думку про заклад чи мережу ресторанного господарства;
 - сприяє об'єднанню колективу, підняттю настрою у колективі та спонукає до подальшої продуктивної праці;
- у разі успіху приносить значні прибутки.

5. Кейтеринг напоїв і коктейлів (виїзний бар) – ця послуга виїзного бару є активною самостійною ланкою в проведенні святкових заходів, тому вона повноцінно супроводить інші види кейтерингу. Слід відрізнити поняття "коктейльний кейтеринг" від такого виду виїзного ресторанного обслуговування, як "коктейль", хоча коріння, безумовно, загальні. Виїзний бар – це, передусім, наявність на заході

«безпосередньо бару», а саме: мобільної, збірної конструкції, що дозволяє, де б то не було організувати повноцінний процес приготування коктейлів. Також мається на увазі робота фахівців (барменів, помічників бармена, офіціантів), наявність барного устаткування, інвентарю, посуду, доставка на місце проведення алкоголю, соків, напоїв, фруктів, льоду і т. п., загалом, усього комплексу заходів і засобів, необхідних для приготування в окремо взятому місці (не залежно від наявності приміщення) коктейлів і мікс-дринків.

Одним з основних видів діяльності закладів ресторанного господарства є організація виїзного бару.

Замовлення виїзного бару включає в себе виїзд персоналу на місце проведення заходу, установка мобільної барної стійки, підготовка робочого місця, сервіровка посуду та безпосереднє приготування коктейлів. Бармени віртуозно жонглюють пляшками, влаштовують флейринг і файр-шоу.

Виїзний бар – одна з послуг кейтерингу, що відноситься до виїзного обслуговування заходів.

Виїзний бар – відмінне рішення практично для будь-якого заходу: презентації, вечірки, проведення дитячих свят, клубної зустрічі, дискотеки та ін. Виїзний бар надає можливість

учасникам заходу пригоститися різними напоями, які приготовлені справжніми професіоналами.

Спеціально для виїзного бару професійні бармени готують смачні вишукані напої та коктейлі з незвичайним, красивим видом і кольором. Зазвичай, виїзний бар організовується для розваги учасників перед початком заходу з аперітивними коктейлями для підняття апетиту. Але кейтеринг бар може бути організований і по завершенню заходу, коли подаються диджестивні коктейлі або коньяк і сигари, і т.п.

Також виїзний бар може послужити не тільки способом випити і розслабитися, але і як видовищна розвага. Хороший бармен завжди готовий провести цілу показову шоу програму з приготування коктейлів, бармен-шоу в стилі флейрінг, сюжетне приготування напоїв, створення фонтанів із шампанського, формування логотипу компанії з коктейлів і ін.

Правильна організація кейтерингу включає в себе цілий ряд факторів. Це підбір меню, розрахунок кількості їжі, посадочних місць, столів і посуду, правильна сервіровка. На банкеті потрібно правильно розсадити гостей, а на шведському столі – правильно розставити страви та забезпечити вільний доступ без черг і «товкучки».

Наприклад, спектр послуг виїзного бару від компанії JamCatering:

- 1) Професійні бармени-віртуози майстерно готують класичні та авторські коктейлі;
- 2) Коктейльна карта, яка налічує понад 50 найменувань;
- 3) Фонтани шампанського і каскади з келихів будь-якого розміру та складності;
- 4) Кисневі і безалкогольні коктейлі на дитяче свято;
- 5) Флайрінг і шоу барменів: групові та сольні виступи;
- 6) Оригінальна подача коктейлів;
- 7) Оперативна обробка та підготовка замовлення;
- 8) Послуги коктейль-бару у будь-якому місці і будь-який час;
- 9) Мобільні барні стійки, прокат посуду та інвентарю;
- 10) Послуги професійного сомельє і баріста на святі;
- 11) Виїзний фумельє (сигарний кейтеринг);
- 12) Виїзні чайні церемонії на будь-який смак;
- 13) Фонтани із чорного і молочного шоколаду;
- 14) Більше 30 видів кальянів і професійні кальянщики.

Методи приготування коктейлів під час шоу-програм.

Існує 4 основних способи приготування коктейлів:

1. Змішування в посуді подачі (білд)

Назва походить від англійського «будувати», коктейль роблять прямо в посуді подачі. Застосування: більшість лонг-дрінків без важких сиропів, вершків, на основі фруктових соків і газованої води, що складаються з невеликої кількості інгредієнтів (не більше трьох). Готуються з напоїв, які легко змішуються один з одним. Найчастіше – це напої, які подаються з льодом. Також використовують для коктейлів категорії "залпові", які відшаровують почергово шар за шаром.

Технологія:

- 1) Якщо це лонг-дрінки, то у посуд укладається лід;
- 2) Напої наливаються в порядку, вказаному в рецептурі;
- 3) Напої розмішуються, якщо потрібно;
- 4) Доливаються газовані напої і після цього розмішувати не потрібно;
- 5) Коктейль прикрашається і подається;
- 6) Якщо це залпові коктейлі, то в шот вливають напої, починаючи від найважчого, закінчуючи найлегчим компонентом згідно рецептури.

2. Змішування в барному стакані (Стір)

Застосування: для складніших коктейлів, які містять більше інгредієнтів і не вимагають змішування, а також коктейлів, які подаються без льоду, але охолодженими. Цей спосіб використовується для приготування коктейлів з інгредієнтів, що легко змішуються: міцних алкогольних напоїв, лікерів і вермутів.

Також такий спосіб дозволяє економити час, потрібний на приготування декількох коктейлів одночасно.

Технологія:

- 1) Посуд для змішування наповнюється льодом;
- 2) Напої наливаються в порядку, вказаному в рецептурі;
- 3) Напої розмішуються;
- 4) Отримана суміш переливається у посуд подачі. Лід при цьому фільтрується. У келих подачі, якщо потрібно, укладається новий лід;
- 5) Коктейль прикрашається і подається.

3. Змішування в шейкері (Шейк)

Застосування: для коктейлів, до складу яких входять фруктовий сік, вершки, сиропи, яйця. Ці продукти потребують збовтування, оскільки погано змішуються з алкогольними напоями.

Технологія:

- 1) Нижня частина шейкера наполовину заповнюється шматочками льоду;
- 2) Інгредієнти наливаються в шейкер і його щільно закривають;
- 3) Шейкер струшують близько 10 секунд або довше, якщо в коктейлі присутні цукор, вершки або яйця;
- 4) Вміст шейкера, фільтруючи від льоду, наливають в посуд подачі;
- 5) Коктейль прикрашається і подається.

4. Змішування в блендері або міксері (Бленд)

Застосування: для коктейлів з густішою консистенцією, що включають вершки, свіжі фрукти, лід. У блендері готують напої, що містять вершки, молоко, морозиво, фрукти і яйця.

Технологія:

1) У блендер кладеться декілька шматків подрібненого льоду (краш), додаються нарізані фрукти і інші інгредієнти, все збивається близько 30 секунд. Збивати потрібно таким чином: починати на нижчій швидкості, а закінчувати на вищих швидкостях. Спочатку в блендер завантажують фрукти, потім алкоголь, а потім вже і лід;

2) Коктейль процідити, якщо потрібно, налити в підготовлений келих, прикрасити і подати.

Способи подачі коктейлів:

1. Crustas (красас) – подача коктейлів з цукровою або сольовою облямівкою (Маргарита);
2. Shakerato (шейкерато) – подача будь-яких збитих в шейкері коктейлів в охолодженому стакані;
3. Frozen (фрозен) – подача напою або суміші напоїв з великим вмістом коленого або перемеленого льоду, приготовлених за допомогою блендера;
4. Swizzle (свизл) – подача коктейлів в келиху, на 2/3 заповненому крихтами льоду;
5. Frappe (фраппе) – подача коктейлів на подрібненому льоді;
6. Mist (мист) – подача коктейлів на коленому льоді;
7. Ontherock's (на лід) – подача коктейлів з кубиками льоду;
8. Mild/Mudl (мілд/мадл) – подача коктейлів зі свіжими товченими фруктами і ягодами в посуді подачі;
9. Rainbow (веселка) – подача коктейлів, в яких напої викладені по щільності шарами;
10. Extreme (екстрим) – подача коктейлів із застосуванням вогню, використовуючи горючі властивості міцного алкоголю;
11. Labossa (лабокка) – приготування та подача коктейлів безпосередньо в роті гостя.

Правила та поради приготування коктейлів.

По міжнародним правилам коктейль не повинен містити більше 60 мл спирту і більше п'яти різних інгредієнтів

Загальна маса лонг-дрінка не повинна перевищувати 250 мл. У лонг-дрінки, при подачі, обов'язково потрібно ставити соломинку і паличку для розмішування (свизл-стік)

Напої, що містять вуглекислоту (лимонад, содова, шампанське), ніколи не змішують в шейкері, бо вони сильно спіняться. Змішування прозорих, чистого кольору напоїв дає прозорий, чистого кольору коктейль. Шампанське, соки, лимонад, фруктові води і содову для коктейлів слід тримати в холодильнику. Келихи для коктейлів, а також для егермайстера і

бехеровки треба ставити в морозильну камеру, поки вони не покриються тонким шаром інею.

Багато коктейлів змішують разом з кубиками льоду, потім проціджують і наливають в келих, в якому вже є кубики льоду. Таким чином, в напій потрапляє менше води, і він залишається добре охолодженим.

Коктейлі можна подавати з кольоровим льодом, отриманим при заморожуванні підсолоджених фруктових-ягідних соків, кави або молока.

Аби видавити якомога більше соку з лимона або апельсина, потрібно покласти фрукти на декілька секунд в гарячу воду.

Для фруктових коктейлів, таких як дайкірі або піна колада, краще вибирати дійсно стиглі або навіть злегка перезрілі фрукти – вони солодші.

6.Схема роботи з клієнтами. Необхідне устаткування, інвентар, посуд.

Кейтерингове обслуговування проходить поза межами підприємств ресторанного господарства, іноді в місцях, де організувати процес споживання їжі складно. Після прийняття замовлення і погодження місця та часу проведення заходу менеджер завчасно виїжджає на зазначене місце. Там він повинен вирішити наступні питання:

1. Чітко визначити межі території, будівлі, відведені під організацію свята;
2. Визначити місця розміщення фуршетних (бенкетних) столів, розробити план-схему;
3. Улагодити питання водозабезпечення, електропостачання, кондиціонування тощо;
4. Улагодити питання аварійних виходів, пожежної та екологічної безпеки;
5. Вирішити питання розташування на місці проведення заходу приміщень для персоналу, доготівельних приміщень тощо. Необхідне устаткування, інвентар, посуд.

Барне обладнання – одне з найголовніших складових закладу ресторанного господарства, яке обслуговує клієнтів кафе, бару, ресторану і т.д.

В час сучасних технологій і в світі конкуренції, кожен з цих закладів має йти в ногу із сучасністю і відповідати на вимоги, які пред'являють клієнти. Це, наприклад, наявність широкого асортименту напоїв, льоду, можливість приготувати будь-який з коктейлів, фреш, не залишивши при цьому клієнта в болісному очікуванні. Основним обладнанням будь-якого бару є барна стійка, довжина і форма якої змінюються залежно від розмірів та конфігурації приміщення. Вона повинна відповідати наступним вимогам: забезпечувати зручний зв'язок з підсобними приміщеннями, коморою та мийною посуду, забезпечувати розміщення за стійкою максимальної кількості місць, оскільки споживачі в основному віддають перевагу барній стійці.

Стойка складається з двох стільниць: верхньої, висотою 1100-1200 мм та шириною 350-400 мм, призначеної для обслуговування сидячих на високих табуретках споживачів, та нижньої, розміщеної з внутрішнього боку стійки на висоті 850-900 мм від підлоги. Вона є робочою поверхнею для бармена.

Ширина робочого столу стійки бару складає 500 мм. Уздовж неї розміщують сидіння, кількість яких визначають з розрахунку 60-80 см на місце. Довжина і глибина їх – 400 мм, висота – до 900 мм залежно від висоти барної стійки. Відстань від поверхні сидіння до стійки – 300 мм. Упор для ніг кріплять до стійки або сидінь на відстані 440 мм від їх поверхні у вигляді штанги, сходинок або ґратчастого карниза.

У барній стійці монтують бак для охолодження на 8-10 пляшок, відсіки винно-горілчаних виробів з полицями для зберігання запасу, невелику холодильну шафу, в якій зберігається певна частина напоїв, ванну з проточною водою для споліскування інвентарю та посуду.

В усіх барах встановлюють холодильні шафи для зберігання запасу продуктів або готових виробів. У винному і вітамінному барах, а також у коктейль-холі встановлюють льодогенератор для приготування харчового льоду продуктивністю 2-3 кг/год.

Електроплити (частіше настільні) використовують для приготування глінтвейнів, пуншів, кави по-східному, какао й інших гарячих напоїв. У молочному барі встановлюють низькотемпературний прилавок для зберігання морозива, фризера для приготування м'якого морозива.

У барну стійку гриль-барів вмонтовані електрогрилі для смаження страв із птиці, риби, м'яса.

Ключові елементи обладнання для бару:

1. Станція бармена, наприклад, створена для спрощення та підвищення ефективності роботи;
2. Барні міні-холодильники/морозильники (винний холодильник, холодильник-вітрина, шафа-холодильник і т.д.) прості в експлуатації і дозволяють відвідувачам максимально оглядати товар; Соковижималки призначені для отримання соків з фруктів та овочів, фрешу. Легко розбираються на складові для гігієнічного догляду. Сокоохолоджувачі послужать для охолодження соків і негазованих напоїв;
3. Льодогенератор виробляє лід, який використовується при оздобленні страв, і, як складова для багатьох коктейлів. Деякі льодогенератори вимагають підключення до водопостачання і каналізації;
4. Барний комбайн включає в себе блендер, соковижималку і міксер. Для створення так званого «солодкого снігу» використовують гранитори, які дозволять перетворити сік у снігоподібну масу. Міксер зробить відмінний молочний коктейль різної консистенції, а блендер коктейль з фруктів;
5. Кондитерська шафа, холодильна і міні-холодильна вітрина, холодильна шафа кондитерська – збережуть кондитерські вироби у свіжому вигляді і дозволять клієнтам оглядати весь товар з різних боків.

Тема 10. Прогнозування інноваційних планів

План:

- 1.Прогнозування.
- 2.Методи прогнозування
- 3 Характеристика експертних методів попиту прогнунання
- 4 Сутність і принципи планування інновацій

1. Прогнозування – це метод, в якому використовуються як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього в цілях його визначення. В результаті отримують картину майбутнього, яку можна використовувати як основу в процесі планування. Прогноз в управлінні являє собою розробку моделей розвитку керованого об'єкта. Показники прогнозу (числові характеристики об'єкта, обсяги і терміни робіт і т. д.) мають ймовірнісну природу.

На основі прогнозів здійснюється передбачення і приймаються управлінські рішення. **Мета прогнозування** – отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку (зміни) керованого об'єкта (показників його стану) в часі і просторі. Класифікація методів прогнозування, яка визначена особливостями прогнозів наведена в табл. 10.1. Джерелами інформації для прогнозів являються вербальні і письмові тексти, що отримуються в процесі комунікацій між людьми або у відкритому друці. Інформацію з відкритого друку отримують, використовуючи методи: структурно-морфологічний, визначення публічної активності, виявлення груп патентних документів, аналізу показників, термінологічного і лексичного аналізу, які будуть розглянуті далі. Для прогнозування в практичній діяльності застосовуються різні кількісні і якісні методи. Кількісні методи базуються на інформації, яку можна отримати, на основі вивчення тенденцій зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Як приклади таких методів можуть виступати: аналіз тимчасових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.

Таблиця 10.1 – Класифікація прогнозів

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

2. В основу якісних методів покладені експертні оцінки фахівців в сфері прийняття рішень: наприклад, методи експертних оцінок, висновок, моделі очікування споживача (опитування клієнтів). Складні об'єкти прогноуються з використанням різних кількісних і якісних методів. Наприклад, прогноз економічної кон'юнктури (сукупність ознак, що характеризують стан економіки в певний період) базується на прогнозах у сфері обмежень по захисту навколишнього середовища, міжнародної торгівлі, попиту на продукцію, пропозиції продукції та їх співвідношень. При цьому кожний з вказаних прогнозів, у свою чергу, ґрунтується на проміжних прогнозах різних процесів. Відпрацьованими методами прогнозування економічної кон'юнктури є: «мозкова атака», метод Дельфі, екстраполяції тенденцій, морфологічний аналіз, імітаційне динамічне моделювання, структурний аналіз і ін. Однак існують і інші класифікації методів прогнозування, які визначені особливостями прогнозів (табл. 7.1). Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його вироблення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. При цьому різні методи можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

Приведемо коротку характеристику методів прогнозування, які використовуються частіше за інших, із вказівкою джерел, в яких їх суть викладена в розгорненому вигляді (табл. 10.2).

При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:

1. наявність статистичних даних за необхідний період;
2. компетентність прогнозиста, наявність ВОТ;
3. час, що необхідний для збору і аналізу інформації.

У ряді випадків для отримання незалежних прогнозів використовуються одночасно декілька методів. Вимоги до прогнозів:

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

Таблиця 10.2 – Коротка характеристика методів прогнозування

Область застосування	Призначення, вирішувані завдання	Особливості застосування
1	2	3
Експертні методи		
Економічна кон'юнктура. Розв'язання проблем науково-технічного прогресу. Розвиток об'єктів великої складності	Для об'єктів, розвиток яких не піддається предметному опису, математичній формалізації. В умовах відсутності достовірної статистики, що характеризує об'єкт управління, в умовах великої невизначеності, за відсутності ЕОМ, в екстремальних ситуаціях	За експертними оцінками 7-9 фахівців. Вироблення колективної думки групи експертів. Потребує багато часу для опитування і обробки даних.
Метод евристичного прогнозування		
Науково-технічні об'єкти і проблеми, розвиток яких погано піддається формалізації	Знаходження оптимальних способів створення проєктованих систем (модернізованих) і складних систем. Виявлення об'єктивізованого уявлення про перспективи розвитку вузької області	Математичний апарат (метод) непридатний. Спеціально обробляються прогнозні оцінки об'єкта шляхом систематизованого опитування експертів у вузькій сфері науки, техніки, виробництва. Інформаційний масив створюється із заповнених експертами таблиць.
Колективна генерація ідей		
Отримання блоку ідей з прогнозування і прийняття рішень	Визначення всього можливого кола варіантів розвитку керованого об'єкта. Визначення альтернативного кола чинників, що впливають на об'єкт прогнозу. Отримання сценарію розвитку об'єкта управління	Синтез об'єкта прогнозу, мультифакторний аналіз подій, аналіз подій зі сторони детермінуючих чинників
Морфологічний аналіз		
В умовах малого обсягу інформації про проблему, що вивчається, для отримання систематизованої інформації по всіх можливих варіантах її рішення	Прогнозування можливого результату фундаментальних досліджень. При відкритті нових ринків, формуванні нових потреб	Структурні взаємозв'язки між об'єктами, явищами і концепціями. Загальність припускає її використання повної сукупності знань про об'єкт. Необхідною вимогою є повна відсутність попередніх думок. Містить такі етапи: формулювання проблеми; аналіз параметрів; побудова - морфологічного ящика", що включає всі рішення; вивчення всіх рішень

Продовження табл. 10.2

1	2	3
Прогнозні графи і «дерево рішень»		
Структурне прогнозування (знаходження розв'язання проблеми при збереженні функцій, але зміною структури об'єкта)	Прогноз розвитку об'єкта в цілому. Формулювання сценарію досягнення прогнозованої мети, рівня мети, критерію	Вибір графи, що визначається сутністю відносин, які вона повинна виразити
Математичні методи параметричного прогнозування		
Визначення тенденцій розвитку об'єктів, що мають кількісні статистичні дані, які характеризують їх минулий і сьогоdnішній стан	Задачі прогновної екстраполяції	Можуть застосовуватися: * за умов, коли вихідні статистичні дані відповідають вимогам, пред'явленим до конкретних математичних методів; * за наявності кількісної інформації; * якщо значення часу (глибини) упередження укладаються в рамках одного з циклів об'єкта прогнозування
	Задачі методу найменших квадратів	Застосування можливе, якщо за час упередження функціональна структура об'єкта прогнозування не змінюється (можуть змінюватися тільки значення параметрів)
Прогноз процесів, динаміка яких містить коливальні або гармонійні складові	Спектральний аналіз	До об'єкта прогнозування відносяться: сезонні коливання попиту; макроекономічні процеси; енергоспоживання
Максимально можливий облік і сукупності змінних, що характеризують об'єкт і їх взаємозв'язки	Факторний аналіз	Являє собою розділ математичної статистики і включає велику кількість методів
Прогнозування за аналогією		
Розв'язання проблемних ситуацій, звичних для осіб, що приймають рішення	рішення ситуаційних управлінських задач	Використання методу за наявності аналогів об'єктів, процесів, ситуацій. Застосування методу вимагає спеціальних навичок.

3. Характеристика експертних методів попиту прогнунвання

Методи експертних оцінок використовуються для прогнозування подій майбутнього якщо відсутні статистичні дані чи їх недостатньо. Вони також застосовуються для кількісного виміру таких подій для яких не існує інших способів виміру наприклад, при оцінці важливості цілей і переваг окремих методів просування. Іншими словами, методи експертних оцінок застосовуються, як для кількісного виміру подій у сьогоденні, так і для цілей прогнозування.

Застосовуються як індивідуальні так і групові (колективні) експертні опитування. До числа групових експертних опитувань відносяться:

- відкрите обговорення поставлених питань з наступним відкритим чи закритим голосуванням;
- закрите обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування;
- вільні висловлення без обговорення і голосування.

Досвід показав, що, традиційні методи обговорення поставлених перед групою експертів питань, що відносяться до першого типу експертних опитувань до досягнення визначеної згоди між ними чи до вироблення загальної позиції не є найкращими методами використання групи експертів. Ці методи обговорення страждають рядом недоліків таких як – взаємний вплив думок експертів і небажання учасників обговорення відмовлятися від точок зору раніше висловлених привселюдно. Тому на практиці при підготовці рішень по широкому колу питань знаходять усе більше поширення другий і третій типи групових експертних оцінок. Другий тип групових експертних оцінок можна підрозділити на дві категорії: експертне опитування проведене в один тур шляхом одноразового заповнення анкет і проведене у кілька турів шляхом багаторазового заповнення анкет експертами з метою послідовного уточнення оцінок.

Отже, для оцінки кількості клієнтів нині використовують метод експертних оцінок, який базується на поєднанні експертних оцінок із результатами соціологічного дослідження. Таким чином, розрахунок відбувався на основі декількох вихідних даних: розмір наявного номерного фонду в готелях, завантаженість готельного фонду, середня тривалість перебування туриста у місті, відсоток туристів, що залишаються на ночівлю у готелях. Готельна справа в Україні, на нашу думку, має і свої суттєві недоліки серед яких виділяють низький індекс прозорості і невідповідність міжнародним стандартам відкритості. Відмінність індексу прозорості від інших рейтингів в тому, що об'єктом оцінки являється веб-сайт компанії. Сайти компаній оцінювались за 4 основними критеріями:

- 1) звітність (наявність нефінансового звіту, підготовленого по стандарту Глобального договору ООН) – 40% від загального результату;
- 2) зміст (розкриття інформації за основними сферами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)) – 35% від загального результату;
- 3) навігації (зручність користування сайтом) – 10% від загальної інформації;
- 4) доступність (мова, контактна інформація) – 15% від загального результату.

Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» – основна експертна організація по КСВ в Україні, член Управління Глобального договору ООН (2010-2011), національний партнер CSR Еигоре (Брюссель) і Всесвітньої бізнес-ради по сталому розвитку (WBCSD, Женева). Організація об'єднує 39 компаній України. Центр надає консультації по запитанням розробки стратегії, програм і комунікацій по КСВ, проведення моніторингу та оцінки ефективності проектів, підготовки і верифікації не фінансової звітності.

4. Сутність і принципи планування інновацій.

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

викликана не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації, – одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери. Серед зовнішніх мотивів важливу роль відіграє система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувати умови його розвитку, розроблення і запровадження ним творчих ідей у життя. Крім того, зовнішніми мотивами творчої активності є попит в сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги та безпосередньо досягнення науки і техніки. Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

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

Класифікація основних методів, які сприяють генерації нових ідей, підвищенню творчої активності наукових та інженерно-технічних робітників, які займаються створенням і освоєнням випуску нових виробів, подана на рис. 10.1.

За характером використання вони можуть бути розподілені на дві основні групи: методи колективного та індивідуального пошуку. До методів колективного пошуку нових ідей належать:

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

Бажаючи усунути перешкоди, що викликані страхом критики при генеруванні ідей і забезпечити їх оперативний об'єктивний аналіз, американський психолог А. Осборн 1953 р. класифікував ці процеси, розподіляючи їх учасників на дві групи. Одна група тільки пропонувала ідеї, а друга – лише аналізувала запропоновані ідеї. Обидві групи працюють у двох суміжних приміщеннях, не спілкуючись між собою. Вони беруть участь повноправно у вирішенні завдання, що перешкоджає появі відчуття чужих ідей. Для ефективного застосування методу мозкового штурму слід чітко уявляти його можливості, знати, як і коли доцільно використовувати, і дотримуватись таких основних правил:

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

2) метод може давати кращі результати, якщо члени групи не зацікавлені особисто у вирішенні поставленого завдання. Вони повинні розуміти завдання, яке мають розв'язати, загальне уявлення про нього, але не обов'язково мати спеціальну підготовку в даній сфері. У цьому випадку їхні пропозиції можуть стати більш вільними від психологічної інерції та нетрадиційними. Так, для вирішення, наприклад, технічного завдання можуть бути запрошені біологи, психологи та ін. При цьому враховуються такі вимоги: висока професійна кваліфікація і здібність до творчого мислення;

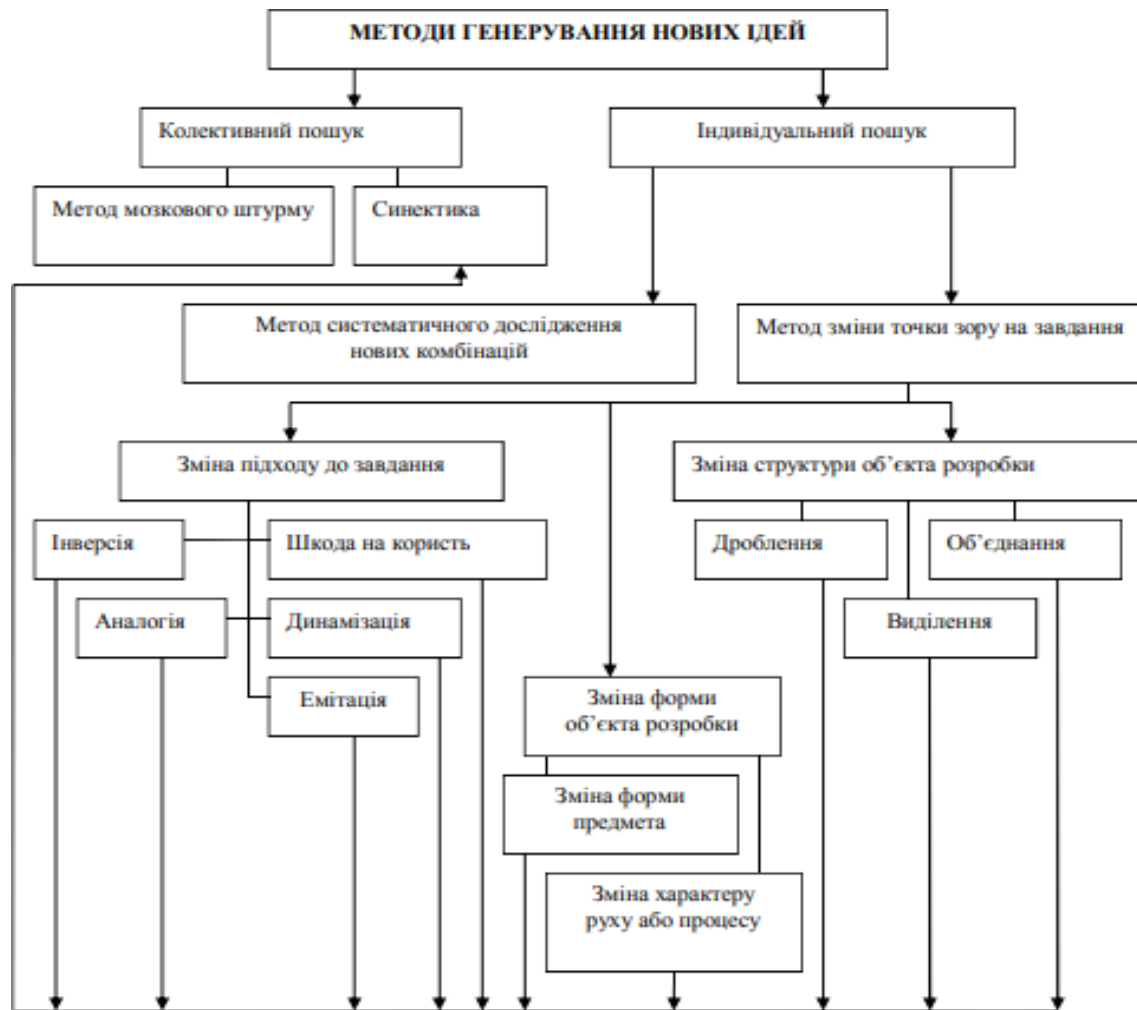


Рисунок 10.1 – Класифікація основних методів генерування нових ідей

3) ідеї висловлюються вільно, у тому числі фантастичні, жартівливі чи на перший погляд помилкові. Будьякі оціночні висловлювання недопустимі, урахувуючи схильність людини до критики, ця вимога – головна;

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

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

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

7) оптимальний кількісний склад групи генерації ідей – 6-10 осіб, а тривалість процесу – не більше однієї години. Цей метод дає більш ефективні результати у вирішенні неточних і спеціальних завдань.

В діяльності суб'єкта господарювання використовуються різні плани, їх класифікація підкоряється задачам систематизації згідно з типовими ознаками, що дозволяє визначити місце кожного з них і визначити роль відповідно свого призначення. Встановлення тотожності і відмінностей між видами планів завдяки їх класифікації дозволяє краще та адекватніше зрозуміти природу планування. Плани класифікуються наступним чином:

1. За часом:

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

2. За об'єктами господарювання:

- державні, в тому числі регіональні, республіканські, обласні і муніципальні;
- внутрішньо фірмові.

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

3. За ступенем визначеності параметрів:

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

4. За ознакою часової орієнтації:

- реактивні, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- інактивні, тобто інертні згідно планованих дій; преадактивні, тобто з високим рівнем активності, спрямовані на істотне перетворення дійсності.

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

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

Розглянувши класифікацію планування інновацій та їх реалізації, треба сказати таке. Мета діяльності з формування ідей залежить від вироблення якомога більшої їхньої кількості. Мета наступних етапів – скоротити їх кількість. Першим кроком цьому шляху є відбір ідей.

Мета відбору – якомога швидше виявити і відсіяти непридатні ідеї. У багатьох фірмах фахівці повинні викладати ідеї новинок на стандартних бланках, що передаються потім в руки комісії з нових товарів. У такій заявці міститься опис товару, цільового ринку України і конкурентів, робляться грубі прикидки відносно обсягів ринку, ціни товару, тривалості і вартості робіт зі створення новинки, вартості її виробництва та норми прибутку. Навіть у тому разі, коли ідея представляється цікавою, виникає запитання: чи підходить для конкретної фірми – чи добре узгоджується з її цілями, стратегічними настановами й ресурсами? Багато фірм розробили спеціальні системи оцінки й відбору ідей. Попередня селекція означатиме перевірку ідей щодо відповідності вимогам фірми, що може включати в експертних оцінках – матрицю оцінки й багатокритеріальну оцінку. І тому використовують власних фахівців підприємства. Критерії оцінки залежать від характеру підприємства. Насправді застосовуються найчастіше методи оцінки за допомогою балів і шкал. При застосуванні профільних шкал визначається місце ідеї за шкалою важливості якої висловлюють різні рівні оцінки (числа, скажімо, від 1 до 7, від 1 до 10 чи якісь знаки). Матриця оцінки будується так: визначаються найважливіші сфери підприємства, їм присвоюється числове значення, що відбиває їх відносну вагу і роль для успіху підприємства. Ідея отримує ряд оцінок (наприклад, від 0,1 до 1), кожна з яких висловлює, наскільки добре ідея відповідає вимогам того чи іншого відділу. Множення коефіцієнтів по відділам (розрахунок індексів), додавання отриманих результатів дає кінцеву оцінку корисності ідеї підприємства.

Тема 11. Маркетингові продуктивні інновації в готельній індустрії і ресторанному бізнесі.

План

1. Сутність, мета маркетингової продуктивної політики, її місце в системі маркетингу готелів і ресторанів. Формування маркетингової продуктивної політики закладів індустрії гостинності
2. Управління структурою пропонованих на ринок продуктів
3. Процес розробки та впровадження на ринок нових продуктів
4. Забезпечення якості і конкурентоспроможності продуктів

5. Прийняття рішень про товарну марку.

1. Сутність, мета маркетингової продуктової політики, її місце в системі маркетингу готелів і ресторанів. Формування маркетингової продуктової політики закладів індустрії гостинності

Комерційний успіх будь-якого підприємства визначається першою чергою наявністю сучасного, високоякісного, вигідного для споживача товару, рішення стосовно якого є головними у рамках загальної маркетингової стратегії. Це пов'язано з тим, що товар - ефективний засіб впливу на ринок, головна турбота підприємства і джерело отримання прибутку. Крім того, він представляє собою центральний елемент комплексу маркетингу. Ціна, збут, комунікації ґрунтуються на особливостях товару. Американський маркетолог С. Маджар цілком справедливо зазначив: «Якщо товар не в змозі задовольнити покупця та його потреби, то ніякі додаткові витрати і зусилля, пов'язані з використанням інших елементів маркетингу, не зможуть покращити позиції підприємства на ринку».

Товаром підприємств готельного господарства є **готельний продукт** (або продукт «готель») - комплекс різноманітних послуг для задоволення потреб клієнтів в розміщенні, харчуванні, відпочинку, дозвіллі тощо. При цьому окремі послуги, що розглядаються як готельний продукт у вузькому сенсі, доповнюють одне одну, є взаємозалежними і сприймаються гостями як єдине ціле. У залежності від того, які послуги і в якій формі пропонуються підприємством, як вони комбінуються в єдиний комплекс, складається певний профіль продукту «готель».

Розгляд готельних послуг як продукту доцільно здійснювати з позицій сформованої в теорії маркетингу багаторівневої інтегральної моделі (рис. 1).

Розглянемо детальніше рівні представленої моделі.



Рис. 1. Багаторівнева інтегральна модель готельного продукту

В основі готельного продукту лежить необхідність задоволення визначеної потреби. Тому серцевину готельного продукту, його сутнісну сторону представляє так званий задум, пов'язаний з основним призначенням продукту.

Продукт за задумом (ядро продукту, ядро послуги, основний продукт, родовий продукт) представляє собою основну вигоду, яка розглядається з погляду задоволення потреби. У готельній індустрії продукт за задумом нерозривно пов'язаний з наданням послуги розміщення клієнта в номері, який відповідає нормам і стандартам категорійності готелю.

Продукт за задумом визначає потенційний ринок, до якого звертається підприємство, шляхом відповіді на запитання: «Що купує клієнт насправді?» Справа в тому, що насправді він купує не продукт як такий, що має певний набір властивостей, а його функціональну здатність (на основі комбінації різних послуг) задовольнити деяку потребу. Тільки усвідомивши, що продукт здатний

задовольнити певну потребу, людина стає покупцем. Отже, для готельного підприємства величезне значення має уявлення і розповсюдження не властивостей продукту, а реальної користі і вигоди від нього для свого клієнта. Визначення потенційного ринку в термінах продукту за задумом дозволяє готельному підприємству ідентифікувати альтернативні рішення, які споживач може прийняти до уваги, стикаючись з проблемою вибору. Практично всі засоби розміщення на одному і тому ж потенційному ринку забезпечують надання для споживача одного і того ж продукту за задумом з урахуванням того, що конкуренція і швидкість розповсюдження технічного прогресу нівелюють відмінності в технологічних підходах. Отже, для значного числа споживачів сам по собі продукт за задумом не є чинником, що визначає їх вибір. Вирішальним стає те, яким чином продукт за задумом надається.

Якщо задум продукту виступає як його змістовна частина, то за формою **продукт у реальному виконанні** (реальний продукт, очікуваний продукт) представляє собою певний набір властивостей, що дозволяє реалізувати цей задум, тобто задовольнити якусь потребу. Тому на другому рівні готельного продукту розглядаються важливі з точки зору споживачів характеристики, які забезпечують цілий ряд вигод або периферійних послуг, що є вторинними порівняно з продуктом за задумом. Вони зазвичай допомагають залучити клієнтів до товарної марки і відрізнити певний продукт за задумом від пропозицій конкурентів. Такі периферійні послуги можуть бути двох видів: супутні і додаткові. Супутні послуги є продуктами, необхідними споживачам для того, щоб використовувати продукт за задумом. Сюди відносяться послуги ресторанів і барів готелю, пральні, хімчистки, послуги з надання телефонного зв'язку в номерах, транспортні послуги і т.д. Якщо супутні послуги існують як логічна, а інколи необхідна умова продукту за задумом, то додаткові послуги (наприклад, послуги бізнес-центру, банкетної служби, оздоровчого центру, організація екскурсійного обслуговування, продаж авіаквитків і т.д.) підвищують його привабливість і надають йому додаткову вигоду в очах споживачів. При цьому різниця між супутніми та додатковими послугами не завжди очевидна. Те, що є супутньою послугою на одному ринку, може бути додатковою на іншому. Наприклад, родині, яка проживає у готелі, можуть бути не потрібні послуги ресторану і хімчистки, в той час як ділові клієнти якраз розраховують на них.

Продукт у реальному виконанні включає комплекс послуг, які задовольняють мінімальні очікування клієнтів. Наприклад, готельна мережа *Hyatt* була однією з перших, що запропонувала своїм клієнтам туалетні приналежності: мило, шампунь, кондиціонер. Все це в підсумку сприяло продажу продукту за задумом, тобто самих номерів. Тепер ці зручності стали супутніми продуктами в багатьох готелях - і клієнти розглядають це як тривіальне явище. Тому периферійні послуги, що формують продукт у реальному виконанні, повинні виправдовувати або перевершувати очікування клієнтів.

Третій рівень - **продукт з підкріпленням** (розширений продукт) - пов'язаний з характеристиками, які доповнюють його споживчу цінність. До них відносяться: доступність готелю, його загальна атмосфера, легкість спілкування клієнтів з обслуговуючим персоналом, їх участь у процесі обслуговування та взаємодія клієнтів один з одним. Сюди відноситься також ціна, яка в даному випадку виступає не як маркетинговий інструмент, а як характеристика, органічно притаманна готельному продукту, що відображає уявлення споживачів про те, чи заслуговує він цієї ціни.

Таким чином, багаторівнева модель готельного продукту інтегрує базові характеристики сторін обміну. Інтерес споживача знаходить вираз у продукті за задумом, визначення та формування якого повинно ґрунтуватися на вивченні проблематики споживчого вибору. Продукт у реальному виконанні передбачає наявність у ньому функціональних властивостей і певного рівня якості. Ідея підкріплення продукту змушує виробника пильно поглянути на поведінку споживача, всебічно розглянути проблему, яку останній намагається вирішити завдяки придбання готельного продукту.

Характеристика готельного продукту, розглянута з позицій багаторівневої інтегральної моделі, надзвичайно важлива для маркетингу. Базовими ідеями цієї моделі є теоретичні основи сегментації ринку, позиціонування і розробки відповідної продуктової політики.

Продуктова політика - це розробка напрямів оптимізації пропонованих готельних послуг, що забезпечують, з одного боку, комплексний характер задоволення потреб клієнтів, а з іншого - ефективність функціонування готельного підприємства.

Відсутність детально відпрацьованої продуктової політики веде до нестійкості структури

продуктової пропозиції через вплив випадкових або тимчасових факторів, втрати контролю над конкурентоспроможністю і комерційною ефективністю діяльності.

Продуктова політика спрямована:

- ◆ на задоволення запитів споживачів;
- ◆ оптимальне використання технологічних знань і досвіду підприємства;
- ◆ оптимізацію фінансових результатів діяльності;
- ◆ завоювання нових клієнтів шляхом розширення сфери застосування існуючих продуктів і диверсифікації сфер діяльності.

Продуктова політика готельного підприємства багато в чому залежить від правильності вибору і формування його продуктової номенклатури.

Продуктова номенклатура готельного підприємства (продуктовий асортимент) включає сукупність всіх асортиментних груп, а також продуктових одиниць (асортиментних позицій) всередині цих груп, які воно готове запропонувати своїм споживачам.

Продуктова одиниця - це відособлена цілісність, що має точні характеристики та опис (наприклад, як продуктова одиниця може розглядатися конкретний готельний номер, що володіє цілком певними характеристиками - розташуванням на поверсі, розміром, дизайном, набором меблів і т.д.).

Як правило, готель пропонує набір взаємозв'язаних продуктових одиниць, які володіють спільністю функціонального призначення і пропонуються для задоволення схожих потреб споживачів, - *асортиментну групу*. Так, до складу продуктової номенклатури готельного підприємства можуть входити такі асортиментні групи: номерний фонд; місця і послуги з надання харчування (ресторани, бари, кафе тощо), а також послуги з організації харчування в номерах; приміщення для проведення представницьких заходів (конференц-зали, кімнати для переговорів, банкетні зали); приміщення і послуги для рекреації та відпочинку (басейн, сауна, фітнес-центр, солярій і т.п.); послуги і транспорт для перевезення гостей, послуги на замовлення екскурсій, квитків і т.п. Залежно від спеціалізації готелю можлива поява в його продуктивній номенклатурі таких асортиментних груп, як бізнес-послуги (оренда оргтехніки, доступ в Інтернет, послуги перекладачів), послуги для замського відпочинку (наприклад, організація програм з полювання і рибної ловлі) і т.д. При цьому кожна асортиментна позиція входить в окрему асортиментну групу (наприклад, одномісний номер включається в асортиментну групу «номерний фонд», а ресторан - в асортиментну групу «місця і послуги з надання харчування»).

Сукупність взаємопов'язаних асортиментних позицій окремої асортиментної групи в маркетингу достатньо часто розглядають як продуктивний ряд, або продуктову лінію.

В основі продуктової політики готельного підприємства лежить визначення оптимального продуктового асортименту з урахуванням його характеристик: широти, глибини, насиченості, гармонійності.

Широта характеризується кількістю асортиментних груп, що складають продуктову номенклатуру готельного підприємства. Широкий асортимент зміцнює позиції підприємства на ринку і збільшує можливості зростання обсягу продажу. Він дозволяє враховувати інтереси різних сегментів ринку і ступінь новизни пропонованих продуктів.

Глибина визначається кількістю асортиментних позицій у кожній асортиментній групі. Ця характеристика асортименту показує ступінь диференціації готельного продукту.

Насиченість - кількість асортиментних позицій у всіх асортиментних групах. Факторами, що сприяють насиченості асортименту, є зростання попиту, висока рентабельність надання окремих послуг, впровадження на ринок нових продуктів.

Гармонійність - ступінь близькості один до одного асортиментних груп загалом і продуктивних одиниць різних асортиментних груп окремо з точки зору кінцевого споживання, взаємодоповнюваності, використання певних каналів збуту, вимог до організації виробництва, якості і т.д. Гармонійність - це якісна, описова характеристика асортименту, абстрактніша, ніж попередні. Тим не менше вона значною мірою визначає ступінь взаємодії та координації діяльності різних служб готелю.

При формуванні продуктової політики готельного підприємства здійснюється варіювання перерахованими вище характеристиками продуктового асортименту. Так, зростання масштабів діяльності готелю можливе за рахунок:

- ◆ розширення продуктової номенклатури шляхом включення до неї нових асортиментних груп;

◆ поглиблення асортименту внаслідок пропозиції великої кількості варіантів уже наявних продуктів (асортиментних позицій);

◆ збільшення насиченості вже існуючих асортиментних груп;

◆ підвищення ступеня гармонійності між продуктами різних асортиментних груп.

При формуванні продуктової політики готельні підприємства повинні виходити з двох взаємодоповнюючих і взаємовиключних принципів: синергії (або внутрішньої взаємозв'язку) і стратегічної гнучкості (або конгломерату).

Принцип синергії означає, що структура готельного продукту повинна бути внутрішньо пов'язана, а окремі послуги повинні доповнювати одна одну. При цьому вважається бажаним досягнення позитивного ефекту, коли сукупна результативність усіх видів діяльності вища, ніж сума результатів кожного з них окремо. Цей принцип забезпечує широку економію на масштабах діяльності підприємства за рахунок взаємної підтримки різних асортиментних груп. Це можливо, наприклад, в тому випадку, коли додатковий ефект досягається за рахунок використання одних і тих же виробничих потужностей, технологій, науково-технічної бази, загальної збутової мережі і т.п. Тим самим забезпечується вища віддача від капіталовкладень, ніж за окремими, непов'язаними видами діяльності. У той же час реалізація такого принципу формування продуктової політики відрізняється досить великою вразливістю при різких кон'юнктурних змінах на ринку.

Принцип стратегічної гнучкості дозволяє подолати властиві синергії недоліки, оскільки ґрунтується на конгломератному формуванні номенклатури продуктів, яка залежить від різних технологій, кваліфікації персоналу, методів збуту і т.п. Це врівноважує стійкі і ризиковані асортиментні групи, зменшує негативні впливи на загальні результати діяльності підприємства несподіваних змін ринкової кон'юнктури. Слід враховувати, що реалізація цього принципу формування продуктової політики вимагає значних фінансових, матеріальних та інших витрат.

Здійснення ефективної продуктової політики пов'язано з двома великими проблемами: готель має, по-перше, раціонально організувати роботу в рамках існуючих продуктів, а по-друге, завчасно здійснювати розробку нових послуг. Тому формування та реалізація продуктової політики передбачає вирішення принципових завдань, пов'язаних:

- ◆ з керуванням структурою пропонованих продуктів;
- ◆ розробкою і впровадженням на ринок нових продуктів;
- ◆ забезпеченням якості і конкурентоспроможності продуктів;
- ◆ товарною маркою.

2. Управління структурою пропонованих на ринок продуктів

Управління структурою пропонованих на ринок продуктів - це діяльність, спрямована на її оптимізацію. Основоположним моментом при цьому є приналежність продуктів до різних стадій їх життєвого циклу.

Концепція життєвого циклу виходить з того, що кожен продукт має певний період ринкової стійкості, тобто перебуває на ринку певний час. Раніше чи пізніше попит на конкретний продукт (у тій формі, в якій він спочатку був представлений на ринок) починає зменшуватися. Постійною є тільки наявність потреб, а продукти, що їх задовольняють змінюються під впливом переваг споживачів, технологій і конкуренції, застарівають і замінюються іншими. Кожен запропонований продукт має певний цикл життя, протягом якого він знаходить своїх покупців.

Життєвий цикл характеризується коливаннями обсягу продажу продукту і прибутку від його реалізації (рис. 2).



Рис. 2. Життєвий цикл продукту

У класичній кривій життєвого циклу (рис. 2) досить чітко виділяються чотири стадії: впровадження, зростання, зрілість, спад. Вони розрізняються співвідношенням обсягів продажу і прибутку, рівнем витрат на маркетинг, рівнем конкуренції, поведінкою споживачів та їх ставленням до продукту (табл. 1).

Початком стадії *впровадження* продукту на ринок вважається момент, коли суб'єкт господарювання вперше запропонував його цільовій аудиторії. Основною характерною ознакою цієї стадії є повільний збут продукту і, як наслідок, повна відсутність прибутку або його незначна величина. Як правило, персонал відчуває труднощі з використанням нового продукту, а інфраструктура недостатньо адаптована до запитів обраної клієнтури. На стадії впровадження неминучі великі витрати на маркетинг: потрібні значні зусилля для широкого розповсюдження інформації про продукт. Основною перевагою підприємства на цьому етапі є практично повна відсутність конкуренції.

Тривалість стадії впровадження може змінюватись в широких межах і визначається якістю продукту, його відповідністю запитам споживачів, обраною стратегією маркетингу та послідовністю її здійснення. Деякі продукти перебувають на стадії впровадження кілька років і тільки потім переходять у стадію зростання: так відбувався розвиток готелів-апартаментів.

Стадія зростання характеризується швидким збільшенням обсягів продажу і, як наслідок, прибутку. Хоча витрати на маркетинг і залишаються на досить високому рівні, їх частка в загальних витратах істотно знижується. Стадія зростання пов'язана зі значним посиленням конкуренції, а основні маркетингові зусилля підприємства спрямовуються на формування у споживачів переконаності в якості продукту й подальше розширення ринку. Характерною особливістю є те, що ті підприємства, першими приступили до розвитку такого продукту, мають значні конкурентні переваги. Однак це не звільняє їх від турбот щодо подальшого вдосконалення продукту конкуренти, що «спізнилися» швидше за все будуть прагнути всіляко покращити і ще більше розвинути запроваджуваний продукт, прагнучи потіснити лідерів.

На стадії зростання готельні підприємства прагнуть розширити сферу збуту продукту й проникнути в нові сегменти ринку. Це дозволяє максимізувати прибуток і залучити значну кількість нових клієнтів. Отже, стадія зростання з комерційного погляду дуже вигідна, а її продовження є найважливішим маркетинговою завданням.

Таблиця 1

Характеристики класичних стадій життєвого циклу продукт

Характеристика	Стадії життєвого циклу			
	Впровадження	Зростання	Зрілість	Спад
Обсяг продажу	Низький	Швидко зростає	Стабільний	Скорочується
Конкуренція	Відсутня або незначна	Зростає	Сильна	Слабшає
Прибуток	Відсутній або незначний	Близький до максимального	Скорочується	Низький або близький до нуля
Споживачі	Новатори	Переважає більшість	Масовий ринок	Консерватори
Витрати на маркетинг	Високі	Високі, але нижчі, ніж на стадії впровадження	Скорочуються	Низькі
Основні напрями маркетингових зусиль	Інформування споживачів про продукт	Формування прихильності споживачів до цього продукту	Заохочення прихильності споживачів	Селективний вплив

Стадія *зрілості* характеризується уповільненням зростанням збуту і його стабілізацією. Це може пояснюватися зміною потреб клієнтів, виходом на ринок нових, досконаліших продуктів, посиленням конкуренції.

На цій стадії коло споживачів практично не розширюється. Деяке збільшення їх кількості може відбуватися за рахунок тих, кому підвищення доходів або сприятливіше співвідношення курсів валют дозволяє стати можливими споживачами цього продукту. Крім того, на цій стадії чітко проявляється так званий «феномен вірності», який у більшості випадків спонукає споживачів ще раз скористатися запропонованим продуктом.

Обсяг одержуваного прибутку на стадії зрілості починає дещо знижуватися, але залишається досить високим. Тому готель зацікавлений в максимальному її продовженні - як і стадії зростання - і повинен спрямовувати основні зусилля на проведення заходів, що сприяють досягненню цієї мети, тобто в кінцевому рахунку - утримання ринкової частки і збільшення споживання продукту. Тут можливі три варіанти дій: модифікація ринку, модифікація маркетингових засобів і модифікація продукту (рис. 3).

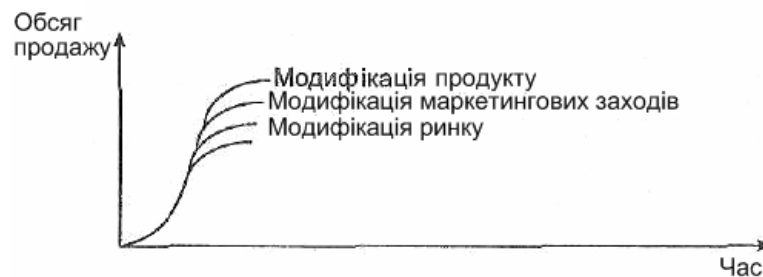


Рис. 3. Продовження життєвого циклу продукту

Модифікація ринку полягає в спробах знайти нові ринки, вишукати нові сфери і способи використання продукту і запропонувати їх за допомогою реклами споживачам. Можливо також перепозиціонування продукту для того, щоб охопити більший чи швидше зростаючий сегмент ринку.

Модифікація маркетингових засобів проявляється:

- ◆ в зниженні цін з метою залучення нових клієнтів і виходу на нові сегменти ринку;
- ◆ розробці нових підходів до реклами, яка носить в основному підтримуючий характер;
- ◆ активному стимулюванні збуту і т.д.

Модифікація продукту - частіше застосовуваний варіант активізації продуктової політики - пов'язана з другим рівнем багаторівневої інтегральної моделі продукту і спрямована на удосконалення характеристик і підвищення якості існуючого продукту з метою продовження його життєвого циклу. У більшості випадків модифікація продукту (деякі автори використовують термін «варіація») пов'язана зі зміною його фізичних і функціональних властивостей, впровадженням додаткових послуг, спрямованих на вдосконалення обслуговування споживачів. Якщо цього не відбувається, продукт може втратити свої позиції на ринку і опинитися на стадії спаду.

Стадія спаду означає настання того моменту, коли ринок починає пересичуватися даним продуктом. Відбувається стійке зниження обсягів збуту і зниження, можливо навіть до нульової позначки, розміру отриманого прибутку. Спад відбувається як через старіння продукту, так і через зміни в технології, зміни смаків та уподобань споживачів, а також внаслідок появи на ринку досконаліших продуктів, пропонувані конкурентами.

Необхідно враховувати, що перехід від однієї стадії життєвого циклу до іншої відбувається без різких стрибків. Тому важливим завданням маркетингу є уважне відстеження темпів зміни обсягу продажу і прибутку: ткий моніторинг дозволяє виявити початок переходу продукту в нову стадію і внести відповідні корективи в програму маркетингу. Особливо важливо вчасно (завчасно) розпізнати наступ стадії зрілості і ще більше - спаду.

Форма кривої життєвого циклу, тривалість його стадій найчастіше залежать від суттєвіших споживчих властивостей продукту і характеристик, за якими він вигідно відрізняється від продуктів, що є на ринку, ступеня його відповідності запитам споживачів, кількості продуктів-замінників і їх конкурентоспроможності, рівня витрат на виробництво і маркетинг. Важливим фактором є також

стан ринку і характер конкуренції на ньому.

Окрім класичної форми кривої життєвого циклу продукту - теоретичної моделі з чітким виділенням стадій впровадження, зростання, зрілості і спаду - існують її специфічні різновиди (рис. 4).

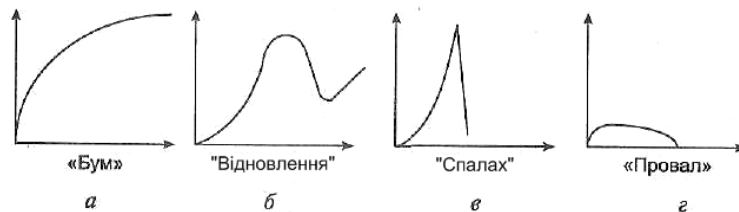


Рис. 4. Різновиди кривих життєвих циклів продуктів

Крива, що носить назву «бум», описує життєвий цикл продукту зі стабільним збутом протягом тривалого часу (наприклад, послуги елітних готелів). Протяжна стадія зрілості, що визначає загальний вигляд кривої життєвого циклу (рис. 4, а), забезпечується завдяки прихильності споживачів, які здійснюють повторні купівлі.

Для ряду продуктів характерний подовжений життєвий цикл («відновлення»). У цьому випадку, що ріст збуту намітився переривається на нетривалий час стабілізацією і спадом, після чого знову спостерігається його чергове збільшення. Причини продовження життєвого циклу можуть бути різні: нові сфери застосування продукту, нові сегменти ринку, зниження цін та ін. Часто буває й так, що готелі зазнають спаду, роблять капітальний ремонт і знову набувають загублену привабливість.

Крива «спалах» ілюструє життєвий цикл продукту, продаж якого спочатку стрімко зростає, а потім так само різко падає.

Крива «провал» характерна для продуктів, які взагалі не мали успіху на ринку.

Тривалість усього життєвого циклу та окремих його стадій для різних продуктів неоднакова. Наприклад, модні нічні клуби часто мають короткий життєвий цикл, стрімко проникаючи на ринок і так само швидко залишаючи його. Інші продукти можуть тривалий час залишатися на стадії зрілості.

Концепція життєвого циклу має надзвичайно велике значення для забезпечення ефективної маркетингової діяльності, оскільки орієнтує на необхідність:

- ◆ планування та розробки нових продуктів;
- ◆ оптимізації структури пропонованих продуктів з погляду приналежності їх до різних стадій життєвого циклу;
- ◆ формування комплексу маркетингових заходів стосовно кожної стадії життєвого циклу продукту.

Необхідно підкреслити, що концепція життєвого циклу не є інструментом визначення тривалості терміну використання продукту. Це радше спосіб осмислення функціонування ринку та орієнтації практичних працівників на розгляд його стану в динаміці. Продукт, який сьогодні обіцяє значний прибуток, в перспективі без прийняття відповідних заходів може стати причиною серйозних ускладнень. У зв'язку з цим розуміння того, що продукти мають свої життєві цикли з упізнаними стадіями, може сприяти визначенню заходів з оптимізації структури пропонованих продуктів.

Ефективна продуктова політика передбачає уважне врахування змін обсягу продажу і прибутку від реалізації окремих продуктів для того, щоб загальний обсяг продажу мало залежав від стадій життєвого циклу кожного з них. З цього погляду зору одночасно на ринок доцільно випускати наступні групи продуктів (рис.5):

- ◆ *основну* - продукти, що приносять основний прибуток підприємству і знаходяться у стадії зростання (А);
- ◆ *підтримуючу* - продукти, які стабілізують доходи від продажу і перебувають у стадії зрілості (Б);
- ◆ *стратегічну* - продукти, покликані забезпечувати майбутні прибутки підприємству (В);
- ◆ *тактичну* - продукти, покликані стимулювати продажі основних груп. Вони знаходяться, як правило, в стадії зростання і зрілості (Г).

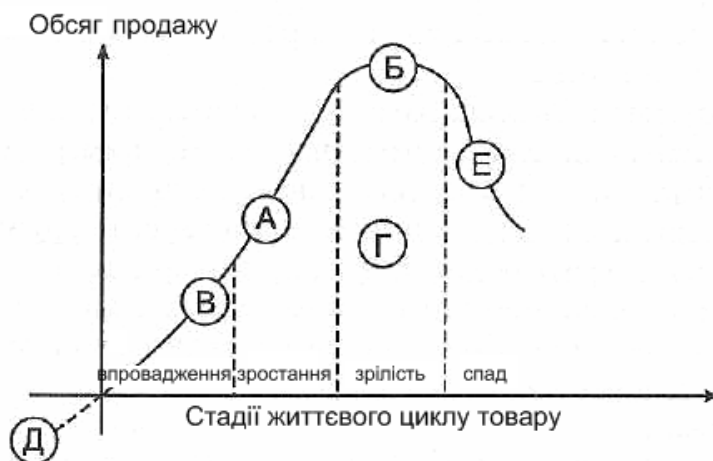


Рис. 5. Варіант оптимальної структури пропонованих продуктів

Хоча на ринку і не присутня група продуктів, що розробляються (Д), вона також повинна враховуватися, оскільки поступово готується до виходу на ринок.

Важливо враховувати співвідношення цих груп і їх частку на ринку. Практика показує, що в ідеальному випадку частка основної групи продуктів повинна становити 75-85%.

Природно, що в номенклатурі будуть і продукти, що знаходяться в стадії спаду (Е). Для прийняття рішення про їх виведення з ринку необхідно використовувати дані обліку і контролю виробничо-комерційних показників (дохід, прибуток, постійні та змінні витрати) і статистичного аналізу ситуації, що склалася. При цьому слід враховувати, що затримка із зняттям застарілих продуктів різко знижує ефективність маркетингової діяльності підприємства. Це пов'язано, з одного боку, з необхідністю певних витрат на забезпечення їхньої присутності на ринку, а з іншого - з відволіканням сил і засобів від розробки і впровадження нових продуктів. Якщо в результаті аналізу виявиться, що продукт необхідно зняти з ринку, у підприємства є вибір: знімати його поступово, швидко або негайно. Поступове зняття продукту - ідеальний спосіб, що дозволяє підприємству виводити продукт з ринку належним чином (наприклад, яке-небудь блюдо можна зняти при черговому перегляді меню). Швидке зняття застосовується в тому випадку, коли рівень продажу певного продукту такий низький, що витрати на нього перевищують прибуток (наприклад, пропонована рестораном закуска продається по одній-дві порції на тиждень). І, нарешті, останній спосіб - негайне зняття, яка зазвичай застосовується в тому випадку, коли продукт може завдавати шкоди клієнтам або викликати їх невдоволення. Якщо блюдо викликає велику кількість скарг, то краще прибрати його з меню негайно.

Таким чином, вивчення і врахування стадій життєвого циклу продуктів дозволяє відповідним чином оптимізувати структуру продуктової номенклатури готельного підприємства. Тут не може бути яких-небудь універсальних прийомів, оскільки вона індивідуальна для кожного готелю і постійно змінюється в залежності від ситуації на ринку. У той же час необхідно враховувати, що які б зусилля не докладало підприємство для ефективної організації роботи з уже наявними продуктами на всіх стадіях їх життєвих циклів, існує об'єктивна необхідність розробки і впровадження на ринок нових продуктів.

3. Процес розробки та впровадження на ринок нових продуктів

До постійного оновлення пропонованих продуктів підприємство підштовхують наступні фактори:

- ◆ внутрішні - необхідність сталого функціонування, розподілу ризику, завантаження виробничих потужностей;

- ◆ зовнішні - досягнення науково-технічного прогресу, необхідність задоволення постійно мінливих потреб, розвиток продуктивних сил, безперервні зміни кон'юнктури ринку і конкурентних відносин.

У маркетингу термін «новий продукт» має певну глибину, а класифікація нових продуктів здійснюється виходячи з їх споживчої корисності, цінності та вигоди.

Корисність - найбільш усталена з перерахованих понять - виражає передбачувану ступінь задоволення потреб покупця внаслідок використання продукту, здатність продукту

задовольняти його потреби.

Під цінністю розуміється сукупність вигод, які споживач очікує отримати, купуючи продукт. Цінність буде тим вищою, чим більшою є різниця між корисністю продукту і загальною ціною його купівлі та споживання.

Але якщо цінність - це оціночне судження споживача, результат зіставлення вигод, то можна припустити, що останніх у нового продукту може бути кілька - порівнюючи і враховуючи їх, споживач або здійснює свій вибір, або відмовляється від нього.

Таким чином, слово «новий» необхідно розглядати стосовно до деякого об'єкта в системі «потреба - споживач - продукт - ринок». Отже, продукт може бути новим щодо

- ◆ задоволення нової потреби;
- ◆ до нового споживача;
- ◆ до існуючого продукту;
- ◆ до нового ринку.

Замість одновимірного розуміння новизни продукту (як деякої змінної по відношенню до існуючого) виникає комерційно вигідніше її подання. Виходячи з цього під новим продуктом в маркетингу готелів і ресторанів слід розуміти:

◆ *суттєві інновації* - це принципово нові продукти, аналогів яким на ринку до їх появи не було. Таких продуктів досить мало, оскільки їх розробка дуже ускладнена і вимагає технологічних проривів, якісно нових відкриттів і винаходів, пов'язаних в основній своїй частині з розвитком фундаментальних досліджень і значними витратами фінансових коштів. Прикладом подібних продуктів можуть служити комп'ютерні системи централізованого управління готелем - інтегровані пакети програм, що автоматизують діяльність його основних служб: адміністративної, комерційної, інженерної, харчування; управління номерним фондом. Так, програма управління номерним фондом дозволяє автоматизувати резервування, бронювання і розміщення, реєстрацію клієнтів, ведення гостьових рахунків. Програма надання послуг та розрахунків з клієнтами в ресторанах і барах автоматично керує завантаженням залів, контролює наявність продуктів на складі і у виробництві, замовляє продукти на складі, складає калькуляцію блюд і меню;

◆ *удосконалені продукти* - найпоширеніші інновації, пов'язані зі зміною властивостей або характеристик існуючих продуктів. Наприклад, готельєри Північної Америки помітили, що поняття «сім'я на відпочинку» останнім часом зазнало зміни. Якщо раніше воно включало батьків з двома дітьми, то тепер все частіше на відпочинок приїжджають великі родини - з бабусями, дідусями, близькими і далекими родичами. Спеціально для потреб таких гостей курортний готель *Holiday Inn Family Suites Resort* в Орландо розробив і втілює у життя нову концепцію готельних номерів під назвою *Mega Kidsuites*. У кожному з таких номерів, які складаються з двох ізольованих спальень, двох ванних кімнат, двох віталень і кухні, можуть з комфортом розміститися до дев'яти осіб;

◆ *продукти, отримані в результаті розширення продуктових ліній* і володіють новими відмітними особливостями. Так, деякі номери мексиканського готелю *Freedom Paradise* були реконструйовані і переобладнані для того, щоб у них з комфортом могли розміститися гості, які мають надмірну вагу, делікатно іменовані «нестандартними». Були розширені дверні отвори, встановлені додаткові поручні в душових і басейнах, зроблені на замовлення «посилені меблі»: стільці з сидіннями шириною 65 см (замість звичайних 40-45 см), просторі дивани і крісла без звужуючих їх підлокітників. Крім того, персонал готелю пройшов спеціальне навчання особливостям обслуговування людей, які страждають комплексом неповноцінності через те що в суспільстві існує переконаність, що причиною надмірної ваги є виключно лінь і нестриманість в їжі. У ресторанному бізнесі типовим прикладом нових продуктів, отриманих у результаті розширення продуктових ліній, є страви і напої, що вперше включаються в меню;

◆ *нові послуги, які доповнюють вже наявні на ринку продукти*. Наприклад, враховуючи попит, яким користуються авіачартери у ділових мандрівників, готельна мережа *Orient-Express Hotels* ввела для своїх гостей нову послугу, що дозволяє відвідати багато екзотичних місць, до яких важко добиратися літаками, що прямують за розкладом. Послуга передбачає можливість перельоту з будь-якої точки США за будь-яким маршрутом вибраним клієнтом. Також пропонується широкий вибір підготовлених маршрутів. Skorиставшись однією з пропозицій, клієнт може провести свої

вихідні в Ботсвані, на Мадейрі або Бора-Бора та інших, не менше цікавих і загадкових місцях. У пакет включені всі авіа-перельоти, розміщення в готелях, наземний транспорт і послуги досвідчених гідів-перекладачів;

- ◆ *продукти ринкової новизни* - нові для даного ринку. Так, наприклад, ресторан готелю *Melia Lebresos Hotel* (м. Севілья) вперше в Іспанії запропонував меню, виконане шрифтом Брайля. Це суттєво полегшило вибір страв людям з ослабленим зором і позбавило необхідності користуватися для цього сторонньою допомогою;

- ◆ *продукти із зміненним стилем* - скромніший тип інновацій, хоча вони досить помітні візуально. Зміна колірнього оформлення інтер'єру ресторану, нова уніформа для персоналу або створення нової схеми реєстрації клієнтів - це приклади змін в стилі.

Новизна продукту - не тільки результат творчої та успішної імплементації прогресивного відкриття, винаходу або просто концепції, а й самостійна комерційна цінність. Інновації з комерційною, або маркетинговою, доміантою стосуються в основному варіантів управління, збуту і комунікацій як складових процесу доведення продукту до споживача, наприклад: нова форма презентації продукту (сайт в Інтернеті), новий засіб розповсюдження реклами (повітряні кулі), новий засіб платежу (кредитна картка), новий спосіб продажу (інтернет). Комерційні нововведення більше потребують творчої уяви, винахідливості і ноу-хау і в меншій мірі - фінансових ресурсів. У готельній індустрії творча уява не менш важлива, а швидка зміна смаків споживачів, технологій і наявність гострої конкуренції ще істотніше підвищує її значущість.

Розробка та впровадження на ринок нових продуктів містить значний ризик. Через прорахунки у виробництві та маркетингу частка невдалих нововведень в індустрії гостинності коливається від 50 до 90%. Наприклад, в США зазнають краху дев'ять з десяти нових ресторанів. Чому так багато нових продуктів не має успіху? Причини можуть бути різними: невірна оцінка вимог ринку; помилки в позиціонуванні; невдала політика збуту; висока ціна; жорстка конкуренція; недосконалість продукту. Іноді витрати на розробку продукту виявляються значно вищими, ніж передбачалося спочатку. Також менеджер може просувати свою улюблену ідею, незважаючи на невтішні прогнози, отримані в результаті маркетингових досліджень. Крім того, як уже зазначалося, розробка нових продуктів має різний рівень запропонованої інновації. Зазвичай чим вищий рівень інновації, тим більші пов'язані з нею ризики і витрати. Справа в тому, що можна виділити три складові нововведення:

- ◆ потреба, що підлягає задоволенню, тобто функція або набір функцій, які необхідно виконати;

- ◆ концепція об'єкту або сукупності об'єктів, здатна задовольнити потреби, тобто нова ідея;

- ◆ компоненти, які мають сукупність наявних знань, умінь, навичок, досвіду доступних технологій, що дозволяють довести концепцію до дієздатного стану.

Отже, рівень ризику, пов'язаного з новим продуктом, буде залежати від двох груп чинників:

- ◆ рівня оригінальності та складності концепції, яка визначає сприйнятливості ринку і витрати переходу на новий продукт для споживача (ринковий ризик);

- ◆ рівня технологічної інновації, необхідної для реалізації концепції, тобто технічної здійсненності нововведення (технологічний ризик).

Сюди може бути також доданий стратегічний ризик, що залежить від ступеня новизни продукту для самого підприємства, тобто від ступеня його знайомства з ринком і технологією. Крім того, слід брати до уваги і ризик так званого «марочного канібалізму». Справа в тому, що ефективна продуктова політика підприємства повинна включати планування послідовності впровадження на ринок нових продуктів, мета якого - боротися з продуктами конкурентів. У ряді ж випадків, виводячи на ринок новий продукт, готель не стільки «підриває бізнес» конкурентів, скільки різко зменшує збут своїх попередніх продуктів, що ще добре реалізуються. Таке явище і отримало назву «марочний канібалізм».

Існують два способи придбання нового продукту: купівля на стороні і розробка власного. Оскільки витрати на розробку мають тенденцію до зростання, деякі готелі купують існуючі товарні марки або укладають ліцензійні угоди (франчайзинг) на їх використання. Але підприємство може і самостійно розробляти нові продукти. Цей процес включає наступні етапи: пошук ідей про нові продукти, відбір ідей, розробку концепції, розробку цільової програми маркетингу, розробку продукту, випробування в ринкових умовах, виробниче і комерційне

освоєння.

Пошук ідей спрямований на виявлення максимальної кількості тих з них, які в майбутньому могли б втілитися в концепцію продукту. Ця робота повинна здійснюватися систематично. Основні складові процесу пошуку - аналіз зовнішніх і внутрішніх (по відношенню до підприємства) джерел ідей і застосування творчих методів їх отримання.

До зовнішніх джерел пошуку ідей відносять: спеціалізовані періодичні видання, виставки та ярмарки, дослідницькі організації, патенти та винаходи, рекламні агентства. Логічніше починати пошук ідей нових продуктів з маркетингового дослідження ситуацій, що призвели до скарги і рекламації споживачів. Активна роль споживачів при створенні нових продуктів проявляється і в тому, що вони самі можуть формувати вихідні вимоги до обслуговування. З цією метою, наприклад, багато готелів класу люкс проводять інформаційні коктейлі для особливих гостей. Генеральний менеджер і керівники служб готелю виступають в ролі господарів. Це дає їм можливість в невимушеній обстановці розпитати гостей про їхні побажання щодо вдосконалення обслуговування. Оскільки запрошені клієнти, як правило, багато подорожують і зупиняються в готелях у всіх частинах світу, а також часто є новаторами в своїх сферах діяльності, їхні думки й ідеї цінуються дуже високо. Значна частина ідей народжується також в результаті аналізу продуктів конкурентів. Так, наприклад, оцінка реклами конкурентів дає інформацію про нові підходи до організації бізнесу. Багато відомостей міститься також у річних звітах готелів. Фахівці з маркетингу можуть отримувати корисну інформацію, зупиняючись у готелях конкурентів. Джерелами ідей можуть бути і посередники, і постачальники. Посередники (наприклад, туристичні агентства) знаходяться в тісному контакті з ринком і володіють багатющою інформацією про проблеми клієнтів. Постачальники можуть повідомити про нові концепції, технології та матеріали. Вони також можуть надати інформацію про те, які страви користуються попитом у конкуруючих ресторанів і які нові замовлення на постачання роблять інші готелі.

Разом з тим у більшості випадків ідеї нових продуктів визрівають усередині підприємства. Практика свідчить, що більше половини ідей народжується в самому підприємстві завдяки працівникам. У цьому сенсі його керівництву вкрай важливо матеріально і морально стимулювати генерування нових ідей, раціоналізаторство, винахідництво. Розвиток нових продуктів лише в рідких випадках можливо без проведення інтенсивних досліджень у сфері маркетингу та інновацій. Важливим джерелом ідей є персонал підприємства, що знаходиться в безпосередньому контакті з клієнтами. Виявлення недоліків існуючих продуктів також дозволяє сформулювати нові ідеї, спрямовані на їх вдосконалення.

У тому випадку, коли аналіз джерел ідей не приносить бажаного результату, використовуються творчі методи їх генерації, зокрема мозкова атака і синектика. Для розробки ідей нових продуктів з успіхом може також використовуватися метод «цільових груп», що формуються з декількох працівників, які залучають фахівців з різних служб готелю.

Відбір ідей полягає у виявленні вагоміших з них. Кожна висунута ідея підлягає оцінці з точки зору відповідності вимогам ринку, поточним планам і довгостроковій стратегії підприємства, наявним ресурсам, можливості успішної реалізації в ринкових умовах.

При використанні для відбору ідей суто фінансових та кількісних методів виключаються з розгляду якісні критерії відбору, часто дуже важливі для оцінки привабливості ідей. Крім того, ці методи вимагають точних вихідних даних (витрати на розробку та впровадження, передбачувані обсяги продажу і прибутку), які не завжди можна отримати на початкових етапах розробки нового продукту. Тому досить ефективним на етапі відбору ідей є застосування матричних методів. Серед них слід особливо виділити матрицю «привабливість - ймовірність успіху» (рис. 6).



Рис. 6. Матриця "привабливість - ймовірність успіху"

Горизонтальна координата - ступінь привабливості ідеї для підприємства - визначається виходячи з тенденцій розвитку ринку, його доступності, потреб клієнтів і т.д., а вертикальна задається ймовірністю технологічного та комерційного успіху ідеї. У результаті висунуті ідеї нових продуктів позиціонуються по чотирьох квадрантах:

- ◆ у правому верхньому знаходяться «перлини» - ідеї з високою ймовірністю успіху і вельми привабливі для підприємства;
- ◆ у правому нижньому розташовуються «бруньки, що розпускаються» (потенційні «перлини») - ідеї, привабливі для підприємства, але поки ще з малою ймовірністю успіху;
- ◆ у лівому верхньому розміщуються «тарілки з кашею» - ідеї з високою ймовірністю успіху, але представляють в даний час незначний інтерес для підприємства (та все ж заслуговують розгляду);
- ◆ в лівому нижньому знаходяться «програні справи» - ідеї з незначною ймовірністю успіху і малоцікаві для підприємства.

Такий аналіз ідей нових продуктів дозволяє здійснити цілеспрямований їх відбір і намітити пріоритетні напрями дій, наприклад:

- ◆ зосередити зусилля на розробці «перлин»;
- ◆ підвищити конкурентоспроможність ідей - «бруньок», поглибивши попередні дослідження і аналізи, щоб краще визначити концепцію;
- ◆ скоротити число «тарілок з кашею», що віднімають багато часу та ресурсів;
- ◆ виключити з розгляду «програні справи».

Розробка концепції нового продукту передбачає опис його характеристик і набору вигод, який він може надати певній групі споживачів. Концепція конкретизує продукт як сукупність важливих для споживачів властивостей і атрибутів. Тому одна і та ж ідея продукту може призвести до різних концепцій. Концепція, отже, визначає бажане позиціонування продукту і вказує на характер коштів, які будуть потрібні для досягнення очікуваного результату. На етапі розробки концепції нового продукту:

- ◆ розкриваються проблеми, пов'язані з усвідомленням і структуруванням потреб, що лежать в основі ідеї;
- ◆ визначаються можливості втілення ідеї в продукт;
- ◆ виявляються переваги нового продукту в порівнянні з вже існуючими аналогами;
- ◆ здійснюється дослідження соціальних аспектів нововведень (соціально-негативні ідеї відкидаються ще на етапі відбору ідей);
- ◆ з'ясовується, наскільки доступні розумінню споживачів основні споживчі властивості нового продукту;
- ◆ дається первісна економічна оцінка нового продукту.

Особлива увага звертається на останній аспект. Економічна оцінка пов'язана з дослідженням витрат, пов'язаних з розробкою, впровадженням на ринок і реалізацією нового продукту, а також з аналізом можливого прибутку і ризику, обумовлених його пропозицією. Для цього встановлюється точка беззбитковості, яка характеризує мінімальний обсяг продажу, при якому дохід дорівнює витратам виробництва, а також визначається максимальна сума витрат і мінімальна ціна реалізації

продукту.

Якщо продуктом є новий готель, в концепції необхідно відобразити:

- ◆ класифікаційний статус готелю;
- ◆ місце розташування;
- ◆ цільовий ринок і позиціонування продукту;
- ◆ організаційно-функціональну структуру;
- ◆ основні підрозділи готельного комплексу.

Класифікаційний статус готелю (функціональна спрямованість - готель ділового призначення, курортний, туристичний і т.д.; рівень комфорту - готель класу люкс, високого класу, середнього класу, готель-апартамент, економічного класу; тривалість роботи - працює цілий рік, працює два сезони, одно-сезонний, забезпечення харчуванням - готель з повним пансіоном чи пропонує розміщення і тільки сніданок; тривалість перебування гостей - готель для тривалого або короткочасного перебування) містить вихідну інформацію, необхідну для здійснення проектних, технологічних, дизайнерських та інших робіт.

Місце розташування (в центрі чи на околиці міста, у передмісті, на морському узбережжі, в горах, в аеропорту, на автомагістралі тощо) значною мірою характеризує готельний продукт. Воно впливає на вартість землі та будівельних робіт, розмір витрат на оплату праці, а також на можливості збуту. До готельних підприємств пред'являються такі фундаментальні вимоги, як досяжність і близькість. Наприклад, як вже зазначалося раніше, при виборі готелю діловими туристами чинник її зручного місця розташування (найкраще центр міста) є вирішальним. Тому в цьому розділі концепції доцільно описати основні переваги та недоліки розташування готелю (наприклад, готель розташований на центральній автомагістралі міста і є першим готелем на шляху з аеропорту в місто).

Цільовий ринок є основою формування структури готельного продукту, маркетингової стратегії готелю і базується на результатах сегментації. Позиціонування продукту на обраному сегменті ринку має враховувати конкурентні переваги, можливості інформування про них потенційних клієнтів, а також просування обраної позиції на цільовому ринку.

Організаційно-функціональна структура відображає горизонтальні і вертикальні зв'язки між структурними підрозділами та службами (бронювання, обслуговування, приймання, експлуатації номерного фонду, харчування, безпеки). Також подається короткий опис функцій кожної служби та її місця розташування в готелі.

Опис основних підрозділів готельного комплексу спрямований першою чергою на характеристику готелю щодо кількості номерів (з розбивкою: за кількістю місць - одномісні, двомісні, тримісні і т.д.; кількістю кімнат - однокімнатні, двокімнатні, трикімнатні і т.д.; призначенням: номери бізнес-класу, економічного класу, номери-апартаменти і т.д.), місця розташування номерного фонду (із зазначенням поверхів), а також технічного оснащення готельних номерів (їх комплектації). Дизайн і комплектація номерів першою чергою визначаються функціональною приналежністю готелю. Так, клієнти курортних готелів, незважаючи на те що готель сам по собі не є кінцевою метою їх приїзду, все-таки проводять у ньому дуже багато часу. Тому номер курортного готелю представляє собою як би симбіоз спальні і вітальні. У цьому випадку, враховуючи і кліматичні умови курорту, доцільно передбачити наявність кондиціонера, пластикових меблів для балкона, можливість сушіння принесених з пляжу речей або розміщення гірськолижного обладнання. Будуть оцінені споживачами також холодильник і сейф. Комплектація готелю загалом повинна бути пов'язана зі специфікою проведення часу гостей. Якщо є можливість, слід його укомплектувати басейном, сауною. Необхідні й місця для ігор дітей і проведення спортивних заходів. У такому готелі може бути організовано пункт прокату обладнання, продажу одягу і косметики, бібліотека. Дуже важлива для його клієнтів і організація харчування. Як правило, якщо кухня в курортному готелі хороша, його гості вважають за краще харчуватися там.

У клієнтів готелю ділового призначення є до нього дві основні вимоги: можливість комфортно відпочити після трудового дня і при необхідності попрацювати. У цьому випадку готельний номер виявляється не тільки спальнею, а й робочим кабінетом. Щоб усе це поєднати в одній кімнаті, використовують зонування приміщення за допомогою розміщення меблів, освітлення і т.д. Діловому клієнту важливі в номері робочий стіл і робоче крісло,

настільне освітлення, можливість підключити комп'ютер і прибрати його в разі потреби в сейф, зарядити телефон. Звичайно, клієнт зверне увагу і на ліжко, на шафу, де будуть плічки для костюмів. Важлива для нього і хороша звукоізоляція, яку можуть забезпечити, крім усього іншого, щільні штори (і, зрозуміло, гарні двері).

Що стосується комплектації готелю загалом, то суттєве значення для ділових клієнтів може мати наявність бізнес-центру, обладнаного всім необхідним, можливість харчування в готелі, наявність приміщень для переговорів. Взагалі клієнти готелів ділового призначення звикли до наявності широкого спектру послуг, так що оцінені будуть басейн, сауна, пральня і т.п.

Клієнт туристичного готелю розглядає номер перш за все як місце ночівлі. Оскільки він приїжджає в місто, щоб познайомитися з визначними пам'ятками, то проводить у номері мало часу. Для нього важливо, щоб його сну нічого не заважало і щоб вранці, виспавшись, він міг швидко і комфортно зібратися до сніданку. Першочергове значення для таких клієнтів мають якість ліжка, непроникність штор, зручна ванна і ергономічне планування номера загалом. Для них зручною є наявність в номері багажної підставки - часто такі клієнти зупиняються в номері всього на одну-дві ночі. До готелю загалом пред'являється не дуже багато вимог: для такої клієнтури велике значення має його місце розташування, важлива можливість посідати, замовити додаткові послуги, пов'язані зі знайомством з містом.

Природно, що у всіх розглянутих типах комплектації є і загальні ознаки: наявність технологій обслуговування гостей, систем безготівкового розрахунку, спеціалізованих систем контролю доступу і т.д.

Значне місце у розділі концепції, що характеризує основні підрозділи готельного комплексу, відводиться опису об'єктів інфраструктури (бізнес-центр, фітнес-центр, бугіки, кіоски, відділення банку, банкомати, тощо), а також підприємств харчування (ресторани, бари). Особливості їх функціонування в межах готельного комплексу полягають у наступному:

- ◆ надавані клієнтам готелю послуги розглядаються як додаткові (див. рис. 1);
- ◆ вартість послуг з надання гостям сніданку, як правило, входить у вартість проживання в готелі;
- ◆ для підприємств харчування існує такий постійний контингент відвідувачів, як проживаючі у готелі;
- ◆ частка прибутку підприємств харчування в загальній величині прибутку готельного комплексу нерідко буває значно вищою за частку прибутку від інших додаткових послуг.

Концепція готельного ресторану передбачає ув'язку його функціонування з усіма іншими підрозділами готелю. При цьому необхідно мати чітке уявлення про категорії ресторану, його місце розташування, площу, кількість посадкових місць, кількість майбутніх споживачів, рівень цін, оснащеність підприємства обладнанням, інвентарем, посудом, меблями, витрати на організацію виробничо-торговельного процесу і терміни окупності вкладених коштів.

При розробці концепції одним з головних моментів є вибір теми ресторану, яка може бути підказана будь-яким, досить оригінальним сюжетом - історичним, кінематографічним, літературним, містичним, казковим і т.д. Найважливішим елементом концепції ресторану є гастрономічна тема. Вона може передбачати:

- ◆ широкий вибір класичних страв і напоїв;
- ◆ приготування популярних страв;
- ◆ створення етнічної кухні (з переважанням страв національної кухні, старовинних і маловідомих страв і напоїв);
- ◆ пропозицію функціонального асортименту страв (розробленого на основі тестування постійної групи споживачів).

Діяльність ресторану повинна бути спрямована на розробку нових і фірмових страв, напоїв власного виробництва, створення декількох видів тематичних меню для різних категорій гостей, банкетних меню з урахуванням попиту на обслуговування в ресторані та проведення виїзних заходів (кейтерінг).

Тема ресторану знаходить відображення в оформленні його інтер'єру. Для цього можуть бути використані різні стилі, зокрема:

- ◆ **ампір**, для якого характерні парадна пишність архітектури та інтер'єрів, пілястри (плоский вертикальний виступ на поверхні стіни), розкіш анфілад (приміщень, з'єднаних дверима,

розташованими на одній осі) і парадних залів, прикрашених мармуром, бронзою, дзеркалами, живописними панно. Меблі (червоне дерево, карельська береза, ясен та ін) мають правильні, симетричні форми, прикрашаються різьбленням. У посуді зі срібла переважають спокійні прямі форми з гладкими поверхнями, які контрастують із гравіруванням;

◆ класицизм, що відрізняється суворою гармонійністю всіх складових (меблів, оздоблення стін, посуду тощо). Декор використовується в мінімальних кількостях. У сучасному інтер'єрі класичний стиль прекрасно поєднується з іншими стилями, утворюючи єдність оформлення та дизайну;

◆ неокласицизм - стиль ретро. Характерні прикраси - листя, морські раковини, античні фігури;

◆ бароко, для якого властиві контрастність, напруженість, динамічність образів, прагнення до величчя і пишноти, поєднання реальності та ілюзії;

◆ рококо, характерною особливістю якого є вишуканість, театралізація, комфорт, відхід у світ фантазії та міфічних сюжетів;

◆ готичний, який можна застосовувати для ресторанів, стилізованих під готичне підземелля, середньовічний замок чи собор. У таких ресторанах головний архітектурний елемент - гігантські кам'яні ребра, що виступають із стін і створюють протитягу склепінням, що тиснуть на стіни. Для готичного стилю характерні суворі кольорова гамма, лаконічні форми меблів: прямокутні столи, стільці з високими спинками. Красу оздоблення підкреслюють середньовічні каміни, посуд і столові прибори з металу. У такому ресторані пропонують страви, приготовані на відкритому вогні;

◆ модерн, для якого характерні пастельні тони, поєднання зелених і фіолетових відтінків, лаконізм, абстрактні лінії, художня виразність природних матеріалів: дерева, каменю, скла і металу. Модерн - невід'ємна риса віденських кафе;

◆ мінімалізм, що сформувався в 60-і рр. ХХ ст. Характерна риса - використання форм, яким немає аналогів в природі. Мінімалізм відрізняється відсутністю візерунків, декору, незначною кількістю аксесуарів. Інтер'єри оформляються в строгому стилі, гранична чистота якого асоціюється з цінностями «благородної простоти»;

◆ хай-тек (від англ. high technology - висока технологія), елегантності якому надає використання сучасних матеріалів - пластику і металу. Виконані зі склопластику, меламіну чи ламіновані стільниці не вимагають скатертин. Тому передбачається використання тканинних або паперових серветок, що підбираються у відповідності з кольорним вирішенням інтер'єру. Завершує оздоблення столу посуд із високоякісного пластику, високоміцного прозорого або кольорового скла, сервірувальні тарілки і столові прилади з металу;

◆ кантрі - сільський стиль. Його відрізняє грубувата добротність натуральних матеріалів: глини, дерева, виробів з лози. Внутрішнє оздоблення стін твердими породами дерева (дубом, буком), дерев'яні або плетені столи, стільці, проста кераміка, натуральні тканини (льон, ситець) відображають ідею створення підприємства харчування в народних традиціях;

◆ еко-стиль, основний принцип якого - екологічність, прагнення до єднання з природою. Головні елементи: природні матеріали, природна кольорова гама, зимові сади. Цей стиль допускає використання живих квітів, аксесуарів з дерева і бересту;

◆ культурий стиль, побудований на «легенді» навколо імені відомої особистості (колекціонера, артиста, художника і т.д.);

◆ стиль, який передбачає використання механічних винаходів (фігури-манекени героїв фільмів, тварин і т.д.), які контрастують із традиційною обстановкою ресторану;

◆ літературний стиль, пов'язаний з використанням відомих творів та з відповідним інтер'єром.

Протягом тривалого часу існувала думка: якщо в готелі запланований тільки один ресторан, то його стиль повинен відповідати загальному стилю готелю. У сучасних умовах багато професіоналів вказують на те, що стиль готельного ресторану не слід узгоджувати із загальним дизайном готелю. Подібна невідповідність стилів сприяє появі у гостя почуття першовідкривача. Коли гості потрапляють в готель, виконаний у класичному стилі, природно, вони очікують побачити і класичний ресторан. Але уявіть, наскільки великим буде їхній подив, коли вони опиняться в сучасному ресторані в стилі хай-тек. Таке оформлення додасть йому (ресторану) незалежний вільний характер і зіграє на користь бізнесу загалом.

Трохи інакшою є ситуація, коли в готелі два ресторани і більше. Тоді дизайн одного можна виконати в класичному стилі, а над дизайном іншого - добре поміркувати. Це може бути

національний чи тематичний ресторан; вегетаріанський або рибний; закусочна, кав'ярня чи паб і т.д. Припустимо, керівництву готелю сподобалася ідея створення ресторану, основною темою якого є національна кухня якої-небудь країни. У даному випадку в оформленні приміщення, як правило, використовуються кольори національного прапора; макети архітектурних пам'яток (майже жоден французький ресторан не обходиться без макета Ейфелевої вежі і Триумфальної арки), постаті національних, казкових чи легендарних героїв; елементи кулінарних досягнень країни (наприклад, в італійському ресторані можна зустріти вітрину, заповнену сухими макаронами різної форми і кольору, а в тайському ресторані десерт подається на бананових листах); предмети матеріальної культури (червоно-бурштинові ліхтарики в китайських ресторанах) і т.д. Обрана тематика ресторану може бути різною і несподіваною: ресторан-бібліотека; мисливський або рибальський будиночок; антикварний музей, купе вагона, акваріум, кінозал та ін. Ефектно виглядає ресторан, декор якого виконаний лише у двох контрастних кольорах, що на перший погляд, не підходять один одному: червоний і зелений; синій і помаранчевий; жовтий і фіолетовий. Але при вмілій їх комбінації вийде незабутній дизайн приміщення.

Новим напрямом у дизайні є ф'южн (від англ. Fusion - злиття, змішання, синтез). У цьому випадку неможливо зрозуміти, до якого стилю належить той чи інший елемент оформлення. Це різнобарвний букет, в якому, на перший погляд, немає однакових квітів. Окремо жоден предмет не підходить іншому, а в сумі створюється цілісна гармонійна картина.

У досить великому готелі неординарна і грамотна концепція другого ресторану (на відміну від першого, де організуються сніданки) сприяє залученню гостей у вечірній час - хоча б один раз за час проживання в готелі гість відвідає ресторан.

Необхідно також добре організувати службу барів (місце розташування - вестибюльної, ресторанний, допоміжний, банкетний, при басейні і т.д.; площа; кількість посадочних місць; асортимент реалізованої продукції та спосіб її приготування - молочний, пивний, винний, кавовий, коктейль-бар, винний бар; специфіка обслуговування споживачів - відео-бар, вар'єте-бар, диско-бар та ін.). Особливу увагу необхідно приділити вестибюльному бару (лоббі-бару), що є зручним місцем для зустрічей і бесід. Він розташовується у гостьовій зоні вестибюля, але повинен бути відділений від основної його частини за допомогою поручнів, зелених насаджень (живі квіти), різних рівнів підлог і т.п. Кількість посадочних місць в такому барі в ідеалі має становити 25-35% від кількості номерів в готелі, а площа одного посадкового місця - від 2,5 до 3 м². (власне посадочне місце і проходи). Логічно також продумати облаштування вуличної тераси: літнє кафе, крім принесеного доходу, є непоганою рекламою готельного ресторану, залучаючи до нього клієнтів «зі сторони».

Необхідно враховувати, що концепція нового продукту може забезпечити підприємству максимальний дохід протягом певного часу. Терміни «морального» старіння різних складових концепції готелю та ресторану, що породжує необхідність внесення відповідних змін, є різними в кожному конкретному випадку. Наприклад, виникнення великої кількості закладів із схожою пропозицією послуг («клонування ідеї») може досить швидко призвести до відтоку значної частини клієнтів. Ще однією з частіших причин втрати клієнтів слід назвати зниження попиту на продукт, пропонований підприємством. Необхідно відзначити, що в такій ситуації доцільно вдаватися до модифікації пропозиції. Так, наприклад, готельна компанія *Fairment Hotels Resorts* звернулася до реалізації концепції «готель в готелі» під назвою *Fairment Gold* («золоті привілеї»), що передбачає надання послуг найвищого рівня для вимогливих клієнтів. Окремий ліфт, яким можуть користуватися тільки власники «золотого ключа», доставляє гостей в просторе фойє, де вишколений персонал зустрічає їх, без затримки реєструє і супроводжує в номер. На «золотому поверсі» гості, серед яких багато знаменитостей, позбавлені настирливої уваги «сторонніх». Їх оточує тиша, спокій і висококласний сервіс - як раз те, що вони високо цінують. У просторих номерах - меблі з червоного дерева, цифровий телевізор з плоским екраном, музичний центр з DVD та CD-програвачем, дві телефонні лінії з бездротовими телефонами, високошвидкісний бездротовий доступ до Інтернету. День гостя починається з чашки кави або чаю і склянки соку, які приносять в його номер разом зі свіжою газетою. Потім - сніданок в «золотий вітальні». Незважаючи на те що його скромно іменують «континентальним», меню говорить саме за себе: шварцвальдська шинка, копчена лососина, круасани з грюером і т.п. З 14.00 до 16.30 там же

можна випити чаю або кави з бутербродами і різноманітною випічкою, з 17.00 до 19.00 - вибрати що-небудь на свій смак з широкого асортименту закусок: канапе з французькими сирами, паштетами, трюфелями, рулети з качкою по-пекінськи, козячим сиром, шинкою «прошутто» та інші делікатеси. А з 9 до 10 год. вечора гостей запрошують на вечірній чай зі свіжими булочками і тістечками. За бажанням гостя чай і кава подаються в номери протягом усього дня. Крім того, з полудня і до 10 год. вечора до послуг гостей - бар з широким вибором напоїв. Всі зазначені послуги надаються без додаткової оплати. Тому нічого дивного немає в тому, що в «золотий вітальні» клієнти *Fairment Gold* із задоволенням зустрічаються зі своїми друзями і діловими партнерами. Гості, що проживають на «золотому поверсі», мають також право безкоштовно користуватися послугами бізнес-центру та оздоровчого комплексу.

Концепція готелю ґрунтується не тільки на оцінці кон'юнктури ринку, але і на креативності. Так, Об'єднані Арабські Емірати мають намір здійснити будівництво підводного готелю *Hydropolis*. Це неймовірна споруда за формою нагадуватиме величезну медузу, що лежить на боці. У «щупальцях» під водою розмістяться 220 номерів, в «тілі» - концертний зал, наполовину занурений у воду. Для захисту глядачів від сонячних променів передбачається створення на прозорій «стелі» залу начебто «хмар», якими можна буде управляти. Гості будуть прибувати в готель через прозорий підводний тунель довжиною близько 800 м. Плановий бюджет проекту становить приблизно 500 млн дол, а орієнтовна вартість проживання на добу - 5,5 тис. дол.

Концепція нового продукту визначає ринок, на якому він повинен позиціонуватися. При цьому необхідно здійснити детальну сегментацію ринку, яка дозволить отримати кількісні оцінки його потенціалу.

Перевірка концепції проводиться, як правило, з використанням методу фокус-групи, що дозволяє виявити:

- ◆ ступінь інтересу до неї з боку потенційних споживачів з поясненням інтересу;
- ◆ порівняльну міру переваги, визначену стосовно до існуючих продуктів, а також причини цієї переваги;
- ◆ ціну, яку потенційні споживачі будуть готові заплатити за новий продукт;
- ◆ ступінь готовності до покупки за певною ціною;
- ◆ будь-яку іншу інформацію, необхідну для визначення позиціонування продукту, сприйманого споживачами.

Результати такої перевірки слід сприймати з обережністю, особливо коли ідея, покладена в основу концепції, відрізняється істотною новизною. Досвід розвитку готельної індустрії свідчить, що в багатьох випадках концепцію нового продукту необхідно підкріпити попередньою перевіркою, оскільки без цього можливі серйозні помилки. Нові зручності в номерах або напій в меню - питання тактики, і його невірне вирішення не може завдати занадто великої шкоди функціонуванню підприємства загалом. Однак цього не можна сказати про нові продукти, пов'язані зі значними інвестиціями, як, наприклад, відкриття нового готельного комплексу. Так, компанія *Marriott* перевіряла свою концепцію *Courtyard Motel* (концепція провінційного і приміського готелю), використовуючи статистичний метод зведеного аналізу. Потенційним клієнтам пропонувалося оцінити такі характеристики готелю:

- ◆ зовнішні фактори - вид будівлі, планування місцевості, вигляд басейну і його місце розташування, розмір готелю;
- ◆ номери - розмір та оформлення, розташування і вигляд ванної кімнати;
- ◆ приміщення культурно-масового призначення - розташування, атмосферу, дизайн;
- ◆ послуги харчування - вид і розташування ресторану, обслуговування в номерах, можливість готувати в номері;
- ◆ додаткові послуги - бронювання, реєстрацію і розрахунок, доставку гостей в аеропорт, оренду автомобілів, сауни, тренажерний зал, сквош-корти, тенісні корти, гральні зали, кімнати для ігор дітей і т.д.

У процесі перевірки концепції потенційним клієнтам також були показані різні варіанти мотелів. Від клієнтів вимагалось прорангувати їх за ступенем привабливості, починаючи з найбажанішого. Отримані результати згодом були піддані статистичному аналізу, щоб знайти оптимальний варіант мотелю.

Розробка цільової програми маркетингу передбачає обґрунтування конкретних дій по

введенню нового продукту на ринок. Така програма зазвичай містить: докладний аналіз цільового ринку; підходи до позиціонування на ньому нового продукту, визначення ціни, вибору каналів збуту і комунікацій; оцінки обсягу продажу, частки ринку, структури витрат і частки в них витрат на маркетинг.

Розробка продукту – це етап, на якому здійснюється перетворення ідеї та концепції в реальний продукт, корисний для споживача, технічно і комерційно доцільний для виробника. На цьому етапі проектується сам продукт, його параметри, дизайн, вибирається найменування або товарна марка. Проблематичність розробки продукту полягає в тому, що він часто зводиться тільки до продукту за задумом (рис. 1) без урахування багатьох нематеріальних аспектів. Фахівці з маркетингу не повинні забувати, що їм необхідно дати майбутньому клієнтові уявлення і про продукт у реальному виконанні, включаючи супутні і додаткові послуги.

Успіх нових продуктів значною мірою визначається наявністю у підприємства вичерпної інформації про їх ринковий потенціал. Для цього здійснюється **випробування в ринкових умовах** (пробний маркетинг, ринкове тестування). Вони особливо важливі для продукту, що істотно відрізняється від усіх попередніх, коли підприємство не знає точно, як споживачі відреагують на нього і як його просувати на ринок.

Методи, масштаби і терміни ринкового випробування залежать від характеру нових продуктів і особливостей споживачів. Строки можуть становити від кількох днів (тестування включеного в меню ресторану нового блюда) до 1-2 років. Якщо витрати на розробку незначні і керівництво підприємства впевнене в ринковому успіху продукту, пробний маркетинг може бути короткостроковим або він взагалі може не здійснюватися (незначні зміни існуючих продуктів, як правило, не вимагають ринкового тестування).

Ефективнішим методом, за допомогою якого можна оцінити шанси на успіх того або іншого продукту і життєздатність цільової програми маркетингу, є пробний (експериментальний) продаж нового продукту на контрольованому ринку в реальних умовах конкуренції. Це дає можливість знизити ступінь ризику при організації масового (комерційного) освоєння. Так, якщо створюваним продуктом готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг можна проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. Компанія Marriott як пробний ринок для свого першого готелю Courtyard Motel вибрала Атланту. Щоб вивчити реакцію споживачів, пробний варіант включав пропозицію номерів різної площі. У результаті пробних продажів було виявлено, що номери могли бути меншими, ніж вони планувалися, а стінні шафи повинні мати двері (пробний варіант не передбачав їх наявності, як це зазвичай прийнято в подібних готелях).

Результати маркетингових досліджень свідчать, що приблизно в половині випадків нові продукти не витримують першого ринкового випробування. У той же час для продуктів, що показали свою життєздатність при пробних продажах, імовірність невдач при збуті в масовому масштабі знижується до 10%.

Позитивні результати випробувань нового продукту на ринку є підставою для початку етапу **виробничого і комерційного освоєння**. Розробляється детальний план виробництва нового продукту - досліджуються джерела постачання матеріалів, компонентів, обладнання; здійснюється запуск продукту у виробництво. Одночасно розробляються заходи всього комплексу маркетингу. З погляду теорії і практики маркетингу, на етапі комерційного освоєння найбільший ризик і потенційні збитки припадають на стадію впровадження нового продукту на ринок.

Всі етапи створення нових продуктів повинні здійснюватися в дуже стислі терміни, інакше ринок займуть конкуренти. Скорочення термінів освоєння підвищує конкурентоспроможність, тому що витрати на новий продукт повинні окупитися до того, як він застаріє і втратить попит. Тому щоб підприємство працювало ефективно, головною проблемою слід вважати не як розробити новий продукт, а як це зробити першим.

4. Забезпечення якості і конкурентоспроможності продукту

Формуючи і здійснюючи продуктову політику, підприємство переслідує мету виробляти такі продукти, які найбільшою мірою можуть задовольнити споживача і будуть мати високу конкурентоспроможність. Вирішення цього завдання на практиці ускладнюється досить слабким науковим опрацюванням проблеми. Конкурентоспроможність послуг у сучасній економічній літературі розглядається з найзагальніших позицій і найчастіше визначається як можливість їх збуту

в умовах конкуренції. Таке визначення, на жаль, не розкриває сутність цієї категорії, констатує і без того очевидну залежність збуту продукту від його конкурентоспроможності. При цьому за "всеосяжністю" трактування втрачається зміст конкурентоспроможності конкретного продукту, яка обумовлює розподіл попиту між ним та іншими продуктами – конкурентами, що є в обігу на ринку.

Досить поширеним є підхід до конкурентоспроможності як до комплексу споживчих властивостей продукту безвідносно до його вартості. При цьому передбачається, що низька конкурентоспроможність веде до зниження цін на продукти і, навпаки, підвищення конкурентоспроможності обумовлює зростання цін. Отже, в даному випадку конкурентоздатність ототожнюється з якістю продуктів (у широкому його розумінні), хоча якість - лише один з чинників конкурентоспроможності.

Зустрічаються спроби підійти до визначення конкурентоспроможності продуктів через їхню ціну. При цьому виходять з представлення про ціну, як про універсальну характеристику продукту, в якій відбиваються всі його споживчі і мінові властивості. Причому розвиток таких властивостей у конкуруючих продуктів має проявлятися у відмінності цін, які, як вважають, і є конкурентоспроможність цих продуктів стосовно один до одного.

Представляється важливим, що для виявлення сутності категорії «конкурентоспроможність продукту» перш за все необхідно враховувати, що вона повинна розглядатися з точки зору споживача.

Ринок - це та сфера суспільних відносин, де продукти, конкуруючи між собою, проходять порівняння і перевірку на відповідність вимогам споживачів і де виявляється їх відхилення від цих вимог. При здійсненні покупки кожен індивідуальний покупець здійснює вибір необхідного йому продукту серед цілого ряду аналогів і купує саме той з них, який найбільшою мірою задовольняє його потребу.

У масштабі суспільства найбільше визнання серед продуктів, призначених для задоволення певної суспільної потреби, одержує той, який повніше їй відповідає порівняно з продуктами-конкурентами. Це і виділяє його з загальної товарної маси, забезпечує успіх у конкурентній боротьбі, тобто дозволяє говорити, що він конкурентоспроможний. Звідси випливає, що:

- конкурентоспроможність може бути виявлена тільки в результаті порівняння продуктів і є відносною характеристикою;
- вона по суті виражає відмінність порівнюваних продуктів-конкурентів за ступенем відповідності вимогам, які існують на ринку.

При виборі продукту споживач орієнтується лише на ті його особливості, які становлять для нього суттєвий інтерес. По-перше, є параметри, в яких відображається якість і корисність продукту. По-друге, прагнучи до придбання продукту, що найбільшою мірою відповідає його потребам (тобто володіє найвищим споживчим ефектом), споживач не може абстрагуватися від витрат, які будуть пов'язані з цим продуктом. Природно, що він прагне досягти оптимального співвідношення властивостей продукту і своїх витрат, тобто отримати максимум корисного ефекту на одиницю витрат. Тому для визначення конкурентоспроможності суттєвим є не лише порівняння продуктів за ступенем відповідності конкретній потребі, а й врахування витрат споживача, пов'язаних з цими продуктами. При цьому слід пам'ятати, що купівля означає тільки обов'язкову умову, вихідний пункт задоволення потреби. Сумарні ж витрати складаються з двох частин: одноразових (продажна ціна готельного продукту) і поточних (витрати під час перебування в готелі, пов'язані з придбанням додаткових послуг). Загалом ж загальна сума цих витрат виступає для споживача як ціна задоволення потреби (ціна споживання).

Таким чином, **конкурентоспроможність** - комплексна багатоаспектна характеристика готельного продукту, що визначає його перевагу порівняно з аналогічними продуктами-конкурентами (як за ступенем відповідності потреби, так і за витратами споживачів на їх задоволення), яке забезпечує можливість реалізації продукту в певний момент часу на конкретному ринку. Звідси випливає, що конкурентоспроможність готельного продукту характеризується:

- показниками якості (визначають корисний ефект продукту);
- економічними показниками (визначають ціну споживача).

Необхідно чітко уявляти, що фактична (ринкова) оцінка конкурентоспроможності дається

споживачем у процесі купівлі-продажу готельного продукту. Разом з тим у процесі управління маркетингом не менше важлива оцінка потенційної, розрахункової конкурентоспроможності готельного продукту. Саме потенційна конкурентоспроможність є основою для розробки нових продуктів, обґрунтування рішень про необхідність модифікації існуючих, формування цінової політики. Потенційна конкурентоспроможність готельного продукту значною мірою визначається її якістю. Тому не дивно, що одним з основних напрямів формування стратегічних конкурентних переваг підприємств індустрії гостинності є надання послуг вищої якості, ніж це роблять конкуренти. Такий підхід - необхідна передумова для ефективного функціонування бізнесу, позаяк якість продукту забезпечує:

1) вищу лояльність споживачів. Висока якість призводить до високого задоволення, особливе задоволення - до лояльності споживачів, яка, своєю чергою, є запорукою високої прибутковості і зростання підприємства;

2) вищу частку ринку. Лояльні споживачі забезпечують стійкий обсяг продажу. Їх усна реклама залучає нових клієнтів, тим самим збільшуючи займану підприємством частку ринку;

3) лояльність співробітників. Коли підприємство пропонує послуги високої якості, його працівники задоволені і гордяться своєю роботою. Задоволені співробітники, як правило, лояльні до підприємства і працюють більш продуктивніше;

4) меншу вразливість для цінової конкуренції. Підприємства, відомі наданням послуг високої якості, такі, наприклад, як готелі Ritz-Carlton, підтримують високі ціни, тому що вони надають споживачам те, що не можуть запропонувати конкуренти. Отже, такі підприємства зазвичай не беруть участі у ціновій конкуренції, а якщо вона їх все-таки зачіпає, то, як правило, знаходяться у вигіднішому становищі порівняно з конкурентами внаслідок своєї високої продуктивності і низьких витрат.

Міжнародна організація по стандартизації (ISO) визначає **якість** як сукупність характеристик об'єкта, що відносяться до його здатності задовольняти обумовлені чи передбачувані потреби. Отже, в основі якості закладений досвід споживача, вона вимірюється по відношенню до його вимог, обумовлених або необумовлених, свідомих або неусвідомлених, об'єктивних чи суб'єктивних, але таким, що завжди зазнають змін. При цьому наведене вище визначення якості відноситься як до товарів і послуг, так і до процесів виробництва товарів і надання послуг.

Адекватне розуміння сутності якості у сфері послуг потребує врахування таких концептуальних положень.

По-перше, будь-яка послуга як товар - це невідчутна, нематеріальна дія, що відбувається в момент контакту виробника послуги та її споживача. Внаслідок цього її якість має відношення не до речі - матеріального об'єкта, запропонованого споживачеві, а до дії або виконання певної роботи - нематеріального процесу, що просувається на ринок.

По-друге, споживачам набагато важче оцінити якість послуги - невлічливої дії порівняно з якістю товару в матеріальній формі, для якого існує безліч відчутних «доказів» і показників якості. У невлічливих послугах перелік таких «доказів» нерідко зводиться до оцінки поведінки контактного персоналу, що надає послугу, і матеріального середовища, в якому здійснюється виробництво і споживання послуги. Якістю послуги можна управляти тільки при розумінні того, як відбувається її оцінка споживачем і які чинники залучені до оціночного процесу.

По-третє, оцінка якості послуги передбачає порівняння споживачем очікуваної її якості зі сприйнятою. Сприйняття споживачем готельного обслуговування представляє собою формування у свідомості гостя цілісного чуттєвого образу цього процесу, тому споживач оцінка зводиться до визначення загального враження (позитивного чи негативного) від готельного підприємства, що характеризує ступінь відповідності рівня обслуговування очікуванням споживача. Такий оціночний процес у спеціальній літературі кваліфікується як «парадигма підтвердження – непідтвердження очікувань».

Якщо рівень очікувань споживача щодо якості послуги відповідає рівню сприйнятої якості обслуговування, то споживач залишається задоволеним або захопленим якістю обслуговування. Якщо ж рівень очікувань споживача виявляється вищим рівня сприйнятої якості обслуговування, то споживач залишається незадоволеним. Цілеспрямований вплив з боку підприємства на очікування і сприйняття споживачів веде до можливості впливу на результат оцінки якості послуги. Справа в тому, що не всі характеристики послуги, а лише суттєвіші цікавлять

споживачів. Склад суттєвих характеристик може і повинен варіюватися стосовно сегменту споживачів, цілям підприємства, поточної ситуації. Найбільш суттєвими характеристиками (критеріями якості) послуги є матеріальність, надійність, чуйність, переконаність, співчуття.

По-четверте, оцінка якості послуги споживачем не зводиться до кінцевого результату обслуговування, але об'єктивно зачіпає і сам процес обслуговування. Кінцевий результат і процес обслуговування взаємопов'язані і є двома сторонами однієї «медалі», тобто поняття «якість послуги». З цього можна зробити фундаментальний для управління якістю в сфері послуг висновок: сприйняття якості обслуговування - величина змінна, що динамічно змінює свій зміст у перебігу сприйняття якості окремих елементів процесу обслуговування. Сприйняття якості обслуговування стає остаточним після завершення процесу обслуговування, але формується воно з сприйняття якості окремих елементів процесу обслуговування. Сприйняття якості раніше виконаних елементів може впливати на сприйняття якості наступних. Отже, для споживача функція якості обслуговування представляє собою формалізований опис залежності його сприйняття та оцінки якості обслуговування загалом від сприйняття та оцінки якості структурних елементів процесу обслуговування.

На основі розглянутих вище концептуальних положень розроблено кілька оригінальних моделей якості послуг.

Двофакторна модель якості обслуговування запропонована представником Північної школи маркетингу послуг К. Гренросом. За своїм змістом вона дуже нагадує двофакторною теорію мотивації Ф. Герцберга.

Якщо Герцберг розрізняє дві групи факторів (мотиватори і гігієнічні фактори), що ведуть до повного задоволення працею, то Гренрос пропонує розрізняти два аспекти, які ведуть до оптимального сприйняття якості послуги. На його думку, для споживача важливо не тільки те, що він отримує в процесі обслуговування, але і як він це отримує. Відповідно до цієї моделі, необхідно розрізняти технічну (що) і функціональну (як) якість (рис. 7).



Рис. 7. Двофакторна модель якості послуги

Технічна якість визначається критеріями, що відносяться до виробничого стану підприємств індустрії гостинності (номер в готелі, блюдо в ресторані, орендований автомобіль і т.д.). Споживач має можливість частково оцінити якість готельної послуги до її придбання.

Функціональна якість характеризує процес надання послуг і визначається:

- ◆ відносинами, що складаються між працівниками підприємства і клієнтами, а також у клієнтів один з одним;
- ◆ внутрішніми відносинами, які існують на підприємстві і впливають на якість обслуговування;
- ◆ поведінкою персоналу та його ставленням до роботи;
- ◆ зовнішнім виглядом персоналу, особливо працівників, що вступають в контакт з клієнтами;
- ◆ контактами з споживачами, які можуть бути як безпосередніми (прямими), так і непрямими (опосередкованими);
- ◆ досяжністю встановлених стандартів обслуговування;
- ◆ занепокоєнням про якість обслуговування клієнтів з боку всіх працівників підприємства.

У сукупності висока технічна і функціональна якість визначають, як сприймається якість продукту, яка завжди порівнюється споживачем з очікуваним. При цьому провідну, стратегічну роль відіграють функціональні аспекти якості. Так, висока функціональна якість може поліпшити, наприклад, враження від номера, який не цілком виправдовує очікування клієнта. Але якщо рівень функціональної якості низький, то навіть прекрасний номер в готелі не зможе усунути посталі у споживача відчуття незадоволеності.

П'ятиступінчасту модель якості обслуговування розробили вчені Техаського університету А. Парасураман, В. Зейтхамл і Л. Бері. Ця модель тісно пов'язана з маркетингом, тому що в її основі лежить орієнтація на запити споживача. Відповідно до неї, якість послуги необхідно розглядати як результат наявності або відсутності розривів на п'яти рівнях.

Перший рівень - можливий розрив між споживчими очікуваннями і їх сприйняттям керівництвом підприємства. Іншими словами, це нерозуміння, незнання або ігнорування керівництвом підприємства очікувань своїх клієнтів. Окремі готелі проводять попередні дослідження для з'ясування запитів споживачів, але потім свою діяльність концентрують на внутрішньовиробничих проблемах і забувають, що запити клієнтів можуть змінюватися. Якщо зміни відбулися, а готель на них не відреагував, то всі інші маркетингові заходи втрачають свій сенс.

Другий рівень - можливий розрив між сприйняттям споживчих очікувань керівництвом підприємства та їх відображенням у стандартах обслуговування. На цьому рівні керівництво готелю прекрасно розуміє очікування клієнтів, але з яких-небудь причин не може забезпечити виконання стандартів обслуговування або неточно формує вимоги до персоналу, що забезпечує їх виконання. На підприємстві можуть бути відсутні стандарти обслуговування або вимоги у них можуть бути сформульовані розпливчато. Якщо ж вимоги визначені чітко і недвозначно, може виявитися, що вони нездійсненні, а керівництво не вживає необхідних заходів з підтримки відповідного рівня якості послуг. Наприклад, готель хоче домогтися, щоб його клієнти отримували відповідь по телефону протягом 10 секунд, але наявної кількості службовців, які відповідають на телефонні дзвінки, для цього недостатньо, а адміністрація її не збільшує.

Третій рівень - можливий розрив між стандартами обслуговування та якістю надаваних послуг. Це відбувається в «момент істини», тобто якщо працівник та клієнт вступають у безпосередні взаємовідносини. Причинами такого розриву можуть бути незадовільна професійна підготовка персоналу, його перевантаженість роботою, небажання або нездатність працівників забезпечувати зафіксований в стандартах рівень обслуговування.

Четвертий рівень - можливий розрив між якістю надаваних послуг і зовнішньою інформацією про цю якість, яка передається потенційним клієнтам за допомогою використовуваних підприємством маркетингових комунікацій. Це трапляється тоді, коли підприємство обіцяє (наприклад, в рекламі) більше, ніж може надати. Справа в тому, що на очікування споживача впливають обіцянки, які містяться в наданій йому інформації. Так, якщо в рекламному проспекті зображений розкішний готель з чудовими номерами, а по приїзді клієнт виявляє звичайний пересічний номер, то причиною незадоволеності буде невідповідність між змістом рекламної інформації і реальністю.

П'ятий рівень - можливий розрив між очікуваннями споживачів та їх сприйняттям отриманих послуг. Цей розрив є похідним від одного або кількох попередніх. Він виникає через невідповідність між очікуваною якістю обслуговування і наданою в дійсності. Непідтвердження очікувань призводить до відходу споживачів до конкурентів і вищих витрат на маркетинг для залучення нових клієнтів. Підтвердження очікувань призводить до довгострокової лояльності споживача до підприємства, що є основною ідеєю маркетингу взаємовідносин.

Використовуючи розглянуту вище модель, підприємство може домогтися розуміння потенційних проблем забезпечення якості готельного продукту. Це дає можливість вирішувати проблеми, що виникають на кожній стадії виробництва і надання послуг.

Модель типології елементів обслуговування розробили американські спеціалісти Є. Кедотт і Н. Терджен. Вона базується на концепції «нейтральних зон», запропонованій свого часу Ч. Бернардом для опису реакції підлеглого на прояв владних повноважень з боку вищого керівництва. Відповідно до цієї концепції сприйняття прояву владних повноважень є результатом послідовних і комплексних процесів у свідомості, і оскільки відсутні причини протидіяти прояву владних

повноважень керівника, людина сприймає їх нейтрально, навіть не замислюючись про це. Те ж саме можна сказати і про сприйняття споживачем пропонованого обслуговування. Якщо воно опиняється в зоні прийнятного або очікуваного (нейтральна зона), дуже мало надій на те, що задоволення буде отримано. Тільки в тому випадку, коли якість і рівень обслуговування в сприйнятті споживача опиняються за межами цієї нейтральної зони, він відчуває почуття задоволення або, навпаки, незадоволеності. На цій підставі можна припустити, що чим більш важливіші для споживача ті чи інші елементи обслуговування, тим вужча нейтральна зона, тим менше нейтральним буде залишатися споживач щодо пропонованого обслуговування. На основі цієї ідеї С. Кедотт і Н. Терджен виділили чотири групи елементів обслуговування, розрізняючи їх за характером сприйняття споживачем.

1. Критичні. Це головні елементи, що викликають однозначну реакцію споживача. Вони зазвичай формують найменшу нейтральну зону, оскільки є обов'язковими елементами готельного продукту і реалізують мінімально достатній рівень вимог до обслуговування, прийнятний для споживачів. Якщо підприємство бажає вижити в умовах конкуренції, воно має зробити все, щоб запропонувати ці елементи обслуговування. До них, зокрема, відносяться: чистота готельних номерів і громадських приміщень, безпека, здорова їжа і т.п. Критичними ці елементи називають тому, що їхня присутність у надаваній послугі викликає позитивну, а відсутність - однозначно негативну реакцію. Критичні вони ще й тому, що ігнорування їх допустимо тільки в критичних для готелю ситуаціях.

Секрет успіху в індустрії гостинності полягає в умінні викликати у гостя відчуття емоційного комфорту, що є обов'язковою складовою успішного функціонування будь-якого готелю. Однак при цьому іноді забувають про звичайний фізичний комфорт, без якого немислимий комфорт емоційний. Сюди відносяться температурний комфорт (оптимальна для кожного температура й вологість), повітряний комфорт (відсутність неприємних запахів і достатній вміст кисню), світловий комфорт (оптимальна освітленість кожної зони перебування гостя). Надзвичайно важливим є і технологічний комфорт - зручність користування технічним обладнанням (наприклад, голосовою поштою або телевізійною інформаційною системою). У сучасних готелях часто встановлюють таке обладнання, з яким гість раніше не стикався, а інструкція іноді складена так розумно, що він, нічого не зрозумівши, вважає за краще не користуватися ним. Крім цього, у гостя виникає питання, чому він повинен сплачувати послуги, якими не може скористатися (він же розуміє, що вартість встановленого обладнання відбивається у ціні номера). Природно, така ситуація не сприяє його емоційному комфорту. Тому керівництву готелю слід виходити не з марнославного бажання «бути попереду всієї планети», а з тих реальних зручностей, якими зможуть скористатися його гості, і, відповідно, тих конкурентних переваг, які завдяки цьому будуть досягнуті.

2. Нейтральні. На відміну від критичних, створюють максимальну нейтральну зону і не мають прямого впливу на діяльність підприємства. Прикладами нейтральних елементів можуть бути колір униформи обслуговуючого персоналу, колірне вирішення інтер'єру будівлі, розташування автомобільної стоянки тощо. Ці елементи мають досить слабкий вплив на ступінь задоволення споживачів.

3. Приносять задоволення. Вони можуть викликати вдячну реакцію, якщо присутні в складі готельного продукту понад очікування, але ніякої додаткової реакції на їх відсутність не буде, якщо очікування клієнта задоволені або, навпаки, не задоволені продуктом загалом. Прикладами можуть служити безкоштовні напої, що надаються гостям під час банкетів від імені керівництва готелю, квіти, що підносяться адміністрацією ресторану дамам і т.п. Такі елементи не завдають неприємностей, якщо споживач їх не отримує (подібні «сюрпризи» він спеціально не оплачував), і, навпаки, приносять задоволення, коли клієнт фантом виявляє їх.

4. Приносять розчарування. Ці елементи, якщо вони виконані неправильно або відсутні, в більшості випадків викликають негативну реакцію. Однак ніякої реакції не буде, якщо все робиться правильно. До таких елементів, зокрема, можна віднести відмову від прийняття оплати найпоширенішими кредитними картками, недружелюбність персоналу, пізній час початку роботи газетного кіоску і т.п.

Модель М. Кано виділяє три основні групи характеристик продуктів і відповідні їм типи реакцій споживачів.

Перша група характеристик продуктів (обов'язкові, за визначенням М. Кано) відповідає базовим

потребам і запитам споживачів. Останні вважають їх наявність само собою зрозумілим: якщо вони є, то захоплення це ні в кого не викликає, але якщо їх немає - то обурення і невдоволення немає меж. Іншими словами, виконання вимог споживачів щодо обов'язкових характеристик практично не сприяє збільшенню споживчої цінності продукту, а от їх невиконання - різко знижує.

Характеристики, що відносяться до другої групи, отримали назву кількісних: задоволеність споживача (тобто усвідомлена споживча цінність) зростає в міру кількісного покращення параметрів відповідної характеристики.

Нарешті, характеристики, що входять у третю групу, викликають у споживачів захоплення і називаються «сюрпризними». Відсутність відповідних властивостей у продукту не відлякує клієнта - він просто на них не сподівається.

Для визначення впливу своїх дій на споживчу цінність продукту готельному підприємству необхідно встановити:

- ◆ які властивості продукт повинен неодмінно мати (обов'язкові характеристики);
- ◆ які властивості можуть надати продукту «родзинку» і бути несподіваними для споживача (сюрпризні характеристики);
- ◆ які показники необхідно дозувати, зіставляючи витрати на їх досягнення і зумовлений цим ріст кількості споживачів (кількісні характеристики);
- ◆ які характеристики не представляють суттєвого інтересу для споживача і є малозначущими.

Для досягнення конкурентних переваг доцільно: по-перше, надати продукту якісь особливості, які виражалися б у несподіваних для клієнта сюрпризних характеристиках, по-друге, покращити критичні (найважливіші) кількісні характеристики. Продукти ж, у яких покращуються тільки обов'язкові характеристики, мають менший успіх на ринку.

Описані моделі служать концептуальною основою забезпечення якості послуг в індустрії гостинності.

Інструментом успішного вирішення проблем якості на рівні підприємств є впровадження систем якості, які відповідають стандартам ISO. Вміщені в них вимоги є унікальні і спрямовані на реалізацію принципів Загального Управління Якістю - Total Quality Management (TQM).

1. *Орієнтація на споживача.* Підприємства залежать від споживачів і тому повинні розуміти їхні поточні та майбутні потреби, виконувати їхні вимоги і прагнути перевершити їх очікування. Блискуче відобразили цей принцип американські вчені П. Шолтес і Х. Хакквекборда: «Споживач повинен отримати те, що він хоче, коли він цього хоче і в тій формі, в якій він цього хоче. Компанія повинна прагнути не тільки задовольнити очікування споживача. Це найменше, що їй необхідно зробити. Компанія повинна прагнути до того, щоб змусити споживача бути в захваті, надаючи йому навіть більше того, що він може очікувати. Ось тоді ваші боси будуть в екстазі, рада директорів - на вершні блаженства, а ваша компанія стане легендою на Уолл-стріт. Але якщо ваш споживач не в захопленні - значить, ви ще не почали досягати якості».

2. *Лідерство керівника.* Керівництво повинно мати чітке уявлення про призначення і майбутній розвиток підприємства, але цього недостатньо. Керівний склад повинен донести це представлення до своїх службовців і переконати їх повірити в нього і слідувати йому. Справжні лідери віддані ідеї якості, вбачають свою мету в тому, щоб домогтися якісного обслуговування у вигляді дій, видимих і службовцями, і клієнтами. Керівництво підприємства має прийняти на себе відповідальність за політику якості, що стосується: рівня якості продуктів; сприятливого образу підприємства і його репутації у сфері якості; цілей забезпечення якості; методів досягнення цілей у сфері якості; ролі персоналу, відповідального за реалізацію політики в сфері якості.

3. *Залучення працівників.* Співробітники всіх рівнів складають основу підприємства, і їхнє повне залучення дає можливість підприємству з вигодою використовувати їх здібності. Персонал розглядається як найбільше багатство підприємства. Тому створюються умови, щоб максимально розкрити і використовувати творчий потенціал співробітників.

4. *Прихильність концепції єдиного процесу.* Підприємство, що розглядає свою діяльність як єдиний процес, обов'язково досягне кращого результату. Процес складається з безлічі бізнес-процесів, під якими розуміється сукупність різних видів діяльності з кінцевим результатом, важливим, в першу чергу, для клієнтів, а також і для самого підприємства. Всі бізнес-процеси можна розділити на дві групи: основні, на базі яких здійснюється виконання функцій поточної

діяльності з надання послуг; обслуговуючі, на базі яких досягається забезпечення виробничої діяльності підприємства. Кожен з процесів необхідно організувати таким чином, щоб виконувалися вимоги замкнутого циклу Е. Демінга (цикл PDCA) для кожного процесу і підприємства загалом (рис.8).

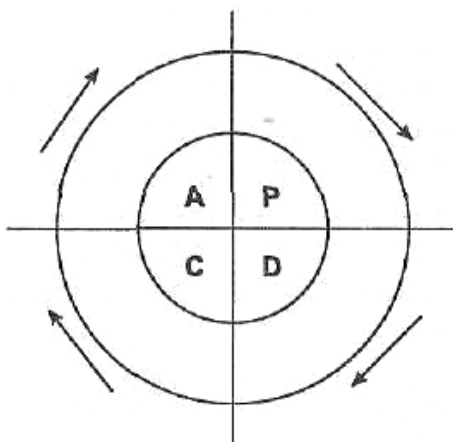


Рис. 8. Цикл Демінга:

P (Plan) - план; D (Do) - виконання робіт у відповідності з планом; C (Check) - перевірка відповідності отриманого результату запланованому; A (Action) - прийняття необхідних заходів у разі відхилення отриманого результату від запланованого.

Формування переліку процесів обслуговування на підприємстві готельного господарства - відправна точка в реалізації концепції єдиного процесу - основи TQM, у розробці стандартів обслуговування, які включають:

- ◆ чітке визначення потреб клієнтів і відповідних заходів у сфері якості;
- ◆ запобіжні дії і управління з метою уникнення незадоволення споживача;
- ◆ оптимізацію витрат, пов'язаних з якістю, з метою досягнення необхідного рівня виконання послуг та якості обслуговування;
- ◆ безперервний аналіз вимог, які пред'являються до послуг, і досягнень, пов'язаних з їх реалізацією, що дозволяє виявити можливості підвищення якості обслуговування;
- ◆ попередження несприятливих впливів підприємства на суспільство і навколишнє середовище.

За допомогою управління процесами досягається задоволення потреб клієнтів. У результаті управління результатами процесу переходить в управління самим процесом обслуговування.

5. *Системний підхід до управління.* Результативність і ефективність діяльності підприємства значною мірою залежать від розуміння її як системи взаємопов'язаних процесів та управління нею як такою. Будь-який готель повинен прагнути до об'єднання процесів обслуговування з процесами, які дозволяють відстежити відповідність послуг потребам клієнтів. Тільки при системному підході до управління стає можливим повне використання зворотного зв'язку зі споживачами для вироблення стратегічних планів по впровадженню системи якості.

6. *Постійне вдосконалення.* Підприємство повинне не тільки відстежувати проблеми, що виникають але і після ретельного аналізу з боку керівництва вживати необхідні коригувальні та запобіжні дії для запобігання таким проблемам надалі. Їхні цілі і завдання ґрунтуються на результатах оцінки ступеня задоволеності споживача (виявленої за допомогою зворотного зв'язку) і на показниках діяльності самого підприємства. Процес вдосконалення має відбуватися за участю керівництва, він повинен бути забезпечений усіма ресурсами, необхідними для реалізації поставлених цілей. Не можна забувати: те, що вчора здавалося найвищим досягненням, сьогодні може виявитися неконкурентоспроможним. І тільки неухильний рух вперед, постійне вдосконалення всіх бізнес-процесів готелю дасть позитивний результат.

7. *Прийняття рішень на основі фактів.* Дотримання цього принципу - альтернатива часто застосовуваних на практиці способу ухвалення рішень на основі інтуїції, минулого досвіду, припущень та ін. Рішення будуть найефективнішими, якщо вони ґрунтуються на аналізі реальної інформації. Реалізація принципу вимагає, перш за все, вимірювань і збору достовірних і точних даних, що відносяться до поставленого завдання. Зокрема, моніторинг результатів обслуговування

у готельному підприємстві повинен забезпечити отримання:

- ◆ всебічної інформації про ефективність процесу обслуговування - рівень виконання вимог споживачів і досягнення їхньої задоволеності;
- ◆ висновків внутрішніх перевірок застосування всіх елементів системи якості та їх ефективності в досягненні встановлених цілей забезпечення якості послуг;
- ◆ відомостей про зміни, викликані новими технологіями, концепціями якості, стратегіями конкурентів, а також спеціальними та екологічними умовами.

Прийняття рішень також може ґрунтуватися на аналізі ідей і пропозицій, що надходять від працівників підприємства і спрямованих на підвищення продуктивності праці і мінімізацію витрат. Тільки колективне прийняття рішень, що спираються на факти, допоможе уникнути грубих помилок, вплив яких неминуче позначається на діяльності підприємства.

8. *Взаємовигідні відносини з постачальниками.* Підприємство і його постачальники є взаємозалежними, і взаємовигідні відносини підвищують спроможність обох сторін створювати споживчу цінність. Реалізація принципу вимагає ідентифікації основних постачальників, організації чітких і відкритих зв'язків і відносин (заснованих на балансі коротко- і довгострокових цілей обох сторін), обміну інформацією і планів на майбутнє, спільної роботи з аналізу потреб клієнтів, ініціювання спільних розробок і покращення процесів обслуговування споживачів.

Саме ці вісім принципів покладені в основу стандартів ISO серії 9000: 2000, які створюються і впроваджуються на підприємствах як засіб, що забезпечує проведення певної політики у сфері якості. При цьому слід враховувати, що впровадження систем якості – це кропітка і тривала робота із залученням всіх працівників підприємства. Помилкою є уявлення, що, впровадивши принципи вольовим рішенням, за короткий час можна домогтися серйозного результату. На будь-якому підприємстві цей процес необхідно починати при наявності певних умов, найважливішими серед яких є:

1) бажання керівництва впроваджувати систему якості з залученням всіх працівників підприємства;

2) розуміння всіма працівниками підприємства сенсу впровадження системи якості.

Якість можна порівняти з вірусом, яким повинні бути «заражені» («одержимість якістю», згідно з Б. Джайнер) всі працівники готельного підприємства від директора до покоївки. Саме «одержимість якістю» свідчить про глибинну і першочергову важливість якості для готелю - на противагу його звичної ролі «другої скрипки», що поступається тиску поточних обставин і проблем.

5. Прийняття рішень про товарну марку

Однією з найважливіших складових розробки та реалізації продуктової політики є визначення **товарної марки** - імені, терміну, знаку, символу, малюнка або їх поєднання, які ідентифікують товари або послуги певного підприємства чи групи підприємств. Створення і грамотне використання товарної марки дозволяють ефективніше дистанціювати свою пропозицію від товарів (послуг) конкурентів, сприяють отриманню суспільного визнання, забезпечують підприємству ширше поширення його продуктів, у тому числі за вищими цінами.

Товарна марка може включати до свого складу марочне ім'я і (або) марочний знак.

Марочне ім'я - це буква, слово чи група букв і слів, які можна вимовити (наприклад, Marriott, Hilton). Ім'я (назва) наділяє продукти індивідуальністю, характером, відмінностями і робить їх привабливими для клієнтів. Виділяють два аспекти впливу назви на споживачів - враження і сенс. Найпідходящі комерційні назви - ті, в яких враження і сенс вдало доповнюють один одного.

Марочний знак - це символ, малюнок, відмітний колір або яке-небудь інше позначення (зокрема, шрифтове оформлення), які можна впізнати, але не можна вимовити. Наприклад, літера H готелів Hilton, обрамлена гілочками буква S компанії Sheraton, золотисті арки ресторану McDonald's, зелені вивіски готелів Holiday Inn легко впізнавані для клієнтів.

Марочне ім'я та марочний знак представляють собою маркетингові позначення і не забезпечують їх власникам правового захисту, якщо не зареєстровані як товарні знаки.

Товарний знак - марка загалом або її частина, зареєстровані в установленому порядку і забезпечені правовим захистом. Товарний знак має властивість виключної приналежності власнику, який має необмежене право користуватися і розпоряджатися товарним знаком, а також забороняти його використання іншим особам.

Правова охорона товарних знаків забезпечується на міжнародному та національному рівнях. На міжнародному рівні права власника товарного знака визначено Паризькою конвенцією з охорони промислової власності та Мадридською угодою про міжнародну реєстрацію знаків. Понад 100 країн мають національну законодавчу базу, яка визначає порядок реєстрації і використання товарних знаків (наприклад, в Україні – Закон України «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг» (1.07.1994 р.), а також Проект Закону України «Про товарні знаки і знаки обслуговування», в Російській Федерації - Закон РФ «Про товарні знаки, знаках обслуговування і найменуваннях місць походження товарів», в Республіці Білорусь - Закон Республіки Білорусь «Про товарні знаки і знаках обслуговування»).

Згідно з українським законодавством, до російського законодавства, до товарних знаків (знаків послуг) відносять «позначення, здатні відрізнити відповідно товари і послуги одних юридичних або фізичних осіб від однорідних товарів і послуг інших юридичних або фізичних осіб». Аналогічні за змістом, хоча і відрізняються формулюваннями визначення містяться у вищезгаданому Законі Республіки Білорусь та нормативних актах інших держав.

Знаками обслуговування користуються готелі, ресторани, банки, страхові компанії, туристичні фірми, видовищні організації, транспортні компанії та інші підприємства з надання послуг.

Товарний знак для ефективного його використання в господарській діяльності та охорони від порушень з боку конкурентів повинен бути охороноздатним, тобто мати розрізняльну здатність, державну реєстрацію або охоронятися дією міжнародного договору.

Розрізнявальна здатність товарного знака полягає в його здатності ідентифікувати товар, позначений цим знаком, завдяки чому споживач може розпізнати його (а відповідно і товар) серед інших товарних знаків, які використовуються для однорідних товарів.

Поряд з розпізнавальною здатністю на охороноздатність товарного знаку впливають умови надання йому правової охорони. Такими умовами відповідно до національних законодавств є його державна реєстрація та надання правової охорони згідно з міжнародними угодами. Реєстрацію товарних знаків здійснює державний департамент інтелектуальної власності України (УКРПАТЕНТ). Право на товарний знак засвідчується свідоцтвом.

Воно засвідчує пріоритет товарного знаку, виняткове право власника на товарний знак відносно товарів, зазначених у свідоцтві, та містить зображення товарного знаку. Реєстрація товарного знаку діє протягом десяти років з дня надходження заявки в патентне відомство. Термін дії реєстрації може бути продовжений за заявою власника, подане протягом останнього року її дії, кожен раз на десять років.

Необхідно враховувати, що як товарний знак не можуть бути зареєстровані позначення, які суперечать за своїм змістом суспільним інтересам, принципам гуманності та моралі. Не реєструються також позначення, що є оманливими або здатними ввести в оману споживача щодо товару, місця його походження чи його виробника.

Не допускається реєстрація товарних знаків, які не мають ознак відмінності; увійшли до загального вжитку як позначення товарів певного виду; є загальноприйнятими символами і термінами; складаються виключно із знаків чи вказівок, що використовуються для позначення виду, якості, кількості, властивості, призначення, цінності товарів, а також місця і часу їх виробництва і збуту. Такі позначення можуть бути включені в товарний знак як неохоронювані елементи, якщо вони не займають у ньому домінуючого положення.

Не можуть бути зареєстровані товарні знаки, що складаються лише з позначень, що представляють собою державні герби, прапори та емблеми; офіційні назви держав, прапори, емблеми та скорочені або повні найменування міжнародних міжурядових організацій; офіційні контрольні, гарантійні та пробірні клейма, нагороди та інші відзнаки. Такі позначення можуть бути включені як неохоронювані елементи в товарний знак, якщо на це є згода відповідного компетентного органу або їх власника.

Не можуть бути зареєстровані як товарні знаки позначення, тотожні або подібні до їх змішання:

- ◆ із зареєстрованими чи заявленими на реєстрацію на ім'я іншої особи і такими що володіють більш раннім пріоритетом товарних знаків стосовно однорідних товарів;
- ◆ товарними знаками інших осіб, які охороняються у країні на основі міжнародних договорів, стосовно однорідних товарів;
- ◆ товарними знаками, визнаними патентним відомством громадськими, у стосовно будь-яких

товарів.

Не реєструються як товарні знаки позначення, які відтворюють:

- ◆ відомі на території країни стосовно однорідних товарів фірмові найменування (або їх частини), що належать іншим особам;
- ◆ промислові зразки, права на які належать іншим особам, якщо промисловий зразок має більш ранній пріоритетом порівняно з заявленими на реєстрацію товарними знаками;
- ◆ найменування місць походження товарів, які охороняються в країні;
- ◆ назви відомих творів в країні науки, літератури і мистецтва, цитати або персонажі з них, твори мистецтва або їх фрагменти без згоди власника авторського права або його правонаступників;
- ◆ прізвища, імена, псевдоніми та похідні від них, портрети і факсиміле відомих у країні осіб, що порушує особисті немайнові права цих осіб без згоди таких осіб або їх спадкоємців;
- ◆ знаки систем сертифікації, що охороняються у встановленому законодавством порядку. '

Сутність права на товарний знак полягає у можливості його необмеженого і монопольного використання власником (на товарах та упаковці, в рекламі, друкованих виданнях, на офіційних бланках, на вивісках, при демонстрації експонатів на виставках і ярмарках і т.д.) охороняється. Незаконне використання чужого товарного знаку, що розглядається:

- ◆ як цивільно-правове порушення, яке тягне за собою застосування до порушника відповідальності, передбаченої нормами цивільного законодавства;
- ◆ акт недобросовісної конкуренції, у певних випадках - адміністративне правопорушення;
- ◆ злочин, що тягне застосування кримінальної відповідальності. Правовласник може продати знак, передати його як внесок в статутний капітал іншої компанії. Вартість знака може враховуватися і в корпоративних трансакціях, тобто заходах, пов'язаних зі зміною статусу і структури компанії (наприклад, при поглинанні і злитті, приватизації тощо).

Право на використання товарного знаку його власник може надати іншій особі (користувачеві) за договором комерційної концесії або ліцензійним договором. *Комерційна концесія* - еквівалент відомого в західному законодавстві поняття «франчайзинг». Такий договір укладається, як правило, з метою створення нових господарських комплексів (готелів, ресторанів і т.п.), розширення мережі ринків збуту під товарною маркою правовласника, який не втрачає виключного права на товарний знак і може використовувати його у своїй діяльності незалежно від користувача. Це відрізняє комерційну концесію від традиційних ліцензійних договорів, коли відбувається уступка товарного знаку (протягом певного часу товарний знак використовує тільки особа, яка отримала ліцензію від власника).

Таким чином, товарний знак представляє собою товарну марку загалом або її частина, забезпечену правовим захистом. Товарна марка є об'єктивною невід'ємною характеристикою продукту в реальному виконанні. Але, з іншого боку, товарна марка живе «самостійним життям» на ринку, має свої відмінні характеристики.

Товарна марка надає продукту, окрім його функціональної основної корисності, цілий ряд додаткових атрибутів, спрямованих на задоволення запитів і побажань споживачів. Тим самим вона допомагає сформувати образ або репутацію продукту. Споживачі сприймають наявність атрибутів у товарній марці, використовують їх як критерії порівняння марок, що дає їм можливість структурувати навколишню товарну дійсність і, в підсумку, полегшує вибір.

При цьому довговічнішими атрибутами товарної марки є її цінність, що характеризує культуру підприємства, і індивідуальність (унікальність), що забезпечує відмінність і впізнаваність. Саме вони визначають суть кожної товарної марки.

Загалом роль і значення товарної марки для споживачів полягає в тому, що вона дозволяє ідентифікувати продукти та їх виробників, гарантує певний рівень якості для продуктів з певною маркою і те, що очікування щодо марочних товарів виправдаються. Для продавців товарна марка багато в чому визначає подальшу рекламну і збутову діяльність, захищає власника марки від недобросовісної конкуренції, дозволяє розширювати або урізноманітнювати продуктову номенклатуру без додаткових витрат на рекламу, тому що можна поширити популярність марки на нові продукти. Крім того, товарні марки допомагають здійснювати сегментацію ринку, збільшують ступінь контролю за реалізацією маркетингових програм. Сильні марки сприяють зміцненню іміджу підприємства, забезпечують прихильність інвесторів, посередників і споживачів.

Основні функції товарної марки, які визначаються її специфічними ознаками:

- ◆ інформаційно-рекламна (ідентифікація продукту, пропаганда і реклама товарного знаку, полегшення вибору та зниження ризиків для покупця);
- ◆ престижна (підтвердження статусу і гарантія якості продукту, сприяння підприємству у задоволенні потреб клієнтів і здобутті їх довіри);
- ◆ бар'єрна (зміцнення позицій відносно продуктів-замінників, протидія проникненню на ринок конкурентів);
- ◆ економічна («санкціонування» вищих цін на марочні продукти - нематеріальний актив, «марочний капітал»).

Зазначені функції товарної марки можуть бути реалізовані в різних марочних стратегіях. З метою створення, підтримки, захисту, посилення і розширення товарних марок можливе використання наступних стратегій, успішно зарекомендували себе в практиці маркетингу.

Стратегія корпоративної марки передбачає, що підприємство просуває свої продукти на ринок під єдиною маркою (McDonald's, Pizza Hut). При цьому економляться кошти, вкладені в маркетинг, і полегшується процес впровадження нового продукту, особливо якщо корпоративна марка має стійке ставлення на ринку.

Стратегія індивідуальних марок полягає в тому, що різні продукти, пропоновані підприємством, мають свої індивідуальні марки. Наприклад, так чинить корпорація Marriott, керуючи щонайменше десятьма товарними марками (зокрема, Ritz-Carlton - готелі класу люкс, Ramada - готелі середнього класу, Residence Inn - готелі для тривалого проживання і т.д.). Така стратегія дозволяє ретельно сегментувати ринок і диференціювати продукти стосовно до вимог цільових сегментів.

«Парасолькова» марочна стратегія передбачає поєднання корпоративної та індивідуальних марок. «Парасолькою» найчастіше виступає фірмове найменування. Наприклад, корпорація Hyatt включає наступні марки: Park Hyatt - невеликі висококласні готелі, які мають ресторани високої кухні, високотехнологічні бізнес-центри, оздоровчі клуби; Grand Hyatt - готелі для ділових мандрівників та туристів, відмінна особливість - наявність невеликих площ для конференцій; Hyatt Regency - готелі у великих містах і на відомих курортах; Hyatt Vacation Club - таймшер-клуби).

Розглянуті марочні стратегії в залежності від конкретних умов діяльності підприємства та характеру пропонованих продуктів можуть успішно комбінуватися одна з одною. В ідеалі ефективне управління товарною маркою повинно бути спрямоване на досягнення її переваги перед конкуруючими марками. Якщо цього не відбувається, доцільно здійснити перепозиціонування товарної марки. Рішення про це приймається під впливом успіхів конкурентів або у зв'язку зі зміною споживчих очікувань.

Успішне позиціонування нової марки і перепозиціонування вже існуючої досягається за допомогою технологій брендингу (від англ. brand - тавро) - системи, що зв'язує разом продукт з його характеристиками, товарну марку, її образ у свідомості споживачів, а також концепцію виробника (продавця) стосовно свого продукту, товарної марки і споживачам. Відповідно до цього брендинг можна визначити як процес комплексного управління товарною маркою, продуктом і підприємством з метою створення довгострокових позитивних відносин зі споживачами.

Сучасне розуміння бренду включає в себе кілька аспектів. Перший компонент бренду - це його ідеологічна (концептуальна) основа, а саме: спрямованість на певну якість, на ексклюзивність або, навпаки, загальнодоступність, а також ті критерії якості, які будуть матися на увазі відразу ж, як тільки споживач побачить відповідний товарний знак. Другий його компонент - іміджевий - це його здатність відображати особливі характеристики підприємства, виділяти його серед конкурентів, закріплювати у свідомості споживачів авторитет і репутацію підприємства, якому він служить. Третій - комунікативний компонент - наявність таких елементів, які могли б викликати позитивні асоціації у споживачів цільового ринку, на який спрямована діяльність підприємства. І, нарешті, четвертий - художньо-естетичний компонент, композиційно погоджує елементи бренду (товарну марку, рекламний слоган, супутні рекламні образи і т.д.) в єдине ціле. Ця складова працює на те, щоб зробити бренд оригінальним, багатошаровим, яскравим і гармонійним.

Один з найвідоміших брендів в готельній індустрії - мережа готелів Ritz-Carlton. Ця товарна марка стала синонімом «бездоганного сервісу». Вважається, що саме засновник першого готелю Ritz Цезарі Рітц вперше вимовив фразу: «Клієнт завжди правий». Основна заслуга в збереженні традицій Ritz-Carlton належить Хорсту Шульце, який керував мережею протягом 20 років. Його філософія обслуговування сформульована у «Золотих стандартах» - своєрідному зводі правил, що включає розділи «Три шаблі обслуговування», «Кредо», «Девіз», «20 базових принципів», «Клятва співробітника», надрукованому в форматі кишенькової книжки, яку працівники завжди повинні мати при собі. «Золоті стандарти» - така ж невід'ємна частина вашої уніформи, як і бейдж з ім'ям, - підкреслював Шульце. - Але зарубайте на носі: вони так і залишаться ламінованим папером, якщо ви не будете застосовувати їх на практиці. Місія Ritz-Carlton полягає в простих положеннях - «щира турбота про комфорт гостей», «тепла, затишна, але в той же час вишукана обстановка». Розкриваючи ці тези, генеральний менеджер мережі Джон Рольф зазначає: «Ми повинні робити свою роботу так, щоб нашим клієнтам захотілося прийти до нас знову й знову. Ми вислуховуємо прохання гостя і потім говоримо: «З величезним задоволенням. Будемо раді допомогти вам ».

Бренд формує відданість споживача, яка, своєю чергою, створює підприємству стійку конкурентоспроможність. Бренд визначає сталість попиту і незалежність від багатьох зовнішніх факторів, в тому числі від загального рівня цін на ринку. Можна стверджувати, що бренд страхує підприємство і спонукає покупця платити за продукт велику суму. Такі сприятливі обставини дають підприємству можливість підвищити ефективність своєї діяльності, поліпшити процес планування, завоювати визнання споживачів за рахунок створення образу марки в їхній свідомості. Крім того, наявність стійкого бренду зміцнює довіру партнерів, полегшує доступ підприємства до фінансових, інформаційних, людських і інших ресурсів. Один з керівників компанії Соса-Сола, виступаючи перед акціонерами, сказав: «Уявіть, що всі наші фабрики і заводи знищені. Припустимо, їх підірвуть терористи. Що ми будемо робити? Ми підемо в банки. У нас є бренд Соса-Сола, і нам дадуть стільки грошей, скільки потрібно. Ми побудуємо фабрики і заводи, і через три місяці будемо робити той самий продукт. Але уявіть собі, що у нас немає бренду Соса-Сола. Що ми будемо робити в цьому випадку?» Дійсно, вартість бренду Соса-Сола на кілька порядків більша за вартість всіх матеріальних активів компанії.

Таким чином, брендинг - один з дієвих інструментів маркетингу, що дозволяє управляти рівнем доданої вартості продукту, збільшувати марочний капітал, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

Завдання

1. Охарактеризуйте готельний продукт з точки зору багаторівневої інтегральної моделі.
2. Поясніть, що представляє собою продуктова політика готельного підприємства? Визначте, які принципи лежать в основі її формування?
3. Розгляньте концепцію життєвого циклу продукту на прикладі якого-небудь готелю. Поясніть, яким чином йому вдається запобігти переходу свого продукту в стадію спаду.
4. Поясніть, яким чином знання про життєвий цикл продукту може допомогти менеджеру ресторану при складанні меню.
5. Дайте характеристику заходам, спрямованим на продовження життєвого циклу продукту.
6. Аргументуйте, що слід розуміти під новим продуктом?
7. Поясніть, чому розробка та впровадження на ринок нового продукту пов'язані зі значним ризиком? Яким чином його можна зменшити?
8. Запропонуйте перелік питань, отримання відповідей на які дозволяє підприємству обгрунтованіше приймати рішення про доцільність розробки нового продукту.
9. Від клієнтів виходить менше третини ідей нових продуктів. Чи суперечить це філософії маркетингу, яка говорить «знайдіть потребу і задовольніть її». Чому так або чому ні?
10. Уявіть собі, що ви - менеджер готелю чи ресторану. Де і яким чином ви будете шукати ідеї нових продуктів? Запропонуйте для вашого підприємства кілька ідей нових продуктів. Аргументуйте свої пропозиції.
11. Охарактеризуйте особливості маркетингової діяльності щодо впровадження на ринок нових продуктів. Визначте з якими проблемами стикається при цьому підприємство.
12. Вже більше ста років американська асоціація маркетингу нагороджує підприємства премією Т. Едісона на за вдаліші нові товари. Їх визначають на основі наступних критеріїв:
 - ◆ інноваційні рішення у сфері маркетингу - стратегія, реклама, організація продажу;
 - ◆ прибутковість і стабільність;
 - ◆ інноваційні рішення у сфері структури ринку - новаторство в освоєнні нового ринку або реструктуризація існуючого ринку шляхом створення нового сегмента чи домінування у вже існуючому;
 - ◆ суспільна значущість - товар покращує стиль життя споживачів і (або) служить свободі їх вибору.
13. Оберіть декілька готельних продуктів, які, на вашу думку, відповідають перерахованим вище критеріям, і обгрунтуйте ваші рішення.
14. Запропонуйте і обгрунтуйте концепцію готелю: курортної, ділового призначення, туристичного.
15. Запропонуйте і обгрунтуйте концепцію ресторану для готелю: курортного, ділового, туристичного призначення.
16. Визначте і охарактеризуйте компоненти, що визначають технічну і функціональну якість готельного продукту.
17. Опишіть п'ятиступінчасту модель якості обслуговування на конкретному прикладі з готельного і ресторанного бізнесу.
18. Поясніть, як характеризується сприйняття різних елементів обслуговування відповідно до моделі Кедотта - Терджена?
19. Аргументуйте, чому готельним підприємствам необхідна система якості, що відповідає стандартам ISO 9000:2000.
20. Поясніть, чому багато споживачів готові платити вищу ціну за продукти відомої товарної марки.
21. Розробіть і запропонуйте варіанти репозиціонування товарної марки для відомого вам підприємства індустрії гостинності.

Тема 12. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності готельного підприємства

План:

- 1 Критерії результативності інноваційної діяльності.
- 2 Методи оцінювання інноваційних проектів
- 3 Економічна ефективність ліцензування
- 4

1. Критерії результативності інноваційної діяльності. Методологічні основи оцінювання ефективності інновацій. Ризики інноваційних проектів. Комплексна оцінка інноваційної діяльності готельного підприємства готельного господарства.

Під впливом зростаючої внутрішньої і зовнішньої конкуренції інновації стають найважливішим елементом управління готельним підприємством. Нові ідеї та послуги, прогресивні технології й організаційні рішення дедалі більшою мірою визначають успіх підприємницької діяльності, забезпечують виживання і фінансову стабільність підприємства. У свою чергу, інноваційна спрямованість стратегії і тактики розвитку готельного підприємства ставить нові вимоги до змісту, організації і методики управлінської діяльності, що зумовлює необхідність формування й удосконалення специфічних форм інноваційної діяльності.

Виходячи з того, що інноваційна діяльність є вирішальним елементом розвитку сучасного готельного підприємства, проблеми соціально-економічного обґрунтування інноваційних рішень набувають особливої актуальності.

Сучасний стан сфери гостинності України характеризується середнім рівнем конкурентних переваг і вимагає підтримки сильних сторін та розв'язання слабких. Основні вузькі місця підприємств сфери гостинності України: обмежена номенклатура додаткових послуг, рівень їх якості, недосконала система ціноутворення, пасивна стратегія просування, слабка інноваційна діяльність.

Можна виділити зовнішні та внутрішні фактори низької ефективності нововведень в готельних підприємствах. Серед зовнішніх факторів необхідно виділити:

- відсутність конкуренції;
- низьку конкурентоспроможність послуг;
- низьку заповнюваність;
- малорозвинену інфраструктуру туризму;
- високу вартість будівництва і реконструкції готелів.

Все більше громадян України віддають перевагу відпочинку за кордоном саме внаслідок більш високої якості обслуговування в готельних підприємствах. Від'ємне сальдо закордонного та іноземного туризму призводить до відтоку іноземної валюти, це прямі втрати не лише підприємств індустрії гостинності, а й бюджету. Підвищення рівня готельних послуг вимагає реконструкції та оновлення діючих підприємств, будівництва та введення в експлуатацію нових готелів. Це вимагає інноваційних розробок та залучення значних інвестицій.

При прийнятті рішення про інвестування інвестор враховує різноманітні ризики, термін окупності та інші характеристики проекту. В умовах соціально-політичної нестабільності, високої інфляції, зменшення обсягів виробництва, рівня життя населення значно посилюється ризик інвестування.

Необхідність активізації інноваційної та інвестиційної діяльності в сфері гостинності ґрунтується не лише на необхідності збільшувати виробничу потужність готелів та підвищувати якість обслуговування в них. Потрібні значні капіталовкладення у відтворення матеріально-технічної бази наявних підприємств готельного господарства, яка старіє внаслідок фізичного зносу і потребує оновлення.

Слід відмітити, що найбільш швидкими темпами в сфері гостинності розвиваються технології. Це пов'язано з тим, що перед готельєрами стоять дві основні задачі: отримати більше клієнтів, завоювати гостя та перетворити його на постійного клієнта.

Основними перепонами інноваційних технологій є наступні:

- вартість інноваційних розробок;
- адаптація підприємства до інноваційних розробок;
- можливість отримання додаткового доходу в майбутньому (керівники зосереджені, в основному на отримання доходів з поточної діяльності).

Сьогодні важко уявити собі готель, в якому тисячі задач щодо ведення бізнесу велись вручну. Системи управління – це мозок готелю, без якого підприємство не може існувати. Існує багато систем електронного управління готелем, але при їх виборі слід визначити наскільки вони адаптуються з тими інноваційними продуктами, котрі стають необхідністю.

В наш час основна інновація в сфері систем електронного управління – Інтернет-технології. Ці технології забезпечують співробітнику готелю напряму звертатися до веб-сервісу та отримувати всю інформацію про свій готель в мережі. На українському ринку сьогодні такими системами є Opera, Fidelio та Epitome PMS. Основна інновація Epitome PMS у позиціонуванні цієї системи як частини готельного комплексу з максимальною інтеграцією з іншими системами. Процес поширення та модернізації таких систем приведе до того, що скоро таких систем стане більше, з'являться системи, які можна буде отримати за підпискою (SAAS – технології). Особливо це цікаво для сезонних готелів (курортних, гірськолижних). Такі технології дозволять економити кошти на придбання дорогого софту, а оплачувати невеликі суми за реалізовані бронювання.

У сучасних ринкових умовах підвищуються вимоги до соціально-економічних вимірів та економічних обґрунтувань прийняття рішень стосовно інноваційних проектів, які можуть фінансуватись тільки після соціально-економічної оцінки кожного з можливих їх варіантів.

Водночас у деяких наукових публікаціях висловлюється думка, що необхідно розрізняти ефективність і результативність. Результативність, на думку П. Друкера, є наслідком того, що

«робляться потрібні, правильні речі» (doing the right things), а ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі» (doing things right). І перше і друге однаково важливо. Стосовно питання визначення ефективності інноваційної діяльності такий підхід є особливо актуальним. Справді, одержуючи інновацію (у вигляді нового продукту, технології, методів організації й управління), що є результатом інноваційного процесу, важливо не тільки одержати нововведення з мінімальними витратами, а й саме нововведення як цінність, що має бути корисною і потрібною, тобто відповідати певним вимогам як з боку підприємства, ініціуючого його впровадження, так і з боку споживачів цієї інновації.

Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту).

При оцінці ефективності інновацій в сфері гостинності передбачається розрахунок таких важливих показників, як:

- інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід);
- внутрішня норма прибутковості (дохідності);
- рентабельність інвестицій
- період і строк окупності.

Вибір інноваційної поведінки готельних підприємств визначається рівнем знань про можливість інновацій, тенденції прискорення їхнього впливу на зміни навколишнього середовища, здатність до поширення, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності економічної діяльності, удосконалення корпоративної культури в готельних підприємствах. . Аналіз інноваційного проекту. Оцінка інноваційного проекту в умовах невизначеності. Види ефективності та проблеми оцінки ефективності інновацій в гостинній індустрії.

Методи, засновані на техніко-економічному обґрунтуванні ефективності інноваційних проектів, є достатньо поширеними на практиці. Методи, що засновані на оцінюванні дисконтованих грошових потоків, представлено в табл. 8.1, методи, що не враховують вартість грошей у часі – в табл. 8.2. Результативність розглянутих розрахунків багато в чому визначається процедурою дисконтування, зокрема специфікою оцінювання ставки дисконтування.

Традиційно ставка дисконтування розраховується за класичною формулою:

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

грн., тис.,

де BK , $ПК$ – власний та позичковий капітал відповідно, тис.
 i_d – ставка на депозитні вклади до банківської установи,
 $\%$ $i_{кр}$ – ставка кредитування банківською установою;
 $i_{риз}$ – премія (надбавка) за ризик, %;
 a – ставка податку на прибуток, частка.

2. Поряд з підходом, заснованим на техніко-економічних характеристиках інноваційного проекту, вважаємо доцільним звернутися до методик статистичного оцінювання.

Для вітчизняних суб'єктів господарювання на етапі статистичного дослідження є корисним проаналізувати ключові фінансово-економічні характеристики та ступінь досягнення мети інноваційного проектування, що можна здійснити за алгоритмом, поданим на рисунку 12.1.

Ефективність виконання інноваційного проекту можна оцінити згідно з критеріями методики поданої в табл. 12.3, що передбачає комплексний підхід до характеристики результатів інноваційного проектування.

Таблиця 12.1 – Методи оцінювання інноваційних проектів засновані на аналізі дисконтованих грошових потоків

№ з/п	Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1.	Теперішня приведена вартість (PV)	$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}$ (5.1)	де P_k – прогнозовані доходи за роками, тис. грн.; r – дисконтова на ставка, %
2.	Метод чистого приведенного ефекту (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC}{(1+i)^j}$ (5.2)	де IC – величина вихідних інвестицій, тис. грн.; i – прогнозований середній рівень інфляції, %
3.	Індекс прибутковості інвестицій (PI)	$PI = \sum \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC$ (5.3)	—
4.	Метод розрахунку рентабельності інвестицій (IRR)	$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} \times (r_2 - r_1)$ (5.4)	Де r_1 – значення табульованої ставки дисконтування, за якої $f(r_1) < 0$ ($f(r_1) > 0$). r_2 – значення табульованої ставки дисконтування, за якої $f(r_2) > 0$ ($f(r_2) < 0$).
5.	Метод дисконтованого періоду окупності (DPP)	$DPP = j + d$, $1 \leq j \leq n$, $(PV_1 + PV_2 + \dots + PV_j) \leq 0$ $D = \frac{ IC + PV_1 + \dots + PV_j }{PV_{j+1}}$ (5.5)	Де j – ціла частина; d – дробова частина; $PV_1 \dots PV_j$ – теперішня вартість грошових потоків відповідних періодів, млн. грн

Статистичний підхід дозволяє обґрунтувати ключові індикатори усіх напрямків реалізації інноваційного проекту. Ключовими перевагами статистичного підходу є можливість врахування ефективності впровадження окремих аспектів в контексті інноваційного проектування.

№ з/п	Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1.	Метод визначення строку окупності інвестицій (<i>PP</i>)	Якщо дохід розподілений за роками рівномірно, то (<i>PP</i>) розраховують: $PP = \frac{IC}{PP}, \quad (5.6)$ якщо дохід розподілений нерівномірно, то (<i>PP</i>) розраховують прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом. $PP = \text{при якому } \sum_{k=1}^n P_k > IC. \quad (5.7)$	де <i>PP</i> – середньорічний розмір прибутку, тис. грн.
2.	Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій (<i>ARR</i>)	$ARR = \frac{RN}{1/2(IC - RY)} \quad (5.8)$	де <i>RN</i> – середньорічний прибуток (прибуток з урахуванням відрахувань до бюджету), тис. грн.; <i>RY</i> – залишкова чи ліквідаційна вартість, тис. грн.

Таблиця 12.2 – Методи оцінювання інвестиційних проектів, що не враховують вартість грошей у часі.

Недоліком є індивідуальний характер та недостатня порівнюваність індикаторів статистичного підходу. Для оцінювання та прогнозування ефективності інноваційних проектів пропонуємо також використовувати засоби імітаційного моделювання.

На основі методики нами обґрунтовано спрощений механізм імітаційного моделювання ефективності інноваційних проектів.

На першому етапі формується матриця ймовірних відхилень значень вихідних показників ефективності проектування за досліджуваний період. На її основі розраховується корегувальний коефіцієнт як сума добутків знайдених відхилень на відповідні ймовірності повторення ситуації у майбутньому (визначається експертним шляхом).

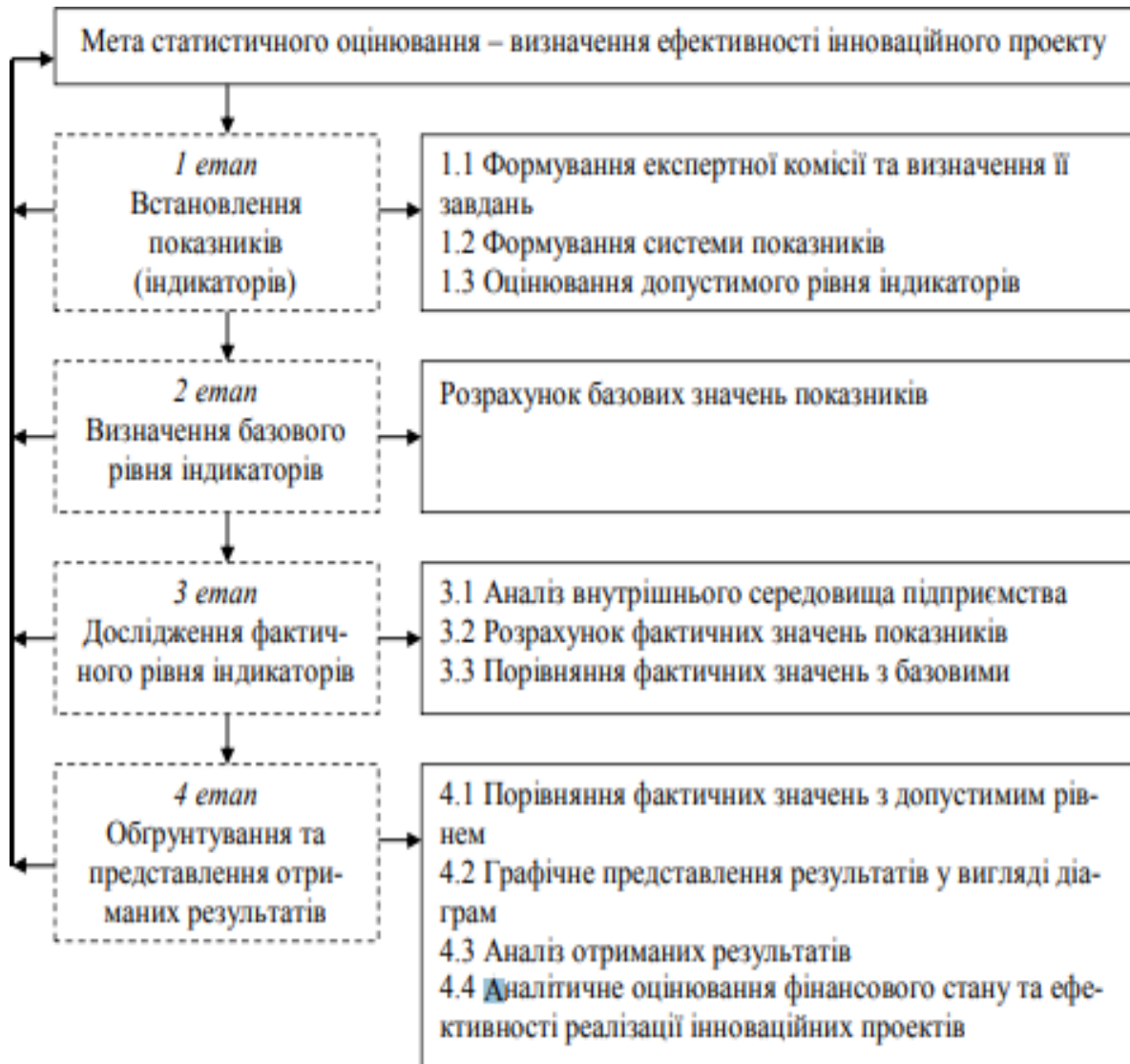


Рисунок 12.1 – Статистичне оцінювання ефективності інноваційного проекту

Підхід на основі методик імітаційного моделювання дозволяє обґрунтувати та спрогнозувати динаміку індикаторів ефективності інноваційного проекту. Перевагою вказаного підходу є – його інноваційний характер та прогресивність, недоліком – залежність результатів оцінювання від змінних зовнішніх факторів. Відокремлений вище аналітичний підхід є найбільш широким та універсальним, тому може застосовуватися для оцінювання ефективності реалізації будь-якого інноваційного проекту, його перевагами є відносна дешевизна та простота використання, недоліки пов'язані з можливістю виникнення похибки, зокрема через суб'єктивний фактор.

Таблиця 12.3 – Критерії оцінки ефективності виконання інноваційних проектів

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
1.	Показник прибутковості інноваційного проекту ($E\Phi_1$)	(5.19) $E\Phi_1 = \frac{OP}{3}$,	де OP – сума отриманого прибутку, млн. грн.; 3 – загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проекту, млн. грн.
2.	Показник чистої прибутковості ($E\Phi_2$)	$E\Phi_2 = \frac{OЧП}{3}$, (5.20)	де $OЧП$ – сума отриманого чистого прибутку, млн. грн..
3.	Обсяг інноваційних послуг ($E\Phi_3$)	$E\Phi_3 = \frac{O}{3}$, (5.21)	де O – обсяг послуг, млн. грн.
4.	Кількість працюючих ($E\Phi_4$)	$E\Phi_4 = \frac{K}{3}$, (5.22)	де K – кількість працюючих осіб
5.	Бюджетна ефективність проекту ($E\Phi_5$)	$E\Phi_5 = \frac{БЕП}{3}$, (5.23)	де $БЕП$ – обсяг бюджетних коштів, млн. грн.
6.	Кількість видів створених інноваційних послуг ($E\Phi_6$)	$E\Phi_6 = \frac{B}{3}$, (5.24)	де B – кількість видів інноваційних послуг, створених за інноваційним проектом, одиниць.
7.	Загальна кількість прав інтелектуальної власності ($E\Phi_7$)	$E\Phi_7 = \frac{ПІВ}{3}$, (5.25)	де $ПІВ$ – кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності, одиниць.
8.	Загальна кількість ліцензій ($E\Phi_8$)	$E\Phi_8 = \frac{Л}{3}$, (5.26)	де $Л$ – кількість наданих ліцензій, шт.
9.	Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності ($E\Phi_9$)	$E\Phi_9 = \frac{ДІВ}{3}$, (5.27)	де $ДІВ$ – сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за інноваційним проектом, млн. грн.
10.	Ефективність інноваційного проекту ($E\Phi_{10}$)	$E\Phi_{10} = 1$, – виконання усіх етапів плану; $E\Phi_{10} = 0$ – невиконання одного з етапів	—

Вартісний підхід, заснований на техніко-економічних характеристиках є традиційним для застосування щодо інноваційних проектів будь-якого масштабу та профілю.

Статистичний підхід дозволяє оцінити ефективність реалізації окремих етапів інноваційного проекту. Складність полягає у правильному відокремленні результативності певного етапу в рамках інноваційного проекту загалом.

Результативність застосування підходу заснованого на методиках імітаційного моделювання залежить від точності розрахунків, що доводить оптимальність його використання для обґрунтування ефективності короткострокового інноваційного проекту. Ефективність реалізації інноваційного проекту є достатньо багатогранною, що пояснює виникнення широкого критеріального апарату її оцінювання.

З метою максимально точного обґрунтування ефективності інноваційного проекту на практиці існує необхідність об'єднання переваг зазначених вище підходів, потреба подальшого дослідження теоретичних основ визначення ефективності реалізації інноваційного проекту.

3. Економічна ефективність ліцензування

Ліцензійні угоди мають комерційний характер і пов'язані з передачею прав власності на об'єкт інтелектуальної власності за грошову винагороду. У міжнародній практиці ціна ліцензії визначається як сума виплат покупця ліцензії на користь її продавця. Таким чином, за своєю сутністю процедура розрахунку ціни ліцензії зводиться до оцінювання об'єкта інтелектуальної власності, що є об'єктом ліцензування.

Винагорода за ліцензію, як правило, виплачується у таких формах:

1. паушального платежу – фіксованої ціни ліцензії, встановленої незалежно від фактичного обсягу виробництва і реалізації продукції, виготовленої на її основі. Йдеться про одноразовий внесок за придбання ліцензії, який найчастіше сплачується у початковий період дії ліцензійного договору;

2. роялті – виплат, розмір яких залежить від ефекту, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності. Йдеться про періодичні відрахування ліцензіата на користь ліцензіара, що здійснюються протягом усього терміну дії ліцензії. На практиці часто використовується змішана система, яка передбачає виплату паушального платежу під час підписання угоди та щорічну виплату роялті після того, як угода набирає чинності. У деяких країнах досить поширеними є так звані «ковзаючі роялті», за яких ліцензіар і ліцензіат беруть на себе ризики впровадження товару на ринок і не мають зиску в цей період. Виплати починаються після прийняття товару ринком. Економічна доцільність ліцензування визначається ефектом, отриманим ліцензіатом і споживачами ліцензійної продукції. Під час визначення ціни ліцензії за сучасних умов застосовуються такі методи:

Урахування діапазону (верхньої та нижньої межі), цін. Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається шляхом узгодження інтересів продавця і потенційного покупця, відповідно до їхніх уявлень про можливості та перспективи використання об'єкта інтелектуальної власності. При цьому нижня межа ціни ліцензії виступає як мінімальна прийнятна для ліцензіара оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою; верхня межа ціни ліцензії розраховується як максимальна прийнятна для ліцензіата оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою. Фактична ціна, як правило, є компромісною і перебуває у діапазоні часткового збігу оцінок покупця і продавця ліцензії.

Урахування фіксованих процентних ставок (роялті). Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається залежно від прибутку, який отримує ліцензіат у результаті виробничого чи комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності. Платежі за роялті – це фіксовані процентні виплати ліцензіата ліцензіару, які здійснюються через певні інтервали часу починаючи з моменту виробничого чи комерційного освоєння предмета ліцензії. Найчастіше, як база визначення платежів за роялті використовуються:

- 1) собівартість ліцензованої продукції;
- 2) валовий прибуток від реалізації ліцензованої продукції;
- 3) валовий обсяг реалізації ліцензованої продукції.

Водночас деякі види ліцензійних угод передбачають встановлення спеціальної бази, в ролі якої може виступати обсяг переробленої запатентованим способом сировини або досягнуті потужності запатентованого обладнання тощо. Ставки роялті диференціюються залежно від галузі, виду ліцензії, терміну дії угоди, обсягів виробництва та реалізації ліцензованої продукції, обсягів експортного та внутрішнього продажу тощо.

Урахування одноразового (паушального) платежу. Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається як встановлена у процесі переговорів одноразова винагорода за право користуватись об'єктом інтелектуальної власності. Розмір паушального платежу визначається з урахуванням: фактичних витрат ліцензіара, пов'язаних із захистом ліцензованого продукту;

- 1) прогнозованого доходу ліцензіата (приведення його через умовну ставку роялті);
- 2) вартості об'єкта інтелектуальної власності, що передається у розпорядження ліцензіата.

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

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

Затратний підхід. Згідно з цим підходом ціна ліцензії визначається на основі оцінки затрат ліцензіара (витрат на дослідження, розробку, виробництво, випробування дослідного зразка, його доведення до рівня, придатного до використання тощо). Водночас, на думку багатьох дослідників, затратний підхід пов'язаний зі значним ризиком недооцінки або переоцінки ліцензованого продукту. Крім зазначених методів у практиці здійснення ліцензійних платежів широко використовуються індивідуальні підходи для окремих конкретних випадків, у тому числі передача в рахунок платежів частини продукції, виготовленої на основі ліцензії, здійснення ліцензіатом поставок комплектуючих виробів ліцензіару для виробництва аналогічної продукції.

За сучасних умов у розвинених країнах широко використовується метод підходу від загального портфеля бізнесу, який не має чіткої методики розрахунків і ґрунтується на врахуванні досвіду, інтуїції, знань менеджерів та бізнесменів, що працюють у відповідній сфері, їх очікувань відносно перспектив розвитку того чи іншого бізнесу, відшкодування витрат на дослідження та розробки, забезпечення розвитку фірми за рахунок продажу ліцензій тощо. Так, ліцензія на виробництво напою «Coca-Cola» надається безкоштовно, однак фактично ліцензіат сплачує за ліцензію під час закупівлі у ліцензіара концентрату для виробництва напою, секрет якого зберігається цією фірмою.

Аналіз зарубіжного досвіду економіко-правового регулювання відносин у сфері виробництва та обміну інтелектуальною продукцією дає змогу відокремити деякі загальні тенденції розвитку процесу комерціалізації інтелектуальної власності, зокрема:

- зростання патентно-ліцензійної активності;
- перетворення інтелектуальної власності на центральну мету глобальної стратегії фірми;
- збільшення повноважень університетів, наукових установ щодо розпорядження правами інтелектуальної власності;
- поширення державно-приватного партнерства на доконкурентній стадії;
- дотримання балансу інтересів за розподілу доходів тощо.

Водночас є певні відмінності між конкретними національними моделями регулювання процесів комерціалізації інтелектуальної власності. Так, наприклад, у США основоположними нормативними документами щодо розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності є закони Бая-Доула та Стівенсона-Уайдлера, спрямовані на стимулювання комерціалізації досліджень і розробок, які фінансуються урядом. Закон Бая-Доула (1980) регулює відносини щодо прав власності на запатентовані результати дослідницьких робіт, які здійснювалися за рахунок урядового фінансування в неурядових закладах. Надаючи університетам, дослідницьким центрам, лабораторіям, а також малому бізнесу право власності на винаходи, створені за рахунок федерального фінансування дослідницьких робіт. Держава сприяє їх виходу на ринок науково-технічних розробок, прискорюючи процес залучення

інтелектуальної власності у господарський оборот. Відтак, закон Бая-Доула заохочує співробітництво між комерційними та некомерційними організаціями і стимулює передачу і застосування винаходів на основі широкого використання патентної системи.

Закон Стівенсона-Уайдлера (1980) створює сприятливі умови для плідного співробітництва урядових дослідницьких лабораторій та приватних промислових підприємств. З метою ефективного використання інвестицій у сфері дослідницьких робіт федеральний уряд зобов'язується виявляти (через спеціально створені лабораторії) комерційно значущі технології з наступною їх передачею владі штатів, муніципалітетів, приватному сектору. У Великобританії у 1948 р. була створена спеціальна державна структура – Британська технологічна група, пріоритетним напрямом діяльності якої стала підтримка широкомасштабної комерціалізації науково-дослідних розробок та робіт, урегулювання відносин у сфері реєстрації, охорони та захисту прав інтелектуальної власності, залучення об'єктів інтелектуальної праці до господарського обороту. До початку 70-х років ХХ ст. Британська технологічна група функціонувала як державна корпорація і фінансувалась із державного бюджету. Однак у 70-ті роки вона перейшла на самофінансування і з часом була реорганізована в приватну компанію.

Рекомендована література Базова

1. Інноваційні технології в туризмі : Навчальний посібник / укл. А. Гуцол. – Северодонецьк : ПП «Поліграф-Сервіс», 2015. – 343 с.

Допоміжна

1. Матеріально-технічна база готелів: підручник / І. М. Писаревський, А. А. Рябєв; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Х.: ХНАМГ, 2010. – 286 с.
2. Шредер В.Л., Пилипенко С.Ф. Упаковка из картонна. – К.: «Упаковка», 2004. – 560 с.
3. Осика В. А. Пакувальні матеріали і тара: підручник / В. А. Осика. — Київ : КНТЕУ, 2006. — 371 с. — (Товарознавство). — Бібліогр.: с. 316-320.
4. Товароведение продовольственных товаров. – М.: Приор, 2000. – 144 с.
5. Тищенко Є.В. Товарознавство харчових жирів. Опорний конспект лекцій. – К.: КНТЕУ, 2001. – 67 с.
6. Тищенко Є.В., Рудавська Г.Б., Орлов М.П. та ін. Товарознавство продовольчих товарів. – К.: КНТЕУ, 2000. – 411 с.
7. Орлова Н.Я., Пономарьов П.Х. Товарознавство продовольчих товарів. – К.: КНТЕУ, 2002. – 360 с.
8. Плахотин В.Я., Дмитриченко М.И. Экспертиза качества и обнаружение фальсификации продовольственных товаров. – СПб.: Питер, 2003. – 160 с.
9. Тищенко Є.В. Харчові жири. – К.: КНТЕУ, 2006. – 227 с.
10. Шепелев А.Ф. и др. Товароведение и экспертиза кондитерских товаров. – Рост. На Дону, Тар.Т, 2001. – 224 с.
11. Лойко Д.П., Кочергін Ю.С., Шологон В.В. Лабораторний практикум з товарознавства виробів із пластичних мас та товарів побутової хімії для студентів– Донецьк, ДонНУЕТ, 2007. -104 с.
12. Завгородня В.М. Товарознавство пакувальних матеріалів: навч. посіб / В.М. Завгородня, І.В.Сирохман. – Львів: Вид-во Львівської комерційної академії, 2004.-200 с.
13. Шредер В.Л. Упаковка из картонна / В.Л.Шредер, С.Ф.Силипенко. – К.: ИАЦ «Упаковка», 2004.-560 с.
14. Новікова О.В. та ін. Організація харчування та обслуговування туристів на підприємствах реєсторанного господарства. – Харків: Світ книги, 2014.-411 с.
15. Кіш Г.В. Інноваційні теєхнології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. № 6(12). С.65-77.
DOI:[https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6\(12\)-65-77](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2023-6(12)-65-77).
16. Лисюк Т.В., Терещук О.С., Пасічник М.П. Інноваційні технології у готельно-реєсторанному господарстві. Економіка та суспільством 2022. Вип. 40.
DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-11/>
17. Лютак О.М., Баула О.В., Баула В.В. Інноваційні технології в міжнародній готельній індустрії. Актуальні проблеми розвитку економіки реєгїону. 2023. Вип. 19. Т. 1. С. 10 – 18.
DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.1.19.10-18>.

Інформаційні ресурси

1. Тара та пакування. [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://akvaton.com/uk/tara-ta-pakuvannya>
2. <http://www.customs.gov.ua/dmsu/> – сайт Державного департаменту інтелектуальної власності.
3. Якість та споживні властивості товару [Електронний ресурс]. – Електрон. Текстовые данные. – Режим доступу: <<http://www.info-library.com.ua/books-text-9576.html>>/
4. Огляд ринку готелів: як відновлюються готелі України [Електронний ресурс] // *Нерухомість*. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:<https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-runok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrihcheya-2020-roku>.
5. Hospitality Marketing Trends To Be Prepared For In 2021 [Електронний ресурс] // *Improve&Grow*. – 2020. – Режим доступу до ресурсу:<https://improveandgrow.com/blog/tourism-marketing/hospitality-marketing-trends/>.
6. Горбач Л.М., Кобук А.Л. Інноваційний розвиток у сучасному світі: основні підходи до вивчення. URL:http://www.confcontact.com/2017-ekonomika-i-menedzhment/10_gorbach.htm ((дата звернення: 17.06.2021).
7. Кіш Г.В. Інноваційні технології в діяльності готельно-ресторанних підприємств. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 6(12). С.65-77.

Навчальне електронне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимах

ІННОВАЦІЇ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЙ ТА РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Опорний конспект лекцій

ОДАРЧЕНКО Дмитро Миколайович

КИРИЛЮК Ольга Михайлівна

Відповідальний за випуск зав. кафедри торгівлі, готельно-ресторанної та митної справи
д.т.н., проф. Д. М. ОДАРЧЕНКО

План 20.... р., поз. .../

Підп. до друку .../.../ 20...р. Один електронний оптичний диск (CD-ROM)

Супровідна документація. Тираж _ прим. Об'єм даних Кб.

Видавець і виготівник

Харківський державний біотехнологічний університет

вул. Алчевських, 44, м. Харків, /індекс/

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №..... від .../.../20.... р.