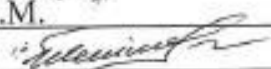


**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ**  
**«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**  
Факультет суспільних і прикладних наук  
Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**  
для здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти  
на тему: «Інноваційні технології, що застосовуються готельними  
підприємствами у Європі»

за освітньо-професійною програмою  
«Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу»  
Спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа

Студентки 4 курсу ГРС3-19 групи  
Островської Христини Романівни  
(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник Шенішевська І.М.  
викладач   
(посада, вчене звання, науковий ступінь, прізвище та ініціали)

Національна шкала 5  
Кількість балів: 97 оцінка: ECTS A

Члени комісії

 (підпис)	<u>Калінська О.В.</u> (прізвище та ініціали)
 (підпис)	<u>Двуречко М.М.</u> (прізвище та ініціали)
 (підпис)	<u>Шайтович О.П.</u> (прізвище та ініціали)
 (підпис)	<u>Кричевський А.А.</u> (прізвище та ініціали)
 (підпис)	<u>Осипафійчук Т.Т.</u> (прізвище та ініціали)

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ**

**«УНІВЕРСИТЕТ КОРОЛЯ ДАНИЛА»**

Факультет суспільних і прикладних наук

Кафедра туризму та готельно-ресторанної справи

Освітній ступінь: «бакалавр»

Спеціальність: 241 «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

завідувач кафедри туризму та

готельно-ресторанної справи

*Стерешук О. М.*

«08» 02 2023 року

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ СТУДЕНТУ**

**НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ**

Островської Христини Романівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Інноваційні технології, що застосовуються готельними підприємствами у Європі»

Керівник роботи Шенішевська Іванна Михайлівна

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджені наказом закладу вищої освіти від «  »    202   року №   

2. Строк подання студентом роботи 25.05.2023 року

3. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)   

1. Охарактеризувати сучасний стан та структуру готельних послуг на європейському ринку

2. Визначити особливості інновацій у готельному бізнесі європейського ринку

3. Проаналізувати європейський досвід застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі

4. Здійснити порівняльну характеристику рівня впровадження інноваційних технологій у готелях різних країн Європи

5. Надати рекомендації та пропозиції щодо впровадження інноваційних технологій у готельному бізнесі

4. Дата видачі завдання 08.05. 2023 року

Календарний план виконання роботи

№ н/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строки виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення теми дипломної роботи	14 листопада	виконано
2	Затвердження теми	8 лютого	виконано
3	Визначення плану роботи на погодження з науковим керівником	14 березня	виконано
4	Підбір та аналіз літературних джерел з теми кваліфікаційної роботи	15 березня	виконано
5	Підбір методів проведення дослідження	березень	виконано
6	<b>Написання розділу 1.</b> Теоретичні аспекти застосування інноваційних технологій у готельній індустрії України	березень	виконано
7	<b>Написання розділу 2.</b> Аналіз застосування інноваційних технологій на готельних підприємствах Європи	квітень	виконано
8	<b>Написання розділу 3.</b> Проблеми, перспективи та рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій у готельній індустрії	травень	виконано
9	Підготовка текстового варіанту роботи для попереднього захисту роботи	25 травня	виконано
10	Обробка зауважень наукового керівника	31 травня	виконано
11	Представлення роботи для перевірки на академічну доброчесність	1 червня	виконано
12	Представлення оформленої роботи на кафедру	10 червня	виконано
13	Написання відгуку наукового керівника	12 червня	виконано
14	Рецензування кваліфікаційної роботи	15 червня	виконано
15	Підготовка доповіді та презентації до роботи	15-20 червня	виконано
16	Захист кваліфікаційної роботи на засіданні ДЕК	21 червня	виконано

Студент



(підпис)

Христина ОСТРОВСЬКА

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник



(підпис)

Іванна ШЕНШЕВСЬКА

(прізвище та ініціали)

## **АНОТАЦІЯ**

Метою дослідження є сучасний стан, тенденцій та можливостей запровадження інноваційних технологій у готельному господарстві європейських країн.

В першому розділі розглянуто теоретичні аспекти застосування інноваційних технологій в готельній індустрії.

В другому розділі проведено аналіз застосування інноваційних технологій на готельних підприємствах Європи.

В третьому розділі представляє процес дослідження проблеми, перспективи та рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій у готельній індустрії.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** ІННОВАЦІЯ, ТЕХНОЛОГІЯ, ПІДПРИЄМСТВА, ГОТЕЛЬ.

<b>ВСТУП</b>	
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ</b>	<b>5</b>
1.1 Поняття інновацій у готельній індустрії	5
1.2 Роль інноваційних технологій у готельному бізнесі	8
1.3 Застосування інноваційних технологій у готелях	12
<i>Висновки до розділу 1</i>	16
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЄВРОПИ</b>	<b>18</b>
2.1 Сучасний стан та структура європейського ринку готельних послуг	18
2.2 Європейський досвід застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі	22
2.3 Порівняльна характеристика рівня впровадження інноваційних технологій в готелях різних країн Європи	30
<i>Висновки до розділу 2</i>	35
<b>РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ</b>	<b>36</b>
3.1 Проблеми впровадження інновацій у готелях	36
3.2 Тенденції розвитку інноваційних технологій у готельній індустрії Європи	39
3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного бізнесу	43
<i>Висновки до розділу 3</i>	46
<b>ВИСНОВКИ</b>	<b>48</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ</b>	<b>50</b>
<b>ДОДАТКИ</b>	<b>55</b>

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Сьогодні інновації стали головною рисою сучасної економіки. Радикальні інновації в умовах кризових явищ виявилися найпотужнішим стратегічним і антикризовим інструментом. Стрімка глобалізація світових ринків, скорочення життєвих циклів продукції, необхідність оновлення якісних характеристик товарів і послуг зумовлюють актуальність інноваційних технологій. Технології в сфері гостинності стрімко розвиваються у наш дні. Це пояснюється тим, що підприємства гостинності стикаються з двома основними завданнями: залучити більшу кількість клієнтів і зробити їх постійними та лояльними гостями. Ці завдання були б неможливі без інноваційних рішень, які вимагають від готелів модернізації своїх технологій, заощаджуючи час, гроші та енергію.

У конкурентному середовищі індустрії гостинності важливо відшукати та забезпечити використання нових шляхів вдосконалення та отримання конкурентної переваги. На шляху до запровадження інноваційної діяльності існує достатньо перешкод, пов'язаних із ціною технологій або тим, як вони розвиваються; кількістю ресурсів, які будуть витрачені на їх вивчення; небажанням менеджерів щось змінити заради прибутку. Положення сучасної науки і практичне застосування цих теорій показали, що лише за допомогою постійних інновацій можна позбутися існуючих проблем. Навіть невеликі зміни можуть забезпечити конкурентоспроможність і високу прибутковість бізнесу на сучасному ринку. Зрозуміло, що інновації є фундаментальним чинником економічного зростання, конкурентоспроможності, і це допоможе індустрії гостинності пристосовуватися та змінюватися у відповідь на зміни в системі.

**Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій.** Інформаційною базою для даного дослідження послужили наукові праці К.А. Галасюк, Т.В. Капліної, А.С. Капліної, Р.Б. Кожухівської, І.В. Посохова, І.В. Тімар, О.М. Шаповалової, О.В. Шикіної та ін.

**Метою роботи** є дослідження сучасного стану, тенденцій та можливостей запровадження інноваційних технологій у готельному господарстві європейських країн.

Для досягнення даної мети перед нами були поставлені такі **завдання**:

- Поглибити знання про інновації, їх роль та застосування у готельній сфері
- Охарактеризувати сучасний стан та структуру готельних послуг на європейському ринку
- Проаналізувати європейський досвід застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі
- Здійснити порівняльну характеристику рівня впровадження інноваційних технологій в готелях різних країн Європи
- Надати рекомендації про впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного бізнесу.

*Об'єкт дослідження:* готельні підприємства Європи.

*Предмет дослідження:* інноваційні технології у європейських готельних закладах.

Основними **методами дослідження**, які використовувалися у даній кваліфікаційній роботі стали методи аналізу та порівняння, узагальнення, статистичний, картографічний.

**Практичне значення одержаних результатів.** Дане дослідження може бути застосовано для формування рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій на готельних підприємствах Європи.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота містить вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел і додатки. Для кращого сприйняття даних у роботі наведені графіки, рисунки та таблиці. Список використаних джерел налічує 34 позиції.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ

## 1.1 Поняття інновацій у готельній індустрії

Сучасні підприємства в різних секторах економіки запроваджують велику кількість різноманітних нововведень. Вони стосуються методів ведення господарства, управління персоналом, техніки виробництва та конкретних матеріальних речей (обладнання та навіть його окремих частин, нових видів товарів тощо). Таке розмаїття об'єктів і тематики інноваційної діяльності призвело до виділення кількох напрямів трактування і самого поняття «інновація».

На сьогодні, зустрічаються багато концептуальних підходів визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність», «інноваційний процес», «інноваційне підприємство» тощо. З появою нових технологій, які активно впроваджуються в індустрії гостинності та туризму, питання інноваційних стратегій розвитку стає все більш актуальним, і з'являється інтерес до інноватики, як з точки зору науки, так і методів підвищення ефективності діяльності підприємств індустрії туризму.

Успішний розвиток соціальних систем залежить від періодично виникаючих інноваційних процесів, які не тільки впливають на наукову та технологічну сфери, але й тісно пов'язані з економічними та соціальними змінами. Циклічна природа економіки, цикли підйому та спаду, які періодично змінюють добробут націй та їхнього населення, відображається в інноваційних бумах.

Процес розробки та впровадження інновацій – це унікальне поєднання науки, технологій, економіки, бізнесу та управління. Воно втілює в собі знання, якими завтра повинен володіти компетентний менеджер, продуктивний науковець, творчо мислячий інженер, розумний урядовець і освічений член



суспільства. Саме процес перетворення наукових знань у фізичну реальність змінює суспільство. У всіх країнах світу активно проводяться дослідження інноваційної діяльності підприємства, вивчаються можливості активізації інноваційної діяльності на рівні підприємства та національному рівні з теорії та практики [11].

На відміну від новації, інновація має наслідки, ефект від її використання на підприємстві, разом з рутинізацією новації, оскільки споживач включає інновацію у свої побутові і бізнес-процеси, і таким чином він набуває нових навичок, нового досвіду, нових цілей задоволення .

Інновація — це кінцевий результат нововведень, запроваджених з метою отримання економічних, соціальних, екологічних, науково-технічних чи інших видів ефекту та результату, необхідного суспільству. Іншими словами, інновація є конкретним результатом будь-якої творчої, пов'язаної з ризиком діяльності, що надає можливість просування та впровадження нових продуктів, які суттєво відрізняються від попередніх, тим самим повніше задовольняючи потреби; відкриваючи та розвиваючи нові ринки або досягаючи інших конкретних цілей [25].

Г. І. Михайліченко ,К. А. Галасюк , А. О. Литовка та інші вітчизняні та зарубіжні вчені науковці, що займаються питанням інновацій, сходяться до думки, що інновації у сфері послуг можуть бути визначені як «нові концепції сервісу, нові канали зв'язку з клієнтами, нові системи розподілу і технологічні рішення, які найчастіше спільно змінюють пропозицію послуг на ринку, оновлюють функції фірми і вимагають структурно нових організаційних, технологічних і людських можливостей» [25]. К. А. Галасюк також запропонувала власне трактування поняття «інновації на підприємствах готельного господарства», де вони розглядаються як «новостворені (застосовані) і/або вдосконалені конкурентоспроможні готельні послуги, технології, організаційно-управлінські та маркетингові заходи, які суттєво поліпшують якість виробництва» [3].

Згідно з Законом України «Про інноваційну діяльність» інновації – це новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [14].

Таким чином, підкреслюємо, що інновація – це акт впровадження науково-технічних досягнень, як технічних, так і управлінських, у тому числі в організаціях, що обслуговують та надають послуги для населення, і який пов'язаний із змінами, що позитивно впливають на стан суб'єкта господарювання, підвищення його іміджу, конкурентоспроможності.

Інноваційний процес у виробництві здебільшого розглядається як низка послідовних переходів від можливої інноваційної ідеї до створення, реалізації та поширення цієї інновації. Інша справа стосується сервісу. Наприклад, неможливо уявити готельну компанію, яка б самостійно створювала новітні технології. Заклад може використовувати лише ті «ноу-хау», які дає сучасна цивілізація.

Для підприємств індустрії гостинності інновації можуть мати форму представлення нових або вдосконалених послуг на ринку.

Процес доведення наукової ідеї чи технологічного винаходу до стадії практичного застосування, що приносить дохід, та інші зміни в техніко-економічному та соціальному середовищі, пов'язані з цим процесом, потребують цілого комплексу підготовки, перевірки, розробки та контролю впровадження нововведення. Таку діяльність зі створення (розроблення та виробництва), впровадження та поширення інновацій називають інноваційною діяльністю.

Інноваційна діяльність є надзвичайно складним процесом, який залежить від різних зовнішніх умов (історичних, соціально-економічних тощо), а також від цілей, які необхідно досягти. Таким чином, це явище досить багатогранне у своїх проявах та масштабів, тобто це може стосуватися як діяльності, обмеженої одним підприємством, так і діяльності цілої галузі.

Інноваційний потенціал будь-якого суб'єкта господарювання характеризується його ресурсами для реалізації інноваційної діяльності. Під цими ресурсами, у свою чергу, Т.В. Капліна має на увазі:

- персонал (чисельність, структура, кваліфікація тощо)
- матеріально-технологічну базу (забезпеченість необхідними матеріалами, обладнанням тощо)
- фінанси (державні, місцеві, венчурні та ін.)
- наукову інформацію
- сучасні форми організації та управління інноваційною діяльністю
- інтелектуальну власність [6].

До основних етапів розвитку інноваційного процесу в готельному господарстві пропонуємо віднести: вдосконалення підготовки персоналу готельного бізнесу, розширення пропозиції додаткових послуг, використання нових методів маркетингу в просуванні готельних продуктів, застосування нових інноваційних форм організації діяльності в готельному бізнесі, формування сприятливих умов для залучення в галузь вітчизняних та іноземних інвестицій, впровадження передових методів управління персоналом в готельних компаніях.

Зі збільшенням попиту на послуги розміщення з боку всіх категорій туристів зростає попит на дослідження інноваційного розвитку готельної індустрії. Необхідно розглядати інноваційний процес з точки зору внутрішньої організації підприємства. При реалізації інноваційних проєктів у різних категоріях готелів необхідно розглядати саме критерії (класифікацію) інновацій, а також типи інновацій підприємств гостинності.

## **1.2 Роль інноваційних технологій у готельному бізнесі**

В теперішньому стані економіки, що постійно змінюється, інновації стали головним фактором сприяння динамічному розвитку та підвищенню ефективності роботи готельного бізнесу. Міжнародний досвід успішної

діяльності готельних компаній показує, що єдиний спосіб вижити в умовах глобальної конкуренції – активно використовувати сучасні науково-технічні досягнення, готувати готель до інновацій та нововведень.

В сучасних ринкових умовах з високою конкуренцією використання інновацій є головним чинником, що сприяє розвитку та ефективності діяльності готельних закладів та отримання довгострокових конкурентних переваг. Тому, якщо готельне підприємство хоче працювати на успішний результат, необхідно впровадити систему управління розвитком інновацій на підприємстві, що спрямовується на підвищення конкурентоспроможності, персоналізації, адаптивності, вдосконалення рівня якості.

На думку А. Г. Черномазюк, інноваційність є основною характеристикою сучасної економіки: «У наш динамічний час торжества науково-технічного прогресу інновації в готельному бізнесі відіграють чи не головну роль у висококонкурентній боротьбі готелів за кожного клієнта. Застосування новітніх технологій готельного бізнесу дозволяють готельєрам підвищити ефективність свого господарства, знаходити нові резерви підвищення якості обслуговування, ефективної охорони номерів і майна гостей, надання нових послуг. Світова індустрія гостинності протягом останніх років впевнено утримує пальму першості за популярністю як у великих інвесторів, так і у дрібних і навіть підприємців-початківців» [22].

Дослідження тенденцій у готельній індустрії показують, що заклади, що роблять інновації частиною свого існування, створюють нові або відроджують старі ринки, продукти та послуги. За останні 30 років індустрія гостинності досягла особливого успіху завдяки використанню інновацій для впровадження ефективних систем управління.

Сучасні інновації дуже дорогі, і не кожен власник готові собі їх дозволити, проте у висновку вони все одно платять за них, тому що тільки тоді готелі можуть займати вигідне місце на ринку. Однією з найпопулярніших сучасних розробок є онлайн управління готелем для співробітників, яке

дозволяє постійно бачити, що відбувається у готелі, займатися бронюванням номерів для гостей тощо.

Щоб надавати клієнтам ексклюзивні послуги та пропонувати чудовий сервіс, багато готелів розробляють спеціальні системи роботи, як от:

- Система автоматизації роботи співробітників відділу продажів, що дозволяє якісно та швидко займатися управлінням цього відділу, плануванням зустрічей з партнерами та клієнтами, швидшим виконанням різноманітних завдань;

- Система обслуговування клієнтів – нові технології, які здійснюють комплексний аналіз перебування гостей готелю;

- Система управління програмою лояльності клієнтів, яка розробляє спеціальні види винагород та заохочень для постійних клієнтів, клубні та дисконтні карти, преміальні сертифікати тощо;

- Система управління подіями готелю, що дозволить планувати завантаження різних номерів та приміщень готелю;

- Конференц-зали, ресторани, банкетні зали.

Крім електронного управління, сучасні готелі, що мають у собі ресторани, також потребують впровадження інновацій і у цій сфері.

До прикладу, клієнтам можна запропонувати такі зручності:

- Інтерактивне меню - гості за допомогою вбудованого в стіл екрана вибирають страви і викликають офіціанта;

- Екрани-планшети на столах - поки готується замовлення, відвідувач може прочитати новини, викликати таксі і т.і.;

- Сенсорні екрани, розміщені у холі готелю, підходять для великих готелів із кількома ресторанами. Гості можуть ознайомитися з меню всіх закладів харчування готелю [10].

Завдяки застосуванню інновацій у сфері готельного бізнесу процес надання туристичних послуг, від початку інформування про них до кінцевого споживання, значно полегшився. Існує багато факторів, що мають значний

вплив на застосування та розвиток інновацій, а саме: певні галузеві проблеми, специфічні споживчі настрої та менталітет, культурні та національні примхи клієнтів, що користуються готельними послугами.

Інновації в сфері гостинності та туризму слідує траєкторії інноваційних послуг, яка відрізняється від інноваційних продуктів. Ці інновації підвищують ефективність роботи та створюють більшу цінність для споживачів. В результаті постійних інновацій постачальники послуг можуть покращити якість послуг і забезпечити більш персоналізований підхід і досвід. Це досягається шляхом передбачення потреб і бажань споживачів, підвищення лояльності за допомогою різних програм і розширення клієнтської бази при одночасному зменшенні невикористаних потужностей і підвищенні ефективності та продуктивності.

Інновації в сфері послуг визначають способи створення та надання більшої цінності споживачам за допомогою технологій або процесів. Це передбачає постійне вдосконалення та реалізацію впорядкованих ідей для збільшення можливостей працівників, акціонерів та споживачів. Завдяки інноваціям з'являються нові способи взаємодії з клієнтами.

Таким чином, інноваційні технології мають кілька функцій:

- 1) Регенерація – прибуток, отриманий від інновації, буде використано як джерело ресурсів;
- 2) Інвестиція – отриманий прибуток може бути безпосередньо використаний для фінансування розвитку наступних інновацій;
- 3) Стимулювання – інновації у подальшому можуть стимулювати рух, розвиток і пошук нових відкриттів у цьому напрямку [16].

Тенденція інновацій у готельній індустрії відображається через генерацію різноманітних ідей для забезпечення успіху та розвитку готелю. Широкомасштабне застосування нових знань та їх поєднання в майбутньому у результаті дають нові послуги, продукти чи технології. Якщо готель не бере участі в жодному інноваційному процесі, то рано чи пізно він втратить ефективність і втратить конкурентоспроможність. Здатність аналізувати

відгуки клієнтів дозволяє готелям підтримувати певну кількість гостей, до того ж ключовим критерієм ефективності є в основному ступінь задоволеності гостей готельними послугами.

### **1.3. Застосування інноваційних технологій у готелях**

Інновації в готельних підприємствах – це нововведення, які підвищують конкурентоспроможність даних підприємств. Таке рішення повинно або збільшити задоволення існуючих потреб гостей, або створити послугу, яка відповідає потребам, які раніше не були доступні в цій категорії. Інноваційна діяльність має кілька цілей і полягає в розробці та запуску нових продуктів для туристів, ресторанів, готелів. Для цього підприємці вводять в експлуатацію сучасне технологічне обладнання, застосовують нові технології при будівництві готельних комплексів або використанні різноманітних матеріалів.

За останнє десятиліття стало очевидним розширення інноваційного процесу прийняття рішень у сфері послуг (рис.1.1). Дослідження показують, що інноваційні практики мають різний вплив на ефективність фірми. Інноваційний потенціал готельного закладу часто має пріоритетний напрямок, який відображає не тільки поточну інноваційну здатність, але й можливість посилювати інновації в майбутньому. Окрім того, вважається, що будь-яке стратегічне рішення спочатку є інноваційним, з метою впровадження не лише технологічних інновацій, але й організаційних та соціальних інновацій. У той же час набір ознак інноваційного потенціалу фірми може бути досить широким.

Запровадження нових послуг часто вимагає від компаній впровадження нових процесів, організаційних практик, дизайну послуг, засобів просування та розміщення тощо. Підприємства можуть обрати впровадження одного чи кількох із чотирьох типів інновацій — продукт, процес, організація та маркетинг або їх комбінація. Впровадження однієї з чотирьох інновацій є простою інноваційною стратегією, тоді як поєднання чотирьох є складною стратегією, яка може підвищити привабливість готельного бізнесу.

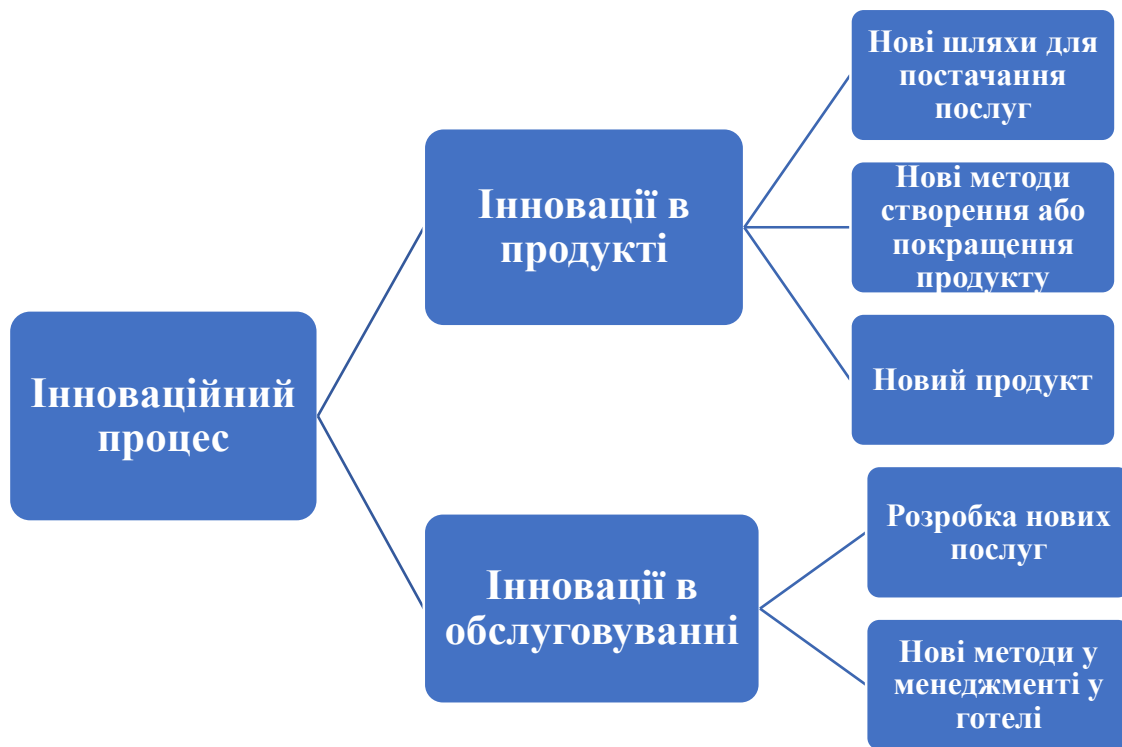


Рис. 1.1. Інноваційні процеси в індустрії гостинності[18]

Інновації в індустрії гостинності з'являються постійно. Їх основне завдання – залучити нових клієнтів і утримати тих клієнтів, що були і відпочивали у готелі раніше.

Небажання власників, висока вартість оновлень, складність адаптації до оновлень можуть ускладнити впровадження нових технологій. У індустрії гостинності як мережі, так і незалежні компанії змушені постійно шукати способи покращити якість і репутацію, зменшити витрати та збільшити продажі та прибутки. Ці проблеми посилюються гострою конкуренцією між місцевими та міжнародними готельними організаціями. Тому інновації стали стратегічною зброєю успішних готельних мереж і незалежних готельних компаній, а це, в свою чергу, стратегія розвитку готелю повинна бути основою інноваційного процесу.

Інноваційний процес можна поділити на наступні етапи:

- 1) Визначити інноваційний потенціал готелю
- 2) Сформувати цілі для впровадження інновацій
- 3) Згенерувати, проаналізувати і відібрати потрібні ідеї
- 4) Створити інноваційні концепції на основі кращих ідей
- 5) Ініціювати процес впровадження інновацій



б) Інтегрувати інновації в корпоративну культуру готелю [23].

До інноваційних підходів у готельному бізнесі можна віднести не тільки використання передових інформаційних технологій і випуск нових послуг, але й цілий комплекс інновацій, до яких відносять усі сфери управління (управління якістю, фінансами, персоналом тощо). При цьому найбільш ефективною інноваційною політикою для фірм буде одночасне запровадження різних типів інновацій.

Інновації в готельному бізнесі здебільшого впроваджуються в таких сферах:

1. *Продуктові інновації* – пропозиція нових готельних продуктів або послуг, таких як готельні номери для алергіків або номери в печерах;
2. *Процесні інновації* – інновації в технології надання послуг, такі як надання послуг роботом;
3. *Маркетингові інновації* – нові методи ціноутворення, спеціальні знижки для клієнтів, нові можливості оплати послуг;
4. *Управлінські інновації* – створення нової структури управління готелем, нових вимог до робочих місць і застосування нових методів управління;
5. *Інноваційність концепції готельного підприємства* – наприклад, новий готель, характерний дизайн, стиль, розташування;
6. *Інновація бізнес-моделі* – новий спосіб співпраці з партнерами та взаємодії з клієнтами;
7. *Інновації у сфері інформаційних технологій* (система управління ресурсами підприємства, система онлайн-бронювання в реальному часі тощо);
8. *Інновації в області мультимедійних технологій* (останнім часом особливо популярні віртуальні 3d тури);
9. *Інновації у сфері безпеки* (електронні сейфи та замки, автоматичні системи пожежної безпеки та ін.);
10. *Екологічні інновації* [12].

В умовах жорсткої конкуренції готельні компанії намагаються максимально надавати та впроваджувати унікальні послуги, щоб отримати перевагу над конкурентами.

Інноваційні методи просування в готельному бізнесі включають створення нових каналів збуту, розробку інноваційних процесів і методів ефективного продажу готельних послуг.

Програми лояльності для підприємств гостинності є популярним способом стимулювання попиту. Вони маю значний вплив на попит. Метою даних програм є завоювання довіри гостя і у результаті зробити його постійним клієнтом. Сутність програм лояльності зводиться до надання різних знижок на готельні послуги, додаткових привілеїв, подарунків тощо.

Мобільні додатки для готелів також сприяють збільшенню кількості клієнтів і покращенню процесів обслуговування. Найбільш поширеними та популярними є програми для бронювання готельних номерів. До переваг такі мобільних додатків відносять простоту та оперативність бронювання. Як правило, мобільні програми розробляються кількома мовами.

Основний тренд останнього часу – просування готельних продуктів в Інтернеті. Для цього готелі створюють і просувають свої сайти, сторінки в соціальних мережах, мобільні додатки, а також спілкуються з потенційними та поточними клієнтами в соціальних мережах та месенджерах.

Багато готельних компаній вже впровадили на своїх сайтах цікаву інновацію – віртуальні тури по готелям. За допомогою цього нововведення потенційні клієнти можуть «відвідати» готель та ознайомитися з його територіями, перевіривши готельні номери, ресторани та інфраструктуру.

Провідні компанії готельного бізнесу постійно вдосконалюють процеси надання послуг та впроваджують у ці процеси інновації. Як приклад можна навести використання роботів для обслуговування гостей готелю (роботи-прибиральники, кур'єри, офіціанти тощо).

Новим трендом у розвитку індустрії гостинності стало розміщення готелів у дуже незвичайних місцях, щоб викликати цікавість і бажання

пережити незвичайні відчуття на власному досвіді. Такими місцями для цих готелів можуть бути:

- стародавні замки, фортеці, монастирі, вітряні млини, маяки;
- літаки, вертольоти, вагони поїздів;
- підземні бункери, колишні в'язниці;
- печери, будиночки на деревах, під водою;
- вігвами, юрти та ін. [12].

Одним із останніх напрямків інноваційної діяльності у готельному бізнесі є екологічні інновації. Сучасні «екоготелі» спрямовані на мінімізацію впливу на навколишнє середовище за рахунок зменшення споживання енергії та інших природних ресурсів або використання альтернативних джерел. Ці підприємства широко використовують екологічні продукти та засоби, що вважаються хімічно безпечними та нешкідливими для працівників, що їх використовують, а також для гостей готелю.

Тому, у теперішній час, коли економіка постійно змінюється, інновації вже стали головним чинником, що сприяє динаміці та операційній ефективності готельного бізнесу та підприємств. Іноземний досвід успішної діяльності готельних закладів показує, що єдиним способом виживання в умовах глобальної конкуренції є функціонування закладу на інноваційній основі, активне використання сучасних науково-технічних досягнень, а також готовність готелів до впровадження інновацій та нововведень

## **Висновки до розділу 1**

Інновація – це акт впровадження науково-технічних досягнень, як технічних, так і управлінських, у тому числі в організаціях, що обслуговують та надають послуги для населення, і який пов'язаний із змінами, що позитивно впливають на стан суб'єкта господарювання, підвищення його іміджу, конкурентоспроможності.

Готельний бізнес відіграє важливу роль у загальній структурі індустрії гостинності, але повною мірою його місце і значення можуть бути розкриті лише крізь призму її зв'язків і відносин із функціонально взаємопов'язаними сферами. Забезпечення потреб клієнтів вимагає відповідних капіталовкладень, активної інноваційної діяльності і постійного розвитку.

Жорсткі умови високої конкуренції змушують готелі проводити пошуки нових шляхів підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Деякі готельні підприємства недооцінюють інноваційний менеджмент у своїй діяльності, що у результаті знижує їх конкурентоспроможності, порушує принципи і методи управління, знижує якість готельного обслуговування. Інновації є рушійною силою подальшого розвитку готельного бізнесу, що дозволяє компанії не тільки займати лідируючі позиції на сегментованому ринку, але й відповідати світовим стандартам готельного обслуговування. Сучасні технології та інновації сприяють підтримки високого рівня обслуговування, розширення спектру пропонованих послуг, вдосконаленню системи управління готелями.

## **РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ЄВРОПИ**

### **2.1 Сучасний стан та структура європейського ринку готельних послуг**

Світова готельна індустрія включає приблизно 550 000 комфортабельних готелів з понад 21 мільйоном номерів (34 млн. місць). До того ж кількість номерів збільшується в середньому на 2-3% на рік [19]. Традиційно європейський ринок гостинності має значну присутність у сучасній світовій економіці, а також відображає її ключові тенденції. За останні два десятиліття індустрія гостинності одна з найбільш динамічних і прибуткових сфер економічної діяльності.

Загалом європейський ринок готельних послуг можна визначити як сферу реалізації послуг та економічних відносин, яка поєднує попит і пропозицію для забезпечення процесу купівлі-продажу готельних продуктів (що регулюється готельними компаніями регіону відповідно до європейського законодавства), а також процес, що становить наднаціональне регулювання для поширення єдиних методів і стандартів для забезпечення ефективного розвитку та гармонізації готельної індустрії в європейських країнах [13].

Як було зазначено, континентальна Європа займає лідируючі позиції у світовому готельному господарстві. На неї припадає половина світових туристичних потоків, відповідно, а на готельні фонди припадає більшість (приблизно 45%) усіх готельних фондів світу. Але при цьому не враховується те, що в європейських країнах готельна база приймає близько половини іноземних туристів, а решта приймаються на іншій (додатковій) базі, що не поширене в країнах інших континентів. Готельні фонди європейських країн історично не здають свого лідерства, зростаючи в середньому на 2-2,5% на рік. На рис.2.1. ми можемо оцінити рівень заповнюваності готелів ЄС у 2021 році.

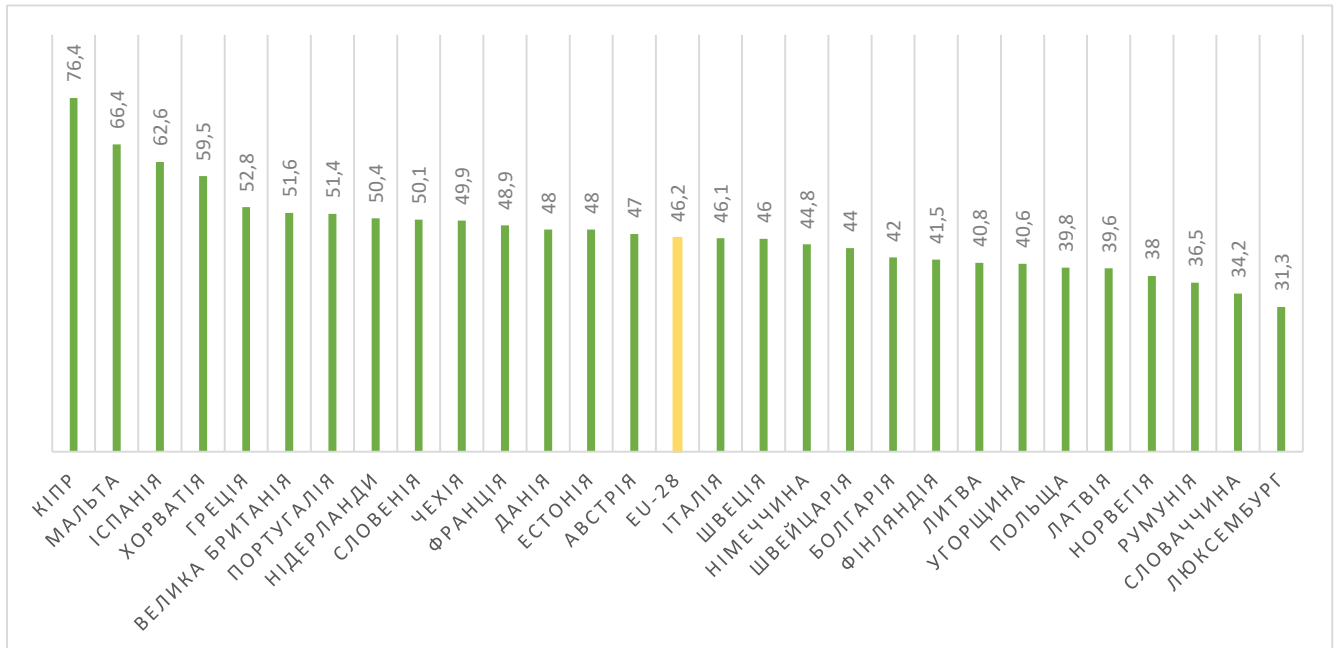


Рис. 2.1. Рівень завантаженості готелів країн Європи, 2021 р. [19]

Іншим критерієм, за яким можна охарактеризувати сучасний ринок готельних послуг Європи, є те, що в європейських країнах практично немає готелів державної чи комунальної власності. У більшості випадків будівлі готелів належать приватним власникам або компаніям.

У Європі частка незалежних підприємств набагато вища, ніж у багатьох інших регіонах, що диверсифікує ринок гостинних послуг і робить його дуже гнучким. Проте процес світової інтеграції та глобалізації дає підстави прогнозувати, що найближчим часом великі готельні компанії будуть інтенсивніше поглинати менш конкурентоспроможні готелі. Прогнозований сценарій, швидше за все, відбудеться, оскільки готельні мережі мають набагато меншу частку ринку в Європі, ніж у США. Найбільші готельні компанії Європи також активно виходять на ринки Східної та Північної Європи.

Додаток А дозволяє оцінити загальну ситуацію на ринку, а саме номерний фонд різних категорій, характеристику готелів за обсягом послуг, концентрацію готельних мереж у різних населених пунктах, наявність міжнародних та внутрішніх готельних мереж. Згідно з даними, отриманими з сайту Statista, можна проаналізувати співвідношення готельних мереж до місцевих незалежних готелів у нижченаведених країнах.

Як наслідок, у 2021 році Франція має найбільшу кількість мереж готелів (4-та серед незалежних), Велика Британія – друга (10-та серед незалежних), а Іспанія – третя (проте перша за часткою незалежних готелів), четверте місце у Німеччині (дев'яте місце за питомою вагою мережевих готелів і незалежних готелів) [19]. Такі країни як Нідерланди, Польща, Швейцарія, Ірландія, Хорватія, Угорщина та Кіпр займають відносно високі позиції у співвідношенні ланцюгових готелів до незалежних готелів через відносно невелику загальну кількість готелів. Найбільші готельні мережі представлені у всіх основних країнах регіону завдяки величезному попиту на послуги в європейській готельній індустрії.

До лідерів за потужністю готельної бази серед європейських країн можна віднести Італію, Німеччину, Францію, Іспанію, Велику Британію, Австрію, Грецію, Швейцарію. За темпами зростання готельних фондів у європейському готельному господарстві лідирують Іспанія, Німеччина та ін. (Додаток Б).

Для збереження лідерських позицій в європейському регіоні провідні гравці ринку використовують методи сегментації та інновації готельних продуктів, а також розширення та диверсифікації бізнесу за рахунок розповсюдження різноманітних готельних брендів вузької спеціалізації.

Тенденція об'єднання незалежних готелів у готельні ланцюги в Європі почалася не так вже і давно, тому майже 70% готелів європейського регіону – це незалежні підприємства. З огляду на високу ціну на проживання, Європа є найпривабливішим ринком для більшості готельних компаній. Причому, виходячи на цей ринок, транснаціональні компанії не займаються будівництвом нових готелів, а намагаються придбати вже існуючі готелі та невеликі місцеві готельні мережі або передати їх у власне управління. На рис.2.2. показано розподіл міжнародних готельних мереж на європейському ринку.

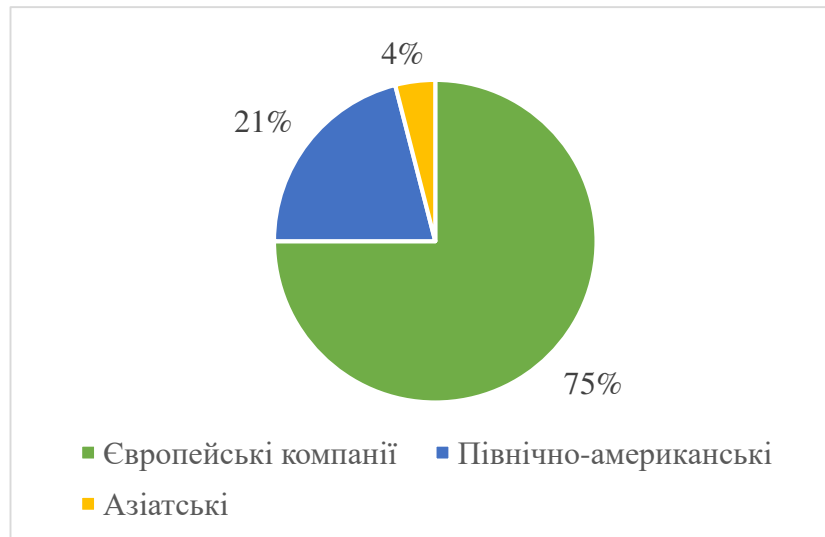


Рис. 2.2. Частка міжнародних готельних мереж на європейському ринку у 2021р.[19]

Загалом до основних характеристик розвитку європейської готельної індустрії варто віднести такі моменти: постійне поглиблення спеціалізації готельних компаній, створення та розвиток міжнародних мережевих готелів, активне використання інформаційних технологій та розвиток електронної комерційної діяльності в готельній індустрії, політика охорони навколишнього середовища.

Для європейських готелів характерні значні інвестиції в енергоефективні технології та послуги. Такі інвестиції пов'язані зі збільшенням витрат на енергоносії, можливим впровадженням додаткових екологічних вимог, підвищенням очікувань клієнтів і технологічними досягненнями. Сучасний європейський ринок гостинності постійно змінюється, реагуючи на нові потреби клієнтів (денні готелі, капсульні готелі тощо) [13].

Як наслідок, європейський готельний ринок є лідером у міжнародному секторі гостинності за обсягом номерного фонду, динамікою попиту на готельні послуги, прибутковістю готельних номерів, рівнем заповнюваності готелів, а також оцінкою якості обслуговування.

Європейські готельні компанії впровадили багато інноваційних практик на світовому ринку гостинності. Зрозуміло, що певні пропозиції щодо підвищення ефективності готельних комплексів у нашій країні можна зробити



лише з урахуванням сформованих тенденцій розвитку готельного господарства Європи.

## **2.2 Європейський досвід застосування інноваційних технологій у готельному бізнесі**

Сучасний світ вимагає від людей оволодіння новими технологіями, щоб створити навколо себе більш комфортне середовище проживання. Інновації викликають величезні зміни, часом навіть перетворюючи спосіб життя і навіть світогляд цілого суспільства на інше. Інновації в готельному бізнесі повинні бути не менш прогресивними, ніж в інших сферах економіки, і бути спрямованими на вирішення існуючих проблем. Крім того, вони мають допомогти споживачам відкрити нові можливості для більш комфортних умов обслуговування, які можуть не тільки стати візитною карткою підприємства, виділяючи його з-поміж інших підприємств, а й задати темпи розвитку готельного господарства.

Серед найважливіших інновацій в індустрії гостинності є інформаційно-комп'ютерні технології, розроблені спеціально для цього виду бізнесу. Важливими також є інновації у сфері будівництва готельних закладів та їх облаштування відповідно до нових тенденцій та вимог. Інший набір нововведень – це організаційні інновації.

Впровадження інновацій є неминучим кроком у розвитку суспільства, адже проблема обмеженості ресурсів на планеті зараз як ніколи серйозна а загострена. Сучасний світ приділяє все більше уваги охороні навколишнього середовища, автоматизації та енергозбереженню підприємств, у тому числі й готельних. Існує величезний потенціал для використання нетрадиційних джерел енергії в готельній та ресторанній індустрії, оскільки галузь сильно залежить від тарифів на електроенергію та газ.

Одним з основних інноваційних напрямків сучасного готельного господарства Європи є створення панорамних готелів. Сьогодні перед

власниками готельного бізнесу стоїть надзвичайно складне завдання переконати гостей у тому, що їхній готель є найкращим, який забезпечить певний рівень обслуговування та різноманітність. У зв'язку з цим деякі власники готелів, чиї заклади розташовані у великих містах, винайшли сервіс, який робить бари, ресторани та басейни на даху готелю відкритими для всіх, і туристи також можуть насолоджуватися тут панорамним видом на околиці. Такими готелями, до прикладу, є Jumeirah Beach (Дубай, ОАЕ), Lebua at State Tower (Бангкок, Таїланд), Terrass (Париж, Франція), Grand Hotel Central (Барселона, Іспанія) та ін.[1].

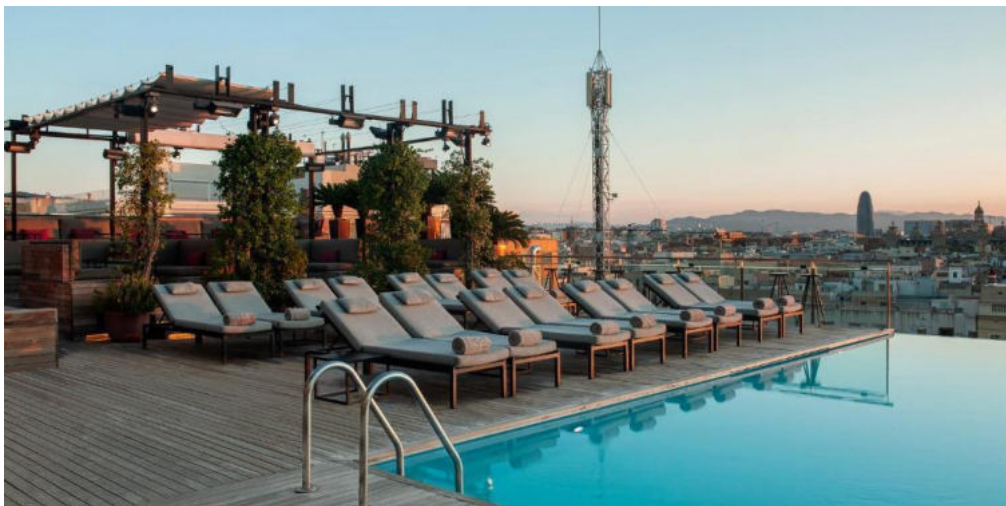


Рис. 2.3. Панорамний готель Grand Hotel Central (Барселона, Іспанія)

Діяльність готельних компаній призводить до надмірного споживання природних ресурсів (прісної води, енергії), забруднення води через відсутність досконалої системи очищення стічних вод, великої кількості відходів. Тому з метою захисту навколишнього середовища та підвищення якості життя в країнах Західної Європи активно впроваджуються інноваційні екологічні технології та екологічні послуги.

Можна виокремити основні напрями використання готелями «зеленої» стратегії, які вже зарекомендували себе в галузі:

- використання енергії сонця та вітру для підігріву води та освітлення;
- застосування фотоелементів і димерів для зменшення споживання електроенергії в місцях загального користування за відсутності гостей;

- рециркуляція води та збір дощової води;
- переробка паперу та використання матеріалів, які повністю переробляються, у тому числі для пакування продуктів, предметів тощо;
- використання екологічних та натуральних матеріалів замість синтетичних;
- використання екологічних матеріалів у будівництві;
- вживання біорозкладаної побутової хімії для зменшення забруднення;
- зменшення паперового документообігу (більшість паперових рекламних матеріалів потрапляє у смітник);
- сортування відходів (переважно при роботі ресторанного та номерного фонду) [7].

Наведемо кілька прикладів готелів, діяльність та концепція яких спрямовується на екологічність та «зелену» стратегію.

**1. «Sapmi Nature Camp»** (Швеція) має такі характеристики: концепція відповідального туризму, яка не загрожує північним оленям і сприяє розвитку місцевих культурних знань; у шведській Лапландії за Полярним колом є п'ять наметових «кімнат», невеликий ресторан і сауна з підігрівом дерев'яної підлоги, кожен двомісний номер має зручне двоспальне ліжко та меблі, ефективні обігрівачі; ідеальне місце для спостереження за північним сяйвом (Рис. 2.4.).

**2. «Aristi Mountain Resort & Villas»** (Греція) характеризується наступним: вілли будуються з каменю та дерева, щоб ідеально поєднуватися з ландшафтом, для освітлення використовуються лише світлодіодні лампи, стічні води очищаються за допомогою високотехнологічних засобів із системою третинної обробки; відходи максимально підлягають переробки; проводяться різноманітні відпочинкові заходи на свіжому повітрі (Рис. 2.5).



Рис. 2.4. Готель «Sarmi Nature Camp», Швеція



Рис. 2.5. Готель «Aristi Mountain Resort & Villas» (Греція)

**3. «Prince of Wales Hotel»** (Румунія) має наступні особливості: страви в основному приготовані з локальних продуктів, розваги не завдають шкоди навколишньому середовищу; за винятком перевезення майна, заборонено проїзд будь-якому автотранспорту (Рис. 2.6).

4. Еко готель та гриль-ресторан «Aquarius» (Україна) характеризуються тим, що меблі та оздоблення приміщень виготовлені з натуральних матеріалів, українські та європейські страви готуються на екологічних мангалах і тільки з екологічно чистих продуктів (Рис. 2.7).



Рис. 2.6. «Prince of Wales Hotel» (Румунія)



Рис. 2.7. Еко готель та гриль-ресторан «Aquarius» (Україна)

5. «**Design & Wine Hotel**» (Португалія) вважається високотехнологічним португальським готелем, де його спорудою є сталева конструкція на сонячних батареях, що обертається за сонцем і вміє економити енергію (Рис. 2.8).



Рис. 2.8. Готель «Design & Wine Hotel», Португалія

6. «**The Green House**» (Великобританія) має таку концепцію: «Серйозне ставлення до комфорту, серйозне ставлення до екологічності». За своєю суттю це готель, який реконструювали зі старої вілли місткістю 32 кімнати. Екологічність забезпечується сонячними батареями, що нагрівають воду а виробляють електрику, меблі виготовлені з дерева, килими – з натуральної вовни від місцевих виробників.

7. «**ION Adventure Hotel**» (Ісландія) розташовується поблизу національного парку Тингветлір, пам'ятки ЮНЕСКО, серед лавових полів та льодовика. У дизайні готелю використовуються місцеві природні матеріали – камінь, застигла лава, дерево, а також матеріали, отримані в результаті переробки. В ресторані готують з місцевих органічних продуктів. Гаряча вода у басейн надходить з геотермальних джерел [28].

Деякі приклади інноваційних технологій у європейській сфері гостинності включають:

– *Платформи онлайн-бронювання* дозволяють гостям бронювати номери та здійснювати резервації онлайн, або через веб-сайт готелю, або через сторонні платформи, такі як Expedia чи Booking.com.

– *Автоматизовані системи управління готелем* – це програмні комплекси, що використовуються готелями для управління бронюванням, даними гостей та іншими аспектами своєї діяльності.

– *Мобільні додатки*: багато готелів пропонують мобільні додатки, які дозволяють гостям отримати доступ до низки послуг та інформації, зокрема бронювання, обслуговування номерів та управління в номері.

– *Зручності в номері* можуть включати такі технології, як смарт-телевізори, асистенти з голосовим управлінням, автоматизоване управління освітленням і температурою.

– *Віртуальна та доповнена реальність*. Деякі готелі використовують віртуальну і доповнену реальність, щоб надати гостям ефект занурення, наприклад, віртуальні тури об'єктом або містом.

Запровадження штучного інтелекту в індустрії гостинності зараз на піку, і багато компаній розробляють платформи для оптимізації процесу обслуговування. Тому Amazon запусив спеціальну версію свого готельного голосового помічника Alexa for Hospitality, який зараз тестується в мережі Marriott (Додаток В). Послуга реалізована на основі розумних колонок Echo, встановлених у кожному номері, і може бути безпосередньо налаштована під специфіку та потреби конкретного готелю.

Крім того, Marriott International запустила пілотну систему реєстрації в готелі з використанням технології розпізнавання обличчя разом із Fliggy, платформою для обслуговування мандрівників, що належить Alibaba Group. Наразі технологія тестується в готелях Hangzhou Marriott Hotel Qianjiang і Sanya Marriott Dadonghai Marriott Hotel (мережа Marriott), і очікується, що мережа буде використовувати її в усьому світі, що, в свою чергу, зробить Marriott International піонером у використанні технології розпізнавання обличчя у індустрії гостинності [1].

Montcalm London Marble Arch Hotel став першим у готельній індустрії Великобританії, який використовує Google Glass для покращення обслуговування гостей. Ця технологія допоможе значно покращити взаємодію персоналу рецепції та спілкування з подорожуючими. Персонал готелю використовуватиме пристрій, щоб надавати гостям готелю рекомендації щодо місцевих ресторанів, розваг, магазинів, а також допомагати гостям планувати поїздки та екскурсії.

Google Glass - окуляри доповненої реальності на базі операційної системи Android (Додаток Д). У пристрої використовується прозорий дисплей, прикріплений до голови над правим оком, камера, здатна записувати якісне відео, мікрофон і GPS-датчик. Окулярами можна керувати голосом, рухом голови або натисканням на кріплення. У травні технологія Google Glass була інтегрована в додаток TripIt від Concur і успішно застосована в сфері ділових подорожей [7].

Також відзначимо, що ділові туристи, яким необхідно зняти номер на кілька годин протягом дня, стали причиною запровадження нової послуги у даній сфері – денних готелів. Часто бізнес-туристи бажають привести себе до ладу перед важливою зустріччю або просто відпочити після тривалого перельоту. Готелі при аеропортах пропонують цю послугу вже більше десяти років, а з 2010 року ця ідея поширилася серед міських готелів. При цьому оплата здійснюється не за годину, а за фіксованою ціною за добу. Варто зауважити: незважаючи на те, що багато готелів аеропорту пропонують такий тип послуг, можливість денного проживання рідко рекламується на веб-сайтах великих готельних мереж, таких як Holiday Inn, Ibis, Novotel, Hilton, Sheraton тощо.

Для зручності туристів, яким необхідно залишитися лише на день у готелі, існують спеціальні сайти, наприклад бельгійський Between9and5, партнерами якого є мережі готелів Radisson, Hyatt, Best Western та Marriott. Незважаючи на назву, тут можна забронювати «перебування» з 8 ранку до 7 вечора, ціни залежать від завантаженості готелю на певні години та дати.



По суті схожий на попередній сайт французький портал Dayuse-hotels працює з 400 готелями в дев'яти країнах, від Італії до США, постійно розширюючи свою базу пропозицій. Середня вартість проживання за добу при бронюванні через портал: 79 фунтів стерлінгів або 100 дол. США за номер у центрі Лондона або на Манхеттені. Портал також пропонує використання готельних номерів як тимчасових офісів або зберігання багажу [8].

Отже, інновації у готельному господарстві є економічно доцільними та ефективними, коли у результаті приноситься додаткові доходи готелю, забезпечується конкурентна перевага на ринку, збільшується частка ринку, знижуються витрати, покращуються процеси обслуговування, а також підвищуються ефективність роботи різних підрозділів і готелів загалом.

### **2.3 Порівняльна характеристика рівня впровадження інноваційних технологій в готелях різних країн Європи**

У сучасному глобалізованому світі національні інноваційні системи здебільшого залежать від світової політичної ситуації та культурних особливостей кожної країни. Створення та поширення абсолютно нових технологій, продуктів і послуг стає все більш важливим.

Наразі інноваційність можна вважати відмінною рисою сучасної економіки. Економісти та науковці вважають формування національної інноваційної системи найважливішою подією ХХ століття, оскільки це основа досягнень у будь-якій сфері та механізм, який може задовольнити будь-які потреби суспільства. Експерти вважають, що ефективна національна інноваційна система включає дев'ять факторів, серед яких мобільність капіталу; гнучкість ринку праці; прийняття урядом інноваційних потреб бізнесу; розвиток інформаційно-комунікаційних технологій; система захисту інтелектуальної власності; достатній людський і науковий капітал; мистецтво маркетингу і загальне культурне ставлення країни до заохочення творчості. До

зазначених факторів також слід віднести прагнення країни до нових проривів у розвитку [17].

Інновації це також потужний антикризовий і стратегічний інструмент. Інноваційні технології в глобалізованому світі стають все більш важливими та актуальними, оскільки створення якісних продуктів і послуг вимагає стратегічного підходу. Багатогалузевий високоприбутковий комплекс, яким є готельне господарство, займає значне місце в інтеграції економіки країни у світову економіку, тому має відповідати викликам часу та широко застосовувати новітні технології.

Вважаємо доцільним у даному дослідженні розглянути взаємозв'язок інноваційних систем деяких країн Європи з розвитком та впровадженням інноваційних технологій у готельному секторі даних держав.

Одним із ключових факторів успіху інноваційної політики Великобританії є акцент на приватній ініціативі. На відміну від багатьох інших країн, провідна роль у розвитку інновацій у Великій Британії не є національною: інноваційна стратегія країни фокусується на розвитку інноваційних потреб і реалізує регіональний підхід до інвестицій.

Що стосується залучення інноваційних технологій в індустрію гостинності країни, власники готелів все активніше співпрацюють з провідними музеями та галереями, прикрашаючи зали та кімнати творами мистецтва та пропонуючи гостям квитки на різноманітні виставки. Наприклад, готельна мережа Radisson Blu Edwardian (Англія, Лондон) у партнерстві з Музеєм Вікторії та Альберта запропонувала клієнтам пакет, який включає ночівлю, сніданок і квитки на виставку, присвячену легендарному музиканту Девіду Боуї. У місті Портсмут (Англія) історичний морський порт перетворили на готель. У Шотландії колишні автомобілі перетворили на готельні номери.

Відмітимо, що основними рисами Швеції є високий рівень освіти та кваліфікації працівників державного сектору, ефективне функціонування державних установ та стабільна політична система, а також добре розвинений ринок венчурного капіталу. Серед найсерйозніших проблем шведської

національної інноваційної системи варто вважати відносно низький рівень наукомісткого виробництва за межами кількох великих, технологічно розвинутих транснаціональних компаній. Їхні технологічні досягнення, за невеликим винятком, історично були пов'язані з традиційними технологіями та галузями промисловості. Готельна індустрія Швеції також запровадила радикальні інновації, одна з яких полягає у розміщенні готелю у вже непрацюючому Boeing 747-200. Інший заклад знаходиться під землею на глибині понад 152 метри. У Юккасарара до зимового сезону побудували готель із вражаючими крижаними скульптурами. У місті Хередес є готель, який пропонує різні кімнати на деревах, включаючи прототип НЛО та куб із дзеркальними стінами.

Перша спроба Данії здійснити інноваційну політику ознаменувалася запуском державної програми розвитку технологій, спрямованої на розвиток інформаційних технологій, які вважаються однією з пріоритетних галузей. Якщо говорити про інноваційні рішення у готельному бізнесі, Данія приділяє значну увагу гендерному питанню. Дослідження, проведені в Копенгагені, показують, що багатьом туристкам важливо знати: чи проживали в їхніх номерах тільки жінки, чи тільки жінки користуються сантехнікою або прибирають кімнати (особливо це стосується заправлення ліжка). Враховуючи ці побажання, готель Bella Sky Comwell (Копенгаген) у травні 2013 року відкрив поверх з номерами виключно для жінок, які забезпечені великими душовими кабінами, міні-барами із шампанським, шоколадними цукерками та коктейлями та іншими побутовими речами.

Німеччина почала фінансувати суб'єкти інноваційної діяльності в 1950-х роках з цільових індивідуальних програм підтримки у відповідних сферах. У 1970-х роках почали виникати перші фонди венчурного капіталу, спрямовані на розвиток інноваційних компаній малого бізнесу. Також у цей період почалися запроваджуватися проєкти державно-приватного партнерства в наукових дослідженнях. Серед інновацій у готельній сфері Німеччині можна зазначити відкриття готелів для людей з обмеженими можливостями, наприклад готель

Lazarushof для людей із фізичними та розумовими вадами. У цьому готелі є спеціально обладнані ліфти та туалети, широкі коридори та пандуси, гаражі для інвалідних колясок, а також спеціально навчений персонал.

Успіх Австрії на шляху до інноваційного розвитку зумовлений структурованими програмами підтримки, спрямованими на організацію співпраці високотехнологічних компаній без жорсткої прив'язки до конкретної технічної галузі. Ініціювання формування кластерів на національному рівні також є одним із шляхів підтримки високотехнологічного експорту. При просуванні високотехнологічної продукції на зовнішні ринки, особливо при реалізації масштабних інфраструктурних проєктів, австрійські компанії в багатьох випадках виступають у складі кластерів – бізнес-асоціацій. До того ж існує добре розвинена інноваційна інфраструктура – з великою кількістю різноманітних організацій: комерційних, науково-виробничих центрів, спеціалізованих технологічних бізнес-центрів.

З точки зору інновацій в австрійській індустрії гостинності, популярний у Відні готель для ділового туризму Crowne Plaza Canberra пропонує квитки на виставку в Національну галерею. Інший австрійський готель побудовано з перероблених бетонних каналізаційних труб.

Інновації в індустрії гостинності не оминули й Францію. Крім капсульних готелів, що походять своєю концепцією з Японії, до готелів з унікальними концепціями та дизайном також варто включати Bubble-готелі (Рис. 2.9). У Франції розміщується скупчення прозорих наметів, які призначені для розміщення та розваг туристів. У мальовничому лісі на околиці Парижа також відкрився новий кулястий готель, що нагадує мильну бульбашку. В основу проєкту даного готелю покладено такі принципи: мінімум витраченої енергії та матеріалів, максимум комфорту та впливу навколишнього середовища. Усі ці особливості дозволяють готелю отримати звання еко-готелю, заснованого на принципах дбайливого ставлення до природи та раціонального використання ресурсів [8].



Рис. 2.9. Bubble-готель «Attrap'Rêves», Франція

Підсумовуючи вищесказане, можна дійти висновку, що у кожній європейській країні є певний домінуючий та більш розвинений тип інновацій, що застосовується у їхній готельній сфері. Для кращого наочного прийняття ми створили картосхему «Типи інновацій у готелях Європи» (Додаток Ж). Таким чином, країни, що мають багаті природні рекреаційні ресурси наразі мають у пріоритеті запровадження екологічних інновацій (Скандинавські країни, Франція, Греція, Україна). Високо розвинені країни у сфері туризму та науки використовують у більшості випадків технологічні інновації (Великобританія, Італія, Польща). Також такого типу європейські країни не оминають і соціальні інновації, що стосуються розв'язки гендерних питань чи покращенню умов для людей з обмеженими можливостями (Німеччина, Данія). В свою чергу, це не означає, що певні європейські країни фокусуються лише на певних інновацій. Переважно, якщо готельна сфера у державі добре розвинена, для підтримки та подальшого розвитку застосовуються різні види інновацій та нововведень.

Отже, до чинників, що забезпечують успішний розвиток національної інноваційної системи відносимо чітку національну політичну стратегію у сфері інновацій; раціональне застосування наявного інноваційного потенціалу; посилення співпраці між секторами приватного та дослідницького; цільову підтримку сфер, де інноваційні технології недостатньо використовуються; використання кращого міжнародного досвіду. Факторами, що перешкоджають розвитку національних інноваційних систем, є низька участь представників

малого бізнесу в інноваційній діяльності, відтік інтелектуального капіталу, відсутність чіткої інноваційної політики.

До основних світових тенденцій та інноваційних практик у готельній індустрії Європи можна віднести: удосконалення стандартів обслуговування; використання інноваційних дизайнерських рішень; створення унікальних готельних продуктів, орієнтованих на потреби сегментованої групи клієнтів; розвиток нових готельних послуг і форматів (денні готелі, капсульні готелі); застосування екологічно чистих ресурсозберігаючих технологій, зниження витрат тощо. Розробка, запровадження та використання нових моделей інноваційних готельних концепцій, використовуючи міжнародний досвід, значною мірою має велике значення для сфери готельних послуг як у Європі, так і в Україні.

## **Висновки до розділу 2**

Європейський готельний ринок є лідером у міжнародному секторі гостинності за обсягом номерного фонду, динамікою попиту на готельні послуги, прибутковістю готельних номерів, рівнем заповнюваності готелів, а також оцінкою якості обслуговування. Європейські готельні компанії впровадили багато інноваційних практик на світовому ринку гостинності. Зрозуміло, що певні пропозиції щодо підвищення ефективності готельних комплексів у нашій країні можна зробити лише з урахуванням сформованих тенденцій розвитку готельного господарства Європи.

Інновації в готельному бізнесі повинні бути не менш прогресивними, ніж в інших сферах економіки, і бути спрямованими на вирішення існуючих проблем. Крім того, вони мають допомогти споживачам відкрити нові можливості для більш комфортних умов обслуговування, які можуть не тільки стати візитною карткою підприємства, виділяючи його з-поміж інших підприємств, а й задати темпи розвитку готельного господарства.

До основних світових тенденцій та інноваційних практик у готельній індустрії Європи можна віднести: удосконалення стандартів обслуговування;

використання інноваційних дизайнерських рішень; створення унікальних готельних продуктів, орієнтованих на потреби сегментованої групи клієнтів; розвиток нових готельних послуг і форматів (денні готелі, капсульні готелі); застосування екологічно чистих ресурсозберігаючих технологій, зниження витрат тощо. Розробка, запровадження та використання нових моделей інноваційних готельних концепцій, використовуючи міжнародний досвід, значною мірою має велике значення для сфери готельних послуг як у Європі, так і в Україні.

## **РОЗДІЛ 3. ПРОБЛЕМИ, ПЕРСПЕКТИВИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛЬНІЙ ІНДУСТРІЇ**

### **3.1 Проблеми впровадження інновацій у готелях**

Часто вважається, що індустрія гостинності відстає від інших галузей в інноваціях, інвестиціях та впровадженні нових технологій. Насправді галузь має низку специфічних особливостей і потребує рішень, які б їх враховували.

Перш за все, важливо підкреслити, що готельні технології потрібно сегментувати на дві частини: 1) операційне використання та 2) використання гостями. З іноземного досвіду можна відзначити, що основне інноваційне відставання полягає у підвищенні ефективності роботи готелю в внутрішній частині. Іншою поширеною проблемою є з'єднання систем, орієнтованих на гостя, з внутрішніми системами [31].

До основних проблем та перешкод впровадження інноваційних технологій у готелях можна віднести: підозрілість до нових і невикористаних технологій, високі витрати, брак ІТ-знань та неохочість до ризиків у керівників, відсутність інфраструктури для адаптації інновацій на підприємстві.

Готельна індустрія зараз перебуває на роздоріжжі щодо входження в цифрову епоху. Видатний професор комунікацій Еверетт Роджерс створив теорію дифузії інновацій, яка стверджує, що впровадження технологій на ринку відбувається у п'ять етапів – новатори, ранні послідовники, рання більшість, пізня більшість і відстаючі [32].

Відзначимо, що впровадження багатьох готельних технологій, в тому числі цифрових пристроїв для спілкування з гостями в номерах, наразі перебуває на етапі між фазами новаторів і ранніх послідовників, а це означає, що значна частина ринку знаходиться на стадії очікування, для того, щоб проаналізувати ефективність застосування цих інновацій і необхідність



запровадження їх у себе. Разом новатори і ранні послідовники складають лише близько 16% частки ринку і, як правило, є найбільш інноваційно налаштованими з цих бізнесів. Їхня стратегія раннього впровадження зазвичай базується на високому співвідношенні ризику та винагороди, але якщо технологія, яку вони впроваджують, виявиться успішною, саме вони, швидше за все, стануть майбутніми трендсеттерами галузі. Очікувано, що представники галузі, які чекають на практичну реалізацію нових технологій у готельному бізнесі, як правило, мають підозри щодо переваг, які вони можуть принести, адже, першочергово, такий обережний підхід до нових розробок на ринку зменшує потенційні ризики для бізнесу.

Ще однією основною перешкодою для впровадження нових технологій у готельному бізнесі є вартість інновацій. Готельна індустрія надзвичайно чутлива до коливань на ринку через сезонні спади, високу плинність кадрів, а також інтенсивну цінову конкуренцію. Крім того, якщо врахувати всі накладні витрати – орендну плату, витрати на персонал, витрати на технічне обслуговування, можливу плату за франшизу та управління, а також виплати інвесторам, у результаті готелі, особливо невеликі, вже не мають достатньо коштів на нові технології. Це означає, що поріг, за яким готелі впроваджують нові технології, зазвичай вищий, ніж в інших галузях, оскільки власники готелів повинні бути впевнені, що технологія, яку вони встановлюють, не зруйнує їх у фінансовому плані.

Також велику увагу варто звернути на те, що досить часто керівники готелів не мають технічну освіту і не розглядають технології як частину своєї основної діяльності. Вони, як правило, обирають безпечні рішення, які використовували раніше, просто приймаючи технічні обмеження, які ці рішення можуть мати. Крім того, вони мають у своєму розпорядженні лише невеликі ІТ-команди і не хочуть ризикувати, впроваджуючи нові рішення. До того ж, у багатьох випадках постачальники програмного забезпечення пропонують готельерам дорогі і надмірно складні рішення, спочатку розроблені для інших великих галузей, таких як фінанси або страхування. Часто вони

використовують застарілі системи, створені 30 років тому, які не взаємодіють між собою. Це лише збільшує ізоляцію між відділами продажів, фронт-деск, фінансів, HR, менеджменту та іншими командами [34].

Остання причина, чому багато готелів не поспішають впроваджувати нові технології, пов'язана з інфраструктурними обмеженнями. Максимізація переваг деяких з цих нових функцій, таких як інтегроване управління номерами або безшовна інтеграція PMS (property management systems), може вимагати цифрових або навіть фізичних змін в інфраструктурі. Для готелів-новобудов фізичні структурні вимоги, такі як прокладання мережевих кабелів, необхідних для високошвидкісного широкосмугового зв'язку або централізованого автоматизованого управління номерами, не є такими вже й великими інвестиціями. Але для старих готелів, особливо тих, що є пам'ятками архітектури, інсталяція може бути дорогою або навіть неможливою. На додаток до витрат на встановлення, перебої, які спричиняють такі роботи, можуть вплинути на здатність готелю підтримувати стабільний дохід.

Зауважимо, що емоційна реакція на впровадження нових технологій, зазвичай у формі підозри та обережності, є поширеним явищем, коли нові технології впроваджуються на нових ринках. Дотримуючись політики відкритості, зрозумілості та управління очікуваннями щодо того, що їхній продукт чи послуга можуть принести на ринок, готельєри матимуть найкращі шанси зробити правильний вибір для конкретної бізнес-моделі свого готелю.

Фінансові аспекти, з якими стикаються готелі при впровадженні нових технологій, також необхідно враховувати. Готельна індустрія не може виділити стільки ж коштів на інноваційні рішення, як деякі інші сфери бізнесу, через значні накладні витрати. Готельні технологічні компанії повинні адаптуватися до цього, надаючи докази відчутних переваг, які можуть принести їхні рішення, такі як повернення інвестицій, додана вартість та покращення клієнтського досвіду.

У міру того, як готелі стають більш технологічно розвиненими, потреба у встановленні нової інфраструктури також може зростати. Переконати власників

готелів у тому, що рішення буде вигідним, ще складніше, якщо воно вимагатиме від них величезних витрат на нову інфраструктуру. Готельні технології потрібно впроваджувати стабільними темпами, при цьому компанії повинні довести, що вони можуть правильно зрозуміти основи, перш ніж вимагати більших фінансових інвестицій і більшої довіри з боку власників готелів.

Таким чином, подолання змін полягає не в тому, щоб змусити готельєрів і власників бізнесу впроваджувати технології. Насамперед йдеться про побудову довіри в довгостроковій перспективі шляхом схвалення прозорих і чесних методів ведення бізнесу та надання рішень, які допомагають готельному бізнесу зростати і розвиватися. Зміцнюючи довіру, сектор інноваційних технологій допомагає галузі готельного господарства пройти етапи «новаторів» і «ранніх послідовників», що дасть змогу готельній індустрії переосмислити себе на нових ринках, що з'являються в умовах підривної конкуренції, і сприятиме подальшому розвитку інновацій завдяки тісній співпраці.

### **3.2 Тенденції розвитку інноваційних технологій у готельній індустрії Європи**

Сфера гостинності розвивається з кожним роком, а разом з нею з'являються нові тенденції. Технології відіграють дедалі більшу роль від оптимізації роботи готелю до покращення обслуговування гостей. Якщо готелі хочуть залишатися прибутковими в цій індустрії, вкрай важливо бути в курсі останніх тенденцій. Наразі власники готелів застосовують дедалі більше ідей готельних технологій, щоб заохотити потенційного споживача до здійснення негайного бронювання.

У зв'язку з останніми змінами в сучасному суспільстві та способі життя людей, індустрія подорожей, туризму та гостинності не може не задаватися питанням про майбутнє готельного сервісу. Всі майбутні модифікації в готельних технологіях здебільшого базуються на наступних критеріях:

- підвищення рівня комфорту клієнтів

- оптимізація та розвиток сервісу
- автоматизація та вдосконалення робочих процесів
- застосування автоматизованої системи управління номеру
- зростання доходів
- розумний маркетинг та управління репутацією [30].

Розумне управління енергоспоживанням, роботизована доставка та уніфіковані системи управління обіцяють стати найпопулярнішими технологічними трендами в готельному бізнесі у наступних роках. Причинами цього є загальна тенденція до сталого розвитку, наслідки глобальної пандемії та постійний пошук кращих інструментів персоналізації для гостей.

Ще однією зростаючою тенденцією є використання технологій для покращення перебування гостей. Сучасні гості все частіше шукають високотехнологічних вражень, і багато хто готовий відмовитися від традиційних зручностей, щоб отримати їх. Нижче наведено кілька прикладів технологій, які сьогодні використовують новітні готелі для кращого обслуговування своїх гостей:

- розпізнавання обличчя для скорочення та автоматизації процесу реєстрації гостей;
- кімнати з голосовим управлінням;
- роботи - дворецькі або консьєржі;
- RFID-браслети;
- мобільні ключі від номерів;
- чат-боти;
- розумні зручності, що дозволяють гостям повністю кастомізувати свій номер.

Згідно з дослідженням компанії Statista щодо підвищення комфортності перебування в готелях, 35% респондентів висловили бажання, щоб готелі організували безконтактну оплату [30].

Безконтактні платежі є одним з найпопулярніших технологічних трендів у сфері гостинності, оскільки вони мають багато переваг для готелів, курортів, ресторанів, барів і кафе. Цей технологічний тренд у готельному бізнесі

дозволить підвищити комфорт для гостей готелю, оптимізувати процедури заселення та виселення, а також значно покращити робочий процес. Також очікується, що криптовалюта стане майбутнім системи електронних гаманців, оскільки все більше міленіалів роблять великі інвестиції в технології блокчейн. Саме тому багато сучасних готелів включають криптовалюту в свої плани розвитку як альтернативний спосіб оплати готельних послуг [33].

Також однією з останніх тенденцій в готельних технологіях є застосування автоматизованої системи управління готельного номеру. Це дозволяє різним пристроям у номері підключатися до інтернету, що у результаті надає змогу керувати ними з одного пристрою, наприклад, телефону або планшета. Автоматизована система управління готельними номерами може значно покращити досвід перебування гостей і залишити незабутнє враження про рівень комфорту в готелі. Такі системи включають в себе новітні технології штучного інтелекту, аналізуючи великі масиви даних і особисту інформацію про переваги гостей, щоб зробити їх перебування в готелі максимально комфортним. Автоматизовані готельні системи також можуть значно економити енергоспоживання. Серед новітнього обладнання у номерах з такою системою управління можна віднести системи опалення з «розумними» термостатами, вентиляції та кондиціонування; датчики, що можуть відслідковувати та обробляти зміни в кількості людей у приміщенні. Дані автоматизовані системи аналізують термодинаміку, регіональні погодні умови та пікові навантаження, щоб оптимізувати енергоспоживання в режимі реального часу протягом усього року.

Новітнім трендом розвитку готельного бізнесу є будівництво незвичайних готелів по світу, які здатні викликати інтерес шляхом впливу на сенсорне поле людини через «сім чуттєвих нот гостинності». Ці готелі привабливі для різних людських почуттів, і їх часто можна знайти в несподіваних місцях. Такими місцями розташування для даних готелів є монастирі і собори, стародавні замки, бочки, підводні камери (Німеччина, Нідерланди); підземні бункери, колишні в'язниці, дахи музеїв (Франція);

снігові будиночки і будинки, повністю побудованих із льоду; форти, вітряки, маяки; шхуни, що замерзли за Полярним колом [5].

У зв'язку з пандемією COVID-19 більшість людей намагаються мінімізувати контакти з суспільством задля власної безпеки. Тому однією з обов'язкових інновацій у готельному бізнесі є можливість автоматичної реєстрації гостей (check-in). Використання мобільної реєстрації має багато переваг як для готелів, так і для їхніх відвідувачів. Завдяки мобільному додатку, де гість наперед може ввести особисту інформацію, обробка та доповнення менеджерами готелю необхідної інформації стає швидше, а також це значно знижує потенційні ризики як для клієнтів, так і для персоналу. Мобільна реєстрація економить час так само і для відвідувачів, адже у результаті це дозволить гостям не стояти в черзі біля стійки реєстрації, що може бути дуже важливим для ділових мандрівників і сімей з маленькими дітьми [28].

Для сприяння безконтактного обслуговування, яке допомагає відвідувачам почуватися невимушено в суспільстві, де соціальна дистанція все ще є важливим фактором, все частіше готелі застосовують роботів для різних цілей. Їх можна використовувати для зустрічі відвідувачів і надання їм важливої інформації після прибуття, для прибирання та обслуговування номерів.

Також відмітимо поширене використання у комунікації з гостями чат-ботів, що є ще однією перевагою для покращення клієнтського досвіду перебування у готелі. Насамперед, застосовуючи чат-боти відвідувачі можуть отримати відповіді на найпоширеніші запитання без контакту з рецепцією.

Варто звернути увагу на таку тенденцію серед готельних інновацій як технологія розумного розпізнавання, яка вже застосовується у великих компаніях для ідентифікації працівників компанії. У готельному бізнесі цю функцію використовують для заміни системи ключів або карток для спрощення входу гостей до номерів, а також для полегшення керування робочим процесом серед персоналу [33].

Отже, серед ключових тенденцій у розвитку інноваційних технологій можна виділити дедалі ширше використання штучного інтелекту, мобільних технологій, віртуальної і доповненої реальності, а також інструментів аналізу даних і звітності. Однак для готелів важливо дотримуватися балансу між використанням технологій та особистою взаємодією з гостями. Необхідно застосовувати такі технології, які будуть працювати конкретно на обраний заклад та забезпечуватимуть можливість вибору для клієнтів.

### **3.3 Практичні рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного бізнесу**

З широкого розмаїття інноваційних технологій, що нині активно запроваджуються у будь-якій сфері господарства, варто обрати ті, які якомога більше покращать конкурентну позицію закладу, або навіть у майбутньому зможуть змінити всю структуру галузі, зокрема готельної. При цьому увагу необхідно зосередити не тільки на готельних технологіях, а й тих, що використовують партнери, постачальники та безпосередні користувачі послуг.

Пошук також можна проводити в суміжних і віддалених галузях гостинного бізнесу. Щоб правильно орієнтуватися в конкурентній боротьбі для будь-якого готелю, доцільно розуміти його сильні та слабкі сторони в кожній категорії технологій, а також аналогічні показники його ключових конкурентів. Виходячи з цих даних, варто виділяти пріоритети, серед яких має бути розробка та впровадження нових інноваційних продуктів, а також оцінка їх економічної ефективності. На цій інформації повинна базуватися інноваційна політика компанії [2].

У процесі розробки нового інноваційного продукту для готельного закладу необхідно дотримуватись наступних правил:

1. Запроваджуваний продукт за різними параметрами та характеристиками, тобто новизна, ціна, якість послуги, що надається – має

підтримувати існуючі та перспективні джерела конкурентної переваги готелю та забезпечувати йому домінування на ринку.

2. Для розробки нових продуктів якість ставиться вище за кількість. Іншими словами, керівництво готелю має розглянути насамперед, хто буде основним споживачем нових продуктів, перш ніж намагатися оцінити майбутній ринковий попит та його обсяг. Основною помилкою готельного менеджменту може бути створення нового продукту чи послуги, які не потрібні ринку.

3. Основними чинниками успіху нових готельних інноваційних продуктів на ринку є можливі захисні заходи від копіювання конкурентами даних інновацій, складність їх копіювання та система організації ефективного виведення нових продуктів на ринок.

4. Приймаючи рішення про виведення нового продукту на ринок, готель повинен знайти баланс між потенційним успіхом, вираженим у термінах продажів, і можливим ризиком.

Для ефективного управління процесом впровадження інновації пропонуємо використовувати модель, яка розділяє його на послідовних шість етапів, від моменту появи ідеї до просування та вдосконалення продукту на ринку.

**Етап 1.** Головне завдання початкового етапу – виявити, зібрати та проаналізувати максимальну кількість ідей, які в майбутньому можна трансформувати в концепції продукту. На першому етапі вибору ідеї слід враховувати сумісність продукту, що розробляється, з наявним асортиментом готельних послуг. Нові продукти повинні відповідати цілям готельного закладу і відповідати вимогам основних користувачів послуги.

**Етап 2.** Якщо на першому етапі основною метою є зібрати якомога більше ідей, то метою всіх наступних етапів є їх скорочення. Після того як ідеї були відібрані, їх необхідно розвинути в концепції продукту. Після створення нової концепції інновації необхідно її випробувати в цільовій групі потенційних споживачів. Отримані дані потребують аналізу, перш за все



підкресливши особливості та характеристики створюваного продукту, які привертають найбільшу увагу споживачів.

**Етап 3.** Після розробки концепції нового товару, необхідно сформулювати стратегію маркетингу продукту та провести оцінку його економічні показники.

**Етап 4.** Етап тестового маркетингу, введення продукту в реальне ринкове середовище. Його головне завдання – довести прибутковість інноваційного продукту, а також виявити помилки і недоліки, допущені на попередніх етапах. На цьому етапі всі процеси та сервісні процедури, пов'язані з продуктом, повинні бути вдосконалені, а також варто провести спеціальні тренінги та запуснути навчальні програми для обслуговуючого та управлінського персоналу для полегшеного просування продукту на ринок. Також слід завершити план комерціалізації продукту/послуги та затвердити маркетинговий план.

**Етап 5.** Після усунення всіх недоліків і прийняття керівництвом готелю остаточного рішення про випуск нового інноваційного продукту розпочинається фаза масового впровадження або планування комерційного маркетингу на ринку. У зв'язку з цим інструменти просування та інформування ринку про нові продукти повинні відігравати особливу роль – витрати на рекламу стають найбільшими на етапі запуску нового продукту. При цьому необхідно постійно підвищувати якість обслуговування, процес взаємодії між обслуговуючим і персоналом готелю, знижувати витрати. Розумно зібрати й проаналізувати вподобання перших споживачів одразу після виходу продукту на ринок. На цьому етапі починається дохід від продажів, який з часом повинен привести до перших прибутків – ознаки успіху нового продукту на ринку.

**Етап 6.** Навіть якщо успіх нового готельного продукту перевершує всі очікування керівництва, не слід забувати про постійне вдосконалення його характеристик і атрибутів – це призведе до зростання та закріплення успіху у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає збалансувати

зусилля керівництва готелю щодо підтримки існуючих продуктів, що користуються попитом, і розвитку нових процесів, послуг і напрямків.

Використання інструментів бізнес-аналізу для виявлення моделей попиту на різні готельні послуги дозволяє оптимізувати пропозицію послуг і їх надання відповідно до потреб різних типів гостей. Використання даних про вподобання постійних клієнтів дозволяє запропонувати їм унікальну пропозицію, враховуючи їхні побажання та пропонуючи додаткові послуги, які вони, швидше за все, замовлять. Таким чином, такі гості не тільки залишають готель з наміром повернутися, але й забезпечують отримання більше доходу для готелю під час свого перебування [2].

Таким чином, питання, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій та розробкою нових продуктів, безсумнівно, важливі, але це лише початковий етап набагато більш багатогранної та складної задачі - ефективного циклу управління готельними продуктами на різних етапах їх життєвого циклу. Інновації забезпечують більш гнучку і своєчасну реакцію на зміну кон'юнктури ринку і швидше формування нових пропозицій, які можуть бути затребувані у подальшій діяльності.

### **Висновки до розділу 3**

Часто вважається, що індустрія гостинності відстає від інших галузей в інноваціях, інвестиціях та впровадженні нових технологій. Насправді галузь має низку специфічних особливостей і потребує рішень, які б їх враховували. До основних проблем та перешкод впровадження інноваційних технологій у готелях можна віднести: підозрілість до нових і невипробуваних технологій, високі витрати, брак ІТ-знань та неохочість до ризиків у керівників, відсутність інфраструктури для адаптації інновацій на підприємстві.

Сфера гостинності розвивається з кожним роком, а разом з нею з'являються нові тенденції. Технології відіграють дедалі більшу роль від оптимізації роботи готелю до покращення обслуговування гостей. Якщо готелі

хочуть залишатися прибутковими в цій індустрії, вкрай важливо бути в курсі останніх тенденцій. Наразі власники готелів застосовують дедалі більше ідей готельних технологій, щоб заохотити потенційного споживача до здійснення негайного бронювання. Серед ключових тенденцій у розвитку інноваційних технологій можна виділити дедалі ширше використання штучного інтелекту, мобільних технологій, віртуальної і доповненої реальності, а також інструментів аналізу даних і звітності. Однак для готелів важливо дотримуватися балансу між використанням технологій та особистою взаємодією з гостями. Необхідно застосовувати такі технології, які будуть працювати конкретно на обраний заклад та забезпечуватимуть можливість вибору для клієнтів.

З широкого розмаїття інноваційних технологій, що нині активно запроваджуються у будь-якій сфері господарства, варто обрати ті, які якомога більше покращать конкурентну позицію закладу, або навіть у майбутньому зможуть змінити всю структуру галузі, зокрема готельної. Щоб правильно орієнтуватися в конкурентній боротьбі для будь-якого готелю, доцільно розуміти його сильні та слабкі сторони в кожній категорії технологій, а також аналогічні показники його ключових конкурентів. Виходячи з цих даних, варто виділяти пріоритети, серед яких має бути розробка та впровадження нових інноваційних продуктів, а також оцінка їх економічної ефективності. На цій інформації повинна базуватися інноваційна політика компанії.

## ВИСНОВКИ

*У першому розділі* нашого дослідження ми дослідили теоретичні аспекти поняття інновація та його роль для готельних підприємств. Звідси, можемо зробити такий висновок, що інновація – це кінцевий результат нововведень, запроваджених з метою отримання економічних, соціальних, екологічних, науково-технічних чи інших видів ефекту та результату, необхідного суспільству. Іншими словами, інновація є конкретним результатом будь-якої творчої, пов'язаної з ризиком діяльності, що надає можливість просування та впровадження нових продуктів, які суттєво відрізняються від попередніх, тим самим повніше задовольняючи потреби; відкриваючи та розвиваючи нові ринки або досягаючи інших конкретних цілей.

У теперішній час, коли економіка постійно змінюється, інновації вже стали головним чинником, що сприяє динамічному розвитку та операційній ефективності готельного бізнесу та підприємств. Іноземний досвід успішної діяльності готельних закладів показує, що єдиним способом виживання в умовах глобальної конкуренції є функціонування закладу на інноваційній основі, активне використання сучасних науково-технічних досягнень, а також готовність готелів до впровадження інновацій та нововведень.

*У другому розділі* нашого дослідження виявлено, що під інноваційною діяльністю у готельному господарстві мається на увазі створення або удосконалення транспортного, готельного та інших видів сервісу, вихід на нові ринки, впровадження новітніх інформаційних і телекомунікаційних технологій, сучасних форм організаційної та управлінської діяльності, нових методів та підходів щодо задоволення потреб туристів. Ретельно підібрані інструменти інноваційного розвитку готельних компаній забезпечують їхню конкурентоспроможність, тим самим підвищуючи ефективність діяльності, покращуючи якість послуг, що надаються, та забезпечуючи попит на готельні послуги. Інноваційна діяльність має великий вплив на позитивні тенденції, які

змінюють рівень зрілості бізнесу гостинності та підвищують рівень якості туристичних послуг.

Підтверджено, що європейський готельний ринок є лідером у міжнародному секторі гостинності за обсягом номерного фонду, динамікою попиту на готельні послуги, прибутковістю готельних номерів, рівнем заповнюваності готелів, а також оцінкою якості обслуговування. Європейські готельні компанії впровадили багато інноваційних практик на світовому ринку гостинності, тож ми відобразили їх на авторській картосхемі, що подана у додатку Ж. До основних світових тенденцій та інноваційних практик у готельній індустрії Європи можна віднести: удосконалення стандартів обслуговування; використання інноваційних дизайнерських рішень; створення унікальних готельних продуктів, орієнтованих на потреби сегментованої групи клієнтів; розвиток нових готельних послуг і форматів (денні готелі, капсульні готелі); застосування екологічно чистих ресурсозберігаючих технологій, зниження витрат тощо.

У *третьому розділі* дослідження встановлено, що до основних проблем та перешкод впровадження інноваційних технологій у готелях можна віднести: підозрілість до нових і невипробуваних технологій, високі витрати, брак ІТ-знань та неохочість до ризиків у керівників, відсутність інфраструктури для адаптації інновацій на підприємстві. Серед ключових тенденцій у розвитку інноваційних технологій можна виділити дедалі ширше використання штучного інтелекту, мобільних технологій, віртуальної і доповненої реальності, а також інструментів аналізу даних і звітності. Однак для готелів важливо дотримуватися балансу між використанням технологій та особистою взаємодією з гостями. Необхідно застосовувати такі технології, які будуть працювати конкретно на обраний заклад та забезпечуватимуть можливість вибору для клієнтів.

Отже, питання, пов'язані з впровадженням інноваційних технологій та розробкою нових продуктів, безсумнівно, важливі, але це лише початковий

етап набагато більш багатогранної та складної задачі – ефективного циклу управління готельними продуктами на різних етапах їх життєвого циклу.

Інновації забезпечують більш гнучку і своєчасну реакцію на зміну кон'юнктури ринку і швидше формування нових пропозицій, які можуть бути затребувані у подальшій діяльності.

## СПИСОК ВИКОРИТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Батрак А.А., Капліна А.С. Інновації в сучасному готельному бізнесі: збірник наукових статей магістрів. Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу. Факультет харчових технологій, готельно-ресторанного та туристичного бізнесу : у 2 ч. Полтава : ПУЕТ. 2018. Ч. 1. С. 159-163. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7908/1/.pdf> (дата звернення 27.05.2023)
2. Беляєва С.С., Деревич М.А. Бізнес-ідеї щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність готелів. *Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання*: матеріали ІХ Міжнар. наук.-практ. конф., 22-23 берез. 2018 р. Черкаси : Видавець Чабаненко Ю. А., 2018. С. 492-496. URL: [https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3673/1/2018\\_84.pdf](https://er.chdtu.edu.ua/bitstream/ChSTU/3673/1/2018_84.pdf) (дата звернення 17.05.2023)
3. Галасюк К. А. Інноваційний розвиток як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств готельного господарства. *Перспективи розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти*: матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. Умань, 22 берез. 2013 р. Умань: Візаві, 2013. С. 109–112.
4. Гугул О.Я., Гуменюк А.М. Інноваційні підходи щодо розвитку підприємств гостинності: зарубіжний досвід. *Інноваційна економіка*. 2021. №5-6 (88). С. 74-79. URL: <http://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/821/897> (дата звернення 13.05.2023)
5. Камушков О.С., Ткач В.О., Язіна В.А. Інновації світового готельного господарства. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. Вип.48-2. С.52-55. URL: [bses.in.ua/journals/2019/48\\_2\\_2019/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2019/48_2_2019/11.pdf) (дата звернення 19.05.2023)

6. Капліна Т. В., Столярчук В. М., Малюк Л.П., Капліна А.С. Інноваційні технології в готельному господарстві: основи теорії : навчальний посібник. Полтава: ПУЕТ, 2018. 357 с. URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf> (дата звернення 13.05.2023)
7. Клапчук М.В., Несп'як В.І. Інноваційні аспекти розвитку готелів. *Вісник Львівського інституту економіки і туризму*: зб. наук. стат. Львів: ЛІЕТ, 2016. №11. С. 70-77. URL: [academia.edu/32642876/Інноваційні\\_аспекти\\_розвитку\\_готелів=view-paper](http://academia.edu/32642876/Інноваційні_аспекти_розвитку_готелів=view-paper) (дата звернення 22.05.2023)
8. Кожухівська Р.Б. Використання міжнародного досвіду впровадження інновацій у сферу готельного бізнесу. *Вісник Донецького національного університету. Сер. В: Економіка і право*. 2015. Вип.1. С.160-164. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kozuhivska3.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kozuhivska3.htm) (дата звернення 17.05.2023)
9. Кравець О. Інноваційні впровадження та їх вплив на підприємства готельного господарства. *Інноваційні процеси і їх вплив на ефективність діяльності підприємства*: зб. вист. учасн. XIII наук.-практ. конф. студ. ВНЗ Укоопспілки. Ч. 1. К.: НМЦ «Укоопосвіта», 2016. С.140-143. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/kravec.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm) (дата звернення: 09.05.2023)
10. Леонова Б. Б. Ефективність інновацій у сфері готельно-ресторанного бізнесу. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2022/12/268.pdf> (дата звернення 11.05.2023)
11. Марченко О.І, Саєнко Я.П. Огляд підходів до визначення поняття «інновація». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер.: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. Вип. 10. С.17-21. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/12204/1/.pdf> (дата звернення 10.05.2023)
12. Миронов Ю.Б. Інновації в готельному бізнесі. *Інноваційний розвиток готельно ресторанного господарства та харчових виробництв*: матеріали І



- Міжнар. наук.-практ. конф. Прага: Oktan Print, 2020. С.186-187. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/myronov43.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/myronov43.htm) (дата звернення 08.05.2023)
13. Посохов І.В. Сучасний стан і структура європейського ринку готельних послуг. *Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу*. С.78-85. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/96102063.pdf> (дата звернення 19.05.2023)
14. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV (із змінами та доповненнями від 25 березня 2005 р. № 2505-IV). URL: [www.in.gov.ua](http://www.in.gov.ua) (дата звернення 10.05.2023)
15. Розметова О.Г., Плаксієнко В. Проблеми та перспективи впровадження інноваційних рішень в діяльність сучасних готельних підприємств. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/24351/1/123.pdf> (дата звернення: 15.05.2023)
16. Саненко Л.І. Принципи впровадження інноваційних технологій в готелях та їх переваги. URL: [http://tourlib.net/statti\\_ukr/sanenko.htm](http://tourlib.net/statti_ukr/sanenko.htm). (дата звернення 12.05.2023)
17. Сапельнікова М., Никончук О. Проблеми формування та реалізації інноваційних систем готельно-ресторанного бізнесу. *Актуальні проблеми розвитку готельно-ресторанного бізнесу. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2018. №2. С.12-22. URL: <http://restaurant-hotel.knukim.edu.ua/article/view/157158/158453> (дата звернення 20.05.2023)
18. Сильчук Т.А., Назар М.І., Мазяр В.В. Інноваційні напрями та форми розвитку в готельній індустрії. *Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі*: матеріали ІХ Всеукр. наук-практ. конф., 19 - 20 трав. 2020 р. Київ: НУХТ, 2020. С. 36-37. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/31826/1/hotel%20industry.pdf> дата звернення 08.05.2023)
19. Статистичний портал: веб-сайт. URL: <http://www.statista.com/> (дата звернення 19.05.2023)

20. Тімар І.В. Інноваційна складова іміджу підприємств сфери готельних послуг. *Вісник Львівського політехнічного національного університету*. 2021. №2. С. 354-356. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/32300/1/197-355-356.pdf> (дата звернення 18.05.2023)
21. Туризм у Європі. Європейська комісія. Eurostat: веб-сайт. URL: <http://err.eurostat.ec.europa.eu> (дата звернення: 17.05.2023)
22. Черномазюк А.Г. Інновації у сфері готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2014. №5, т.2. С.269-272. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/chernomazyuk.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/chernomazyuk.htm) (дата звернення 09.05.2023)
23. Шаповалова О. М. Аналіз інноваційної діяльності у сфері послуг на прикладі готельного господарства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. №17. С. 70-74. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd\\_2013\\_17\\_17.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ipd_2013_17_17.pdf). (дата звернення 11.05.2023)
24. Шаповалова О.М. Інноваційна діяльність, як основа підвищення конкурентоспроможності готельного господарства. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2013. Вип. № 16 (205) С. 224-228.
25. Шикіна О. В., Гончаренко Я.А. Сутність інноваційної діяльності у готельному господарстві. *Інноваційний розвиток та безпека підприємств в умовах неоіндустріального суспільства. Сер. I: Інноваційні засади становлення та розвитку економіки, підприємництва і маркетингу*. 2020. С. 234-236. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/19303/1/234-236.pdf> (дата звернення 08.05.2023)
26. Шикіна О. В., Литовка А. О. Класифікація інноваційної діяльності туристичного підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки. Миколаїв*. 2016. Вип. № 14. С. 416–420.
27. Шикіна О.В. Міжнародна готельна індустрія макрорегіону Європи. *Світове господарство і міжнародні економічні відносини*. 2019. Вип. 34. С. 27-34. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34\\_2019\\_ukr/6.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2019/34_2019_ukr/6.pdf) (дата звернення 17.05.2023)

28. 10 ідей майбутнього в готельній індустрії: веб-сайт. URL: <https://www.frontdesk.ru/article/10-idey-budushchegov-gostinichnoy-industrii> (дата звернення: 15.05.2023)
29. 10 найцікавіших еко-френдлі готелів світу: веб-сайт. URL: <https://eventukraine.com/travel/10-najcikavishih-eko-frendli-goteliv-svitu/> (дата звернення 27.05.2023)
30. 17 Hotel Technology Trends to Watch in 2022: веб-сайт. URL: [intellectsoft.net/blog/hotel-technology-trends/](https://intellectsoft.net/blog/hotel-technology-trends/) (дата звернення 21.05.2023)
31. 4 Hotel Technology Challenges for Every Hospitality Business in 2019: веб-сайт. URL: <http://blog.advhtech.com/hotel-technology-challenges-for-business-2019/> (дата звернення: 19.05.2023)
32. Gregor Herz. Overcoming Resistance to Innovation in the Hotel Industry: веб-сайт. URL: <https://hoteltechreport.com/news/overcoming-resistance-to-innovation-in-the-hotel-industry> (дата звернення 20.05.2023)
33. The Top 22 Technology Trends in the Hospitality Industry (2023 Edition): веб-сайт. URL: <https://restaurant.eatapp.co/blog/technology-in-hospitality-top-trends> (дата звернення: 20.05.2023)
34. Top 5 innovation challenges in hospitality: веб-сайт. URL: <https://docmx.io/top-5-innovation-challenges-in-hospitality/> (дата звернення 21.05.2023)

## ДОДАТКИ

Додаток А

### Кількість і структура готельного фонду у Європі, 2021 р

ЄВРОПА	Кількість готелів	Кількість номерів	Середній розмір	Відсоток від загальної кількості
<b>Весь ринок мережових готелів</b>	<b>15276</b>	<b>1,915,863</b>	<b>125</b>	<b>100 %</b>
<i><b>Клас готелю</b></i>				
Luxury	302	40826	135	2 %
Up-market	2775	492761	178	26 %
Mid-market	6276	882017	141	46 %
Economy	4583	404021	88	21 %
Budget	1340	96238	72	5 %
<i><b>Спектр послуг</b></i>				
Розширений	1045	237970	228	12 %
Повний	3767	664962	177	35 %
Базовий	5091	608090	119	32 %
Обмежений	2406	208050	86	11 %
Тільки номери	2967	196791	66	10 %
<i><b>Розміщення</b></i>				
Великі міста	4335	647881	149	34 %
Аеропорти	330	67022	203	3 %
Передмістя великих міст	2168	275535	127	14 %
Малі міста	4257	430070	101	22 %
Сільська місцевість	4186	495355	118	26 %
<i><b>Статус бренду</b></i>				
Глобальний	4470	620187	139	32 %
Міжнародний	4361	597263	137	31 %
Національний	6445	698413	108	36 %

*Сформовано автором на основі джерел [19,21]*

## Статистичні дані про готельний сектор країн Європейського Союзу, 2021 р

Країна	Готелі, од.	Кількіст ь місць у готелях, тис.	Середня кількість місць в одному готелі	Забезпеченість населення місцями у готелях, місць/ тис.чол.
Бельгія	2 036	126	62	12
Болгарія	1 784	249	140	33
Чехія	4 469	261	53	25
Данія	471	77	163	14
Німеччина	35 314	1 694	47	21
Естонія	387	31	80	23
Греція	9 559	732	77	65
Іспанія	18 387	1 737	94	33
Франція	17 723	1 243	70	19
Італія	33 967	2 223	66	37
Кіпр	699	84	120	105
Латвія	451	25	55	11
Литва	380	24	63	7
Люксембург	261	15	57	30
Угорщина	2 042	157	77	16
Мальта	158	39	247	94
Нідерланди	3 151	204	65	12
Австрія	13 645	588	43	70
Польща	2 836	222	73	6
Португалія	1 988	274	138	26
Румунія	4 566	247	54	12
Словенія	667	44	66	21
Словаччина	1 324	74	56	14
Фінляндія	867	120	138	22
Швеція	1 982	222	112	24
Великобританія	38 306	1 243	32	20
Ісландія	296	19	64	60
Ліхтенштейн	41	1	24	28
Норвегія	1 122	169	151	35
Швейцарія	5 533	274	50	35
Хорватія	819	150	183	34

*Сформовано автором на основі джерел [19,21]*

## Голосовий помічник Alexa for Hospitality від Amazon



## Окуляри віртуальної реальності Google Glass



Типи інновацій у готельному господарстві країн Європи





## РЕЦЕНЗІЯ

на кваліфікаційну роботу

«Інноваційні технології, що застосовуються готельними підприємствами у Європі»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Островської Христини Романівни

(ПП студента)

Рецензент: к.е.н., доцент кафедри управління та адміністрування Івашків Т.С.  
(науковий ступінь, вчене звання, посада, ПП рецензента)


Інновації у сучасному світі відіграють важливу роль і є найпотужнішим стратегічним та антикризовим інструментом. Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано теоретичні аспекти застосування інноваційних технологій в готельній індустрії; проаналізовано застосування інноваційних технологій на готельних підприємствах Європи; досліджено проблеми і перспективи впровадження інновацій у готелях.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Оформлення роботи на високому рівні. Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надані рекомендації, щодо впровадження інноваційних технологій на підприємствах готельного бізнесу.

Рекомендую виставити Христині Романівній оцінку «відмінно» та присвоїти кваліфікацію «бакалавр» з готельно-ресторанної справи».

К.е.н., доцент кафедри

управління та адміністрування



Тарас ІВАШКІВ

«15» червня 2023 р.

## Відгук

на кваліфікаційну роботу

«Інноваційні технології, що застосовуються готельними підприємствами у Європі»

Для здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр»

Студента спеціальності – 241 «Готельно-ресторанна справа»

Островської Христини Романівни  
(ППП студента)

Дослідження теми дипломної роботи має логічну структуру, зокрема: охарактеризовано інноваційні технології в готельному бізнесі, їх переваги та недоліки; здійснено порівняльну характеристику рівня впровадження інноваційних технологій в готелях різних країн Європи.

Матеріали роботи викладені у науковому стилі, доступною мовою, стисло та правильно. Актуальність теми розкрито в повному обсязі. Правильно та грамотно поставлено мету дослідження та авторський підхід до вивчення визначеної проблематики. Важливим аспектом в кваліфікаційній роботі є надані рекомендації, щодо впровадження в готелях інноваційних технологій.

Оформлення роботи на високому рівні: розділи, підрозділи виконано згідно з методичними рекомендаціями щодо оформлення кваліфікаційної роботи. Кожен розділ завершується висновками до розділу. Кваліфікаційна робота завершується загальними висновками до роботи. Додатки присутні. Список використаних джерел оформлено правильно, згідно із рекомендаціями, кількість позицій у списку використаних джерел достатня. Календарний план виконання роботи виконано вчасно.

Студент



Христина ОСТРОВСЬКА

Науковий керівник  
викладач



Іванна ШЕНШЕВСЬКА

«15» червня 2023 р.



## метадані

**Тематика**  
Іноваційні технології, що застосовуються готельними підприємствами у Європі

**Автор**  
Островська Х. Науковий керівник / Експерт

**Надсилає**  
King Danylo University

## Перелік можливих спроб маніпуляцій з текстом

У цьому розділі ви знайдете інформацію щодо текстових слогворення. Ці слогворення в тексті можуть покрити всю МОЖЛИВІ маніпуляції в тексті. Слогворення в тексті можуть мати навислий характер, але частіше характер технічних помилок при конвертації документа та його збереженні, тому ми рекомендуємо вам відвідати до аналізу цього модуля відповідально. У разі виникнення запитань, просимо звертатися до нашої служби підтримки.

Заміна букв			13
Інтервали			0
Мікропробіли			72
Білі знаки			3
Парафрази (SmartMarka)			167

## Обсяг знайдених подібностей

Зверніть увагу, що деякі значення коефіцієнта не автоматично змінюють колір. Звіт має аналізувати компоненти / укомплектована особа.



25

Ділення функції для коефіцієнта подібності 2

11818

Всього знайдено

93553

Кількість знайдено

## Подібності за списком джерел

Прокрутіть список та аналізуйте, особливо, фрагменти, які перевищують КП 2 (позначено жирним шрифтом). Скористайтеся проглядом "Позначити фрагмент" та перегляньте, чи є вони короткими фразами, розділеними в документі (міжрядковий інтервал), численними короткими фразами поруч з іншими (розділений параграф) або рідкісними фрагментами без зазначення джерела (приняті планш).

### 10 найдовших фраз

Попередній номер	Контент	Копія тексту	Кількість відношенням до загальної кількості
1	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038_46.pdf">http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038_46.pdf</a>	206	1.74 %
2	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038_46.pdf">http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038_46.pdf</a>	124	1.05 %
3	<a href="https://naurfb.net/slatii_ukr/chemomazyuk.htm">https://naurfb.net/slatii_ukr/chemomazyuk.htm</a>	80	0.68 %
4	Мендела_Ружанцова.docx 2/4/2022 Publishing House "Helvetika" (Виддавчий дім "Талантаїна")	37	0.31 %
5	<a href="https://otherreferrals.atheist.ruf.economw/01195707_0.html">https://otherreferrals.atheist.ruf.economw/01195707_0.html</a>	37	0.31 %

3	Використання нетрадиційних інгредієнтів у приготуванні страв.docx 6/17/2022 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	12 (1)	0.10 %
4	InpuDiplomniDiplomni_2010/10m170/Анотація.docx 8/24/2017 V. Hnalyuk Ternopil National Pedagogic University (TNPu)	11 (1)	0.09 %
5	Управління інноваційним розвитком готельного підприємства.doc 12/5/2022 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	8 (1)	0.07 %
6	Сучасний стан та перспективи розвитку готельного господарства гірськолижних курортів Львівської області.docx 12/4/2022 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	6 (1)	0.05 %
7	Vaklushyna V.V. _Diplom.pdf 5/28/2020 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Факультет МЕН кафедра міжнародної електронної комерції та готельно-ресторанної справи)	5 (1)	0.04 %
8	Varvatova_diplom_Zaytsava_MEV_21-11-2019.pdf 12/22/2019 V. N. Karazin Kharkiv National University (KKNU) (Міжнародних економічних відносин та туристичного бізнесу - кафедра міжнародних економічних відносин (імені А.Голікова))	5 (1)	0.04 %
9	Впровадження інноваційних технологій обслуговування у готельному бізнесі в умовах невизначеності.doc 12/5/2022 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	5 (1)	0.04 %

### з Інтернету (17.01 %)

Порядковий номер	Джерело URL	Кількість цитувань/кількість рефератів	
1	<a href="http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038-45.pdf">http://dspace.univer.kharkov.ua/bitstream/123456789/13345/2/%D0%9F%D0%9E%D0%A1%D0%9E%D0%A5%D0%9E%D0%92%2038-45.pdf</a>	391 (10)	3.31 %
2	<a href="https://otherreferats.allbest.ru/economy/01195707_0.html">https://otherreferats.allbest.ru/economy/01195707_0.html</a>	239 (17)	2.02 %
3	<a href="http://www.tsatu.edu.ua/ophv/wp-content/uploads/sites/13/innovative-development_2020.pdf">http://www.tsatu.edu.ua/ophv/wp-content/uploads/sites/13/innovative-development_2020.pdf</a>	149 (10)	1.26 %
4	<a href="https://tourlib.net/statti_ukr/chernomazyuk.htm">https://tourlib.net/statti_ukr/chernomazyuk.htm</a>	103 (3)	0.87 %
5	<a href="https://tourlib.net/statti_ukr/kozubivska3.htm">https://tourlib.net/statti_ukr/kozubivska3.htm</a>	95 (8)	0.80 %
6	<a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/8074/1/210-1039.pdf</a>	87 (7)	0.74 %
7	<a href="https://docplayer.net/83148411-Strategiya-rozvitku-turizmu-u-hhi-stoditku-konteksti-stalogo-rozvitku.html">https://docplayer.net/83148411-Strategiya-rozvitku-turizmu-u-hhi-stoditku-konteksti-stalogo-rozvitku.html</a>	84 (6)	0.71 %
8	<a href="https://dspace.upu.edu.ua/bitstream/8789/9757/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202018%20%267%29.pdf">https://dspace.upu.edu.ua/bitstream/8789/9757/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B8%20%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%202018%20%267%29.pdf</a>	76 (4)	0.64 %
9	<a href="https://eventukraine.com/travel/10-najcikavishih-eko-frendliiv-gotaliv-avita/">https://eventukraine.com/travel/10-najcikavishih-eko-frendliiv-gotaliv-avita/</a>	68 (5)	0.58 %
10	<a href="http://bes.in.ua/journals/2019/18_2_2019/11.pdf">http://bes.in.ua/journals/2019/18_2_2019/11.pdf</a>	58 (6)	0.48 %

6	<a href="https://oljhecreferata.aibest.ru/economy/01195707_0.html">https://oljhecreferata.aibest.ru/economy/01195707_0.html</a>	35	0.30 %
7	<a href="https://dspace.vclou.edu.ua/bitstream/9789/9757/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B6%20%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BD%D1%86%D1%81%D1%82%D1%8C%202016%20%267%28.pdf">https://dspace.vclou.edu.ua/bitstream/9789/9757/1/%D1%82%D0%B5%D0%B7%D0%B6%20%D0%93%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BD%D1%86%D1%81%D1%82%D1%8C%202016%20%267%28.pdf</a>	34	0.29 %
8	<a href="https://space.puif.edu.ua/bitstream/123456789/9074/1/210-1039.pdf">https://space.puif.edu.ua/bitstream/123456789/9074/1/210-1039.pdf</a>	32	0.27 %
9	<a href="https://space.vzhru.edu.ua/bitstream/11/31247/1/%D0%86%D0%86%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BC%D0%80%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%86%D1%8F_%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%83%20%D0%B9%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%86%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BD%D1%86%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%B2%D1%86%D1%82%D1%86_%D0%8B%D1%83%D1%86%D0%BA_28_%D0%86%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B0%D1%8F_2020_%D1%80.pdf">https://space.vzhru.edu.ua/bitstream/11/31247/1/%D0%86%D0%86%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BC%D0%80%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%86%D1%8F_%D0%86%D0%BD%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BC%D1%83%20%D0%B9%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%86%20%D0%B2%20%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BD%D1%86%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%B2%D1%86%D1%82%D1%86_%D0%8B%D1%83%D1%86%D0%BA_28_%D0%86%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%B0%D1%8F_2020_%D1%80.pdf</a>	32	0.27 %
10	Крафтові виробництва Карпатського туристичного регіону України 8/7/2023 King Danylo University (King Danylo University)	28	0.24 %

з бази даних RefBooks (0.18 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (на дату 01/11/2023)	
<b>джерело: Papyity</b>			
1	Problems of Formation and Realization of Innovative Systems of Hotel and Restaurant Business Nadia Sapehikova, Olena Nykonchuk	21 (1)	0.18 %

з домашньої бази даних (0.81 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (на дату 01/11/2023)	
1	Крафтові виробництва Карпатського туристичного регіону України 8/7/2023 King Danylo University (King Danylo University)	96 (8)	0.81 %
2	Технологія туристичного обслуговування на прикладі діяльності туристичної фірми «Альбатрос тур» 8/7/2023 King Danylo University (King Danylo University)	11 (1)	0.09 %

з програми обміну базами даних (1.70 %)

порядковий номер	заголовок	кількість цитувань (на дату 01/11/2023)	
1	Мендела_Румянцева.docx 2/4/2022 Publishing House "Helvetica" (Видавничий дім "Гельветика")	112 (8)	0.95 %
2	ВЗАЄМОЗВ'ЯЗОК РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОЇ СФЕРИ ТА ТУРИЗМУ В КАРПАТСЬКОМУ ТУРИСТИЧНОМУ РАЙОНІ 12/5/2020 The Ivan Franko National University (Географічний факультет)	37 (3)	0.31 %

11	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/7936/1/D0%07%D0%B1%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80_%D0%A2%D0%A2%D0%0C%2C%D0%A5%D0%A2%D0%A0%D0%93%D0%91_%D0%A7.1_2018%20%D1%80.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/7936/1/D0%07%D0%B1%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B9%20%D0%BC%D0%B0%D0%B3%D1%96%D1%81%D1%82%D1%80_%D0%A2%D0%A2%D0%0C%2C%D0%A5%D0%A2%D0%A0%D0%93%D0%91_%D0%A7.1_2018%20%D1%80.pdf</a>	52 (4)	0.44 %
12	<a href="http://www.vniyk-econom.uzhnu.uz.ua/archiv/10_2_2016/10_2_2016.pdf">http://www.vniyk-econom.uzhnu.uz.ua/archiv/10_2_2016/10_2_2016.pdf</a>	47 (4)	0.40 %
13	<a href="http://nasterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/14.pdf">http://nasterneurope-ebm.in.ua/journal/32_2021/14.pdf</a>	39 (3)	0.33 %
14	<a href="https://tourlib.net/statyi_ukr/myrenov43.htm">https://tourlib.net/statyi_ukr/myrenov43.htm</a>	37 (2)	0.31 %
15	<a href="http://www.vtsi.com.ua/konfa/23_05_19/5_66.pdf">http://www.vtsi.com.ua/konfa/23_05_19/5_66.pdf</a>	33 (2)	0.28 %
16	<a href="https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstream/123456789/31247/1/D0%86%D0%86%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%28%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%B0%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%83%20%D0%B9%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%29%D0%B2%29%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BC%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%B2%D1%99%D1%82%D1%96_%D0%9B%D1%83%D1%80%D1%8C%D0%BA_28_%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F_2020_%D1%80.pdf">https://dspace.uzhnu.edu.ua/bitstream/123456789/31247/1/D0%86%D0%86%20%D0%9C%D1%96%D0%B6%D0%BD%D0%B0%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%BD%D0%B0%28%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%80%D1%96%D1%8F_%D0%86%D0%B0%D0%B4%D1%83%D1%81%D1%82%D1%80%D1%96%D1%8F%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%BC%D1%83%20%D0%B9%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%80%29%D0%B2%29%D1%83%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%87%D0%BC%D1%96%20%D1%82%D0%B0%20%D1%81%D0%B2%D1%99%D1%82%D1%96_%D0%9B%D1%83%D1%80%D1%8C%D0%BA_28_%D0%B6%D0%BE%D0%B2%D1%82%D0%BD%D1%8F_2020_%D1%80.pdf</a>	32 (1)	0.27 %
17	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/123.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/2435/1/123.pdf</a>	32 (3)	0.27 %
18	<a href="https://evolution.albest.ru/sori/Q1193565_0.htm">https://evolution.albest.ru/sori/Q1193565_0.htm</a>	32 (4)	0.27 %
19	<a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9241/1/D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B6%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%B8%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B2%D1%96%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B6%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B6%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B4%D0%B8%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/9241/1/D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B6%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9%20%D1%82%D0%B0%20%D0%B3%D0%BE%D1%82%D0%B5%D0%B8%D1%8C%D0%BD%D0%BE_%D1%80%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D0%B2%D1%96%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81%20%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D0%B4%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BF%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%B6%20%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B6%D1%82%D0%BA%D1%83%20%D0%B4%D0%B8%D1%8F%20%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D0%B8.pdf</a>	27 (3)	0.23 %
20	<a href="https://core.ac.uk/download/pdf/289222679.pdf">https://core.ac.uk/download/pdf/289222679.pdf</a>	26 (3)	0.22 %
21	<a href="http://eas.in.ua/journals/2019/48_2_2019.pdf">http://eas.in.ua/journals/2019/48_2_2019.pdf</a>	25 (3)	0.21 %
22	<a href="http://ivc-krum.inf.ua/size/2020/20-21.12.2020%D1%87%D0%80%D1%81%D1%82%D0%B6%D0%BD%D0%B0%201.pdf">http://ivc-krum.inf.ua/size/2020/20-21.12.2020%D1%87%D0%80%D1%81%D1%82%D0%B6%D0%BD%D0%B0%201.pdf</a>	24 (1)	0.20 %
23	<a href="http://vestnik-uzhnu.edu.ua/1880/1/morocq.pdf">http://vestnik-uzhnu.edu.ua/1880/1/morocq.pdf</a>	21 (2)	0.18 %
24	<a href="https://vestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/295/306">https://vestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/295/306</a>	21 (2)	0.18 %
25	<a href="http://www.econom.uzhnu.com.ua/dl/1_2019/48.pdf">http://www.econom.uzhnu.com.ua/dl/1_2019/48.pdf</a>	19 (1)	0.16 %
26	<a href="http://www.market.inf.ua/journals/2019/34_2019_ukr/34_2019.pdf">http://www.market.inf.ua/journals/2019/34_2019_ukr/34_2019.pdf</a>	18 (2)	0.15 %
27	<a href="http://www.fhsp.nuft.edu.ua/ukr.php">http://www.fhsp.nuft.edu.ua/ukr.php</a>	17 (1)	0.14 %
28	<a href="https://ektai.org/6-24908.html">https://ektai.org/6-24908.html</a>	16 (1)	0.14 %
29	<a href="http://www.kfe.lviv.ua/fileadmin/www/lec_lviv.ua/data/pikozdly/Naukovo_Doslidna_Chastyna1_Docs/2019_05_15_ConfSudZbir.pdf">http://www.kfe.lviv.ua/fileadmin/www/lec_lviv.ua/data/pikozdly/Naukovo_Doslidna_Chastyna1_Docs/2019_05_15_ConfSudZbir.pdf</a>	16 (2)	0.14 %

30	<a href="http://dspace.cneu.edu.ua/bitstream/123456789/1415/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B9%D1%82%D0%80%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B2%D0%BB%D0%B7%D0%BD%D0%80%D1%87%D0%9C%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%89%D1%85%20%D0%BE%D0%BE%D0%8D%D1%8F%D1%82%D1%8C%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%82%D0%80%D1%82%D0%8A%D0%8B%20%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%86%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%88%D0%B7%D0%BC%D1%83.pdf">http://dspace.cneu.edu.ua/bitstream/123456789/1415/1/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D1%96%20%D0%BF%D0%B9%D1%82%D0%80%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D1%89%D0%BE%D0%B4%D0%BE%20%D0%B2%D0%BB%D0%B7%D0%BD%D0%80%D1%87%D0%9C%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%B1%D0%B0%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%89%D1%85%20%D0%BE%D0%BE%D0%8D%D1%8F%D1%82%D1%8C%20%D1%96%D0%BD%D0%BD%D0%BE%D0%82%D0%80%D1%82%D0%8A%D0%8B%20%D0%B2%20%D1%81%D1%84%D0%B5%D1%80%D1%86%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%88%D0%B7%D0%BC%D1%83.pdf</a>	16 (2)	0.14 %
31	<a href="http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/download/84/85/">http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/download/84/85/</a>	15 (1)	0.13 %
32	<a href="https://fourth.net/gost_hya">https://fourth.net/gost_hya</a>	14 (1)	0.12 %
33	<a href="http://marketinfo.ua/journals/2018/21_2018_ukr/23.pdf">http://marketinfo.ua/journals/2018/21_2018_ukr/23.pdf</a>	14 (1)	0.12 %
34	<a href="http://www.vfel.com.ua/slovoevd/4astuna2.pdf">http://www.vfel.com.ua/slovoevd/4astuna2.pdf</a>	13 (1)	0.11 %
35	<a href="https://docplayer.net/51105231-Krimskiy-ekonomicheskiy-viznik.html">https://docplayer.net/51105231-Krimskiy-ekonomicheskiy-viznik.html</a>	12 (2)	0.10 %
36	<a href="https://ru.essays.club/%D0%AD%D0%BA%D0%BF%D0%8D%D0%BE%D0%BC%D0%88%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%8A%D0%88%D0%B5%D0%84%D0%88%D1%81%D1%88%D0%8F%D0%8F%D0%8B%D0%89%D0%8D%D1%8B%D0%8D%D0%8D%D0%8B%D0%8E%D0%8D%D0%88%D0%8F%D0%8E%D0%84%D0%8D%D1%82%D0%8A%D0%8E%D0%B2%D1%86%D0%87%D0%8E%D0%81%D0%8E%D0%82%D1%8F%D0%87%D0%8D%D0%8D%8D%D1%8F-%D0%87-%D0%8F%D0%84%D0%82-240000.html">https://ru.essays.club/%D0%AD%D0%BA%D0%BF%D0%8D%D0%BE%D0%BC%D0%88%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%8A%D0%88%D0%B5%D0%84%D0%88%D1%81%D1%88%D0%8F%D0%8F%D0%8B%D0%89%D0%8D%D1%8B%D0%8D%D0%8D%D0%8B%D0%8E%D0%8D%D0%88%D0%8F%D0%8E%D0%84%D0%8D%D1%82%D0%8A%D0%8E%D0%B2%D1%86%D0%87%D0%8E%D0%81%D0%8E%D0%82%D1%8F%D0%87%D0%8D%D0%8D%8D%D1%8F-%D0%87-%D0%8F%D0%84%D0%82-240000.html</a>	12 (1)	0.10 %
37	<a href="http://n-viznik.cneu.edu.ua/collections/2018/258/pdf/218-233.pdf">http://n-viznik.cneu.edu.ua/collections/2018/258/pdf/218-233.pdf</a>	10 (1)	0.08 %
38	<a href="https://therefereats.atheat.ru/cgi-bin/00888670_0.html">https://therefereats.atheat.ru/cgi-bin/00888670_0.html</a>	8 (1)	0.07 %
39	<a href="http://restaurant-hotel.krukim.edu.ua/article/download/157168/158453/347732">http://restaurant-hotel.krukim.edu.ua/article/download/157168/158453/347732</a>	6 (1)	0.05 %
40	<a href="http://www.khik-ntu.gov.ua/cgi-bin/vrbis_ntu/vrbis_64.exe?C21COM=28I2IDBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;image_file_name=PDF%2FVLSUNU_2013_16.pdf&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1">http://www.khik-ntu.gov.ua/cgi-bin/vrbis_ntu/vrbis_64.exe?C21COM=28I2IDBN=UJRN&amp;P21DBN=UJRN&amp;image_file_name=PDF%2FVLSUNU_2013_16.pdf&amp;IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1</a>	6 (1)	0.05 %

Список принятых фрагментів (немає принятых фрагментів)