

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
СУМСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**Факультет агротехнологій та природокористування**

**Кафедра туризму**

До захисту  
Допускається  
Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_

**Олександр КОВАЛЕНКО**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

за першим (бакалаврським) рівнем вищої освіти

На тему: «Визначення та обґрунтування нової концепції готельно-ресторанних комплексів на прикладі готелю «Воскресенський» в м. Суми»

Виконала:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Борсук К. М.  
(прізвище, ініціали)

Група:

ТУР 2001-1

(Науковий) керівник:

\_\_\_\_\_

(підпис)

Баштовий М. Г.  
(прізвище, ініціали)

**ЗАВДАННЯ**  
на дипломну роботу студентці  
**Борсук Крістині Миколаївні**

1. **Тема роботи:** «Визначення та обґрунтування нової концепції готельно-ресторанних комплексів на прикладі готелю «Воскресенський» в м. Суми».
2. **Термін здачі студентом закінченої роботи на кафедрі:** 10.06.2024 р.
3. **Вихідні дані до роботи:** за результатами проходження виробничої практики у товаристві з обмеженою відповідальністю «Культурно діловий центр» (готель «Воскресенський»), та аналізу специфіки їх діяльності ми накопичили значну кількість інформації, яка може стати основою для формування пропозицій щодо розвитку функціонування готельно-ресторанних комплексів та інших закладів розміщення м. Суми. Для написання даної роботи були використані різні джерела інформації, такі як: наукова та науково-популярна література, інтернет-ресурси, статистичні дані та інші. Також проводились спостереження за роботою фахівців та адміністрації готелю, які надали рекомендації та власне бачення щодо розвитку функціонування готельно-ресторанних комплексів міста Суми.
4. **Перелік завдань, які будуть виконуватися в роботі:** розглянути теоретичні основи організації та розвитку індустрії гостинності; проаналізувати сучасні інноваційні концепції готельно-ресторанних комплексів; розробити та представити практичні рекомендації щодо обґрунтування впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми.

**Керівник дипломної роботи** \_\_\_\_\_ доцент Микола БАШТОВИЙ

**Завдання прийняв до виконання** \_\_\_\_\_ студентка Крістіна БОРСУК

Дата отримання завдання «16» жовтня 2023 р.

## АНОТАЦІЯ

*Борсук К. М. «Визначення та обґрунтування нової концепції готельно-ресторанних комплексів на прикладі готелю «Воскресенський» в м. Суми», ОПП «Туризм», спеціальність 242 «Туризм», Сумський національний аграрний університет, м. Суми, 2024 р.* В даній роботі розглянуто теоретичні основи організації та розвитку індустрії гостинності. Автором розглянуто сутність індустрії гостинності, а також підходи до її розуміння, структуру та особливості. У даній роботі зазначено, що індустрія гостинності вважається однією з найбільших галузей сучасної економіки, що швидко розвиваються, а у сучасних умовах основним джерелом розвитку як економіки загалом, так і окремих компаній, зокрема, є інновації. Також у роботі представлено детальний аналіз сучасних інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів. Автором проаналізовано сучасний стан та особливості розвитку інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів, а саме світовий та вітчизняний досвід, а також напрямки впровадження інноваційних концепцій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів. Також, у даній роботі розроблено та представлено практичні рекомендації щодо обґрунтування впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми.

**Ключові слова:** туризм, заклади розміщення, модернізація, організація туризму, інноваційна діяльність, готельно-ресторанні комплекси, індустрія гостинності.

## ABSTRACT

*Borsuk K. M. «Definition and justification of the new concept of hotel and restaurant complexes on the example of the hotel «Voskresenskyi» in the city of Sumy», EPP «Tourism», specialty 242 «Tourism», Sumy National Agrarian University, Sumy, 2024.* This paper examines the theoretical foundations of the organization and development of the hospitality industry. The author considered the essence of the hospitality industry, as well as approaches to its understanding, structure, and features. This work states that the hospitality industry is considered one of the largest, rapidly developing branches of the modern economy, and in modern conditions, the main source of development of both the economy in general and individual companies, in particular, is innovation. The work also presents a detailed analysis of modern innovative concepts of hotel and restaurant complexes. The author analyzed the current state and features of the development of innovative concepts of hotel and restaurant complexes, namely world and domestic experience, as well as directions for the implementation of innovative concepts to increase the competitiveness of hotel and restaurant complexes. Also, in this work, practical recommendations were developed and presented for substantiating the new concept of the hotel-restaurant complex «Voskresenskyi» in the city of Sumy.

**Keywords:** tourism, accommodation facilities, modernization, organization of tourism, innovative activity, hotel and restaurant complexes, hospitality industry.

## ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ	8
1.1. Сутність індустрії гостинності: підходи до розуміння, структура та особливості	8
1.2. Концепції та інновації індустрії гостинності і їх типологія	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ	22
2.1. Сучасний стан та особливості розвитку інноваційних концептуальних стратегій готельно-ресторанних комплексів	22
2.2. Напрямки впровадження інноваційних концепцій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів	27
РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВОСКРЕСЕНСЬКИЙ» В М. СУМИ	33
ВИСНОВКИ	39
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	41
ДОДАТКИ	44

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Індустрія гостинності належить до найбільших і широко розгалужених секторів глобальної економіки, зі значними інвестиціями та потенціалом для послідовного сталого росту. За оцінками Всесвітньої Туристської Організації UNWTO (ВТО) у 2022 році міжнародні прибуття досягли позначки приблизно 1,6 млрд., з чого можна зробити висновок про активний розвиток індустрії туризму та гостинності.

Розвиток унікальності готельно-ресторанних комплексів, на основі пропозиції споживачам неповторних товарів та послуг, є в наші дні практично нездійсненим завданням. Інновації в індустрії гостинності копіюються миттєво. Тому розвиток інноваційних послуг чи концепцій у сфері гостинності є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів. Успішними інноваціями сьогодні слід вважати вивчення кращих показників для створення власних унікальних концепцій.

**Аналіз літературних джерел та результатів наукових досліджень** показав, що вивченням питань організації, функціонування та розвитку готельно-ресторанного бізнесу та індустрії гостинності займались ряд авторів: С. Баженова, Ю. Пологовська, І. Канцур [1], Т. Бурак [4], І. Власенко [5], Л. Завідна [9], О. Коваленко [11, 12, 13], Г. Кругль [15], О. Лупич [17], М. Мальська [19], В. Брич [23], Н. Терещук [25] та інші.

**Метою** написання даної роботи є розробка практичних рекомендацій щодо обґрунтування впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми.

Для реалізації поставленої мети необхідно вирішити наступні **завдання**:

1. Розглянути теоретичні основи організації та розвитку індустрії гостинності.
2. Проаналізувати особливості сучасних інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів.
3. Розробити та представити практичні рекомендації щодо обґрунтування

впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми.

**Об'єкт дослідження** – індустрія гостинності.

**Предмет дослідження** – аналіз сучасних інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів.

**Методи дослідження.** У даному кваліфікаційному дослідженні його методологічна основа полягає у системному підході до вивчення обраної проблеми, включаючи методи дослідження наукової та науково-популярної літератури, а також електронних джерел інформації; методи системного аналізу та порівняння; методи соціологічного опитування та експертних оцінок.

**Теоретичне та практичне значення дослідження.** Подальше вирішення питань, які пов'язані із дослідженнями сфери індустрії гостинності в Україні та усіх її регіонах. Отримані нами висновки та результати дозволяють уточнити й удосконалити процес організації діяльності та розвитку готельно-ресторанних комплексів на сучасному етапі функціонування індустрії гостинності нашої країни, а також у можливості використання в організації роботи будь-якого закладу розміщення розроблених нами практичних рекомендацій щодо обґрунтування та впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» у місті Суми.

**Апробація результатів дослідження.** Результати авторських досліджень були висвітлені у матеріалах: Всеукраїнської наукової конференції студентів та аспірантів, присвяченої міжнародному дню студента, яка проходила у Сумському національному аграрному університеті, 13-17 листопада 2023 р., м. Суми. А також у матеріалах: III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Важливість Soft Skills для життєвого та наукового успіху», яка проходила 7-8 березня 2024 р. у м. Дніпро.

**Структура роботи наступна:** вступ, три розділи, висновки, список використаних джерел (30 найменувань), 9 додатків, 3 таблиці. Загальний обсяг дослідження становить 43 сторінки (не враховуючи додатки).

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

### 1.1. Сутність індустрії гостинності: підходи до розуміння, структура та особливості

У сучасній науковій літературі поширене таке сполучення декількох слів, як «*індустрія гостинності*», проте його тлумачення досить часто викликає труднощі та обґрунтоване суто інтуїтивним сприйняттям окремих його складових. «*Гостинність*» (в перекладі із англійської – *hospitality*) – це уніфікована традиція побутової культури повсякдення, що приписує обов'язок привітності та турботи про гостя [12].

Щодо походження терміну «гостинність», дослідники мають різні точки зору. Деякі вважають, що цей термін виник від латинського слова «*hospitium*», і він має кілька значень [18]:

1) Стародавня греко-римська концепція гостинності, яка розглядала її як святі права гостя та святі обов'язки господаря;

2) Будинок для гостей, де приймали подорожніх.

Деякі вчені вважають, що – від давньо французького «*хоспіс*», тобто місце, де подорожуючі можуть отримати дах над головою та необхідну їжу [30, с. 32].

У перекладі з латинського «*індустрія*» (*industria*) – діяльність. Багато словників тлумачать поняття «*індустрія*», як промисловість. У свою чергу, термін «*промисловість*» означає найбільшу галузь економіки, яка включає в себе групу пов'язаних підприємств, характеризованих єдністю цілей у виробництві, однорідністю використовуваної сировини, спільністю технологічних процесів і обладнання, особливим професійним складом працівників та специфічними умовами праці [30, с. 41].

Світову сферу гостинності справді можна вважати індустрією. За даними Всесвітньої Туристської Організації (UNWTO), на частку туризму припадає: близько десяти відсотків від всесвітнього виробничо-сервісного ринку, майже п'ять відсотків усіх існуючих податків, а також до семи відсотків світових

інвестицій. Таким чином, туризм за обортом коштів поступається лише нафтогазовій галузі. Кожен 12-й робітник у світі на сьогоднішній день зайнятий в індустрії гостинності.

Незважаючи на пережиту кризу (пандемія COVID-19), у 2022 р. кількість міжнародних туристичних прибутків перевищила 1.5 мільярдний рубіж. Слід зазначити, що з період 2012-2022 років їх кількість зросла на 31,7%, при цьому основний туристський потік сконцентрувався у країнах Європи, на частку якої у 2022 р. прийшлося 51,2% прибуттів. Крім того, світова індустрія гостинності щорічно нарощує темпи свого зростання на 4%, вносячи великий внесок у розвиток глобальної економіки [20].

В науковій літературі представлено досить велику кількість термінів «*індустрія гостинності*», але досі не склалося його однозначного тлумачення. Ми вважаємо, що це може бути викликано, по-перше, різноманітністю структурного складу даної галузі, а по-друге, унікальністю самого терміну, що об'єднує два значущі поняття: «*індустрія*» і «*гостинність*». Отже, визначення поняття «*індустрія гостинності*» має бути комплексним, що відбиває сутність як індустрії, так і гостинності. Розглянемо найбільш популярні визначення поняття індустрії гостинності, запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими.

*Індустрія гостинності* – це збірне поняття для численних та різноманітних форм підприємництва, що спеціалізуються на ринку послуг, пов'язаних із прийомом та обслуговуванням гостей. *Гостинність* – це сутність уважного обслуговування, а також це один із проявів турботи та уміння задовольняти потреби гостя [7].

*Гостинність* є одним із основоположних понять людської цивілізації, що давно стало важливою галуззю, в якій працюють мільйони професіоналів. Ця індустрія об'єднує такі сфери, як туризм, готельний та ресторанний бізнес, обслуговування в громадських закладах, розваги, організацію конференцій та нарад. Головна відмінність гостинності від інших галузей бізнесу полягає у тому, що її основна мета - задоволення потреб гостей [30, с. 7].

*Індустрія гостинності* – це сектор сфери туризму, що несе відповідальність за розміщення туристів, а також це сектор галузей, діяльність яких спрямована на продажі алкогольних напоїв, наданні житла, їжі та розважальних заходів [18].

Індустрія гостинності охоплює різноманітні сектори, такі як:

- туризм і рекреація;
- відпочинок та розваги;
- готельно-ресторанний бізнес;
- сфера громадського харчування;
- екскурсійна діяльність;
- організацію музейно-виставкової діяльності;
- проведення форумів та наукових конференцій.

Таким чином, це комплексна сфера, де працівники мають завдання задовольнити різноманітні запити та бажання туристів [25].

*Індустрія гостинності* – це міжгалузевий комплекс, який має спеціалізацію із обслуговування людей, що приїжджають у цю місцевість і включає сукупність засобів розміщення та харчування, дестинацій культурно-пізнавального, ділового, розважально-подієвого, оздоровчого та спортивного призначення, а також підприємства з виготовлення туристичного спорядження та сувенірів [26].

Як бачимо, майже усі визначення терміну «*індустрія гостинності*» багато в чому схожі. На наш погляд, можна виділити декілька підходів до визначення поняття індустрії гостинності, які представлені у таблиці 1.1.

Проаналізувавши різні підходи до визначення терміну «*індустрія гостинності*», можна дійти висновку, що найбільш комплексним є визначення, запропоноване С. А. Вестоном [30]. По-перше, у ньому відбито еволюційність розвитку індустрії гостинності. По-друге, є інформація про структурний склад індустрії гостинності. По-третє, відбито мету гостинності: максимально повне задоволення запитів гостей.

## Підходи до визначення поняття індустрія гостинності

Найменування підходу	Зміст підходу	Автори
Перший підхід: «Абстрактне визначення»	Невизначена структура індустрії гостинності; абстрактне уявлення про зміст діяльності в індустрії гостинності	Г. Гребенюк, Л. Марценюк, Т. Чаркіна, О. Пікуліна
Другий підхід: «Відображення ознак сфери гостинності»	Основна увага у визначенні зосереджена на розкритті поняття «індустрія»	В. Мазур, М. Мальська, Н. Терещук
Третій підхід: «Структура індустрії гостинності»	У визначенні докладно описано структуру індустрії гостинності	С. Вестон, Ю. Шевчук
Четвертий підхід «Акцент на розумінні (трактуванні) гостинності»	У визначенні розкрито поняття «гостинність»	О. Коваленко, Л. Тітомір, О. Данилова

Далі розглянемо *структуру та особливості індустрії гостинності*.

Багато вчених відзначають безліч видів діяльності, що належать до сфери гостинності. Наприклад, С. А. Вестону належить наступне висловлювання: *«індустрія гостинності є збірним поняттям для численних та різноманітних форм підприємництва, що спеціалізуються на ринку послуг, які пов'язані із прийомом та обслуговуванням гостей. Немає повного списку всіх основних сфер діяльності, які вона включає»* [30, с. 27].

Незважаючи на великий структурний склад індустрії гостинності, можна виділити деякі *особливості цієї галузі* [17, с. 45-47]:

1. У структурі індустрії гостинності домінують *сервісні підприємства*.
2. Ключовою концепцією успіху в індустрії гостинності є *максимальне задоволення потреб та запитів клієнтів*. Надання послуг з проявом персональної уваги до споживача, здатність відчувати і передбачати його побажання та потреби, є головними орієнтирами діяльності даної сфери.
3. Підприємства індустрії гостинності мають обмежену кількість місць для одночасного обслуговування клієнтів. У разі надлишкового попиту немає можливості збільшення пропозиції послуг, отже, і отримання додаткових

доходів. Навіть за високих цін виникає *конкуренція між споживачами послуг*, таким чином, висока ціна не завжди призводить до зниження попиту.

4. *Людський чинник* грає ключову роль у процесі взаємодії продавця і споживача послуг. Персонал індустрії гостинності є найважливішим активом компанії, обличчям та брендом підприємства. Якість обслуговування виступає у ролі деякого стандарту, яким клієнти судять безпосередньо про якість послуги.

5. Більшість споживачів послуг індустрії гостинності це *туристи та подорожуючі*, цей факт потребує необхідності урахування специфічних запитів споживачів, які прибули з іншої території.

6. Індустрія гостинності відчуває вплив *економічних, технологічних, соціально-культурних*, і навіть *військово-політичних чинників*. Так, політичні та природні катаклізми, які відбуваються в тій чи іншій країні, негативно позначаються на величині туристського потоку, внаслідок чого підприємства індустрії гостинності зазнають збитків через так звані «простої», коли пропозиція компаній сфери гостинності перевищує попит.

7. Підприємства індустрії гостинності у процесі своєї діяльності здійснюють певні функції, найважливішими з яких є *комерційна і соціальна*. *Комерційна функція* полягає в акумулюванні підприємствами індустрії гостинності коштів, витрачених як місцевими жителями, так і привезених мандрівниками з інших регіонів чи з-за кордону. Сутність *соціальної функції* полягає у створенні підприємствами індустрії гостинності великої кількості робочих місць, зниженні рівня безробіття та, як наслідок, зменшення соціальної напруженості у суспільстві, підтримці та відновленні здоров'я й життєвих сил рекреантів, а також сприянні у підвищенні освітнього та культурного рівня мандрівників та місцевих мешканців.

8. *Комплементарність послуг*, що виражається у придбанні споживачами послуг індустрії гостинності разом із основними послугами (розміщення, харчування) додаткових, що надаються іншими галузями (транспорт, мобільний зв'язок, виробництво товарів широкого вжитку).

9. Важливим чинником розвитку індустрії гостинності є не лише

безпосередня наявність готелів, ресторанів, видовищних об'єктів, транспортних шляхів, а й *організація їх комплексного функціонування*. Яскравим прикладом, що відображає злагодженість роботи в індустрії гостинності, є *туристський пакет*, що формується туристичними операторами, який включає цілий набір послуг: проживання, харчування, транспортування, екскурсії, страхівки тощо.

10. Індустрію гостинності (і туризму в її частині) нерідко називають «*невидимим експортом*». «Невидимий експорт – це доходи від іноземних туристів, а також від продажу їм квитків на місцевий транспорт та інші послуги індустрії гостинності в країні перебування» [7].

11. Постійно зростаючі *споживчі запити* змушують підприємства індустрії гостинності проводити модернізацію діяльності, запроваджувати нові послуги, впроваджувати інновації. Втім, ця ознака характерна для більшості компаній різних сфер діяльності і є наслідком глобалізаційних процесів.

Отже, розглянувши та зробивши аналіз підходів щодо терміну «*індустрія гостинності*», а також визначивши склад та особливості індустрії гостинності, зазначимо, що індустрію гостинності необхідно розглядати у *широкому та вузькому значенні*. У *вузькому значенні* – це сукупність готельних комплексів та закладів громадського харчування. А от у *широкому значенні* індустрія гостинності – це багатогалузевий сектор сфери послуг, який досить активно розвивається, а також тісно взаємопов'язаний з індустрією туризму, та який складається із численних підприємств та установ, що націлені на повне задоволення потреб, запитів і уподобань туристів, подорожуючих, ну і звісно ж місцевого населення щодо організації відпочинку та їх дозвілля. При цьому до підприємств і установ, які включено у склад індустрії гостинності належать: готельні комплекси, заклади харчування, туристичні фірми, різноманітні розважальні заклади [26].

## **1.2. Концепції та інновації індустрії гостинності і їх типологія**

Індустрія гостинності сьогодні є галуззю із зростаючим рівнем конкуренції на ринку послуг. Незважаючи на те, що готельно-ресторанний бізнес у нашій

країні все ще знаходиться на початку шляху вдосконалення, а попит на готельно-ресторанні послуги залишається незадоволеним повною мірою, підприємства індустрії гостинності стикаються із необхідністю боротися за клієнта.

Відповідно до умов, які динамічно змінюються, будь-який готельно-ресторанний комплекс, як повноцінний учасник ринку послуг, має постійно змінюватися, ініціюючи внутрішньо-організаційні інноваційні процеси. Природно, що ці процеси не можуть бути стихійними – їх здійснюють системно згідно із розробленою *інноваційною концепцією*, яка є, в свою чергу, частиною загально прийнятої стратегії підприємства [14].

Вибір будь-якої *концепції*, в тому числі й *інноваційної*, має на увазі побудову індивідуального організаційно-господарського механізму, що забезпечує її здійснення. Його орієнтація, особливості функціонування та структура побудови багато в чому залежать від специфіки інноваційних процесів. Для того щоб конкретизувати цілі та результати *інноваційної діяльності* готельно-ресторанного комплексу, а також систематизувати підхід до багатьох його можливих проявів, необхідна досить повна класифікація готельно-ресторанних концепцій та інновацій.

Розробка такої класифікації забезпечує більш повноцінне та цілісне розуміння предмета дослідження та дозволяє виявити проблемні взаємозв'язки та співвідношення різних груп та типів готельно-ресторанних інновацій та концепцій.

Насамперед класифікувати готельно-ресторанні інновації можна з причин виникнення. Таким чином виділяють *реактивні та стратегічні інновації* [26].

*Реактивні інновації* відносяться до проведення готельно-ресторанними комплексами так званої оборонної стратегії і є переважно реакцією на нововведення конкурентів. Таким чином заклад змушений здійснювати інноваційну діяльність задля забезпечення свого виживання у конкурентній боротьби на ринку послуг [26].

*Стратегічні інновації* – це інновації, впровадження яких має випереджувальний характер з метою отримання конкурентних переваг у

перспективі. В результаті проведення стратегічних інновацій новий сприятливий стандарт ефективності досягається готельно-ресторанним комплексом раніше його конкурентів із витратами, що відчутно скоротилися. Причому у разі здійснення стратегічних нововведень заклад висувається на нові конкурентні позиції, та більш вигідне положення на ринку послуг [26].

Такою інновацією свого часу стала *концепція створення глобальних систем бронювання та дистриб'юції*, що передбачає об'єднання готельно-ресторанних комплексів у різних країнах світу в єдину електронну систему обміну даними та клієнтами. Відомі корпорації почали використання комп'ютерних готельних систем, як для внутрішнього управління, так і для створення власних транснаціональних комп'ютерних систем бронювання та резервування місць.

Наприклад, із метою задоволення потреб ділових людей у найбільших ділових центрах світу, мережа «Шератон» розробила інноваційну концепцію «Готелі в аеропортах» у дев'яти європейських аеропортах та чотирьох американських (Додаток 1). Ця концепція включає [16]:

- «Кухню за біологічним годинником», розроблену кращими шеф-кухарями мережі та провідними дієтологами для того, щоб подолати негативні ефекти від перельотів;

- «Номери для відпочинку вдень», які можна забронювати за половину ціни, при цьому скориставшись тими ж зручностями, що та під час проживання в готелі;

- можливість отримання набору «Transit Survival», до якого входять предмети особистого користування, і, звичайно, послуги пральні та хімчистки.

За місцем у діяльності готельно-ресторанного комплексу інновації можна поділити на *основні (продуктові)* та *забезпечуючі* [23, с. 241].

*Пропонований продукт* визначають як сукупність матеріально-технічних, інноваційних, людських, інформаційно-прикладних, тимчасових та інших факторів діяльності готельно-ресторанного комплексу з надання гостям благ, що включають в себе необхідні споживчі властивості, а також мають здатність

задовольнити їх потреби. Загальновідомо, що готельно-ресторанні комплекси не реалізують тільки кімнати із тимчасового проживання чи окремі страви у ресторанных комплексах. Їх продукт це постійно щось більше, він включає обслуговування та культуру сервісу. Отже, існує необхідність врахування специфіки даного бізнесу, мати досить чітке уявлення про нематеріальне виробництво із його особливостями, а також природу готельно-ресторанних послуг як продукту [23, с. 256].

Розробка готельно-ресторанніх інноваційних концепцій зазвичай йде поруч із аналізом специфіки застосування інновації, отже для організаторів інноваційного процесу є дуже важливою інформація щодо стадій та умов здійснення послуг як таких, їх матеріально-речове втілення та ресурси, без яких зробити їх неможливо. З цих позицій має значення поділ пропонованого продукту на «твердий» та «м'який». У кожному з них зосереджено матеріальні та нематеріальні послуги (таблиця 1.2) [4].

Таблиця 1.2.

### Типологія готельно-ресторанного продукту

Тип продукту	Вид послуги	Особливості послуги	Вплив послуги	Результат
Твердий продукт	Матеріальні послуги (номери, меблі, обладнання, харчування, напої і таке інше)	Реальні, об'єктивні, можна порівняти, співвідношення (послуга-ціна), зрозуміла клієнтові	Мають коротко-строковий вплив	Ведуть до ухвалення рішення про купівлю та сприйняття якості
М'який продукт	Нематеріальні послуги (сервіс, атмосфера, дружність, ініціативність і таке інше)	Абстрактні, суб'єктивні, відсутня можливість попередньої оцінки, створюють внутрішній образ закладу	Мають довго-строковий вплив	

Усі перелічені в таблиці матеріальні послуги виробляються і існують не

власними силами, а як елементи певного готельно-ресторанного продукту. Таким чином, готельно-ресторанний комплекс не створює окремих послуг. Він виробляє *базовий продукт*, що складається із набору послуг, які тісно пов'язані між собою та утворюють єдиний сервісний простір [4].

*Основний продукт* більшості закладів індустрії гостинності – це *надання гостю житлової площі* (готельного номера) *на певний період та організація його харчування*. Однак для «конгресного готелю» основним продуктом буде організація та проведення ділових та розважальних заходів на базі власних переговорних кімнат, конференц-залів і банкетних приміщень, а розміщення їх учасників у разі потреби – стане вже супутнім продуктом. З управлінського погляду «*основний продукт*» є центром та причиною існування бізнесу в цілому, також він є головним джерелом прибутків готельно-ресторанних комплексів. Реалізація основного продукту є необхідною, але недостатньою умовою для успішної роботи готельно-ресторанних комплексів.

Для найефективнішого *просування своїх основних продуктів* на ринок послуг вводяться ще й *супутні продукти*, що мають на меті сприяння процесам використання основних продуктів, а також дозволяють помітно збільшувати прибутки закладу. До супутніх продуктів, наприклад, можуть належати послуги із оформлення віз, організації спеціального медичного обслуговування, транспортні послуги, послуги пральні та хімчистки тощо. Більшість супутніх продуктів існує як необхідне продовження основного продукту [19, с. 347].

Отже, для підвищення привабливості *основного продукту* та додаткових вигод в очах споживача готельно-ресторанні комплекси створюють *додаткові продукти*, що підвищують лояльність клієнтів до цього комплексу. До додаткових продуктів можна віднести, наприклад, послуги бізнес-центру, банкетної служби, оздоровчого центру, продаж авіаквитків, квитків до театру, організацію екскурсійного обслуговування тощо.

Слід зазначити, що існує, принаймні, *три основні фактори*, які різною мірою впливають на наявність в готельно-ресторанному комплексі супутніх або додаткових послуг [15, с. 270]:

- відношення комплексу до певної категорії;
- робота комплексу на певному сегменті ринку;
- певна спеціалізація комплексу.

*Перший чинник* впливає на формування матеріально-технічного оснащення та пакету додаткових послуг. *Другий* – визначає вектор інноваційного розвитку щодо детального обліку попиту послуги найчастіших клієнтів готельно-ресторанного комплексу. *Третій чинник* переважно націлений на розвиток та використання тих нововведень, які забезпечують конкурентоспроможний стан комплексу, який визначає його спеціалізацію.

Залежно від спеціалізації готельно-ресторанного комплексу можлива поява в його номенклатурі таких *асортиментних груп*, як [8]:

- бізнес-послуги (оренда оргтехніки, доступ до Інтернету, секретарські послуги);
- послуги для заміського відпочинку (наявність поля та обладнання для гольфу, організація програм полювання та рибному лові) і т.д.

Ці фактори можуть діяти або в комплексі, або окремо, або можуть поєднуватись у деяких варіантах.

Інноваційна діяльність готельно-ресторанних комплексів найчастіше зосереджена у *двох сферах* [5]:

- створення необхідного інфраструктурного забезпечення для надання послуг клієнтам;
- розширення спектру додаткових послуг та супутніх сервісів.

Ще одним принципом *класифікації концептуальних нововведень* індустрії гостинності можливий їх *поділ за інноваційним потенціалом*. І тут можна назвати такі групи інновацій [6, с. 98]:

- *радикальні*, що мають на увазі впровадження принципово нових видів готельно-ресторанних послуг, застосування якісно нових технологій їх реалізації та надання, використання абсолютно нових методів управління;
- *комбінаторні*, які мають на увазі використання безлічі поєднань різних наявних елементів (об'єднання різних наявних технологій надання послуг в один

комплексний пакет, пропонований згодом на ринку як єдиний продукт);

- *модифікуючі*, покликані вносити необхідні зміни та доповнення до давно існуючих продуктів та послуг.

До *найрадикальніших інноваційних концепцій* слід віднести ексклюзивні варіанти засобів розміщення, які найближчим часом не будуть скопійовані ніким (Додаток 2). Прикладом таких готелів є готель «Паласіо де Саль» (Болівія), який збудований із солі; Шведський готель «Ice Hotel», який кожен зиму заново будується із льоду; п'ятизірковий готель на деревах «Ariau Tower Lodge», розташований на Амазонці в 50 км від м. Манауса (Бразилія), який складається із дерев'яних веж побудованих на стовбурах дерев з містками, прокладеними між номерами. На рекордній висоті (60 м) знаходиться суперлюкс для молодят «Закоханий Тарзан».

Однак, у більшості випадків переважають інновації, що належать до двох останніх груп. Вони не мають настільки потужного резонансу, як перша група; але їх взаємозв'язок не менш важливий, оскільки основним призначенням *комбінаторних і модифікуючих інновацій* є коригування та адаптація вже впроваджених базових перетворень відповідно до поточної ринкової ситуації, а також мінливих поточних цілей і завдань [6, с. 105].

За обсягом впливу інноваційних концепцій їх поділяють на *точкові та системні*. *Точкові нововведення* мають місце в окремому випадку вдосконалення технології на окремій ділянці роботи. Вони зазвичай не вимагають великих матеріальних витрат і завжди йдуть поруч із збільшенням ефективності декількох операцій, не надаючи помітного впливу на виробничий процес в цілому, але можуть суттєво впливати на рівень задоволеності гостя. Наприклад, щоб привернути увагу гостей, великі готельні мережі все більшого значення надають музиці, що звучить у холах, лобі та ресторанах готельно-ресторанних комплексів. Або запровадження всього одного стандарту гостинності «Вітайте гостя на ім'я» може значно змінити ставлення гостя до готелю.

*Системні нововведення* визначають зміну структури виробничих відносин. Так, початок використання комп'ютерної техніки та локальних обчислювальних

мереж у готельно-ресторанному бізнесі свого часу, докорінно змінило роботу закладів індустрії гостинності, значно підвищивши продажі та скоротивши час бронювання, збільшивши ефективність роботи персоналу [6, с. 109].

*За рівнем новизни* готельно-ресторанні інноваційні концепції можна поділити на три типи:

- імітації – продукти нові для даного комплексу, але не для ринку;
- оновлені продукти – побудовані на новому способі використання вже існуючих продуктів;
- справжні новинки, тобто. унікальні продукти, у яких ринок відчуває справжню потребу [11].

Як свідчить досвід готельно-ресторанних корпорацій, які досягли успіху, не можна весь час обмежуватись удосконаленням уже існуючих послуг та продуктів. Тільки по-справжньому нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті сектори ринку, можуть принести готельно-ресторанному комплексу найвищу віддачу. При цьому новинки мають спиратися на реальні можливості та ресурси комплексу. Новостворені готельно-ресторанні інновації зазвичай спричиняють ланцюгову послідовність заходів із зміною існуючих технологій функціонування комплексів та є достатньо капіталомісткими.

Готельно-ресторанні інноваційні концепції, складаються із вже створених продуктів, а також розповсюджуються через їхню меншу складність впровадження та знижені ризики невдачі впровадження нового продукту [13].

Класифікація готельно-ресторанних інноваційних концепцій *за характером задовільняємих потреб* виокремлює такі інновації, які безпосередньо пов'язані із *задоволенням потреб, що існують*; інновації, що спрямовані для *створення нових потреб*. Переважна більшість нововведень, здійснюваних закладами індустрії гостинності, спрямовані на задоволення наявних потреб.

Так, щоб передбачити бажання клієнтів, які дбають про своє здоров'я, готель «The Premier» у Нью-Йорку (США) вперше у світі створив гіпоалергенні номери, які на 98% очищені від бактерій та вірусів за допомогою спеціальних

технік та інноваційних розробок. Щоб підтримувати ідеальні умови атмосфери, була встановлена сучасна очисна система, завдяки якій повітря стає вчетверо чистішим за встановлений мінімум для астматиків. Гіпоалергенні подушки і матраци покликані зменшити скупчення пилу, які можуть викликати алергію.

Однак, *інноваційні концепції, створені задля створення нових потреб*, досить рідкісні, оскільки вимагають наявності у готельно-ресторанних комплексів певного творчого та інвестиційного потенціалу. Крім цього дана підгрупа інноваційних концепцій несе в собі значні ризики неуспіху заходів, що проводяться, у разі недостатньої кількості даних, які були отримані в результаті детального аналізу ринку, і помилковості прийнятого керівного рішення [1].

Таким чином, класифікація інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів дає можливість виявити деякі закономірності у виникненні та проходженні інноваційних процесів в закладах індустрії гостинності. Тип та орієнтація інноваційної стратегії закладу визначаються перевагами конкретного типу інновацій. Типологія готельно-ресторанних інноваційних концепцій дозволяє проектувати необхідні економічні й управлінські механізми, тому що вони визначаються типом інновацій, що впроваджуються, та обраною інноваційною стратегією закладу. При цьому будь-який готельно-ресторанний комплекс під час реалізації системного підходу із визначення своєї інноваційної концепції, розглядаючи свою інноваційну діяльність з урахуванням вищеописаних принципів та класифікаційних аспектів, має можливість точнішого позиціонування на ринку, а також визначити засоби просування і реалізації послуг та продуктів на ринок, які для різних типів інновацій – різні.

## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНИХ ІННОВАЦІЙНИХ КОНЦЕПЦІЙ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННИХ КОМПЛЕКСІВ

### 2.1. Сучасний стан та особливості розвитку інноваційних концептуальних стратегій готельно-ресторанних комплексів

Мережа, як форма організації роботи готельно-ресторанних комплексів, сприяє розробці та адаптації перспективних мережевих стандартів якісної пропозиції в індустрії гостинності. Генеральні менеджери провідних мережевих готельно-ресторанних комплексів, керованих під відомими міжнародними готельними брендами, зазначають, що завдяки мережевій формі організації дійсно здійснюється трансферт найважливіших інноваційних технологій, досвіду, ноу-хау та цінних ресурсів організації, удосконалюються стандарти обслуговування. У цьому ключі вивчення інноваційних концептуальних стратегій розвитку готельних мереж є актуальним.

Вважаємо за необхідне виділити та узагальнити найбільш поширені інноваційні концептуальні стратегії розвитку готельних мереж, які в той чи інший період часу були інноваційними для кожної корпорації. Проаналізувавши переваги мережевої форми організації готельного бізнесу, деякі дослідники запропонували класифікацію основних конкурентних інноваційно-концептуальних стратегій міжнародних готельних мереж. Розглянемо найбільш поширені з них.

*Перша група* іноваційно-концептуальних стратегій – це *стратегії глобальної експансії*. Вони мають на меті створення широкої глобальної мережі готелів і застосування стандартизації в управлінні готелями, що входять до цієї мережі. Ці стратегії передбачають наявність готелів мережі на основних географічних ринках, розвиток глобального продажу, формування єдиного мережевого бренду, що гарантує якість готельних послуг у всій мережі, та єдиної системи просування і закупівель. До цієї групи стратегій входять:

- стратегія експансії продажів,
- стратегія глобального мережевого бренду,

- стратегія глобальної горизонтальної та вертикальної інтеграцій,
- стратегія глобальних систем бронювання та дистрибуції,
- стратегія глобального географічного розпилення [9, с. 57].

*Експансія продажів* означає відкриття якомога більшої кількості точок продажу та резервування по всьому світу, в основних туристичних та ділових центрах. *Стратегія глобального мережного бренду* передбачає створення єдиного бренду мережі, пізнаваного в усіх країнах світу. *Глобальна вертикальна та горизонтальна інтеграції* формують специфічні мережі на суттєвому рівні із постачальниками та посередниками при використанні впізнаваного глобального мережного бренду. *Стратегія глобального географічного розпилення* спрямована на відкриття готельно-ресторанних комплексів по всьому світові із охопленням максимальної кількості найважливіших регіонів. *Стратегія глобальних систем бронювання та дистрибуції* передбачає об'єднання готелів по всьому світові в єдину цифрову систему із обміну даними та клієнтами. Відомі готельні корпорації стали колись піонерами із користування комп'ютерними готельними системами, як для внутрішньо-фірмового управління, так і для створення власних міжнаціональних комп'ютерних систем бронювання та резервування місць [9, с. 72].

Наприклад, компанія «Sheraton», ще 1970 року ввела у себе електронну систему бронювання, що дозволяє безкоштовно незалежно від часу доби зробити заявку з будь-якого пункту країни у центральну контору резервування у Сент-Луїсі. Доказ бронювання здійснювалося миттєво з урахуванням ЕОМ. А вже в 1975-х роках в Америці було встановлено національну систему електронного бронювання місць у готельних комплексах – «ІнDEPENDENT резервейшнз систем», яка налічує в собі дані про наявні номери більше ніж у 2000 готелях та мотелях кожного великого міста країни. Немає сумніву, що це були інноваційні системи для свого часу, які призвели до відчутного річного приросту заповнюваності готелів мережі.

*Друга група стратегій – стратегії сегментування.* До цієї групи стратегій входять [24, с. 157]:

- вибіркової сегменти;
- фокус «ціна-якість»;
- розпилення «ціна-якість»;
- вузьке фокусування;
- лідерство в сегменті;
- адаптація.

На наш погляд стратегії сегментування для готельних мереж – близькі до стратегій брендингу, які розглянемо далі.

На прикладі компанії «Marriott International», можна чітко простежити, що кожна торгова марка корпорації націлена лише на певний *сегмент* ринку:

- «Renaissance Hotels and Resorts» – готелі, що надають повний набір послуг розміщення для бізнес-туристів;

- «Marriott Conference Centers» – готелі для проведення конференцій та зустрічей;

- «Countyard by Marriott» – бренд компанії, що відповідає за мережу готелів із відносно низькою ціною;

- «Fairfield Inn by Marriott» – представляє мережу готелів економічного класу;

- «Residence Inn by Marriott» – лідер у сегменті готелів із тривалим проживанням.

- «Marriott Execu Stay» – пропонує послуги в сегменті послуг тривалого проживання для вищої керівної ланки корпорацій;

- «Towne Place Suites» – мережа готелів із відносно низькою ціною з тривалим проживанням гостей.

- «Ritz Carlton» – провідний готельний бренд у сегменті готелів класу люкс.

Таким чином, нами представлена і *стратегія вузького фокусування* (Marriott ExecuStay), і *стратегія лідерства* (Ritz Carlton), і *вибіркової сегментації* [21].

*Стратегії розпилення «ціна-якість» з безліччю брендів* – це одночасне охоплення кількох сегментів з відповідними кожному поєднанню «ціна-якість» брендами. Так, якщо в готельно-ресторанних комплексах «Horizons» та «Marriott

Vacatio Club» інтервал перебування терміном 1 тиждень коштує від 12 000 до 18 000 дол. США, то в готельно-ресторанних комплексах «The Ritz Carlton Club» та «Marriott Grand Residence Club» інтервали терміном від 3 до 13 тижнів коштують 83 000 до 550 000 дол. США.

*Стратегія адаптації* необхідна щоб у найкоротші терміни і з мінімальними втратами реагувати зміни ринку та врахувати попит споживача. Необхідно чітко розуміти, хто саме має відвідувати цей готель та які ринкові сегменти він обслуговує. Це є обов'язковою маркетинговою базою для розвитку глобального бренду та прийняття рішення щодо виходу на нові географічні ринки [24, с. 161].

*Третя група стратегій – брендинг.* Мережевий стратегічний брендинг має за основу створення та підтримку стійкого іміджу готельних мереж. Сила будь-якого бренду полягає у двох його елементах – унікальних конкурентних споживчих перевагах та лояльній цільовій споживчій групі. Ці елементи становлять найважливішу цінність, збереження якої – є значною частиною управління брендом [22, с. 33].

Наприклад, корпорація «Starwood Hotels & Resorts» розробила кілька програм для утримання клієнтів. Основною програмою мережі, що об'єднує всі готелі є «Програма Starwood Preferred Guest (SPG)». Ця інноваційна програма – визнаний лідер серед таких програм заохочень у готельному бізнесі. У її основі лежить ідея з якою не може зрівнятися жодна пропозиція конкурентів – безкоштовне проживання (як бонус за виконання певних умов), у будь-який час, без закритих дат.

Також компанія «Starwood Hotels & Resorts» приділяє велику увагу корпоративному іміджу своїх брендів. У неї є своя місія, яку вона транслює у всі свої готелі, а також здійснює ряд програм, що сприяють підтримці та усвідомленню власного корпоративного іміджу. Серед цих програм: «Показник задоволеності гостей» (GSI), «Показник задоволеності співробітників» (ESI), «Система задоволення потреб гостей у Sheraton Palace» (SGSS) [3].

Мережа «Sheraton» розробила мінімум 9 програм, які спрямовані на

підвищення лояльності гостей мережі до корпорації та формування у кожного клієнта почуття винятковості. Метою підвищення конкурентоспроможності свого готельного продукту готель «Sheraton Palace» впровадив програму заохочення своїх клієнтів – клуб «Sheraton Plus». Для досягнення найвищого рівня задоволеності співробітників та гостей була розроблена програма «Шератон Дбає про Вас» (Sheraton Cares For You), стандарти гостинності «Посміхайтесь та Вітайте, Говоріть та Слухайте, Відповідайте та Передбачайте, Вирішуйте Проблеми Гостей», стандарт «Здивуйте гостя» (WOW the guest) – посібник з вирішення проблемних ситуацій, а також курс з безпеки та охорони праці.

*Четверта група стратегій – це стратегії лідерства з витрат, які пов'язані із вибором форм чи засобів управління готельною мережею, сприяють зниженню операційних витрат і раціоналізації структури управління нею. У принципі стратегії лежить приєднання готелю до мережі і спрямовання на зниження витрат. Якщо розглянути фінансові аспекти переваги мережевої організації, то можна виділити наступні:*

- зниження управлінських та операційних витрат;
- нові можливості для залучення капіталу як плацдарму для подальшої експансії;
- підвищення рентабельності бізнес-процесів [9, с. 145].

Вища віддача від готелів у межах мережі, досягнення оптимального завантаження номерного фонду, об'єднання фінансових ресурсів, великі інвестиційні можливості та унікальні точки продажів як додаткове джерело прибутку. Ініціатор готельного проекту повинен ясно розуміти свої цілі, особливо щодо вигод, що отримуються від нього, і пов'язаних з ними ризиків. Це дозволить йому визначитися з ключовими умовами, необхідними для досягнення фінансових цілей. Низький ризик на довгострокові капіталовкладення передбачає вибір таких форм ведення бізнесу, як укладання орендного договору чи контракту управління з відомим міжнародним оператором. Вищий дохід передбачає і вищий ризик – це, зазвичай, купівля

франшизи [9, с. 150].

Однією з найважливіших груп стратегій готельних мереж є *п'ята група* стратегій – *стратегії внутрішньої орієнтації*, які пов'язані з недостатнім розвитком внутрішніх процесів надання якісного готельного продукту. У цю групу входять стратегії, пов'язані із активним застосуванням інформаційних технологій та розвитком спільних мережевих планів щодо впровадження нових технологій, модернізації та автоматизації процесів обслуговування у всіх готелях мережі. Одним із важливих напрямів тут є створення єдиної системи бронювання, передачі інформації за допомогою автоматизованих мережевих баз даних та інше [9, с. 162].

Розглянувши корпоративні та конкурентні стратегії готельних мереж на основі інноваційних концептуальних стратегій, можна зробити висновок, що це типові стратегії управлінських інновацій, які спрямовані на забезпечення конкурентних переваг готельного підприємства за рахунок пошуку та реалізації нових можливостей у галузі управління. З проведеного нами аналізу видно, що розглянуті групи стратегій та кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії тієї чи іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі. Більшість стратегій, які є базовими для одних мереж, можуть бути інноваційними для інших.

## **2.2. Напрямки впровадження інноваційних концепцій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних комплексів**

Аналізуючи діяльність міжнародних готельно-ресторанних комплексів в глобалізаційних умовах, є необхідність підкреслення постійної боротьби за кожного клієнта, результатом якої є створення оновлених готельних продуктів й послуг, розроблення інноваційних концепцій, ідей і процесів. Проте поширення нових засобів комунікації та інформаційних технологій призвело до того, що інновації в продукції та процесах швидко копіюються.

У 1999 р. готельна мережа «Westin Hotels & Resorts» корпорації «Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.» представила клієнтам США та Канади свої «Божественні ліжка» (Heavenly Bed), інвестуючи в проект \$30 000 000. Інноваційні ліжка з унікальними ортопедичними матрацами, фізіологічними подушками та натуральною лляною білизною встановлювалися щодня до третього кварталу 2000 року, і склали 52 000 ліжок у 39 552 гостьових номерах (Додаток 3). Після впровадження «Heavenly Bed» у Північно-Американському регіоні ця ініціатива була проведена спочатку у всіх готелях «Westin Hotels & Resorts», а потім в інших брендах корпорації «Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.» (Табл. 2.1).

Таблиця 2.1

**Основні показники проекту «Божественні ліжка»  
у «Westin Hotels & Resorts»**

1	Інвестиції у програму	\$30000000
2	Виробник матраців	Simmons
3	Кількість закуплених матраців	52 000
4	Виробник простирادل	Baker Linen
5	Кількість нових простирادل	156 000
6	Виробник подушок	United Feather & Down Pillow
7	Кількість нових подушок	260 000
8	Кількість реставрованих номерів	39 552

Відразу після впровадження програми «Божественні ліжка» у «Westin Hotels & Resorts», готельні компанії «Hyatt», та «Hilton», «Radisson» розпочали розробку власних висококласних новинок у сфері забезпечення комфортного сну. Компанія «Hilton» розробила відразу кілька типів номерів для відпочинку – «Хілтон Міцний Сон», «Здоровий Сон» і «Антистресова програма» (Hilton Slip-Tight, Health-Fit і Stress-Less). Готельна мережа «Hyatt» розробила свою програму «Меню Подушок від Хаятта. Вибери свою подушку» (Pillow menu at

Huatt) [19, с. 241].

Проект «Божественні ліжка» не єдина інноваційна концепція мережі «Westin Hotels & Resorts». Ця компанія розробляє стандарти обслуговування гостей на інноваційній основі із дня свого відкриття у 1930 р. Інші інноваційні концепції, впроваджені компанією, такі:

- оплата послуг кредитними картками (The first guest credit card) – 1946 р.;
- цілодобове обслуговування у номері (24-hour room service) – 1969 р.;
- голосова пошта (In-room voice mail for guests) – 1991 р.;
- service Express, перша програма, що дозволяє гостям отримувати всі послуги готелю, зателефонувавши по одному телефонному номеру.

Розвиток інформаційних технологій суттєво трансформувал конкурентне середовище, та перетворив інформацію на провідний ресурс конкурентоспроможності. Найважливішим інформаційним ресурсом є знання. Інші *інформаційні ресурси фірми* – репутація, імідж; системи взаємодії для людей в організаціях, у яких відбувається обмін знаннями і поява нових знань; взаємодія між фірмою та її контрагентами. Зазначені нематеріальні ресурси починають займати провідне місце серед конкурентних та інноваційних ресурсів фірми [29].

З осягненням значущості інформації в сучасному світі, виникненням потреби в управлінні знаннями економісти ввели в обіг новий термін – *«інтелектуальний капітал»*. У цю категорію входять як науковий персонал так і інтелектуальна власність (патенти, авторські права), що належать компанії. *«Інтелектуальний капітал – це сума знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність»*. В інтелектуальний капітал входять і знання, і навички, і взаємини, що склалися між усіма учасниками процесу функціонування компанії. Крім знань і навичок, які були накопичені персоналом при розробці, випуску та продажу продуктів (надання послуг), він включає також організаційну інфраструктуру та інтелектуальну власність компанії [2].

Для підприємств сфери гостинності характерні інновації в продуктах; стратегії розширення послуг, що полягають у розширенні асортименту наданих

послуг; розширення бізнесу через входження в суміжні галузі, де все більше використовуються оновлені інформаційні технології. Однак на наш погляд реалізація нововведень в управлінні має бути першим етапом інноваційної концепції розвитку організації та задавати пріоритетний напрямок подальших перетворень.

Провідними інноваційним концепціями в управлінні ринковою поведінкою будь-якої компанії, що працює у сфері туризму чи індустрії гостинності є *аутсорсинг, франчайзинг та бенчмаркінг* [28].

*Аутсорсинг* (outsourcing) – укладання договору виконання бізнес-функцій чи частин бізнес-процесу зовнішніми виконавцями, які мають найкращі показники якості та ефективності з цього процесу.

На аутсорсинг зазвичай передаються ті бізнес-функції чи частини бізнес-процесу, які є частиною основної діяльності компанії, проте, необхідні для повноцінного функціонування бізнесу. Для міжнародного готельного бізнесу звичайним є використання елементів аутсорсингу в побудові бізнесу. Частина функцій з надання послуги клієнту віддано стороннім організаціям, які виступають свого роду субпідрядниками у реалізації єдиного процесу надання замовнику послуг, які носять за рідкісним винятком комплексний характер [21].

Важливою формою інноваційної концепції компанії виступає *франчайзинг*. Франчайзинг являє собою один з методів маркетингу, за допомогою якого материнська компанія (що володіє зареєстрованим правом власності на торгову марку) надає, через укладення відповідної угоди, окремому підприємцю або компанії (підприємству, що використовує торгову марку) право здійснювати бізнес обумовленим способом, у певному місці протягом зазначеного періоду.

Виділяють *три основні види франчайзингу*: товарний, або франчайзинг продукту; виробничий та діловий, або франчайзинг бізнес-формату. В індустрії гостинності найбільше застосування знайшов *діловий франчайзинг*, коли франчайзер ліцензує бізнес-формат, організаційну систему та торгову марку своїм франчайзі. Франчайзингові відносини здобули широку популярність серед

готельних управлінців останньої третини минулого століття і справили істотний вплив як на розвиток міжнародних готельних корпорацій, так і всієї готельної індустрії [4].

З точки зору створення якісної послуги та постійного вдосконалення бізнесу особливий інтерес для індустрії гостинності представляє *бенчмаркінг*, який з одного боку представляє одну з провідних інноваційних концепцій компанії, а з іншого – технологією, що підтримує концепції TQM (Total Quality Management) загальне управління якістю) [11].

*Бенчмаркінг* – це покращення діяльності за допомогою навчання успішній практиці інших організацій. *Бенчмаркінг* є безперервним процесом, що включає вдосконалення ключових внутрішніх процесів, постійний моніторинг діяльності, проведення нових порівнянь з найкращими виконавцями і пошук способів подальшого вдосконалення [15, с.257].

*Основні елементи бенчмаркінгу в сучасному розумінні передбачають:*

- вимірювання рівня показників власних та показників партнера з бенчмаркінгу, з метою порівняння та реєстрації покращень;
- порівняння рівнів показників, процесів, практик тощо;
- навчання на прикладі партнера з бенчмаркінгу запровадження поліпшень у своїй організації;
- вдосконалення, яке є головною метою: бенчмаркінгу.

*Бенчмаркінг можна здійснювати щодо [15, с. 261]:*

- продукції та послуг, що дозволить визначити властивості та функції, цінні з точки зору споживача, які використовуються при плануванні асортименту продукції та послуг, їх проектуванні та розробці;
- бізнес-процесів, що є основою для вдосконалення бізнес-процесів. Це має становити невід’ємну частину ініціативи загального безперервного процесу підвищення якості, що забезпечує досягнення стратегічних цілей компанії;
- критеріїв ефективності, коли проводиться порівняння стратегічних рішень та умов їх реалізації на вищому рівні. Цей варіант бенчмаркінгу використовується досить рідко.

Нині немає єдиної методики проведення бенчмаркінгу, та її базові принципи скрізь однакові. Ряд дослідників описують стандартний процес бенчмаркінгу за допомогою моделі «*колеса бенчмаркінгу*», що включає замкнуту послідовність наступних дій:

- планування;
- пошук;
- аналіз;
- спостереження;
- адаптація.

У сучасній науці виділяють такі *вигоди*, що сприяють широкому поширенню бенчмаркінгу:

1. Отримання більших обсягів нової інформації за короткий час, де бенчмаркінг представляє швидше активну, ніж пасивну форму навчання;
2. Бенчмаркінг передбачає активні дії на основі аналізу його результатів;
3. Бенчмаркінг сприяє командній організації праці в компанії та більш повному задоволенню споживчих вимог.

Тобто прагнення досягненню та підтримці конкурентоспроможності і є основна причина, що спонукає компанії проводити бенчмаркінг [15, с. 267].

Ряд вчених розглядає бенчмаркінг як етап реалізації інноваційної концепції організації чи підприємства, в тому числі й готельно-ресторанних комплексів.

### РОЗДІЛ 3. ПРАКТИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОБҐРУНТУВАННЯ ВПРОВАДЖЕННЯ НОВОЇ КОНЦЕПЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО КОМПЛЕКСУ «ВОСКРЕСЕНСЬКИЙ» В М. СУМИ

При плануванні відбору та впровадження будь-якої новітньої концепції готельно-ресторанних комплексів, необхідно чітко сформулювати ідею, про те, яким все ж таки повинен бути цей комплекс. У процесі розробки нової концепції готельно-ресторанного комплексу треба враховувати різноманітні фактори, які можна вважати, як визначальні: корисливі, соціальні, практичні та інші. Але найпопулярнішими факторами завжди є фактори максимального прибутку [29].

*Нова концепція готельно-ресторанного комплексу повинна враховувати:*

- структуру та основні елементи закладу,
- розробка дизайну,
- перелік послуг із розміщення та меню ресторану,
- технологічні процеси функціонування готельно-ресторанного комплексу,
- брендування закладу,
- стратегії позиціонування на регіональному ринку послуг,
- маркетингові та рекламні програми для залучення та утримання нових клієнтів.

Розробка та впровадження новітньої концепції включає вдосконалення існуючого готельно-ресторанного комплексу з метою підвищення ефективності його діяльності. *Під час створення нової концепції важливо чітко визначити:*

- цільову аудиторію,
- асортимент продукції,
- цінову політику,
- необхідне обладнання,
- інвентар та меблі,
- витрати на виробничо-торговий процес,
- терміни окупності інвестицій.

Також потрібно залучити кваліфікованих співробітників, які будуть

зацікавлені у досягненні максимального прибутку.

Будь-який готельно-ресторанний комплекс успішно відповідає змінним вподобанням клієнтів у відпочинку та розвагах, надаючи широкий спектр продуктів і послуг. Вибір вірної новітньої концепції для закладу може включати різноманітні теми або передбачати перехід від однієї теми до іншої для розширення попиту на основні та допоміжні послуги, а також для поліпшення якості харчування та вдосконалення виробництва кулінарних страв і надання послуг загалом.

Під час проходження виробничої практики у *готельно-ресторанному комплексі «Воскресенський»* нами були з'ясовані деякі відомості про цей заклад. У жовтні 2004 року даний заклад уперше відкрив свої двері. Цей готельно-ресторанний комплекс названий на честь Воскресенської церкви, розташованої зовсім поруч. 32 комфортабельними номерами готелю, що обладнані майже усім необхідним для комфортабельного та затишного відпочинку, гості та мешканці міста користуються із превеликим задоволенням. Готельно-ресторанний комплекс «Воскресенський» зібрав рекордну кількість відгуків у соціальних мережах завдяки своїй популярності серед як постійних, так і нових гостей [10].

Однією з основних причин цієї популярності є *ресторан цього комплексу*, який вже протягом багатьох років радує гостей найкращими стравами традиційної для Слобідської України кухні.

Готельно-ресторанний комплекс «Воскресенський» протягом декількох років зберігає та підтримує традиції гостинності, ставши одним із історичних символів міста. У той же час він є сучасним закладом, який надає досить якісні послуги та прагне забезпечити комфортний і затишний відпочинок для мешканців та гостей міста (Додаток 4).

Готельно-ресторанний комплекс «Воскресенський» *не має ніякої концепції*, як такої, але він дотримується так-званого «ділового» інтер'єрного концептуального рішення в обладнанні приміщень і готелю, і ресторану. Але подібної концепції дотримуються майже усі інші готельно-ресторанні комплекси міста Суми, які є основними конкурентами цього закладу. Щоб привабити

більше нових гостей та збільшити цікавість до закладу постійних клієнтів ми пропонуємо нові практичні концептуальні рішення для готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» у м. Суми.

Як ми вже зазначали раніше – родзинкою готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» є його однойменний ресторан, що знаходиться у лівому крилі комплексу (Додаток 5). Так от як раз щодо нововведень, то для популяризації традиційної Слобожанської кухні вкрай необхідно організувати на території ресторану комплексу діяльність *кулінарної школи*, як для гостей готельно-ресторанного комплексу, так і для звичайних місцевих жителів. На нашу думку, ця кулінарна школа стала би досить цікавою фішкою даного закладу. У ресторані проводились би різноманітні заходи та майстер-класи «*Кулінарні традиції Слобідської України*», де у всіх бажаючих була б можливість освоїти особливості приготування традиційних слобожанських страв.

Під час проведення *майстер-класів* шеф-кухар ресторану може поділитися всіма своїми особливими секретами, які роблять меню даного закладу неповторним. Після майстер-класу учасники матимуть можливість насолодитися вечерею із страв, які вони самостійно приготували. Це може бути чудовим досвідом для тих, хто бажає поглибитися у історію Слобідського краю та традиційну кухню.

*Заходи та майстер-класи* також можуть проводитись для того, щоб їх учасники могли повторити найвишуканіші рецепти у себе вдома для своїх близьких і друзів, адаптуючи їх під домашні умови [27].

Ці майстер-класи відбувалися б на висококласній ресторанній кухні та призначалися б для невеликої групи учасників (до 10-15 осіб), щоб створити індивідуальну та творчу атмосферу. Головна їх мета полягає у тому, щоб надихнути всіх бажаючих опанувати секрети неповторної та смачної кухні Слобідської України. Незалежно від рівня підготовки, під керівництвом професіоналів можна освоїти навіть найавтентичніші страви Слобожанщини.

У програму кулінарного майстер-класу «*Кулінарні традиції Слобідської України*» непогано було б включити вітальний аперитив із настоянкою власного

виробництва та легкими закусками, а також приготування п'яти-шести популярних та неймовірно смачних страв слобідської кухні, таких як:

- ковбаски козацькі,
- драглі (щось на кшталт холодцю),
- вінегрет із хамсою та конопляної олією,
- таратуту (запечений буряк із солоним огірком, цибулею, хрінном та конопляною олією);
- хоми (пончики із горохом та конопляною олією, натерті часником із сметаною та хрінном).

Але головне блюдо – вареники із конопляного тіста із м'ясом індички, які готуються на пару та подаються із смаженою на конопляній олії цибулею або сметаною. І яка-ж традиційна слобідська кухня без десертів – книшів (міні-піріжки із сиром, маком, вишнею) та вергунів (смажене в оліє тісто присипане цукровою пудрою). Також було б непогано навчитися готувати крім страв традиційної слобідської кухні ще й авторські страви від шефа: ніжна риба і соковите м'ясо в поєднанні зі свіжими овочами і незвичайною подачею. Наостанок можна побалувати себе чашкою ароматного трав'яного чаю під назвою «Трав'яні чаї Сумщини» (Додаток б).

На нашу думку у програму кулінарного майстер-класу обов'язково треба включати *подарунки та продаж тематичної сувенірної продукції*, такі як:

- подарункова папка із рецептами майстер-класу,
- подарункові кулінарні приналежності (фартух, рукавичка, дерев'яні ложки тощо),
- подарунковий фірмовий сертифікат учасника майстер-класу,
- напівфабрикати слобожанських страв, які виготовлені у цьому ресторані,
- соуси ручної роботи,
- крафтові настоянки,
- трав'яні чаї,
- керамічний посуд, тощо.

Уся ця сувенірна та подарункова продукція завжди створює дружню

атмосферу і теплий привітний прийом. Тривалість майстер-класу: 3 год. Вартість майстер-класу із дегустацією: 1000 гривень на людину.

Якщо продовжувати втілювати новітню концепцію у діяльність готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» пов'язану із кулінарною спрямованістю, то можна створити «Школу молодих кухарів» (Додаток 7) для всіх бажаючих дітей. Тут, у компанії своїх друзів, кожна дитина може грати і водночас вивчати, як готувати різноманітні страви. У даній дитячій кулінарній школі юні кухарі будуть мати можливість вчитися від доброзичливих професіоналів, з якими вони не лише навчатися готувати, а й чудово проведуть час. Уроки для дітей можуть проводитися у вигляді цікавих та ігрових занять. З самого раннього віку діти зможуть розуміти, що дійсно корисно і смачно.

Для учасників кулінарної школи буде забезпечена кухонна форма, а також всі необхідні інгредієнти, посуд та обладнання для приготування страв. А після виготовлення страв діти матимуть змогу насолодитися ними самі або поділитися зі своїми батьками, якщо залишиться щось на зразок.

«Школа молодих кухарів» – це унікальний проєкт, де діти під керівництвом досвідченого шеф-кухаря та педагога вчать готувати. Це не лише чудовий спосіб для дітей провести вільний час, але й можливість розвивати моторику. Заняття проводяться у групах не більше, ніж з десяти-п'ятнадцяти дітей віком від 6 до 14 років, з можливістю присутності батьків. У ресторані, за святково сервірованим столом, діти вивчали б правила поведінки за столом, користування столовими приборами, правила вживання різних страв та використання серветки.

Після завершення курсу кожен учасник отримував би сертифікат «Молодий кулінар». Вартість одного уроку тривалістю до 60 хвилин – 250 грн, заняття проводилися б щотижня в будні дні. Місячний абонемент пропонується теж, вартістю 900 грн.

Крім організації кулінарних шкіл, цілком доцільною ідеєю було б створення внутрішнього *дитячого дворику* на території готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський», де можна було б поєднати відпочинок як для малечі, так і для дорослих (Додаток 8). Даний готельно-ресторанний комплекс

міг би таким чином не лише піклуватися про якісний сервіс, але й розширювати можливості для відпочинку своїх маленьких гостей та їх батьків. Важливою була б організація дитячих свят та днів народжень на вищому рівні, щоб діти не відчували себе нудьгуючими.

У цьому *дитячому дворику* можна було б встановити невеликий ігровий лабіринт, включаючи міні-батут, гірку, дитячий канат та інші атракції. Крім цього, готельно-ресторанний комплекс «Воскресенський» міг би приймати й організовувати дитячі свята та інші важливі події, наприклад такі, як випуск з дитячого садку, з великою радістю та високим ступенем відповідальності. До цього переліку можна було б також додати організацію дитячої кімнати, замість одного із конференц-залів, а для дитячого свята – спеціальне дитяче меню в ресторані комплексу. У дитячій кімнаті також можна проводити дитячі тематичні заходи, такі як майстер-класи, на яких протягом декількох годин разом з дітьми майстри робили б цікаві аплікації, вироби з пластиліну, бісеру, картону, малювали б картини і т. д.

Отже, підсумовуюче усе зазначене вище, ми можемо зробити наступні висновки про те, що у процесі розробки та впровадження нової концепції будь-якого готельно-ресторанного комплексу, завжди треба враховувати різноманітні фактори, які можна вважати, як визначальні: корисливі, соціальні, практичні та інші. Але найпопулярнішими факторами завжди є фактори максимального прибутку. На нашу думку запропоновані нами у даному розділу практичні рекомендації щодо впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми підвищать зацікавленість до даного закладу розміщення нових гостей та стануть стимулом для частішого відвідування закладу постійних клієнтів. Також виросте популярність та пізнаваність готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» серед місцевих жителів. Все це у свою чергу приведе саме до збільшення прибутку.

## ВИСНОВКИ

1. У даній кваліфікаційній роботі нами були розглянуті теоретичні основи організації та розвитку індустрії гостинності. Ми дійшли до висновку, що «індустрія гостинності», у вузькому значенні – це сукупність готельних комплексів та закладів громадського харчування, а от у широкому значенні індустрія гостинності – це багатогалузевий сектор сфери послуг, який досить активно розвивається, а також тісно взаємопов'язаний з індустрією туризму, та який складається із численних підприємств та установ, що націлені на повне задоволення потреб, запитів і уподобань туристів, подорожуючих, ну і звісно ж місцевого населення щодо організації відпочинку та їх дозвілля. При цьому до підприємств і установ, які включено у склад індустрії гостинності належать: готельні комплекси, заклади харчування, туристичні фірми, різноманітні розважальні заклади. Як свідчить досвід готельно-ресторанних корпорацій, які досягли успіху – тільки по-справжньому нові продукти та послуги, орієнтовані на незайняті сектори ринку, можуть принести готельно-ресторанному комплексу найвищу віддачу. При цьому новинки мають спиратися на реальні можливості та ресурси закладу, а будь-який готельно-ресторанний комплекс під час реалізації системного підходу із визначення своєї інноваційної концепції, розглядаючи свою інноваційну діяльність з урахуванням вищеописаних принципів та класифікаційних аспектів, має можливість точнішого позиціонування на ринку, а також визначити засоби просування і реалізації послуг та продуктів на ринок, які для різних типів інновацій – різні.

2. Нами було проаналізовано особливості сучасних інноваційних концепцій готельно-ресторанних комплексів. Розглянувши корпоративні та конкурентні стратегії готельних мереж на основі інноваційних концептуальних стратегій, ми дійшли до висновку, що це типові стратегії управлінських інновацій, які спрямовані на забезпечення конкурентних переваг готельно-ресторанного підприємства за рахунок пошуку та реалізації нових можливостей у галузі управління. З проведеного нами у даній кваліфікаційній роботі аналізу

видно, що розглянуті групи стратегій та кожна стратегія окремо тісно взаємопов'язані. Одна стратегія може бути причиною або наслідком застосування іншої стратегії тієї чи іншої групи. Крім того, застосування виявлених стратегій може залежати від етапів життєвого циклу готельної мережі, від внутрішніх та зовнішніх факторів, що впливають на розвиток мережі. Більшість стратегій, які є базовими для одних мереж, можуть бути інноваційними для інших. Також у роботі нами було зазначено, що для підприємств сфери гостинності характерні інновації в продуктах; стратегії розширення послуг, що полягають у розширенні асортименту наданих послуг; розширення бізнесу через входження в суміжні галузі, де все більше використовуються оновлені інформаційні технології. Однак на наш погляд реалізація нововведень саме в управлінні має бути першим етапом інноваційної концепції розвитку організації та задавати необхідний напрямок подальших перетворень. Ми дійшли до висновку, що провідними інноваційним концепціями в управлінні ринковою поведінкою будь-якої компанії, що працює у сфері туризму чи індустрії гостинності є аутсорсинг, франчайзинг та бенчмаркінг.

3. У роботі були розроблені та представлені практичні рекомендації щодо обґрунтування впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми. Ми дійшли до висновку, що у процесі розробки та впровадження нової концепції будь-якого готельно-ресторанного комплексу, завжди треба враховувати різноманітні фактори, які можна вважати, як визначальні: корисливі, соціальні, практичні та інші. Але найпопулярнішими факторами завжди є фактори максимального прибутку. На нашу думку запропоновані нами у даному розділі практичні рекомендації щодо впровадження нової концепції готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський» в м. Суми підвищать зацікавленість до даного закладу розміщення нових гостей та стануть стимулом для частішого відвідування закладу постійних клієнтів. Також виросте популярність та пізнаваність готельно-ресторанного комплексу серед місцевих жителів. Все це у свою чергу приведе саме до збільшення прибутку.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. 2022. №38. С. 51-59.
2. Баштовий М. Г., Борсук К. М. Кадровий потенціал як основа конкурентоспроможності закладів індустрії гостинності. Importance of Soft Skills for Life and Scientific Success: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Internet Conference, March 7-8, 2024. FOP Marenichenko V.V., Dnipro, Ukraine. P. 42-43.
3. Борсук К. М. Розвиток та вдосконалення готельно-ресторанного комплексу на прикладі готелю «Воскресенський» в м. Суми. Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів і аспірантів, присвяченої Міжнародному дню студента, 13-17 листопада 2023 р., Суми, 2023. С. 659.
4. Бурак Т. В. Розвиток контрактного управління готельними мережами в Україні. Економіка. Управління. Інновації. 2019. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui\\_2013\\_1\\_7.pdf](http://nbuv.gov.ua/j-pdf/eui_2013_1_7.pdf) (дата звернення 15.12.2023).
5. Власенко І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. Київ. 2019. № 3. С. 85-97.
6. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у готельному господарстві : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2023. 150 с.
7. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. Агросвіт. 2021. № 5-6. С. 57-62.
8. Довгаль Д. В., Данько Н. І. Розвиток готельно-ресторанного та санаторно-курортного комплексу як складова інтенсифікації економіки України. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2020. № 1042. С. 115-118.
9. Завідна Л. Д. Готельний бізнес: стратегії розвитку : монографія. Київ:

Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 600 с.

10. Євенко Ю. С., Радченко Е. Є. Сумщина – край, що чарує та надихає. Суми : РВО «Шоколад»; ВПП «АС-Поліграф», 2017. 308 с.

11. Коваленко О. В. Сутність та значення стратегії у розвитку індустрії гостинності та туризму. Гостинність, сервіс, туризм: досвід, проблеми, інновації : тези доповідей X Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Київ, 6-7 квіт., 2023 р. Київ : Вид. центр КНУКіМ, 2023. С. 473-477

12. Коваленко О. В. Інновації в індустрії гостинності та їх типологія. Міжнародний науковий журнал «Наука майбутнього: дайджест молодіжних інновацій». Суми, 2018. Ч. 1. С. 26-35.

13. Коваленко О. В., Єпик Л. І. Зміст інноваційної діяльності в індустрії гостинності: особливості та способи здійснення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка: Науковий журнал. Вип. 19. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2024. С. 306-311.

14. Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2019. Випуск 23. Ч. 1. С. 126-130.

15. Круль Г. Я. Основи готельної справи: навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2021. 368 с.

16. Лінтур І.В. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу. URL: <http://dspace.msu.edu.ua:8080/bitstream> (дата звернення 10.02.2024).

17. Лупич О. О. Формування конкурентоспроможного готельного господарства регіону: дис. ... канд. екон. наук (докт.філософії): 08.00.05 / Ужгород : 2017. 285 с.

18. Мазур В. Індустрія гостинності – ефективний інструмент розвитку туристичного бізнесу. Журнал європейської економіки. 2019. № 3. С. 273-286.

19. Мальська М. П. Готельний бізнес: теорія та практика: підручник. Київ : ЦУЛ, 2021. 472 с.

20. Моргулець О. Б., Нищенко О. В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. URL: <https://cutt.ly/Ww4FVdmF>

(дата звернення 10.02.2024).

21. Нездоймінов С. Г. Готельно-ресторанний та туристичний бізнес регіону в умовах трансформації економіки. URL: <https://cutt.ly/rw4FHY1K> (дата звернення 20.03.2024).

22. Олабоді О. В., Фесун Т. П. Організація готельно-ресторанної справи : наук.-допом. бібліогр. покажч. Київ : Нац. ун-т харч. технол., 2021. 213 с.

23. Організація готельно-ресторанної справи : навч. посіб. / за заг. ред. д.е.н., проф. В. Я. Брича. Київ : Видавництво Ліра-К, 2020. 484 с.

24. Пуцентейло П. Р. Економіка і організація туристично-готельного підприємництва: навч. посібн. Київ : Центр учбової літератури, 2020. 344 с.

25. Терещук Н. В. Інноваційні технології в індустрії гостинності. Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища. 2022. Випуск 69. С. 155-162.

26. Тітомір Л. А., Данилова О. І. Інновації індустрії гостинності в Україні. Innovative development of the economy: global trends and national features : collective monograph. Kaunas, Lithuania : Aleksandras Stulginskis University, 2018. P. 353-376.

27. Ткаченко Т., Антоненко А., Дзюндзя О., Криворучко М., Стукальська Н. Моделювання концептуальних засад діяльності готелю-люкс у Солом'янському районі в м. Києві. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації. 2022. 5 (1), С. 63-80.

28. Фролова Н. Є., Гаркуша В. І. Перспективи розвитку підприємств готельного господарства України. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. «Проблеми і тенденції розвитку сучасної економіки в умовах інтеграційних процесів: теоретичні та практичні аспекти» (м. Херсон, 17-18 жовтня 2019 р.). Херсон : Видавництво ФОП Вишемирський В. С., 2019. С. 415-416.

29. Шевчук Ю. А. Сучасний стан та перспективи розвитку готельного бізнесу України: чинники та проблеми. Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки, 2020. №1. С. 41-51.

30. Weston S. A. Commercial Recreation and Tourism: An Introduction to Business Oriented Recreation. N.-Y.: Brown and Benchmark, 2021. 190 p.

## ДОДАТКИ

### Додаток 1

#### **Інноваційна концепція «Готелі в аеропортах» від мережі «Шератон», «SHERATON PARIS CHARLES DE GAULLE AIRPORT HOTEL»**



**Приклади ексклюзивних варіантів засобів розміщення:**

**Готель «Паласіо де Саль» (Болівія)**



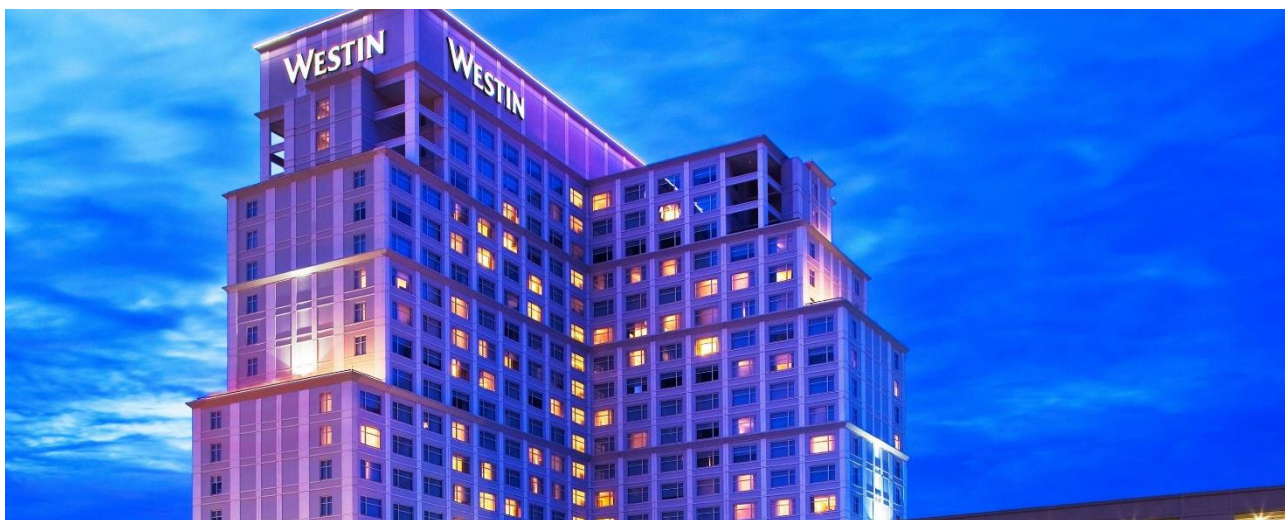
**Готель «Ice Hotel» (Швеція)**



**Готель «Ariau Tower Lodge» (Бразилія)**



**«Божественні ліжка» (Heavenly Bed) готельної мережі «Westin Hotels & Resorts» корпорації «Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.»**

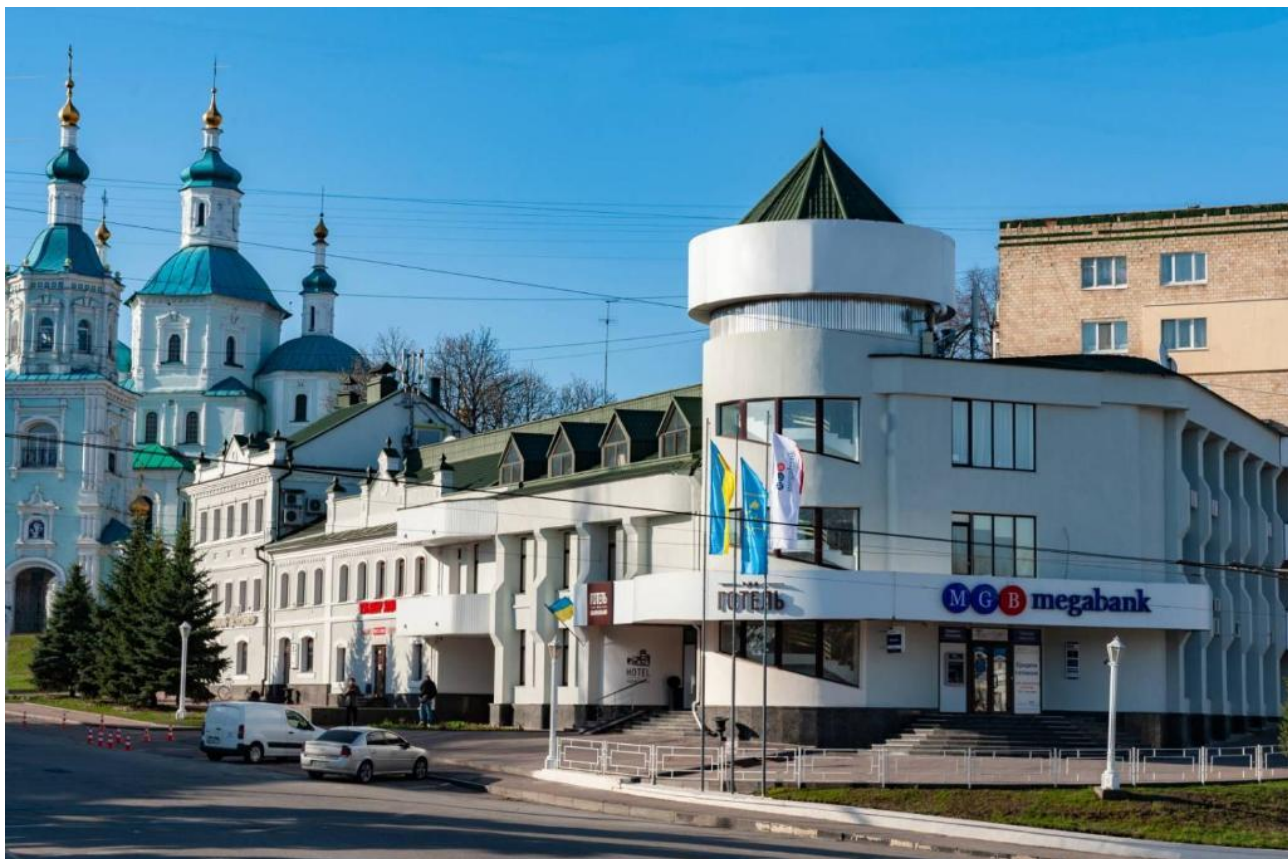


## Sleep Well

Feel rejuvenated every morning. The Westin Heavenly Bed is designed with your well-being in mind.



**Загальний вигляд готельно-ресторанного комплексу  
«Воскресенський» у м. Суми**



**Ресторан «Воскресенський»**

## Додаток 6

Страви традиційної слобідської кухні, які пропонуються для майстер-класів у готельно-ресторанному комплексі «Воскресенський»

## Настоянки власного виробництва



Ковбаски козацькі



Вінегрет



## Легкі закуски



Драглі



Таратуга



## Продовження додатку 6

Хоми



Вареники



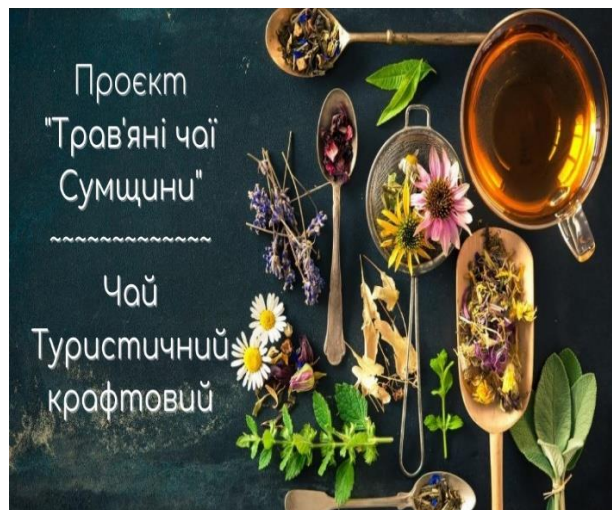
Книші



Вергуни



## Трав'яні чаї Сумщини



**Приклад діяльності «Школи молодих кухарів»**

**Приклад дитячого дворику, який можна створити на території готельно-ресторанного комплексу «Воскресенський»**



### Декларація академічної доброчесності

Я, \_\_\_\_\_,  
студент/ка групи \_\_\_\_\_ Сумського національного аграрного  
університету зобов'язуюсь дотримуватися принципів академічної  
доброчесності під час виконання кваліфікаційної роботи. Я  
поінформований(а), що у разі порушення мною академічної доброчесності під  
час виконання кваліфікаційної роботи повинен/нна буду нести академічну  
та/або інші види відповідальності і до мене можуть бути застосовані заходи  
дисциплінарного характеру за порушення академічної доброчесності та етики  
академічних взаємовідносин, в тому числі, кваліфікаційна робота може бути  
анульована з наступним відрахуванням із університету.

Також усвідомлюю, що до мене у майбутньому може бути застосована  
процедура позбавлення ступеня вищої освіти та відповідної кваліфікації, якщо  
свідомо вчинене порушення академічної доброчесності не буде виявлено  
під час перевірки кваліфікаційної роботи на наявність текстових запозичень  
відповідно до встановленої в університеті процедури з використанням  
ліцензованих програмних продуктів.

21.05.2024 р.

\_\_\_\_\_