

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-63>

УДК 338.488.2:640.4]:005.591.6](045)

ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INNOVATIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISES IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Поворознюк Інна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2575-5114>

Povorozniuk Inna

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Реалії сьогодення доводять те, що підприємства індустрії гостинності, які працюють у кризисних умовах змушені шукати нові шляхи та механізми виходу з кризи. Актуальність та особлива значимість інноваційного менеджменту важлива у кризовий період, який спостерігається зараз у зв'язку з воєнним станом та наслідками пандемії. Одним із принципів управління в таких складних кризових умовах є пошук та впровадження інноваційних рішень. Але впровадження інновацій часто пов'язано з ризиками та витратами, саме тому власники підприємств готельного та ресторанного бізнесу побоюються слідувати інноваційним шляхам розвитку. Слід розуміти, що інноваційні рішення застосовуються для зменшення впливу негативних наслідків та пом'якшують кризові ситуації на підприємствах індустрії гостинності. Тому питання інноваційного менеджменту підприємств індустрії гостинності є актуальними на даний час.

Ключові слова: інноваційний менеджмент, індустрія гостинності, інновації, готельний бізнес, ресторанний бізнес.

With the deepening of globalization and world integration processes, the modern hotel and restaurant business, influenced by external and internal factors, is forced to look for new management methods that are based on systemic and integrated approaches. The successful functioning of the development of hotel and restaurant business is paramount in a market economy. For any state, it is necessary to have an appropriate level of development of the hotel and restaurant business, because it contributes to the revival of all socio-economic contacts and ties, strengthens the economic potential of the regions, raises the rating of the state, its individual cities in the world community, is a multiplier of the growth of national income, employment and development of local infrastructure, is characterized by a high level of efficiency and a quick return on investment. The realities of the present prove that hospitality industry enterprises operating in crisis conditions are forced to look for new ways and mechanisms to overcome the crisis. Many such ways become innovative. But the introduction of innovations often involves risks and costs, which is why owners of hotel and restaurant businesses are afraid to follow innovative ways of development. Therefore, the issues of innovative management of enterprises in the hospitality industry are relevant at the moment. It is substantiated that modern management technologies in the hotel and restaurant business play an important role in improving the efficiency and quality of service. The introduction of best practices and innovative solutions helps enterprises to attract the attention of customers, increase their satisfaction and ensure a competitive advantage in the market. Reasonable use of modern technologies contributes to achieving the best results in the hotel and restaurant business. It is proved that the use of modern management technologies in the hotel and restaurant business is becoming more common and important for enterprises. In addition, innovative technologies can provide more efficient operation, reduce errors and increase guest satisfaction.

Key words: innovative management, hospitality industry, innovation, hotel and restaurant business.

Постановка проблеми. На даний момент стан індустрії гостинності можна охарактеризувати як вкрай нестабільний та критичний. Але сучасні умови господарювання повинні спонукати керівників підприємств готельно-ресторанного бізнесу до формування ефек-

тивної системи інноваційного управління, постійного пошуку та вдосконалення механізмів формування та продукування ефективних управлінських рішень, щоб бути конкурентоспроможним на внутрішніх та зовнішніх ринках за рахунок підвищення якості продукції,

рівня обслуговування, відповідати світовим стандартам, мати висококваліфікований персонал та займатися постійним підвищенням його кваліфікації, використовувати провідні сучасні технології.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню питань щодо інноваційного управління розвитком підприємств присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених: І. Ансоффа, Ф. Валента, П. Друкера, Р. Акоффа, М. Портера, Ф. Котлера, М. Мальської, І. Мініч, Л. Нечаюк, Н. П'ятницької, О. Шаповалової та багато інших. Але відмінність бачення науковцями того чи іншого аспекту управління гальмує застосування підприємствами сучасних наукових розробок під час господарської діяльності в сучасних реаліях життя.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на вагомий внесок багатьох науковців, проблема вимагає свого подальшого більш глибокого дослідження, з огляду на те, що формування системи інноваційного менеджменту для підприємств індустрії гостинності сьогодні, вимагає нових, адаптивних методологічних наукових напрацювань.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є ознайомлення з новими технологіями, які можуть бути використані для поліпшення ефективності управління готелями та ресторанами, обслуговування клієнтів та забезпечення конкурентної переваги, адже інноваційний розвиток підприємства готельного та ресторанного біз-

несу – це основний ключ до досягнення цілей розвитку та зміцнення своїх ринкових позицій у цій галузі.

Виклад основного матеріалу дослідження. На тлі бурхливого зростання готельного та ресторанного бізнесу саме поняття готельного і ресторанного продукту починає трансформуватися з класичного розуміння у складний комплекс послуг, результат людської праці та харизми, матеріальних, технічних, інформаційних, тимчасових, духовних та інших факторів діяльності підприємств. Усі вони спрямовані на задоволення запитів споживача і в ідеальному варіанті, прагнуть наповнити чи навіть замінити потребу тим, що Жан Бодрійяр назвав «соціальним символізмом», тобто покупкою не послуги, а враження від її споживання – свого та оточуючих [1]. Так послуга задовольняє не стільки фізичні, скільки емоційні та соціальні потреби.

У цьому ключі обслуговування (service) стає одним з основних факторів створення «потрібного» враження і перетворюється на «servicizing» – комплекс дій, за допомогою яких задоволення потреб споживача досягається за рахунок продажу функції продукту послуги, а не його самого.

Управління готельним та ресторанним бізнесом передбачає, що сервісна складова зростає разом із насиченням ринку матеріальною та технологічною компонентною та збільшенням значущості соціального символізму.

Сучасний готельний та ресторанний бізнес повинен впровадити усі три базові складові свого продукту: тимчасове розміщення, харчування, обслуговування. А соціальний символізм дозволить їм виділитися у висококонкурентному середовищі і цим привабить споживача готельних чи ресторанних послуг.

При створенні готельного та ресторанного продукту необхідно враховувати:

- обмеженість зберігання. Точніше, його відсутність. Продукт реалізується виключно в момент виробництва і не може бути заморожений, накопичений або відкладений до кращих часів;
- терміновість. Тут і зараз, інакше все втрачає сенс. Термінами, обмежені виробництво та споживання готельного та ресторанного продукту, взаємодія відбувається одночасно і нерозривно та пов'язана одна з одною;
- залучення персоналу, правильний та своєчасний сервіс.

Створюючи продукт\послугу, потрібно враховувати його структуру, яка відрізняється



Рис. 1. Етапи реалізації послуги «соціальний символізм»

з погляду споживача і виробника. Для перших готельний продукт має ідеальну сторону (ту, яким споживач його представляє, яким він був задуманий), реальна сторона (яким споживач бачить його перед собою), а також його сприйняття в процесі споживання.

Виробник бачить готельний чи ресторанний продукт\послугу як:

- мінімальний набір послуг задоволення тих чи інших потреб;
- продукт набуває нових характеристик, що визначають його ексклюзивність і наділяють соціальним символізмом;
- те, що відрізняє продукт від конкурентів;
- потенційний. Що станеться із продуктом завтра? Наприклад, на момент, коли гість вперше звертається за послугою, його дані вже проаналізовано онлайн-агрегаторами збору інформації в мережі. Його зустрічають улюбленим напоєм та з чітким розумінням його переваг.

На даний час оцінка інноваційної діяльності на підприємствах готельного та ресторанного господарства є гострим питанням для фахівців цієї галузі. Інноваційна діяльність суб'єктів бізнесу підприємств індустрії гостинності оцінюється кількома групами показників: інноваційний потенціал, активність, характеристики інноваційної послуги, продукту чи технології, адаптовані (Галузеви).

Підсумковий результат розрахунків показників оцінки ефективності управління інноваціями в готельному чи ресторанному підприємстві може бути як позитивний, так і негативний, залежно від успішної діяльності та конкурентоспроможності. Тому при розрахунку даних показників необхідно враховувати їхню динаміку, через те, що реалізовані інновації впливають прямо на ефективність функціонування організації підприємств індустрії гостинності.

Оцінка якості результатів ефективності управління готельним та ресторанним підприємством відбувається за допомогою декількох різнопланових методик, таких, як анкетування, центрів якості, SERQUAL, методу Дельфи та методу таємного покупця.

Анкетування є одним із підходів, що використовують на підприємствах. Воно служить для отримання та обробки будь-якого типу інформації про якість запропонованих послуг. Також анкетування може проводитися на підприємстві з метою оцінки ефективності управлінського складу [6].

SERQUAL – це поняття є похідним від двох англійських слів «service» (у перекладі

«сервіс») та «quality» (якість). Дана методика була розроблена у 80-ті роки 20-го століття. Вона ґрунтується на опитуванні споживачів готельного підприємства, яке складено виходячи із значущих для управлінської системи параметрів, що потребують оцінки.

Метод таємного покупця є одним із найефективніших методик маркетингового аналізу. Він застосовується для оцінки діяльності з обслуговування гостей за допомогою спеціальних працівників – таємних покупців. Вони проводять перевірку сервісу, записують та фіксують на камеру весь процес. Метод таємного покупця сприяє оцінці якості обслуговування споживачів, рівню виконання всіх стандартів готельної чи ресторанної діяльності, дотримання правил щодо надання товарів та послуг, ступеня відповідності роботи персоналу нормативам, що є результатом управлінської діяльності на підприємстві.

Усі розглянуті методи оцінки результатів ефективності управління готельним чи ресторанним підприємством можуть бути розглянуті як рекомендації для діяльності щодо покращення сервісу, залучення гостей, зростання ефективності бізнесу та для підвищення ефективності діяльності управління підприємством.

Великі готельні мережі, які мають достатній ресурс для утримання відділів інноваційних розробок, залучення співробітників зі сфери ризик-менеджменту, продовжують формувати конкурентні переваги за рахунок інноваційної діяльності. Однак їх характер змінився це вже не технічні та сервісні інновації, а більше ресурсні, концептуальні та продуктові.

При цьому менеджмент малих підприємств найчастіше не розуміє сутності інновацій та потреб в інноваційному менеджменті [5]. Також має місце нерозуміння потреб своїх гостей, у тому числа потенційних.

Перспективними шляхами вирішення заявлених проблем могли б стати наступні:

а) для об'єктивних проблем – ситуаційний менеджмент та запозичення інновацій, застосування «побутових» інновацій у діяльності готельних/ресторанних підприємств;

б) для суб'єктивних проблем – застосування кейсів успішних практик інноваційного розвитку, використання методів мотивації персоналу вищої ланки для впровадження інноваційного менеджменту, включення цієї стратегічної діяльності у планування діяльності підприємства, підвищення кваліфікації персоналу, обмін досвідом та впровадження практики корпоративних університетів тощо.

Інноваційні рішення, що застосовуються для зменшення впливу негативних наслідків сьогодення в Україні та пом'якшення кризової ситуації в індустрії гостинності, повинні знаходитися у таких площинах: вихід на нові ринки; створення нового туристичного та готельного ресторанного продукту (послуги); впровадження інноваційних цифрових технологій.

До новітніх цифрових технологій, які виступають як основа цифровізації туристичної діяльності, відносяться: технології великих даних (Big Data), blockchain; штучний інтелект; інтернет речей (Internet of Things – IoT та IIoT – Industrial Internet of Things); мобільні пристрої та багато іншого.

Застосування штучного інтелекту, зокрема технології розпізнавання:

- забезпечення доступу в номер за допомогою сканування сітківки ока або сканування відбитків пальців, це забезпечує додаткову зручність для гостя та підвищує безпеку перебування в готелі, така технологія використовується в готелі Marriott China;

- технологія розпізнавання обличчя дозволяє покращити якість обслуговування клієнтів за рахунок персоналізації послуг, наприклад, технологія NEC NeoFace Express.

Персоналізація обслуговування зараз є однією з найважливіших конкурентних переваг, які неможливо отримати без цифрових технологій. Для того, щоб зрозуміти потреби та бажання клієнта, необхідно зібрати та опрацювати величезну базу даних, пов'язану з його попереднім досвідом подорожей, перебування в готелі тощо. Однією з найбільш перспективних цифрових технологій є обробка великих даних.

Blockchain (блокчейн). Технології блокчейн вже зараз широко застосовуються в індустрії подорожей: збирання та контроль інформації за переміщенням багажу між різними аеропортами та авіакомпаніями; ідентифікація пасажирів за допомогою відбитків пальців або сканування сітківки ока; організація оплати різноманітних послуг, зокрема, за допомогою біткоїнів.

Наведемо найуспішніші проєкти використання технології блокчейн у туризмі. На цифровій технології блокчейн побудована платформа LockChain, що є торговим майданчик для різноманітних засобів розміщення, в якому відсутні посередники та немає комісійних зборів. Технологія блокчейн використана в платформах BeeToken та Beenest, які призначені для оплати проживання без стягнення комісії.

Платформа Winding Tree також використовує технологію блокчейн та дозволяє бронювати туристичні послуги без посередників.

Цифрова блокчейн платформа ShoCard & SITA дозволяє керувати ідентифікацією клієнтів.

Власна блокчейн-платформа компанії TUI TUI Bed-Swap надає можливість у реальному часі відстежувати інформацію про вільні номери в різних готелях без послуг посередників.

Amadeus планує розробити рішення для керування цифровими ідентифікаційними даними, що дозволяє безпечно переміщати інформацію по всьому ланцюжку подорожей. Використовуючи технологію розпізнавання осіб та блокчейн, буде розроблена система, яка створить можливість:

- передавати узгоджену інформацію про мандрівника всім постачальникам-учасникам ланцюжка подорожей реєструватися один раз для всіх поїздок;

- підтверджувати особу з прив'язкою до паспортної інформації;

- передавати інформацію пропорційно: у кожній точці торкання – тільки найнеобхідніше, контролювати цей процес за допомогою рішення, яке допоможе мандрівникам розуміти, які дані передаються тим чи іншим постачальникам туристичних сервісів.

Компанія Amadeus активно запроваджує цифрові технології. Сучасні когнітивні платформи дають можливість проаналізувати поведінку людини безпосередньо в процесі спілкування з нею та зробити оперативні висновки, надавши, наприклад, ту чи іншу підказку турагенту.

Зокрема, Amadeus Alita слухає клієнта, враховує всі нюанси його запиту (напрямок, тип поїздки, його тривалість та інші фактори) та виводить на екран турагенту варіанти подорожей, що підходять даному клієнту. Програма диференціює інтонації і може визначати настрій. Якщо клієнт звертається повторно, то «розумні помічники» звертаються до історії бронювань та додатково аналізують переваги клієнта.

З метою стратегічного планування своєї діяльності компанія Amadeus вивчає та прогнозує образ майбутнього мандрівника. Дослідження Amadeus Travel Tribes 2030 виділило три типи мандрівників [9]:

- 1) Cultural Purists – це люди, орієнтовані на культуру того місця, куди вони прибули. Вони розглядають свою подорож як можливість повністю відсторонитися від повсяк-

денності, занурившись у місцеву культуру, відчувши особливості життя місцевого населення. Їх цікавить новий досвід, прожити життя інших людей. Ними рухає прагнення пізнання.

2) Social Capital Seekers – таких мандрівників приваблює соціальне визнання. Такі люди активно публікують свої враження у соціальних мережах. Вони свого роду накопичувачі соціального капіталу. Їм важливо поділитися з оточуючими, щоб їхню розповідь оцінили, похвалили, «лайкнули», що суттєвим чином збільшить значущість їхньої поїздки. Вони структурують свою подорож з урахуванням майбутньої онлайн-аудиторії.

3) Reward Hunters – шукачі нагороди. Як правило, ці лакшері-мандрівники прагнуть поверненню вкладених ними коштів до винагороди: «Я дуже багато для цього працював, я добре за це заплатив, а тому хочу отримати максимум за власні кошти». Їхня головна ідея: «Я заслужив відпочинок класу «люкс»»!

Для кожного з трьох типів мандрівників досвід важливіший, ніж сам продукт. Тренд XXI століття – зосередженість на переживаннях та мотиваціях, а не тільки й не стільки на самих продуктах.

Компанія Amadeus прогнозує, що в найближчі 10 років процес пошуку та бронювання поїздок та окремих сервісів значно спроститься. Активно розвивається цифрова ідентифікація мандрівників. Блокчейн-технологія спростить багато процесів.

Інтернет речей (IoT) – дуже перспективний напрямок у туризмі. Сьогодні стає IoT (Інтер-

нетом всього), коли гаджети звертаються один до одного. Наприклад, спілкування і управління інструментарієм в готельному номері через Інтернет (або Wi-Fi) смартфона. А чіп, розташований в валізі підключений через Wi-Fi до смартфона сам себе зважає, повідомляє про своє місцезнаходження (з побудовою найкоротшого маршруту), інформує про рівень його заповнення. IoT сьогодні вже використовується в готельних номерах, коли процедура заселення і відкриття дверей у номер відбувається без ключа і навіть без check-in, за допомогою тільки мобільного пристрою. Даний сервіс (Online hotel check-in & Smart Key) отримує найбільшу затребуваність на етапі відновлення туризму [3].

Висновки. Аналіз господарювання підприємств індустрії гостинності показує, що існує ряд проблем запровадження інноваційного менеджменту в індустрію гостинності України, серед яких не розуміння практичного значення інновацій на різних рівнях проектування та реалізації готельного чи ресторанного продукту/послуги.

Для того, щоб українська індустрія гостинності відновилася якнайшвидше, потрібні зусилля як з боку держави, так і з боку бізнес-структур. Тільки нестандартні інноваційні рішення, такі як туристичний кешбек, сучасні інформаційні технології, правильно побудоване стратегічне мислення та вміння прогнозувати ситуацію, правильно розподіляти усі види ресурсів підприємств в тому числі фінансові та подібні рішення, можуть сприяти успішному відновленню індустрії гостинності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бодріяр Ж. Симулякри і симуляція / пер. з французької Ховтун В. Київ : Вид. Соломії Павленко «Основи», 2004. 230 с.
2. Богдан М. Н., Сегеда І. В. Менеджмент і маркетинг в готельно-ресторанному бізнесі : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 168 с. URL: https://eprints.kname.edu.ua/65013/1/2023_6МН_РЕП_МОНОГРАФІЯ_Богдан_Сегеда.pdf (дата звернення: 10.02.2024).
3. Джинджоян В. В. Сучасні інноваційні технології в менеджменті туризму та гостинності. *Ефективна економіка*. 2021. № 6. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf (дата звернення: 10.02.2024).
4. Кашук К. М., Мосійчук І. В., Саух І. В. Сучасні технології управління в готельно-ресторанному бізнесі: практики та інновації. *Бізнес інформ*. 2023. № 6. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/37734/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (дата звернення: 09.02.2024).
5. Поворознюк І. М., Будзінський В. І. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932> (дата звернення: 05.02.2024).
6. Поворознюк І. М., Штангєєва Н. І. Напрями інноваційного розвитку підприємств ресторанного господарства в кризових умовах. *Економічні горизонти*. 2023. № 2(24). URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15714> (дата звернення: 05.02.2024).
7. Povorozniuk I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyryliuk I., Tymchuk S., Blahopoluchna A. The Influence of Globalization Processes on the Development of the Restaurant Business of Ukraine. *Management Theory and Studies*

for Rural Business and Infrastructure Development. 2023. Vol. 45. № 2. P.183–192. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.18> (дата звернення: 09.01.2024).

8. Povorozniuk I., Neshchadym L., Tymchuk S., Dzhoha O., Lytvyn O. Eco-innovation development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*. 2023. № 128. P. 20–26 URL: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15748> (дата звернення: 07.02.2024).

9. Future Traveller Tribes 2030. URL: <https://amadeus.com/documents/en/retail-travel-agencies/research-report/amadeus-future-traveller-tribes-2030-report.pdf> (дата звернення: 07.02.2024).

REFERENCES:

1. Bodriar Z. (2004) Symuliakry i symuliatsiia [Simulacra and simulation] / per. z frantsuzkoi Khovtun V. Kyiv: Vyd. Solomii Pavlenko «Osnovy», 230 p. [in Ukrainian].

2. Bohdan M. N., Seheda I. V. (2024) Menedzhment i marketynh v hotelno-restorannomu biznesi : monohrafiia [Management and marketing in the hotel and restaurant business: monograph]. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beke-tova, 168 p. [in Ukrainian].

3. Dzhyndzhoian V. V. (2021). Suchasni innovatsiini tekhnolohii v menedzhmenti turyzmu ta hostynnosti [Modern innovative technologies in tourism and hospitality management]. *Efektivna ekonomika*, vol. 6. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/7.pdf (accessed 10 February 2024) [in Ukrainian].

4. Kashchuk K. M., Mosiichuk I. V., Saukh I. V. (2023) Suchasni tekhnolohii upravlinnia v hotelno-restorannomu biznesi: praktyky ta innovatsii [Modern management technologies in the hotel and restaurant business: practices and innovations]. *Biznes inform*, vol. 6. Available at: <http://eprints.zu.edu.ua/37734/1/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B9%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf> (accessed 09 February 2024) [in Ukrainian].

5. Povorozniuk I. M., Budzinskyi V. I. (2023) Formuvannia prohram antykrizovoho upravlinnia na pidpriemst-vakh industrii hostynnosti pid chas kryz [Formation of anti-crisis management programs at enterprises of the hospi-tality industry during crises]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2932> (accessed 05 February 2024) [in Ukrainian].

6. Povorozniuk I. M., Shtanheieva N. I. (2023) Napriamy innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv restorannoho hospodarstva v kryzovykh umovakh [Directions of innovative development of restaurant enterprises in crisis conditions]. *Ekonomichni horyzonty*. Available at: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15714> (accessed 05 February 2024) [in Ukrainian].

7. Povorozniuk I., Dzhoha O., Neshchadym L., Kyrlyuk I., Tymchuk S., Blahopoluchna A. (2023) The Influ-ence of Globalization Processes on the Development of the Restaurant Business of Ukraine. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 45, № 2, pp. 183–192. Available at: <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/4786/2766>. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2023.18> (accessed 05 February 2024) [in Ukrainian].

8. Povorozniuk I., Neshchadym L., Tymchuk S., Dzhoha O., Lytvyn O. (2023). Eco-innovation development of enterprises in the hospitality industry. *Sciences of Europe*, vol. 128, pp. 20–26. Available at: <https://dspace.udpu.edu.ua/handle/123456789/15748> (accessed 07 February 2024) [in Ukrainian].

9. Future Traveller Tribes 2030. Available at: <https://amadeus.com/documents/en/retail-travel-agencies/research-report/amadeus-future-traveller-tribes-2030-report.pdf> (accessed 07 February 2024) [in England].