

16

**ВІДКРИТИЙ МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ РОЗВИТКУ  
ЛЮДИНИ «УКРАЇНА»  
ІНСТИТУТ ФІЛОЛОГІЇ ТА МАСОВИХ КОМУНІКАЦІЙ  
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, ДОКУМЕНТНИХ ТА  
МІЖКУЛЬТУРНИХ КОМУНІКАЦІЙ**

Допущено до захисту  
“ ” 2023 р.  
Завідувач кафедри туризму,  
документних та  
міжкультурних комунікацій  
О.А. Степанова

Дипломна робота  
**бакалавра**  
(освітній рівень)

на тему: **СУЧАСНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ СЕРВІСІ**

Виконав: студент 4 курсу, групи ЗТУ-19-1  
спеціальності 242 «Туризм»

Молостова Руслана Олександрівна

Керівник: к.е.н доцент кафедри туризму,  
документних та міжкультурних комунікацій  
Монтрін І.І

Київ-2023

## ЗМІСТ

### РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ГОТЕЛЬНОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Теоретичні аспекти сучасних інноваційних технологій готельного бізнесу
- 1.2. Сучасні технології готельного бізнесу: різновиди, ефективність
- 1.3. Світовий досвід запровадження інноваційних технологій у діяльність готелів

### РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV»

- 2.1. Характеристика існуючої системи сучасних технологій готелю
- 2.2. Оцінка ефективності використання інноваційних технологій у готелі

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛІ «FAIRMONT GRAND HOTEL KYIV»

- 3.1 Обґрунтування програми заходів щодо удосконалення інноваційності готелю
- 3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів

## ВИСНОВКИ

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

## ДОДАТКИ

## ВСТУП

**Актуальність теми роботи.** Діяльність підприємств сфери готельного бізнесу та їх ефективність значною мірою залежать від використання ними інформаційних систем та технологій. Готельна сфера – одна з найбільш динамічних галузей та дуже насичена інформацією.

Сучасні підприємства готельної сфери надають своїм клієнтам широкий спектр різних послуг, формують та пропонують туристичний або готельний продукт завдяки використанню в своїй роботі інформаційних систем та технологій.

Для покращення роботи готельного підприємства, інтенсифікації його управлінської діяльності використовуються різні автоматизовані системи управління (АСУ), і це вже стало невід’ємною частиною в роботі готельних підприємств всього світу. Використання автоматизованих систем управління дозволяє підвищити ефективність роботи готелю, оптимізувати роботу персоналу, мінімізувати витрати тощо. Впровадження в роботу підприємств готельної сфери сучасних інформаційних систем та технологій дозволяє підвищити якість продукту та послуги, пришвидшити процес збору та обробки інформації, автоматизувати процеси ведення документообігу, бухгалтерського обліку, звітності, розширити асортимент послуг та забезпечити взаємодію з потенційними клієнтами в режимі онлайн. Таким чином, тема інтенсифікації управлінської діяльності підприємств готельної сфери на основі використання інформаційних систем та технологій досі актуальною на сьогодні.

Аналіз останніх досліджень та публікації показав, що темі впровадження інформаційних систем та технологій в діяльність підприємств готельної сфери присвячені роботи різних авторів, серед яких варто відмітити: І.В. Герман, А.П. Руденко, О. Д. Гнаткович, І. І. Брик, Н. Кирніс, І. Ю. Ляпіна, І. Січка, Н. Сушко, Н.А. Гапріндашвілі, Є.М. Строков, Л.П. Єрмоленко, І. Стандрійчук, І. І. Олійник, О.В. Удовиченко, В.Д. Карпенко, В.Ф. Доценко та багато інших.

Не дивлячись на значну кількість праць даної сфери дослідження його питання залишається відкритим та потребує подальшого розвитку.

**Мета роботи** полягає у дослідженні сучасних технологій, як засобу інтенсифікації інноваційної діяльності підприємства готельного бізнесу «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**».

Для досягнення зазначеної мети в роботі визначені наступні **завдання**:

- розглянути теоретичні аспекти сучасних інноваційних технологій готельного бізнесу;
- описати різновиди та ефективність сучасних технологій готельного бізнесу;
- вивчити світовий досвід використання інформаційних систем та технологій в управлінській діяльності підприємств туристичної сфери;
- дослідити сучасний стан запровадження інноваційних технологій у діяльність готелів;
- надати характеристику існуючої системи сучасних технологій готелю «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**»;
- скласти оцінку ефективності використання інноваційних технологій у готелі «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**»;
- обґрунтувати програми заходів щодо удосконалення інноваційності готелю «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**»;
- провести економічну оцінку запропонованих заходів

**Об'єктом роботи** є сучасні технології, які впроваджені в готелі «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**».

**Предметом роботи** є теоретичні та практичні засади впровадження сучасних технологій у діяльність підприємств готельної сфери.

У першому розділі роботи розглянуто теоретичні основ використання сучасних технологій у діяльності підприємств готельної сфери, їх місце, роль та класифікація, світовий досвід та сучасний стан використання в діяльності підприємств готельної сфери.

У другому розділі роботи проведено аналітичне дослідження застосування сучасних технологій у готелі «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**» та здійснено оцінку їх ефективності.

У третьому розділі роботи запропоновано удосконалення використання сучасних технологій ґрунтуючись на проведеному аналізі їх використання в готелі «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**».

**Інформаційною базою дослідження** при написанні роботи виступили підручники, посібники, статті, внутрішні документи готелю, статистичні матеріали з різних джерел, ресурси мережі Інтернет де висвітлюється тема, яка розглядається в роботі.

**Методи роботи.** В ході написання роботи було використано метод пошуку та збору інформації, математичний метод, статистичний метод, економічний метод, метод порівняння, метод абсолютних та відносних величини, графічний та табличний методи, метод узагальнення.

**Практичне значення роботи** полягає у розробці заходів щодо інтенсифікації інноваційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel **Kyiv**» на основі використання інформаційних систем та технологій.

**Апробація результатів кваліфікаційної роботи.**

**Структура роботи.** Робота складається із вступу, основної частини – 3 розділи, висновків, списку використаних джерел, додатків. Обсяг роботи становить 82 сторінки. Робота містить 10 таблиць, 32 рисунки, 2 формули, 0 додатків. Список використаних джерел становить 60 джерел, які розміщуються на 7 сторінках.





## РОЗДІЛ 2. ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У «FAIRMONT GRAND HOTEL KIYV»

### 2.1. Характеристика існуючої системи сучасних технологій готелю

В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовується ціла низка інформаційного обладнання. В готелі встановлено 14 персональних комп'ютерів, які об'єднані в одну мережу. Також для інформаційного забезпечення діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel» використовується наступне (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Інформаційне обладнання готелю «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

| Назва              | Перелік засобів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Обладнання         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- 206 телефонних апаратів Fanvil H3;</li> <li>- 8 принтерів Canon PIXMA i6520;</li> <li>- 2 факси Panasonic kx-ft982</li> <li>- міні АТС;</li> <li>- готель має 6 телефонних ліній;</li> <li>- на території та в середині готелю функціонує система відео-спостереження, для забезпечення безпеки гостей готелю;</li> <li>- встановлена протипожежна система сигналізації Siemens;</li> <li>- готель підключений до каналів супутникового телебачення;</li> <li>- готель підключений до мережі Інтернет, на території готелю діє безкоштовний Wi-Fi</li> </ul> |
| Програмні продукти | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Windows 7 та її додатки;</li> <li>- Microsoft Office 2003 (Word, Excel, Access, Outlook);</li> <li>- Антивірус Avast;</li> <li>- графічний редактор Adobe photoshop;</li> <li>- електронні перекладачі;</li> <li>- поштова програма Outlook Express;</li> <li>- браузер Google Chrome;</li> <li>- бухгалтерія працює на 1С Підприємстві 8.2</li> </ul>                                                                                                                                                                                                       |

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Для готелю даного класу це прийнятний рівень використання інформаційних технологій. Обслуговування техніки та програмного забезпечення займається системний адміністратор, який є в штаті готелю. Телефонний зв'язок та доступ в Інтернет надається компанією «Київстар».

В єдине інформаційне поле готелю інтегровані автоматизована система управління (АСУ) готелем, комплекси систем безпеки, життєзабезпечення, інформатизації. Розглянемо ланцюг потоків інформації в готелі (рис. 2.1).

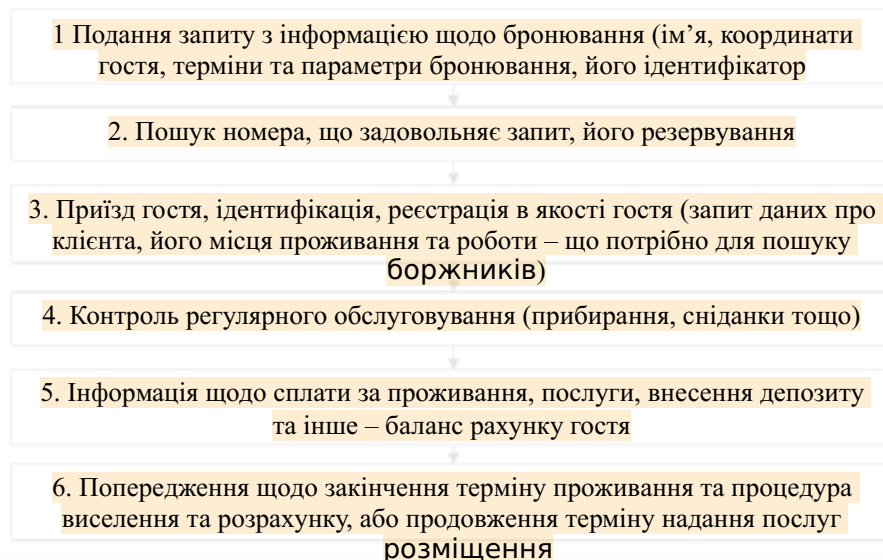


Рис. 2.1. Ланцюг потоків інформації в готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv»

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Це не повний перелік, проте він надає уяву про основні функції системи. Для автоматизації управління в готелі використовується система Opera Enterprise Solution. До основних можливостей даної системи належать:

- облік номерного фонду готелю. Наочне відображення всієї інформації щодо поточного стану номерного фонду готелю в основному робочому вікні програми: статус кожного номера, кількість зайнятих номерів, кількість заброньованих номерів, номери які будуть звільнені та вільні номери, кількість гостей, що на даний момент проживають в готелі, виручка отримана за зміну. Архітектурний план номерного фонду, побудова власної структури номерів готелю. Доступне необмежена кількість типів, категорій та статусів номерів;
- бронювання. Створення броні завдяки універсальному інструменту бронювання за індивідуальними та колективними замовленням, дозволяє

забронювати різні номери з різними умовами проживання (дата заїзду та виїзду, тариф, план харчування) в межах кожного бронювання. В базі зберігається вся інформація щодо перебування гостя. В будь-який момент можна отримати інформацію щодо попереднього відвідування гостем готелю. Картка гостя, який раніше відвідував готель заповнюється при новому заїзді автоматично. Зберігається вся інформація щодо дати приїзду та виїзду, категорії номерів, додаткових послуг, тарифі, харчуванні, щодо рахунків. Все це відображається на дисплеї. Бронювання для приватних осіб, для корпоративних клієнтів та для туристичних операторів здійснюється через єдину форму, проте з врахуванням особливостей кожного клієнта;

- гнучка цінова політика. Окрім загального прейскуранту, існує можливість встановити спеціальні ціни для різних типів клієнтів (туристичних агентств, постійних клієнтів, корпоративних клієнтів). Встановлення спеціальних цін може бути на основі знижки або спеціально розроблених прейскурантів. Існує можливість встановити знижку індивідуально для кожного клієнта, або під кожний вид послуг. Гостей, що проживають а спеціальними умовами можна виокремити в спеціальні категорії, що дозволяє здійснювати оцінку ефективності цінової політики;

- хаускіпінг – закріплення відповідальних покоївок за номерами. Перегляд та роздрукування графіку зміни білизни та рушників, прибирання кімнат після виїзду гостей та планове прибирання вільних кімнат готелю. Модуль планування послуг за часом дозволяє здійснювати облік по годинам за послуги які тарифікуються. Облік наповнення мінібару;

- служба безпеки – інтерфейс для нічної охорони є контрастним. Контроль доступу гостей та персоналу до номерів готелю та службових приміщень. Контролювання заборгованості гостей, які виїжджають.

Opera Enterprise Solution в себе включає такі модулі: (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Модулі Opera Enterprise Solution

Джерело: складено автором на основі [60]

Технології Opera Enterprise Solution дають унікальну можливість готелю для роботи в режимі клієнт-серверного додатку, а також через Інтернет-браузер («Стрункий клієнт»). Це дозволяє готелю зменшити витрати на кожному етапі життєвого циклу системи готелю. Важлива складова нової АСУ – це нічний аудит, тобто не має необхідності переривати роботу, що зазвичай відбувається при використанні інших АСУ. Система продовжує функціонувати в звичному режимі, нічні аудитори можуть формувати звіти в будь-який час протягом робочої зміни. Нічний аудит займає від 15 до 20 хвилин.

Система Opera Enterprise Solution підтримує більше 350 інтерфейсів, враховуючи інтерфейс із системою керування ресторанами, системою міні-барів, системою електронних замків, системами тарифікації телефонних дзвінків та Інтернет-послуг, системою керування рахунками клієнтів, кредитними картками, бухгалтерськими системами.

Значно спростити всі операції та підвищити виробництво та швидкість роботи дозволяють «гарячі» клавіші та скорочений клавішний набір. Якщо користувач забув комбінацію для клавіш будь-якої операції, можна зайти до вкладки «гарячі клавіші», на екрані відобразиться табличка де будуть показані іконки, що ілюструють призначення комбінацій клавіш. Основні характеристики системи Opera Enterprise Solution подані в табл. 2.2.

Таблиця 2.2

#### Основні характеристики Opera Enterprise Solution

| Характеристики      | Опис                                                                                                                                                                               |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                                                                                                  |
| Місце створення     | Мюнхен                                                                                                                                                                             |
| Використання        | Використовується по всьому світу                                                                                                                                                   |
| База заснування     | Заснована на базі Oracle                                                                                                                                                           |
| Призначення         | Автоматизація управління                                                                                                                                                           |
| Основні принципи    | Швидкість, надійність, функціональність, простота використання                                                                                                                     |
| Робота з клієнтами  | Можливість індивідуальної роботи з кожним гостем окремо, на основі принципів розрахунків з гостем (нарахування сум за послуги на рахунок клієнта з оплатою при від'їзді, по факту) |
| Оплата проживання   | Відбувається окремий облік готівкової оплати, безготівкових коштів, переведених на розрахунковий рахунок готелю та оплат, які здійснюються гостями кредитними картками             |
| Режим дистанційного | Може працювати в дистанційному режимі. Це зручно, коли офіс,                                                                                                                       |

|                           |                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| доступу                   | в яком займаються бронюванням місць та готель територіально розподілені. Або коли декілька готелів керуються з одного центру                                                                  |
| Номерний фонд             | Призначена для автоматизації роботи готелів як в маленьких готелях, так і великих                                                                                                             |
| Поселення                 | Забезпечує можливість попереднього продажу путівок з врахуванням вартості в залежності від індивідуального набору послуг, а також поселення по путівці, формування списків на харчування тощо |
| Гість                     | Можливо внесення різної інформації та зміни в картку гостя, його вподобання, скарги, побажання тощо                                                                                           |
| Архів гостей              | Зберігається інформація щодо всіх гостей, які проживали в готелі                                                                                                                              |
| Робота                    | Працює швидко, без збоїв в системі                                                                                                                                                            |
| Система управління якістю | Наявна                                                                                                                                                                                        |

Продовження таблиці 2.2

|                   |                                                                           |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Навчання          | При встановленні системи відбувається обов'язкове навчання співробітників |
| Звіти             | Дозволяє формувати більше 200 звітів                                      |
| Бронювання місць  | Бронювання номеру повністю                                                |
| Вартість ліцензії | Від 750000 грн.                                                           |

Джерело: сформовано автором на основі даних підприємства

Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2019 році отримав еко-сертифікат Green Key. Сьогодні тільки дев'ять українських готелів мають сертифікат і наразі Україна посідає двадцять п'яте місце у світі за кількістю сертифікатів [56].

Однією з причин отримання Green Key є використання у готелі екологічного клінінгу або «зеленого».

Головним напрямом екологічного клінінгу є розробка і використання миючих засобів на основі органічних натуральних складових, які будуть безпечними для здоров'я відвідувачів, персоналу підприємства і навколишнього середовища.

Видалення бруду у такому випадку відбувається без участі хімічних реакцій лужних чи кислотних миючих, а за допомогою водної основи та органічних сполук. Одним з таких є мийні пробіотики з корисними бактеріями.

Вибір «зелених технологій» не такий уже малий, як може показатись на перший погляд. У Європі і США вже давно практикують такий вид клінінгу.

Провідні виробники побутової хімії почали виготовлення безфосфатних і натуральних миючих засобів. Таки вироби мають екомаркування, такі як «Європейська квітка» (Ecolabel)( Рис. 2.3) або «Зелений друк» (Green Seal)( Рис. 2.4) [2].

Саме такі миючі засоби використовують у готелі «Fairmont Grand Hotel Київ» .



Рис. 2.3. Європейська квітка» (Ecolabel)



Рис. 2.4. «Зелений друк» (Green Seal)

Готель Fairmont активно підтримує заходи з охорони навколишнього середовища та вживає заходів для скорочення вуглецевого сліду, економії енергії та ресурсів та зменшення відходів.

Керівництво готелю розуміє важливість екологічної стійкості та розглядає

її як ключовий фактор у прийнятті бізнес-рішень. Fairmont Hotels & Resorts віддані зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище та вживають заходів для зменшення споживання електроенергії, води та викидів парникових газів, а також контролюють кількість відходів.

Trip Advisor проводить власне дослідження інноваційної діяльності готелів, адже від ставлення до інновацій кожного готелю окремо, складається певна ситуація, яка характеризує інноваційний розвиток готельних господарств всієї країни [47].

У 2021 році найвищі бали отримали : «Hyatt Regency» і досліджуваний «Fairmont Grand Hotel», адже світовий досвіт дуже швидко і переходить до українських готелів, а ще однією позитивною складовою їх успіху є фінансова підтримка інноваційної діяльності, вони отримали по 14 балів.(рис. 2.5)

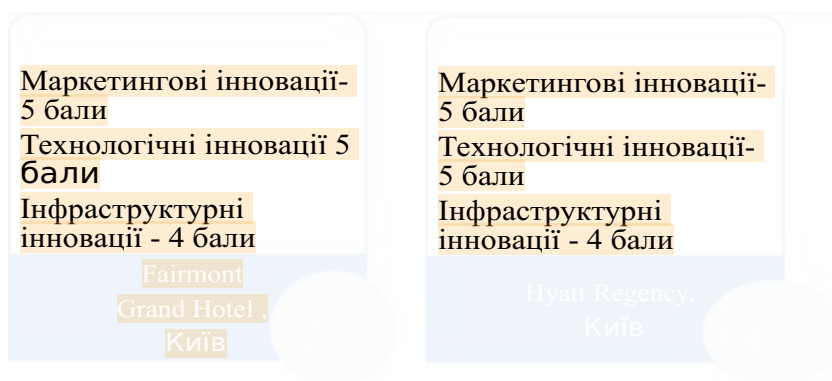


Рис 2.5. Комплексна оцінка інноваційної діяльності серед найкращих готелів України

Джерело: складено автором за власними дослідженнями

Також готель проводить тестування нових модернізацій з подальшим впровадженням у роботу. Це «Energy Management System» та «Interactive TV Systems».



«Energy Management System» дозволяє знизити витрати електроенергії. Через центральний комп'ютер контролюється й міняється температура в кожній кімнаті готелю. Управляючи кліматом у кімнаті, готельні підприємства скорочують витрати й вносять вклад у зміни навколишнього. Сучасний готель дуже специфічний у своїй експлуатації: лобі, бар, ресторан, фітнес- і конференц-зали, і всі номери повинні мати різне електропостачання. Наявність системи, здатної автоматично контролювати подачу світла, змінювати температуру в приміщенні або активізувати кондиціонер, є безперечною перевагою готелю.

«Interactive TV Systems» дозволяє проводити цифрове телебачення, мати доступ до Інтернету та мати доступ до бібліотеки тисячі фільмів і мультфільмів.

## 2.2. Оцінка ефективності використання інноваційних технологій у готелі

Готель «Fairmont Grand Hotel» має свій власний Інтернет-сайт на якому розміщені вся інформація про номерний фонд готелю, додаткові послуги, спеціальні пропозиції, є гостева книга, де клієнти готелю можуть залишити відгуки про перебування в готелі, також є можливість бронювання номерів в готелі.

Запит на розміщення гостей в готелі «Fairmont Grand Hotel» надходять від туристичних фірм, приватних клієнтів, корпоративних клієнтів шляхом використання Інтернет-ресурсів (бронювання через веб-сайт, електронну пошту), телефонних дзвінків, факсимільного зв'язку. Менеджерами готелю «Fairmont Grand Hotel» було проведено опитування клієнтів готелю, з метою виявлення особливостей використання ними Інтернет-технологій при здійсненні пошуку та бронювання номерів готелю. Було опитано 240 осіб, які користувалися послугами готелю «Fairmont Grand Hotel». Розподіл учасників опитування щодо способів бронювання готелів подано на рис. 2.6.



Рис. 2.6. Розподіл відповідей учасників опитування стосовно способів бронювання номерів в готелі, %

Джерело: власне дослідження

Отже, 44% опитуваних здійснювали бронювання по телефону, 26% через бронювання в Інтернеті, 22% через туристичні фірми та 8% через факс.

На рис. 2.7 подано розподіл учасників опитування, які здійснювали бронювання через Інтернет за місцем бронювання.

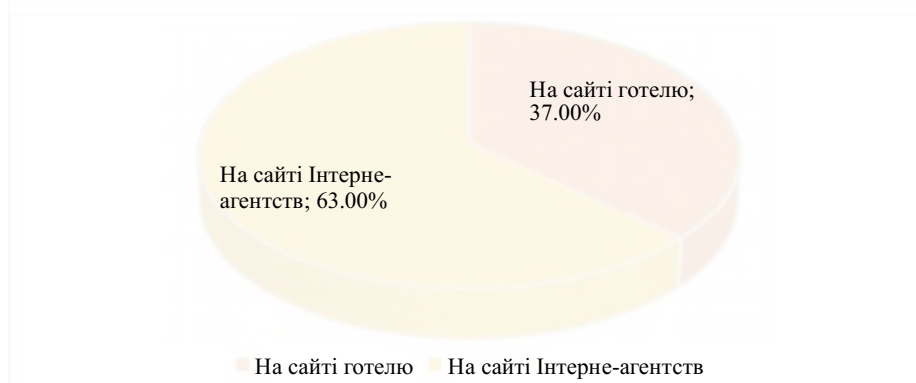


Рис. 2.7. Розподіл учасників опитування, що здійснювали бронювання через мережу Інтернет за місцем бронювання, %

Джерело: власне дослідження

Як видно з рис. 2.7 лише 37% користувалися бронюванням номерів на сайті готелю, а інші 63% бронювали номери в готелі на сайти Інтернет-агентств. Це говорить про те, що сайт готелю «Fairmont Grand Hotel» не досить активно просувається в мережі Інтернет, і більшість бронювань припадає на Інтернет-агентства, що пропонують послуги он-лайн бронювання.

Серед тих, хто не користувався Інтернет-бронюванням на сайті готелю, були визначені причини такої поведінки (рис. 2.8).

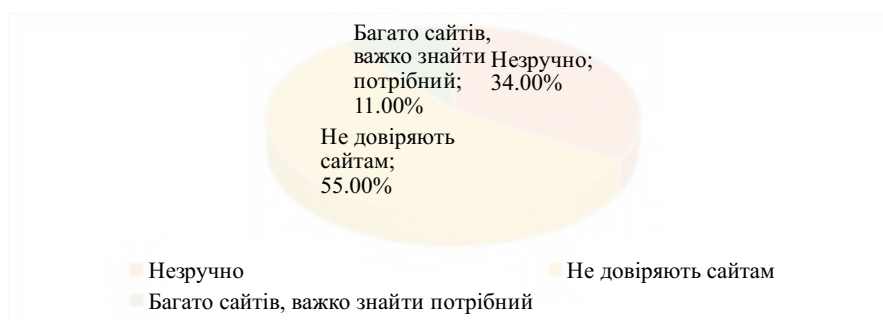


Рис. 2.8. Розподіл відповідей учасників опитування, щодо причин відмови від Інтернет-бронювання на сайті готелю, %

Джерело: власне дослідження

Отже, 55% не довіряють сайтам, 34% вважають це незручним, а 11% відповіли що їм важко орієнтуватися, доволі багато сайтів.

Таким чином, на основі проведеного опитування зроблено висновок, що необхідно підвищувати довіру клієнтів готелю до бронювання номерів на сайті готелю «Fairmont Grand Hotel», а також для того, щоб готель не втрачав прибуток в зв'язку з участю у збутовому процесі посередників (агентств Інтернет-бронювання).

Інноваційний технологічний потенціал будь-якого готелю залежить від характеристик і масштабів його діяльності, а ступінь розвитку потенціалу залежить від інноваційної здатності підприємства та прийняття інновацій.

Оцінка та аналіз рівня інноваційного потенціалу дозволяє конкретно планувати заходи, визначати цілі та засоби їх досягнення, що в свою чергу є однією з найважливіших умов реалізації системного підходу до інновацій, розвитку та творчості. діяльність персоналу. Враховуючи, що деякі показники можна оцінити лише якісно, для аналізу стану інноваційного потенціалу підприємств рекомендується використовувати бальну оцінку його елементів. Ця оцінка здійснюється за допомогою розробленої для кожного показника бальної шкали та коефіцієнтів, що визначають важливість кожного елемента у формуванні інноваційного потенціалу готелю.

Показники згруповано за відповідними ознаками, кожній групі присвоєно відповідний бал та визначено за допомогою експертів. Оцінку індивідуальних характеристик проводили експертно, тобто шляхом анкетування, в якому взяли участь 30 осіб різного віку. Цільовою аудиторією були співробітники компанії. Було обрано шкалу від 1 до 3 балів для оцінювання, відповідно:

0 балів - зовсім не використовується потенціал елемента;

1 бал - низький рівень використання потенціалу елемента;

2 бали - середній рівень використання потенціалу елемента;

3 бали - високий рівень використання потенціалу елемента.

Чек-лист бальної оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства «Fairmont Grand Hotel» подано в таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Оцінка складових інноваційного технологічного потенціалу готелю  
«Fairmont Grand Hotel»

| Складові ІП                  | Параметри                                                | Бали |
|------------------------------|----------------------------------------------------------|------|
| 1                            | 2                                                        | 3    |
| 1. Виробничі можливості (ВМ) | 1.1. Рівень використання виробничої потужності           | 3    |
|                              | 1.2. Рівень прогресивності застосованих технологій       | 2    |
|                              | 1.3. Рівень гнучкості виробництва                        | 1    |
| Підсумкова оцінка            |                                                          | 6    |
| 2. Кадрові можливості (КМ)   | 2.1. Рівень кваліфікації персоналу                       | 3    |
|                              | 2.2. Рівень готовності персоналу до змін на підприємстві | 1    |
|                              | 2.3. Розвиненість системи мотивації персоналу            | 1    |
|                              | 2.4. Ступінь творчої ініціативності персоналу            | 1    |
| Підсумкова оцінка            |                                                          | 6    |

|                                      |                                                                                                  |   |
|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---|
| 3. Науково-технічні можливості (НТМ) | 3.1. Рівень витрат на наукові розробки в собівартості товарної продукції                         | 1 |
|                                      | 3.2. Рівень витрат на використання науково-технічних досягнень у собівартості товарної продукції | 0 |
|                                      | 3.3. Рівень використання розробок                                                                | 1 |
|                                      | 3.4. Частка персоналу, яка займається науковими розробками у загальній кількості персоналу       | 1 |
| Підсумкова оцінка                    |                                                                                                  | 3 |
| 4.Маркетингові можливості (ММ)       | 4.1. Рациональність використання каналів розподілу товарів                                       | 2 |
|                                      | 4.2. Гнучкість цінової політики                                                                  | 1 |
|                                      | 4.3. Рівень використання реклами                                                                 | 1 |
|                                      | 4.4. Ефективність системи збуту                                                                  | 2 |
| Підсумкова оцінка                    |                                                                                                  | 6 |
| 5.Організаційні можливості (ОМ)      | 5.1. Рівень інноваційної спрямованості організаційної структури                                  | 1 |
|                                      | 5.2. Рівень відповідності організаційної культури інноваційному розвитку підприємства            | 1 |
|                                      | 5.3. Рівень компетенції керівників                                                               | 2 |
|                                      | 5.4. Розвиненість системи інформаційного забезпечення                                            | 1 |
| Підсумкова оцінка                    |                                                                                                  | 5 |
| 6. Фінансові можливості (ФМ)         | 6.1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності                                                           | 1 |
|                                      | 6.2. Коефіцієнт швидкої ліквідності                                                              | 3 |
|                                      | 6.3. Коефіцієнт загальної ліквідності                                                            | 3 |
|                                      | 6.4. Фінансова стійкість підприємства                                                            | 2 |
| Підсумкова оцінка                    |                                                                                                  | 9 |

Джерело: розробка автора

Для більш зрозумілого сприйняття оцінки складових інноваційного потенціалу підприємства «Fairmont Grand Hotel» побудуємо графічне зображення (рис. 2.9)



Рис. 2.9. Діаграма оцінки складових інноваційного потенціалу готелю

За результатами аналізу контрольних листів та графіків можна зробити висновок, що технологічні можливості в інноваційному потенціалі мають середній рівень використання. Дослідження інноваційного потенціалу дозволяє зробити висновок, що керівництво готелю «Fairmont Grand Hotel» приділяє йому увагу, але не настільки, щоб, аналізуючи динаміку, зрозуміло, що інтенсивність використання інноваційного потенціалу найменша в останні роки.

Оцінка інноваційного потенціалу фірми буде найбільш достовірною при одночасному застосуванні всіх зазначених методів, оскільки вони не ізольовані один від одного, а нерозривно пов'язані і підсилюють один одного.

Для комплексної оцінки інноваційного потенціалу підприємств за середнє геометричне приймаємо комплексний показник темпів зростання інноваційного потенціалу, який характеризує інтенсивність використання всіх видів трудових, матеріальних, нематеріальних, фінансових та інших ресурсів, а також дозволяє оцінити ефективність діяльності в цілому в динаміці.

Для визначення інтенсивності використання інноваційного потенціалу необхідно розрахувати темпи зростання показників за формулою (2.1).

$$T_{zp} = \frac{P_i}{P_{i-1}},$$

де  $P_i$  - значення показника  $i$ -го року;

$P_{i-1}$  - значення показника попереднього року.

Розрахуємо інтегрований показник «Темп зростання інноваційного потенціалу» для кожного року за формулою (2.2):

$$T_{in} = \sqrt[T_1 + T_2 + \dots + T_n]$$

де  $T_1 * T_2 * \dots * T_n$  - зміна (темпи зростання) показників, які прийняті для оцінки інноваційного потенціалу,

n-кількість показників, прийнятих для оцінки.

Результати обчислень занесемо до таблиці 2.4

Таблиці 2.4

Темп зростання показників інноваційного потенціалу готелю

| Показник                                                                   | Роки |      |      | Відхилення,% |           |
|----------------------------------------------------------------------------|------|------|------|--------------|-----------|
|                                                                            | 2019 | 2020 | 2021 | 2020-2019    | 2021-2020 |
| Коефіцієнт оновлення обладнання                                            | 0,05 | 0,06 | 0,07 | 1,20         | 1,17      |
| Кількість дослідних зразків, розроблених власними силами підприємства, од. | 4    | 6    | 7    | 1,50         | 1,17      |
| Рівень підвищення кваліфікації науково-технічного персоналу                | 0,04 | 0,05 | 0,05 | 1,25         | 1,00      |
| Рентабельність (прибутковість реалізованої інновації)                      | 0,23 | 0,21 | 0,25 | 0,91         | 1,19      |
| Відсоток витрат на інновації від загальних витрат на підприємстві          | 8    | 6,5  | 11   | 0,81         | 1,69      |
| Значення інтегрованого показника «Темп зростання інноваційного потенціалу» |      |      |      | 1,58         | 1,47      |

Джерело: розробка автора

Використовуючи дані результати представимо графічно отриманий результат на рис. 2.10. Аналізуючи динаміку інноваційного потенціалу готелю «Fairmont Grand Hotel», можна сказати, що його розвиток мав кращі показники відносно 2019 року, та зменшив їх у 2020 році. У 2021 році відбулось покращення становища розвитку технологічних інновацій у готелі.

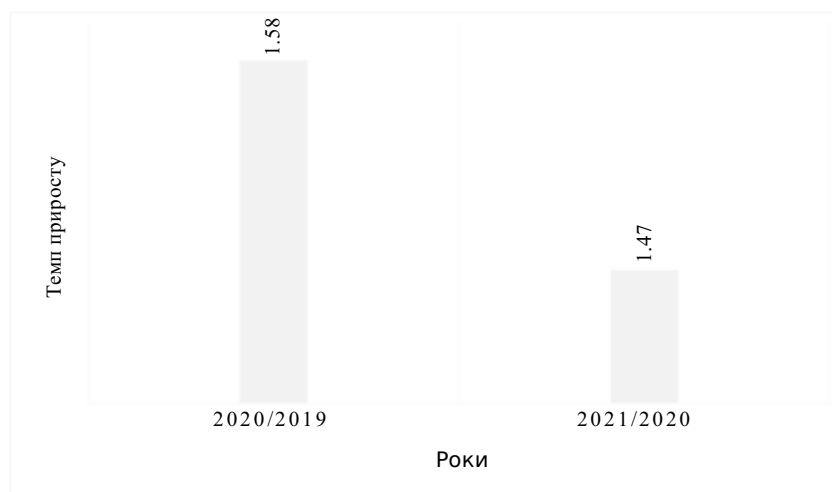


Рис. 2.10. Інтенсивність використання інноваційного потенціалу готелю «Fairmont Grand Hotel» за період 2019-2021 років

Джерело: розробка автора

Готель «Fairmont Grand Hotel» веде досить успішну діяльність на готельному ринку, про що можуть свідчити аналіз діяльності підприємства, показники фінансово-господарського стану та показники інноваційної діяльності підприємства. Також варто відзначити наявність чіткої моделі інноваційного розвитку підприємства котра повинна охоплювати всі процеси діяльності, а не лише виготовлення та впровадження інноваційної продукції на підприємствах замовниках, саме створення моделі інноваційного розвитку має забезпечити здійснення механізму інноваційною діяльності підприємства.

Механізм управління інноваційною діяльністю готелю «Fairmont Grand Hotel» складений за такими основними головними компонентами, які охоплюють усі ланки діяльності підприємства.

Основними етапами є:

1. Генерування ідей;
2. Управління потоком ідей;
3. Узгодження;



4. Розвиток;

5. Підготовка до впровадження.

Управління інноваційною діяльністю – складова менеджменту, що охоплює планування, організацію та стимулювання інноваційної діяльності, реалізацію інноваційних проєктів, розрахованих на отримання конкурентних переваг і зміцнення ринкових позицій готелю.

З огляду на масштабність і різноплановість зазначених завдань управління інноваційною діяльністю готелю він охоплює стратегічні й оперативні аспекти.

Стратегічне управління інноваційною діяльністю полягає у прогнозуванні глобальних змін в економічній ситуації та пошуку і реалізації масштабних інноваційних проєктів, спрямованих на забезпечення ефективного функціонування і розвитку організації у тривалій перспективі.

Оперативне управління інноваційною діяльністю полягає у складанні календарних планів-графіків виконання робіт і контролю їхнього виконання; вивченні економічних, організаційно-управлінських, соціально-психологічних факторів, що впливають на здатність організації здійснювати інноваційну діяльність; розробленні ефективних організаційно-економічних форм організування інноваційної діяльності.

Виходячи з цього, можна зробити висновок, що для підтримки належних показників інноваційного потенціалу і для збереження тенденції попередніх років готелю «Fairmont Grand Hotel», потрібно щороку приділяти належну увагу для підтримки інновацій.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У розділі було проаналізовано впровадження новітніх технологій у готелі «Fairmont Grand Hotel». Дослідження показало, що використання технологій

значно покращує якість обслуговування гостей та оптимізовує бізнес-процеси готелю.

Було розглянуто, що готель використовує ряд сучасних технологій, такі як новітнє інформаційне обладнання, система Opera Enterprise Solution, «зелене» прибирання тощо.

За дослідженням ефективності можемо сказати, що готель щороку приділяє багато уваги своєму інноваційному розвитку.

Отже, висновок полягає в тому, що впровадження сучасних технологій у готельній сфері є важливим кроком на шляху до покращення якості обслуговування та ефективності бізнес-процесів. Fairmont Grand Hotel Kyiv використовує ці технології для підвищення рівня задоволеності гостей та забезпечення конкурентоспроможності на ринку готельних послуг.

### РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ГОТЕЛІ «FAIRMONT GRAND HOTEL KIYV»

#### 3.1 Обґрунтування програми заходів щодо удосконалення інноваційності готелю

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, щодо напрямів створення сприятливих умов для вдосконалення інноваційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel» та передумов для розвитку стратегічної трансформації інноваційної діяльності готелю.

Стратегія розвитку інноваційної діяльності підприємства – це комплекс узгоджених управлінських рішень, які впливають на інноваційну діяльність підприємства та дають довгостроковий ефект.

Інноваційна стратегія, яка впливає на ефективність розвитку готелю, має три аспекти:

- 1) загальне керівництво робить акцент на інноваційній діяльності. Інновації можуть займати високе або нижнє місце в списку пріоритетів організації. Це вплине на кількість ресурсів і націленість менеджерів на творчі та інноваційні проекти. Зрештою, це впливає на зацікавленість співробітників у розвитку інноваційних ідей;
- 2) бачення того, як розвиватимуться галузь та організація. Детальне розуміння тенденцій розвитку ринку, майбутніх технологічних розробок і ролі, яку організації можуть відігравати в цих процесах, може викликати значну інноваційну активність. Це також може бути посібником для інвестування та проведення наукових досліджень;
- 3) вирішення, з ким конкурувати, а з ким співпрацювати. Залучення постачальників або споживачів до процесу розвитку інновацій може розширити обсяг доступної інформації, досвіду та знань.

Можна виділити такі недоліки інноваційних стратегій:

- типова бізнес-стратегія компанії сьогодні розглядає інноваційну стратегію як функціональну НДДКР;
- існуюча стратегія розглядає інноваційні ініціативи не як інвестиції, а як витрати. Сприйняття їх як витрат перешкоджає інноваційним ініціативам в організації.

Для розроблення якісної стратегії, яка б дійсно максимально доцільно відповідала б умовам та особливостям здійснення процесів інноваційного розвитку на підприємстві необхідно розглянути, визначити та сформулювати програму стратегічної діяльності, що буде узгоджена з цілями та напрямом інноваційного розвитку готелю (рис. 3.1.)

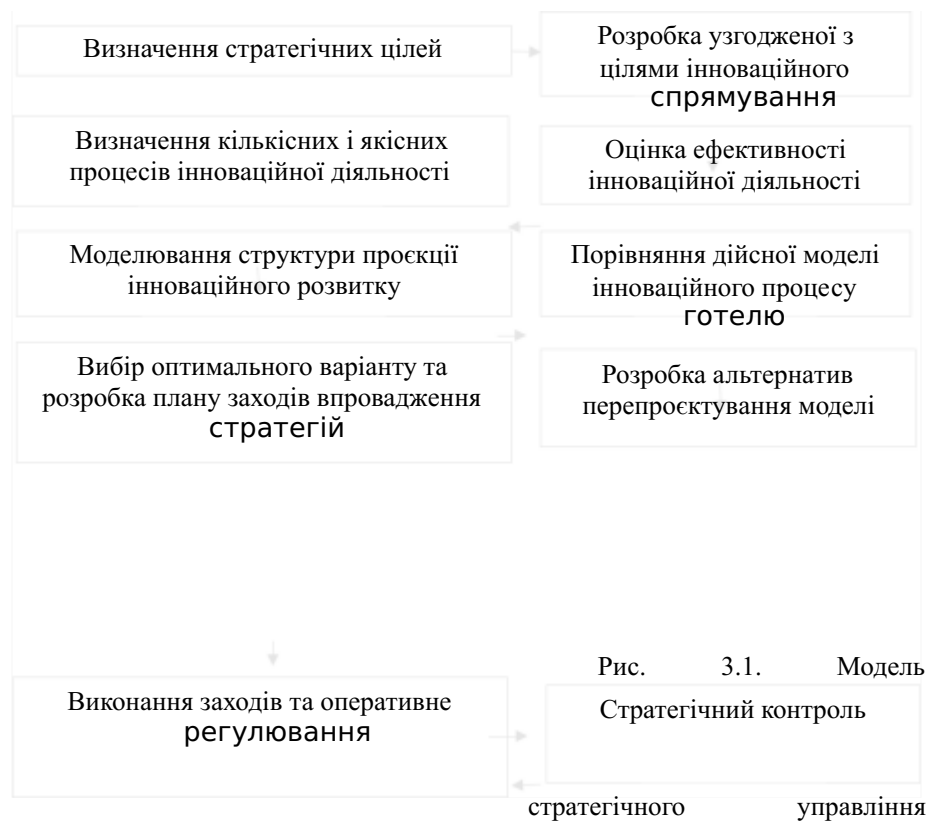


Рис. 3.1. Модель  
Стратегічний контроль

розвитку інноваційної діяльності готелю

Проведені дослідження доводять необхідність вибору стратегії розвитку інноваційної діяльності підприємства, наприклад – модернізація інноваційних процесів у готелях шляхом перепроєктування та впровадження систем автоматизації. Тому всі стратегічні заходи управління інноваційним розвитком готелів спрямовані на вдосконалення та оптимізацію відповідних процесів шляхом регулярного аналізу та редизайну.

Заходи щодо реорганізації інноваційної діяльності та її складових сприятимуть скороченню термінів надання послуг та, відповідно, витрат, пов'язаних із ресурсним забезпеченням. Хороша комунікація та зворотній зв'язок є важливими протягом усього процесу стратегічного управління. За допомогою цих удосконалень можна підбити підсумки виконаних завдань, оцінити ефективність роботи та її відповідність загальним стратегічним цілям інновацій та розвитку підприємства.

Багато разів, коли починається операційна діяльність, компанія та її діяльність можуть відхилятися від раніше затвердженої стратегії. Завдяки налагодженій комунікації керівництво має можливість перевірити, чи відповідають дії стратегічним заходам, і внести відповідні корективи.

Після формулювання та конкретизації переліку цілей, змісту, учасників та координаторів необхідно сформулювати оптимальні пов'язані з ними стратегічні заходи та дії для досягнення вищезазначених цілей та стратегії управління інноваціями. Процеси будуть реалізовані якісно і, як наслідок, відбуватиметься розвиток та зростання ефективності корпоративних інноваційних процесів.

Для удосконалення процесу інноваційної діяльності підприємства першим етапом є визначення цілей та формулювання задач.

Основними цілями та задачами для готелю «Fairmont Grand Hotel» є:

- унікальні додаткові послуги, які принесуть споживачеві додаткові переваги;
- потужна маркетингова орієнтація на ринок і клієнта;

- глобальна концепція в наданні послуг, які відповідають світовим стандартам;
- інтенсивний первісний аналіз з метою виділення відповідних ресурсів і техніко-економічного обґрунтування;
- точне формулювання концепції: перелік конкретних завдань, вибір цільового ринку;
- набору властивостей і позиціонування послуг;
- структурований план освоєння: перехід від наміченого позиціонування до плану операційного маркетингу (ціна, збут, комунікації);
- міжфункціональна координація: підтримка керівництва (структура підтримки інновації, ресурси і правильне сприйняття процесу);
- використання синергії, реалізувати сильні сторони, використовуючи технологічний і комерційний синергізм;
- привабливість ринків;
- контроль за перебігом розробки, доступ до кадрових, фінансових і технічних ресурсів, використання чинника часу.

Для «Fairmont Grand Hotel» важливо належним чином оцінювати ринкові умови, щоб забезпечити ефективну конкурентоспроможність. Це передбачає врахування ринкових умов та тенденцій розвитку в Україні, а також специфіки діяльності підприємства.

Після спалаху COVID-19, хмарні технології стали важливою складовою готельного бізнесу. Але і на сьогодні хмарні технології є важливим напрямком розвитку сучасних інформаційних технологій. Саме тому готелю доцільно було б розвивати саме цю технологію. Ця система діє як технологія розподіленої обробки цифрових даних, за допомогою яких комп'ютерні ресурси надаються інтернет-користувачеві як онлайн-сервіс.

Існують такі види хмарних технологій:(рис. 3.2)



Рис. 3.2 Категорії хмарних технологій

Джерело: [53]

Перевагами запровадження хмарних технологій для готелю будуть:

- користувач матиме доступ до власних даних, але не повинен піклуватися про інфраструктуру, операційну систему та програмне забезпечення, з яким він працює
- дешевше у порівнянні з традиційним, стаціонарними системами управління
- можливість керувати роботою готельного підприємства з будь-якого місця та в будь-який час
- можливість перенесення даних із старої системи в нову систему без жодних втрат
- постійне оновлення програмних продуктів постачальниками
- надійність та безпека
- підвищення ефективності роботи персоналу
- можливість управління кількома закладами розміщення з однієї платформи простим перемиканням у інтерфейсі [52].

Для початку роботи з хмарними технологіями, можна звернутись до постачальника. Наприклад, компанія-постачальник ІТ «Span». Їхні фахівці допоможуть підготувати дані та сервіси готелю для перенесення, та

безпосередньо зроблять цей процес перенесення локальних служб, серверів, баз даних, веб-додатків, віртуальних робочих столів і дані за допомогою чотирьох етапного процесу (оцінка, міграція, оптимізація, захист і управління) без жодних втрат для підприємства. Потім компанія проведе налаштування відповідно до необхідностей та буде вести підтримку 24/7 [41].

Ще однією цифровою інновацією для готелю може стати штучний інтелект, який уже використовують в сучасних мережевих готелях Східної Азії та Європи. Прикладом цього є «розумні» номери, які налаштовують освітлення, температуру у приміщенні, автоматичне ввімкнення телевізора або музичного супроводу. Також у готелях можуть бути встановлені пристрої, які відстежують розташування смартфонів клієнтів для того, щоб досліджувати звички клієнтів та задоволення їх потреб у момент їх появи за допомогою вироблення та подачі відповідних команд обслуговуючому персоналу [15].

Застосування штучного інтелекту (AI) для автоматизації обслуговування гостей є тенденцією, що продовжує розвиватися в готельній галузі. Це дозволяє готелям взаємодіяти з гостями в цифровому форматі та звільняти персонал для виконання інших завдань. Крім того, це поліпшує враження від подорожі, оскільки AI може забезпечити чітке спілкування з туристами, незалежно від їхньої мовної приналежності. Зараз реалістичний людський досвід стає все більш реалістичним завдяки розвитку AI. Незважаючи на те, що ідея спілкування з програмним забезпеченням, яке може розуміти мову та легко реагувати, може відштовхувати багатьох людей, настає час, коли відчуття різниці між справжньою людиною та комп'ютером буде неможливо [29].

У готелі «Fairmont Grand Hotel» штучний інтелект можна використати на рівні чату GPT. Це чат-бот зі штучним інтелектом, розроблений лабораторією OpenAI. Він може вести діалоги, складати плани та розробляти стратегії. Ця новинка вийшла на ринок України тільки на початку 2023 року, а вже має мільйони користувачів.

Його функції можна використовувати як з боку гостей, так і для працівників. Чат бот можна помістити на сенсорну панель у холі, де гості



зможуть задавати питання чату щодо роботи готелю, його послуг, складання плану відпочинку в готелі тощо та отримувати змістовну відповідь.

Наприклад, на рисунку 3.3. поданий варіант відповіді чату на запит додаткових послуг у готелі «Fairmont Grand Hotel» у Києві.



Рис. 3.3. Приклад використання чату GPT для гостей готелю

Джерело: створено автором

Для персоналу чат може допомогти на будь-якому відділі готелю. Від складання меню на сніданки для гостей до оформлення зразків документів тощо.



Рис. 3.4. Приклад використання чату GPT для персоналу готелю

Джерело: створено автором

Ще одним корисним запровадженням для готелю «Fairmont Grand Hotel» може стати менеджер каналів «Yield Planet». Це програмне забезпечення, яке передає інформацію про вільний номерний фонд готелю одночасно усім каналам дистрибуції.(рис. 3.5)

Він виконує такі функції:

- автоматична відправка цін та доступних номерів готелю
- передача на канали обмежень з продажу (Min LOS, CTA, Release days)
- захист від овербукінгу
- можливість надання зведеної аналітики по каналах збуту
- гнучке управління цінами
- полегшення роботи служби бронювання та розміщення готелю.



Рис. 3.5 Видгляд інтерфейсу менеджера «Yield Planet»

Джерело: [40]

Також він має функцію оптимізатора цін. Оптимізатор цін забезпечує безпрецедентну гнучкість автоматизації цін, доступності та обмежень для розповсюдження. Правила дозволяють обмежувати доступність, закривати тарифні плани або змінювати обмеження на основі будь-якої комбінації сезону, каналів, тарифних планів, днів тижня чи типів номерів. Усі ціни, наявність і обмеження автоматично розраховуються на основі конфігурації готелю та автоматично розповсюджуються на підключені онлайн-канали.

На сьогодні, усі операції та процеси можна зробити і через мобільний телефон, не використовуючи ноутбук чи комп'ютер. Саме тому важливим інструментом стане мобільний додаток готелю.

Перевагами запровадження додатку є: (рис. 3.6)

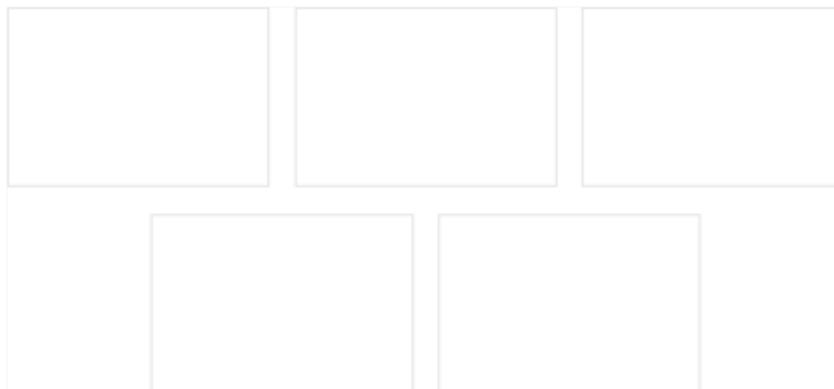


Рис. 3.6 Переваги запровадження мобільного додатку для готелю «Fairmont Grand Hotel»

Джерело: [розроблено автором]

Успішне впровадження мобільних рішень значною мірою залежить від використання середовища, синхронізованого з базами даних і доступу до корпоративних серверів через бездротовий зв'язок, а також від переведення веб-сайтів на нові стандарти, які відповідають зміненим вимогам використання інтерактивних сервісів через мобільні телефони. Новим інструментом, що відображає мобільні рішення, є WAP (Wireless Application Protocol), який став міжнародним стандартом для користувачів мобільних пристроїв у використанні послуг Інтернету. Представлена картина мобільних можливостей розкриває поширеність так званої локальної бази комфорту, яка дозволяє створювати спеціальні профілі для кожного клієнта, щоб надавати персоналізовану інформацію, важливу для маркетингових рішень.

Бронювання місць в готелі, а також допомога при прийнятті і будь-якого рішення туриста в реальний час веде до забезпечення конкурентної переваги даного готельного підприємства.

Надалі популярність такого способу дистрибуції буде тільки популяризуватись, адже з кожним днем відбувається розвиток технологій та

зміна поведінкових характеристик гостей готелю. Приклад вигляду головної сторінки мобільного додатку готелю зображено на рисунку 3.7.



Рис. 3.7. Приклад вигляду головної сторінки додатку готелю «Fairmont Grand Hotel»

Джерело: розробка автора

Додаток буде мати назву «Fairmont Hotel Kyiv». Головними його перевагами буде:

- замовлення додаткових послуг;
- безконтактний check-in та check-out;
- можливість керувати «розумним» номером;
- наявність всієї додаткової інформації для туриста та гостя;
- карта та путівник по території готельного комплексу.

Розглянемо причини, через які запровадження мобільного додатку для готелю буде вигідним рішенням:

- збільшення обсягу гостей. За допомогою push-повідомлень про акції, знижки і бонуси можна мотивувати клієнтів;
- збільшення середнього чеку гостей
- зменшення навантаження на службу прийому і розміщення
- налагодження комунікацій, через чат-боти, живі чати у додатку тощо.
- усунення мовного бар'єру. Можливість зміни мови у додатку, дасть змогу користуватись ним гостям з будь яких країн світу.
- збільшення конкурентоспроможності. Не усі готелі, навіть міжнародних мереж мають власні мобільні додатки.
- реалізація маркетингового плану. Факт запуску власного додатку сам по собі є рекламним приводом, який дозволяє задіяти інші інструменти маркетингу. Наприклад, можна опублікувати новини на тематичних ресурсах або розіслати прес-релізи.

Мобільний додаток можна розробити готелю самостійно за допомогою онлайн платформ, але для цього потрібно досить багато часу і зусиль. Треба приділити увагу деталям, та інформаційній розробці. Але на сьогодні досить багато компаній пропонує розробку мобільних додатків для бізнесу. Однією з них є «Wezom». Вони проводять безкоштовну консультацію та враховуючи усі нюанси роботи готелю, створюють розробку додатку за 2-3 місяці [39]

Для створення додатку у середньому потрібно 5000\$, розробники зможуть його створити протягом 2-3 місяців. Економічна ефективність запропонованого шляху буде напряму залежати від кількості користувачів, тому поруч з цим потрібне створення сильної маркетингової стратегії.

### 3.2. Економічна оцінка запропонованих заходів

Економічна оцінка інвестицій для готелю є складним завданням. Це відбувається тому, що удосконалення та впровадження нових цифрових

технологій зумовлює скорочення витрат на персонал та підвищення якості послуг та ефективності роботи підприємства. Крім того, швидкий розвиток нових технологій приводить до того, що придбане устаткування швидко стає не найновішим протягом яких-небудь декількох років, та потребує оновлення.

На фонд виробничого розвитку готелю виділяється на рік в середньому 2000\$. У зв'язку з подіями широкомасштабної війни, витратні кошти готелю було урізано до 700 \$.

Можливістю готелю буде залучення як приватних, так і регіональних державних інвесторів.

Таблиця 3.1

Інвестиційний план запропонованих заходів

| Запровадження     | Витрати, \$ на рік | Джерело надходження                   |
|-------------------|--------------------|---------------------------------------|
| Хмарні технології | 300-500            | Власні кошти готелю                   |
| чат GPT           | 240                | Власні кошти готелю, вноси інвесторів |
| «Yield Planet»    | 360                | Власні кошти готелю                   |
| Мобільний додаток | 5000               | Кредитні кошти, вноси інвесторів      |

Джерело: розробка автора

Опишемо детальніше економічну доцільність запровадження таких заходів як мобільний додаток та хмарні технології.

Для обґрунтування економічної доцільності розробки додатку з метою збільшення онлайн продажів готельних послуг, необхідно спочатку сформулювати організаційну структуру для забезпечення його успішної реалізації на етапі розробки проєкту.

Приклад організаційної структури проєкту зображено на рисунку 3.8.

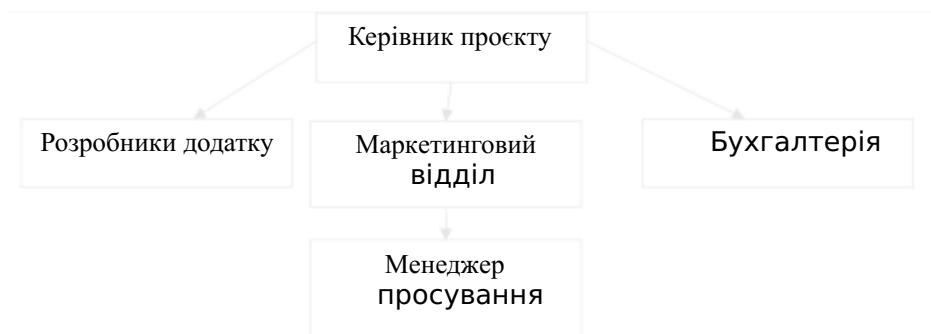


Рис. 3.8. Організаційна структура проєкту мобільного додатку для готелю «Fairmont Hotel Kyiv»

Джерело: розробка автора

Згідно запропонованої організаційної структури, в процесі розробки додатку для забезпечення зростання онлайн продажів готельних послуг, необхідно мати на увазі наявність керівника проєкту, розробника програмного забезпечення, який може бути найнятий з ІТ-компанії, маркетологів, фінансового менеджера, який виконуватиме функції бухгалтера, та менеджера, який буде відповідати за просування продукту у соціальних мережах.

Запропоновані етапи запровадження заходу та витрати на оплату праці зображені у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Оплата праці при реалізації інноваційного проєкту мобільного додатку готелю «Fairmont Hotel Kyiv»

| Працівники       | Оплата праці за етапами розробки додатку, грн |        |        |        |           |           | Оплата праці за етапами впровадження додатку, грн |        |        |
|------------------|-----------------------------------------------|--------|--------|--------|-----------|-----------|---------------------------------------------------|--------|--------|
|                  | 1 міс.                                        | 2 міс. | 3 міс. | 4 міс. | 5 міс.    | 6 міс.    | 1 рік                                             | 2 рік  | 3 рік  |
| Керівник проєкту | -                                             | -      | -      | -      | 1500<br>0 | 1500<br>0 | 180000                                            | 180000 | 180000 |
| Розробники       | 42000                                         | 42000  | 42000  | 42000  | 4200<br>0 | 4200<br>0 | 45000                                             | 45000  | 45000  |
| Маркетологи      | -                                             | -      | -      | -      | 1230<br>0 | 1230<br>0 | 147600                                            | 147600 | 147600 |
| Бухгалтерія      | -                                             | -      | -      | -      | 1230<br>0 | 1230<br>0 | 147600                                            | 147600 | 147600 |
| Всього           | 42000                                         | 42000  | 42000  | 42000  | 8160      | 8160      | 520200                                            | 520200 | 520200 |



|                  |  |  |  |  |         |   |  |  |  |
|------------------|--|--|--|--|---------|---|--|--|--|
|                  |  |  |  |  | 0       | 0 |  |  |  |
| Всього за 3 роки |  |  |  |  | 1560600 |   |  |  |  |

Джерело: розробка автора

На перших етапах розробки відрахування будуть відбуватись лише відділу розробників. Надалі будуть залучені усі інші відділи. Загальні витрати на формування організаційної структури будуть складати 520,2 тис. та 1560,6 тис. протягом життєвого циклу реалізації даного проєкту.

Головний фокус маркетингової стратегії для просування мобільного додатку «Fairmont Hotel Kyiv» буде зосереджено на його рекламі в магазинах PlayMarket та AppStore, використанні контекстно-медійної реклами в Google та банерній рекламі в мережі Інтернету. Основним завданням проєкту є забезпечення того, щоб мобільний додаток Add Hotel Ternopil потрапив до ТОП-рейтингу GooglePlay або AppleAppStore, а також створення позитивного іміджу готелю та високого рейтингу з хорошими відгуками.

Для реалізації даного проєкту також слід передбачити витрати на патентування розробленого додатку готелю. Його приблизна вартість складатиме близько 10 000 грн.

Також розглянемо обґрунтування економічних параметрів ефективності впровадження хмарних технологій для готелю.

Розмір витрат у плановому році, котрі пов’язані із впровадженням та подальшим обслуговування системи хмарних технологій від компанії IT «Span» зображено у таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

Планові витрати пов’язані із впровадженням та обслуговуванням хмарних технологій у готелі «Fairmont Grand Hotel», тис. грн

| Стаття витрат                | Рік  |      |      |
|------------------------------|------|------|------|
|                              | 2024 | 2025 | 2026 |
| Витрати на створення         | 18   | -    | -    |
| Адміністрування              | 23,6 | 28,6 | 31,2 |
| Оплата праці компанії «Span» | 45   | 45   | 45   |
| Маркетингові заходи          | 12   | 12   | 12   |

|        |      |      |      |
|--------|------|------|------|
| Усього | 98,6 | 85,6 | 77,2 |
|--------|------|------|------|

Джерело: розробка автора

У 2024 році стаття витрат дорівнюватиме 98,6 тис. грн. (найбільша частка витрат на оплату праці робітникам компанії - 45 тис. грн та адміністрування платформи – 23,6 тис. грн, витрати на маркетинг – 12 тис. грн. та на розробку -18 тис. грн).

У 2025 році показник витрат зменшиться до 85,6 тис. грн. (зникнуть витрати на створення, відбудеться збільшення статті адміністрування до 28,6 тис. грн).

У 2026 році розмір витрат становитиме 77,2 тис. грн. (витрати на адміністрування складуть 31,2 тис. грн., оплата праці залишається незмінною, витрати на маркетингові заходи також).

Розглядаючи витрати на реалізацію даних заходів, можемо сказати про відносно прийнятні значення для готелю даного рівня. Зважаючи на високий рівень ефективності готель може запроваджувати дані заходи як по одинці, так і у симбіозі з іншими запропонованими заходами з підрозділу 3.1.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Готелю «Fairmont Hotel Kyiv» було запропоновано ряд сучасних технологій для розвитку інноваційності та покращення рівня якості сервісу обслуговування. Це такі заходи, як хмарні технології, штучний інтелект, мобільний додаток, чат GPT, менеджер каналів «Yield Planet». По практиці запровадження та світовому досвіду вони показують високі результати ефективності від запровадження.

Нами було проведено дослідження економічної доцільності запровадження мобільного додатку та хмарних технологій у готелі шляхом розрахунку витрат. Дані показали, що для рівня готелю «Fairmont Grand Hotel»

витрати є прийнятними та передбачають покриття витрат від підвищення фінансових показників уже через два роки.

### ВИСНОВКИ

У сучасній економіці інновації грають важливу роль, оскільки вони стали ключовим методом конкуренції в ринковій економіці. За допомогою інновацій компанії можуть знизити витрати на виробництво, зростити прибуток, створити нові потреби і залучити нові кошти. Крім того, інновації дозволяють компаніям покращити свій імідж, розширити ринок збуту і зайняти нові позиції, включаючи зовнішні ринки.

Сучасна індустрія гостинності вимагає високотехнологічних інновацій в готельному бізнесі. Автоматизація готелю та використання технологічних можливостей, таких як продаж номерів та інформаційне просування бренду в мережі Інтернет, є необхідністю для подальшого розвитку та виживання на ринку готельних послуг.

Інноваційне управління енергією в готельній індустрії може бути реалізоване за допомогою використання інтелектуальних термостатів та датчиків присутності, які реагують на зміни у присутності людей. Крім того, інтелектуальні системи керування енергією використовують складні алгоритми машинного навчання для аналізу термодинаміки, місцевих погодних умов та пікових навантажень, що дозволяє знизити витрати на електроенергію до 20 відсотків.

Інноваційні технології прогнозного технічного обслуговування, подібно до інноваційних енергетичних систем, дозволяють власникам готелів та ресторанів контролювати та оптимізувати використання своїх ресурсів. Завдяки даним датчиків, інженерний персонал може виявляти потенційні проблеми технічного обладнання на ранніх етапах та попереджати про них, що дозволяє знижувати витрати на експлуатацію та технічне обслуговування.

Сучасні готелі все частіше пропонують своїм гостям доступ до номерів за допомогою мобільного додатку. Це дозволяє зменшити витрати на виготовлення

та зберігання пластикових карток-ключів, а також уникнути незручностей, пов'язаних з втратою чи пошкодженням карток-ключів.

Застосування інфрачервоних сканерів може допомогти зменшити проблеми з прибиранням номерів, які часто виникають у готелях.

Безконтактні платежі є найбільш популярними серед дій, які готелі можуть вжити для забезпечення комфорту своїх гостей. Крім того, через використання сучасних платіжних систем, може збільшитися кількість готелів, які приймають криптовалюту як форму оплати.

Інформаційні системи становлять велику частку інновацій у готельному бізнесі. Інформаційна система – це сукупність взаємопов'язаних програмно-апаратних засобів, методів та персоналу, яка використовується для збору, обробки, зберігання та видачі інформації, необхідної в процесі рішення завдань із будь-якої предметної галузі

Сучасні комп'ютерні технології активно впроваджуються в діяльність та сферу управління готельних підприємств, а їх використання стає невід'ємною умовою підвищення конкурентоспроможності готельного підприємства. Інформаційні системи та технології використовуються з різним ступенем активності та мають неоднакове розповсюдження, а їх вплив відчувається на різних стадіях створення та просування готельного продукту.

Автоматизована система управління або АСУ готелю – це спеціалізований пакет програм, що забезпечує роботу готельного персоналу на своїх робочих місцях і оперативне прийняття рішень на всіх етапах технологічного циклу, від резервування місць до отримання звіту по діяльності готелю.

Комп'ютерні системи резервування CRS (Computer Reservation System) з'явилися в середині 60-х років XX ст., дозволили скоротити процес резервування авіаквитків та здійснювати це в режимі реального часу. Завдяки їх використанню підвищилась якість сервісних послуг за рахунок зменшення часу обслуговування клієнтів, збільшенню об'ємів та різноманітності пропонованих послуг, також це дозволило забезпечити оптимізацію завантаження

авіалайнерів, реалізації стратегії гнучкого ціноутворення, застосування управлінських методів та т.п.

Наразі формування туристичного продукту передбачає використання глобальних розподільчих систем GDS (Global Distribution System) – ці системи дозволяють забезпечити швидке та зручне бронювання квитків на транспорті, резервування місць в готелях, взяти на прокат авто, обміняти валюту, замовити квитки на розважальні та спортивні заходи тощо.

Частиною сучасних технологій готельного бізнесу можна вважати використання цифрового маркетингу для просування та дистрибуції послуг готелів.

Найбільше уваги серед інновацій звичайно привертає роботизація готелів.

У світовому досвіді інноваційного впровадження технологій в готельну сферу цікавим прикладом є досвід Японії. Японські дослідники створили роботизовані технології, які допомагають полегшити та здешевити обслуговування гостей в готелях.

Міжнародні готельні компанії також презентують технологічні розробки для покращення роботи готелів.

Наприклад, додаток «HotSOS» або «Rex» розробки Amadeus, яка розробляє схему прибирання для покоївок з розрахунком часу та пріоритетних потреб.

Amazon презентувала голосового помічника для готелів – «Alexa for Hospitality», який зараз тестується в готелях мережі Marriott. Сервіс реалізований на базі розумних колонок «Echo», які встановлюються в кожному номері і налаштовуються безпосередньо під специфіку і потреби конкретного готелю.

Технологія розпізнавання обличчя створюється Alibaba Group. Вона допомагає при реєстрації гостя та розрахунку чека при виселенні. Ця інновація зараз тестується у готелях Японії.

Екологічні інновації посідають окреме місце у сучасних технологіях готелів світу.

В готелі «Fairmont Grand Hotel Kyiv» використовується ціла низка інформаційного обладнання. В готелі встановлено 14 персональних комп'ютерів, які об'єднані в одну мережу. Для готелю даного класу це прийнятний рівень використання інформаційних технологій. Обслуговування техніки та програмного забезпечення займається системний адміністратор, який є в штаті готелю. Телефонний зв'язок та доступ в Інтернет надається компанією «Київстар». Для автоматизації управління в готелі використовується система Opera Enterprise Solution.

Готель «Fairmont Grand Hotel Kyiv» у 2019 році отримав еко-сертифікат Green Key. Сьогодні тільки дев'ять українських готелів мають сертифікат і наразі Україна посідає двадцять п'яте місце у світі за кількістю сертифікатів [56].

Однією з причин отримання Green Key є використання у готелі екологічного клінінгу або «зеленого». Також готель проводить тестування нових модернізацій з подальшим впровадженням у роботу. Це «Energy Management System» та «Interactive TV Systems».

Готель «Fairmont Grand Hotel» має свій власний Інтернет-сайт на якому розміщені вся інформація про номерний фонд готелю, додаткові послуги, спеціальні пропозиції, є гостева книга, де клієнти готелю можуть залишити відгуки про перебування в готелі, також є можливість бронювання номерів в готелі.

Для проведення оцінки ефективності використання інноваційних технологій у готелі було опитано 240 осіб, які користувалися послугами готелю «Fairmont Grand Hotel». На основі проведеного опитування зроблено висновок, що необхідно підвищувати довіру клієнтів готелю до бронювання номерів на сайті готелю «Fairmont Grand Hotel», а також для того, щоб готель не втрачав прибуток в зв'язку з участю у збутовому процесі посередників (агентств Інтернет-бронювання). Інноваційний технологічний потенціал будь-якого готелю залежить від характеристик і масштабів його діяльності, а ступінь

розвитку потенціалу залежить від інноваційної здатності підприємства та прийняття інновацій.

Також варто відзначити наявність чіткої моделі інноваційного розвитку підприємства котра повинна охоплювати всі процеси діяльності, а не лише виготовлення та впровадження інноваційної продукції на підприємствах замовниках, саме створення моделі інноваційного розвитку має забезпечити здійснення механізму інноваційною діяльності підприємства.

На підставі проведених досліджень можна зробити висновок, щодо напрямів створення сприятливих умов для вдосконалення інноваційної діяльності готелю «Fairmont Grand Hotel» та передумов для розвитку стратегічної трансформації інноваційної діяльності готелю. Для розроблення якісної стратегії, яка б дійсно максимально доцільно відповідала б умовам та особливостям здійснення процесів інноваційного розвитку на підприємстві необхідно розглянути, визначити та сформулювати програму стратегічної діяльності, що буде узгоджена з цілями та напрямом інноваційного розвитку готелю.

Готелю «Fairmont Hotel Kyiv» було запропоновано ряд сучасних технологій для розвитку інноваційності та покращення рівня якості сервісу обслуговування. Це такі заходи, як хмарні технології, штучний інтелект, мобільний додаток, чат GPT, менеджер каналів «Yield Planet». По практиці запровадження та світовому досвіді вони показують високі результати ефективності від запровадження.

Нами було проведено дослідження економічної доцільності запровадження мобільного додатку та хмарних технологій у готелі шляхом розрахунку витрат. Дані показали, що для рівня готелю «Fairmont Grand Hotel» витрати є прийнятними та передбачають покриття витрат від підвищення фінансових показників уже через два роки.

## Джерела з Інтернету

|    |                                                                                                                                                                                                                                           |            |       |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 1  | <a href="http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41219/1/%d0%9c%20%d1%83%d0%b3%d0%b8%d0%bb%d1%8c%20%">http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41219/1/%d0%9c%20%d1%83%d0%b3%d0%b8%d0%bb%d1%8c%20%</a>                               | 126 джерел | 7.56% |
| 2  | <a href="http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/13949/1/vestnik_HPI_2014_65_Kuchynskiy_Otsinka.pdf">http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/13949/1/vestnik_HPI_2014_65_Kuchynskiy_Otsinka.pdf</a>           |            | 3.03% |
| 3  | <a href="https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B">https://www.kpi.kharkov.ua/archive/%D0%9D%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D0%BF%D0%B</a>                                         | 3 джерела  | 2.91% |
| 4  | <a href="https://en.ppt-online.org/1208096">https://en.ppt-online.org/1208096</a>                                                                                                                                                         | 2 джерела  | 2.23% |
| 5  | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51928/1/Pustovoitenko_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/51928/1/Pustovoitenko_magistr.pdf</a>                                                                           | 14 джерел  | 2.16% |
| 6  | <a href="https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_2021_242_%d0%93%d1%80%d0%b8%d1%86">https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/51119/1/%d0%a4%d0%9c%d0%92_2021_242_%d0%93%d1%80%d0%b8%d1%86</a>                           | 2 джерела  | 1.92% |
| 7  | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38510/1/Merkulov_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/38510/1/Merkulov_magistr.pdf</a>                                                                                     |            | 1.34% |
| 8  | <a href="http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/372/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%">http://dspace.knau.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/372/1/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%</a>                           | 44 джерела | 1.25% |
| 9  | <a href="https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25084/1/Sherstiuk_magistr.pdf">https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/25084/1/Sherstiuk_magistr.pdf</a>                                                                                   |            | 1.25% |
| 10 | <a href="http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/2018.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.186.pdf">http://elib.hduht.edu.ua/bitstream/123456789/3716/1/2018.2_%D0%BF%D0%BE%D0%B7.186.pdf</a>                                                 |            | 0.69% |
| 11 | <a href="https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Portfolio_OP/Turizm/MR_do_qulificatsiynih_robit_TU_bak.pdf">https://uu.edu.ua/upload/Osvita/Navch_metod_d_t/Portfolio_OP/Turizm/MR_do_qulificatsiynih_robit_TU_bak.pdf</a>       |            | 0.69% |
| 12 | <a href="https://student.zoomru.ru/innovac/nnovacina-dyalnst/142417.1089991.s7.html">https://student.zoomru.ru/innovac/nnovacina-dyalnst/142417.1089991.s7.html</a>                                                                       | 34 джерела | 0.61% |
| 13 | <a href="https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=650654">https://www.bibliofond.ru/view.aspx?id=650654</a>                                                                                                                                 | 4 джерела  | 0.6%  |
| 15 | <a href="http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12816/1/%d0%a2%d1%83%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%82%">http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12816/1/%d0%a2%d1%83%d1%80%d0%b8%d1%81%d1%82%</a>                         | 23 джерела | 0.5%  |
| 17 | <a href="http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5309/1/Implementation_of_innovative_technologies_in_hotel">http://dspace-s.msu.edu.ua:8080/bitstream/123456789/5309/1/Implementation_of_innovative_technologies_in_hotel</a> | 18 джерел  | 0.48% |
| 18 | <a href="https://edin.ua/shho-take-xmarni-texnologi%D1%97-i-navishho-voni-potribni">https://edin.ua/shho-take-xmarni-texnologi%D1%97-i-navishho-voni-potribni</a>                                                                         | 40 джерел  | 0.44% |
| 19 | <a href="http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/10304/1/401-%d0%95%d0%a0%20%d0%91%d0%be%d0%b3%d0%b0%d1%94%">http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/10304/1/401-%d0%95%d0%a0%20%d0%91%d0%be%d0%b3%d0%b0%d1%94%</a>             |            | 0.39% |
| 20 | <a href="http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7917/1/%d0%97%d0%b1.%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d0%">http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/7917/1/%d0%97%d0%b1.%20%d1%81%d1%82%d0%b0%d1%82%d0%</a>                         | 2 джерела  | 0.37% |
| 21 | <a href="http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34480/1/242_Kolomiiets%20Yuliia%20Olehivna.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/34480/1/242_Kolomiiets%20Yuliia%20Olehivna.pdf</a>                       |            | 0.34% |
| 22 | <a href="http://hospitality.onaft.edu.ua/wp-content/uploads/sites/55/2021/01/sbornik-stud-konf-2019.pdf">http://hospitality.onaft.edu.ua/wp-content/uploads/sites/55/2021/01/sbornik-stud-konf-2019.pdf</a>                               | 3 джерела  | 0.26% |



|    |                                                                                                                                                                                                                                                                       |            |       |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 23 | <a href="https://works.doklad.ru/view/cgZTvkp-HfM/all.html">https://works.doklad.ru/view/cgZTvkp-HfM/all.html</a>                                                                                                                                                     | 31 джерело | 0.23% |
| 24 | <a href="https://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97_%D1%82%D...">https://ua-referat.com/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%97_%D1%82%D...</a>                                                         |            | 0.23% |
| 25 | <a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89148/3/Antsibor_bac_rob.pdf">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/89148/3/Antsibor_bac_rob.pdf</a>                                                                             | 4 джерела  | 0.17% |
| 26 | <a href="http://scania.ua/Images/Driver_training_presentation_ua_2015_tcm92-462766.pdf">http://scania.ua/Images/Driver_training_presentation_ua_2015_tcm92-462766.pdf</a>                                                                                             | 28 джерел  | 0.17% |
| 27 | <a href="https://uchika.in.ua/programa-kandidata-na-posadu-direktora-kp-kiyivseka-miseka-vet.html">https://uchika.in.ua/programa-kandidata-na-posadu-direktora-kp-kiyivseka-miseka-vet.html</a>                                                                       | 2 джерела  | 0.16% |
| 28 | <a href="https://shotam.info/na-zhytomyrshchyni-vpershe-za-65-rokiv-rozpochato-kapremont-mostu-cherez-richku-sluch-foto">https://shotam.info/na-zhytomyrshchyni-vpershe-za-65-rokiv-rozpochato-kapremont-mostu-cherez-richku-sluch-foto</a>                           | 9 джерел   | 0.14% |
| 29 | <a href="http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/%D0%9F%D0%95%D0%A7_2015_4%D0%9F_%D0%9E%D1%80%D0%B3%20%D0...">http://eprints.kname.edu.ua/41618/1/%D0%9F%D0%95%D0%A7_2015_4%D0%9F_%D0%9E%D1%80%D0%B3%20%D0...</a>                                                         | 2 джерела  | 0.13% |
| 30 | <a href="http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1661282015.pdf">http://www.economy-confer.com.ua/download.php?file=file_1661282015.pdf</a>                                                                                                           | 2 джерела  | 0.13% |
| 31 | <a href="http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12582/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%...">http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/12582/1/%d0%9a%d0%b2%d0%b0%d0%bb%d1%96%d1%84%d1%96%...</a>                                     |            | 0.13% |
| 32 | <a href="http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2022/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9A%D0%90%D0%A4%D0...">http://kbi.karazin.ua/wp-content/uploads/2022/10/%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2-%D0%9A%D0%90%D0%A4%D0...</a>                                                   | 4 джерела  | 0.13% |
| 33 | <a href="http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13005/1/%d0%9c%d0%b0%d0%b3%d1%96%d1%81%d1%82%...">http://elar.khmnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/13005/1/%d0%9c%d0%b0%d0%b3%d1%96%d1%81%d1%82%...</a>                                                 | 2 джерела  | 0.12% |
| 34 | <a href="https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88684/3/Saher_komertsializatsiia_innovatsii.pdf;jsessionid=F029...">https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/88684/3/Saher_komertsializatsiia_innovatsii.pdf;jsessionid=F029...</a> |            | 0.12% |
| 35 | <a href="http://4ua.co.ua/sport/rb2ac78b4d53b89521306c37_0.html">http://4ua.co.ua/sport/rb2ac78b4d53b89521306c37_0.html</a>                                                                                                                                           | 7 джерел   | 0.1%  |
| 36 | <a href="http://nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/2013_Zdobutky_problemy_ta_perspektyvy_rozvytku_HRTB.pdf">http://nuft.edu.ua/page/51adaed39c2a2/files/2013_Zdobutky_problemy_ta_perspektyvy_rozvytku_HRTB.pdf</a>                                                 | 5 джерел   | 0.1%  |
| 37 | <a href="http://finance.mnau.edu.ua/files/2012-chayka-synopsis.pdf">http://finance.mnau.edu.ua/files/2012-chayka-synopsis.pdf</a>                                                                                                                                     | 2 джерела  | 0.1%  |
| 38 | <a href="https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6033/1/%2b%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%84.%20%d0%bc%d0%b5%d0%b...">https://dspace.nuph.edu.ua/bitstream/123456789/6033/1/%2b%d0%9f%d1%80%d0%be%d1%84.%20%d0%bc%d0%b5%d0%b...</a>                                     |            | 0.1%  |
| 39 | <a href="http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31928/1/073_Rozhok_Marina_Vitalievna_20038.pdf">http://dspace.nuft.edu.ua/bitstream/123456789/31928/1/073_Rozhok_Marina_Vitalievna_20038.pdf</a>                                                               |            | 0.1%  |
| 40 | <a href="https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/aref_Babii.pdf">https://www.vnmu.edu.ua/downloads/other/aref_Babii.pdf</a>                                                                                                                                           |            | 0.1%  |

Джерела з Бібліотеки

13

|    |                    |                      |                                                                   |            |       |
|----|--------------------|----------------------|-------------------------------------------------------------------|------------|-------|
| 14 | Студентська робота | ID файлу: 1014615268 | Навчальний заклад: Open International University of Hu            | 12 джерело | 0.51% |
| 16 | Студентська робота | ID файлу: 1010371506 | Навчальний заклад: Open International University of Human Deve... |            | 0.5%  |