

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА І ТУРИЗМУ

«ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ НАДАННЯ СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ
СПРАВІ: ВИКОРИСТАННЯ WOW-СЕРВІСУ В УКРАЇНІ»

за спеціальністю: 242 Туризм

галузі знань: 24 Сфера обслуговування

за освітньо-професійною програмою: Туризм

на здобуття освітнього ступеню: Бакалавра

Кваліфікаційна робота бакалавра

Студента денного відділення

IV курсу

Струцького Кирило Андрійовича

Науковий керівник:

К. геогр. н. доц. Михайленко Т. І.

КИЇВ – 2024

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ	5
1.1. Поняття сервісу, його еволюція та поняття інновацій в готельно-ресторанній справі.....	5
1.2. Сервіс як механізм впливу на привабливість закладів харчування та розміщення.....	17
1.3. Методи дослідження надання сервісу в готельно-ресторанній справі	21
РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ НАДАННЯ WOW-СЕРВІСУ НА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДІВ РОЗМІЩЕННЯ ТА ХАРЧУВАННЯ	23
2.1. Характеристика та роль WOW-сервісу для закладів розміщення та харчування	23
2.2. Аналіз міжнародного рівня надання WOWсервісу в готельно-ресторанному бізнесі.....	29
2.3. Аналіз та характеристика сучасного рівня надання WOWсервісу в готельно-ресторанному бізнесі в Україні.....	45
РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРВІСУ ТА WOW-СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ В УКРАЇНІ.....	59
3.1. Перешкоди та фактори успіху при застосуванні WOW-сервісу в українських реаліях	59
3.2. Рекомендаційні заходи для підвищення рівня сервісу в готельно-ресторанній справі в Україні	64
ВИСНОВКИ.....	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ.....	88

ВСТУП

Актуальність теми. Ще з античних часів філософи різних країн приходили до висновку, що люди, по своїй природі, істоти соціальні. Це особливо актуально і в наш час, в епоху комунікацій, соціальних мереж та безкінечного спілкування десятками різних методів. Присутність інших людей в нашому житті є невід'ємною частиною, а кожна інтеракція залишає свій слід та впливає на наші думки, настрої та самопочуття. Саме тому якісне обслуговування та щира турбота персоналу про своїх гостей є неймовірно важливими факторами для успішного розвитку бізнесу в сфері послуг та особливо в готельно-ресторанній індустрії. WOW-сервіс та інноваційні методи його надання здатні допомогти людям усього світу переосмислити важливість персоніфікації послуг та людського фактору в обслуговуванні. Стабільний wow-ефект може не тільки вплинути на статус й репутацію закладу, але буде вносити об'ємний вклад в його конкурентоспроможність, оскільки в багатьох випадках фінальні враження примхливого гостя про його відпочинок може вирішити саме персонал. Сервіс рівня «вау» також може мати і глобальний ефект на весь світ, допомагаючи розвивати культуру та змінити відношення до працівників сфери обслуговування. Саме це й спонукало автора обрати темою свого дипломного дослідження "Інноваційні методи надання сервісу в готельно-ресторанній справі: використання WOW-сервісу в Україні".

Мета роботи. Встановлення важливості розвитку надання WOW-сервісу в готельно-ресторанному господарстві України.

Об'єкт даного дослідження. Інноваційні методи надання сервісу у готельно-ресторанному господарстві України і світу.

Предмет дослідження. Особливості використання WOW-сервісу в сфері гостинності

Завдання роботи.

- Проаналізувати еволюцію концепції поняття «сервіс», надати дефініцію терміну «WOW-сервіс», визначити, що можна називати «інноваціями»;
- Охарактеризувати основні ознаки та відмінності «wow-послуг»
- Виявити та проаналізувати інноваційні методи надання послуг в закладах готельно-ресторанного господарства в світі та Україні;
- Визначити головні перешкоди і можливості розвитку «WOW-сервісу»;
- Охарактеризувати сучасний стан надання сервісу в Україні та світі;
- Розробити та надати рекомендації щодо покращення рівня сервісу та поширення «WOW-ефекту» в Україні.

Структурно дипломна робота складається з вступу, трьох розділів, 8 підрозділів, висновку, списку використаних джерел і літератури та додатків. Загальний обсяг дипломної роботи становить 92 сторінок, з них основного тексту 79 сторінок. Список використаних джерел складає 41 джерело інформації.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО- РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ

1.1. Поняття сервісу, його еволюція та поняття інновацій в готельно-ресторанній справі

В сучасному світі сервіс став невід'ємною частиною життя кожного. За день людина отримує десятки послуг, починаючи від консьєржу вдома, закінчуючи приватними лікарями, перукарями та навіть гідами. Це явище стало настільки звичним, що сама наявність наданої послуги вже здається недостатньою. Від осіб, які надають послугу, очікується привітність, професійність, почуття гумору, а інколи навіть і співчуття. Рівень наданої послуги часто визначається не настільки якістю самої процедури, скільки тим, якою саме людиною вона була надана та як вона себе поводи́ла з клієнтом або гостем. Сервіс став розумітися, як неймовірно комплексна комбінація інтеракцій між людьми, яка може впливати на настрій, самопочуття та рівень задоволення осіб. Проте, людський вид, який швидко до всього адаптується, освоїв власно створену гру та раз у раз надає такі емоції та відчуття один одному, що інколи індивід може промандрувати пів світу, щоб отримати незабутні спогади від наданого сервісу. Розвиток не зупиняється та сьогодні дивує інноваціями у всіх сферах життя майже кожен день. Проте, щоб розуміти що сьогодні є інновацією та проривом, треба зрозуміти як еволюціонувало поняття сервісу та які фактори спричинили тому, що він зараз набув такої форми.

Комунікації давніх людей, як і в інших соціальних тварин, будувалися на статусі осіб у тогочасному «суспільстві»: клані, племені, общині тощо. Найбільшому та найсильнішому члену суспільства діставалася найбільша кількість привілеїв, але існував і фактор рівності, який дозволяв змагатися за ці переваги кожному, що призводило до егоїстичної, дійсно первобутньої та інстинктивної

поведінки. Особливо не щастило ті часи старим та покаліченим, тому що як тільки вони переставали виконувати свою роль у суспільстві, їх виганяли з нього або ж просто залишали позаду, як непотрібну та відпрацьовану деталь великого механізму.

На щастя, з часом наш вид віднайшов в собі співчуття і це стало найважливішим кроком у людстві, початком існування *Homo sapiens*, а не звичайних приматів. Маргарет Мід, американська вчена-антрополог, вважала, що перше свідчення про вилікувану гомілкову кістку, яка успішна зрослася, свідчить про те, що хтось полював та збирав їжу для пораненої людини, жертвував своїми інтересами, займався її доглядом та дбав про її комфорт. [14] Ось саме з цього умовного моменту можна сказати про перехід людей від дбання про себе, до дбання про своїх оточуючих та прислужування всім членам суспільства в незалежності від їх статусу та ролі. Можна допустити, що це був перший прояв сервісу, який був науково та історично задокументований.

Далі історії розвивалася з неймовірною швидкістю та людство вийшло з масштабів племен до масштабів держав та імперій. Чорною плямою в історії проявляється рабство, яке було неймовірно поширене в усіх частинах світу, у всіх культурах та народах. Однак, немає багато сенсу розглядати це явище в периферії «сервісу», тому що акт наданих послуг був зумовлений неволею, насиллям та психологічним тиском на раба від його хазяїна. Відомий давньокитайський філософ та політичний діяч Конфуцій, казав, що гармонію суспільних відносин можна буде досягнути в тому разі, якщо людина добровільно та без примусу будуть додержуватися правил гуманності та шанувати й виконувати встановлені етикетом звичаї та ритуали. [19]

Згодом, людство почало вибиратися з варварського відношення до інших і почало вигадувати різні системи взаємодій у суспільстві, які все більш нагадували цивільні відносини. Процес створення справжніх професій з обслуговування пішов

повним ходом. Перша письмова згадка про це була знайдена вКнизі Авраама і датується приблизно 1800-1600 рр. до н.е.. В нійбув згаданий та ідентифікований деякий «Шулем, один із головних офіціантів царя».Про нього відомо мало, проте вчені з'ясували два важливі та цікаві факти. Перший свідчив про те, що походив Шулем не з Єгипту,а скоріш за все був семітом.Це вказувало на його міграційний характер походження. Другий факт наголошував на тому, що його посада згадувалася як «гарна позиція в кар'єрних сходах при царському палаці». Ці дані дозволяють припустити, що працю Шулема можна було назвати добровільною, а його мету по справжньому кар'єристською. Науковці також дослідили, що багато семітів займали посади танцюристів та співаків. В Єгипті навіть були наявними інститути для координації відносин між азіатами та місцевим населенням. Це є свідченням започаткування такого важливого, особливо для нас в сучасному суспільстві явища, як толерантність, яке неймовірно сильно впливає на якість сервісу та буде розглядатися в цій роботі детальніше в наступних розділах. Перші ознаки толерантності свідчили про сприймання людей за їх професійні якості та таланти, в незалежності від їх раси, нації, віри, гендеру тощо.[36]

Професії сфери обслуговування з'являлися одні за іншою. Багаті люди та королівські двори всіх країн світу потребували церемоніймейстерів, кухарів, офіціантів, проте, окремих закладів де могли б працювати ці люди не існувало. Так було аж до періоду Середньовіччя або ж епохи феодалізму. В соціумі відбувся крах непохитного авторитету владичарів, королів та імператорів. Європа, наприклад, поділилася на десятки тисяч маленьких наділів, якими управляла тогочасна аристократія, лицарі, купці та взагалі будь-хто, хто мав гроші і владу.Очевидно, що кожний феодал неймовірно сильно хотів розширити власні кордони, тому війни велися майже безперервно. Культура безкінечних баталій та хаосу спричиняла до постійної міграції селян, міщан та взагалі всіх місцевих жителів у великих

кількостях. Оскільки люди знаходилися в постійному русі та пригнічені, то потребували відпочинку, їжі та підняття морального духу. Проте, ніякий господар не хотів лишати в себе та годувати велику кількість людей, тому з'явилися нейтральні заклади харчування та розміщення, які знаходилися поза юрисдикцією феодинів та отримували фактичний імунітет від будь-яких військових подій. З'явилися трактири в Британії, таверни в Греції, кнайпи в Німеччині, хосподи в Чехії та корчми в Словаччині. Зародилися навіть такі елітні місця, як австерії та навіть ресторани. (див. додаток А) Спочатку вони мало відрізнялися один від одного і часто були маленькими сімейними бізнесами, проте з часом почали розвиватися і стали цілими осередками відпочинку, які давали можливості постійної праці десяткам людей. Всередині люди могли:

- поїсти унікальних хазяйських страв, які рідкісно повторювалися між закладами (бо всі готували за сімейними рецептами). В місцях рівня нижче та бюджетніше їжу та напої готував та виносив сам господар, проте в австеріях та ресторанах працювали справжні офіціанти, які зналися на поєднанні смаків, могли розрізняти вина та порадити гостю щось особливе, вислухавши його вподобання. При особливо елітних місцях були також тогочасні «хостес» та «хости», які розсаджували гостей по залу та бронювали окремі зали для подій, наприклад, бенкетів та персональних церемонних зустрічей.

- Виспатися. Інколи розміщенням гостей в кімнатах займалася спеціально виділена людина-адміністратор, при якій працювали приватні покоївки (часто служанки власника таверни).

- Вилікуватися та відпочити. При постійних дворах нерідко знаходилися лазні та бані, в яких за окрему плату можна було розслабитися та помитися.

- Розважитися. В подібних закладах можна було побачити артистів, байкарів, мандруючих бардів та акробатів.[17]

Одним з витків розвитку сфери гостинності став кейтерінг. Історії відомий приклад, коли у Франції, в 15 ст. король Генріх III після полювання вирішив відвідати постійний двір, який знаходився в Парижі на набережній Турнель та спробувати їх їжі. Він був настільки вражений унікальністю смаку місцевих страв з качки, що почав замовляти страви до свого замку. Цей постійний двір дожив і до нашого часу і на разі є відомим рестораном «La Tourd'Argent» або ж «Срібна Вежа».[38] Підсумовуючи вплив Середньовіччя на сферу гостинності можна сказати, що цей період був початком існування HoReCa, яке відоме сьогодні. По-перше, відбувся великий поштовх до розвитку закладів харчування та розміщення. По-друге, запустився цикл, який не можна буде спинити вже ніколи – спроба задовольнити споживача, якого ставало разом в раз все важче і важче здивувати. Вся справа крилася в популяризації в масах гедоністичного стилю життя, який поширювався майже на все, в тому числі і на їжу з житлом. Людям вже не було все рівно що вживати і де спати. Гості почали їсти не тільки для подавлення не тільки звичайного голоду, але й «гедоністичного», вживати алкоголь та страви для смаку та естетично-гурманської насолоди. Коли людям стало нудно просто їсти цікаві кулінарні витвори, то вони захотіли відчувати себе максимально чисто, комфортно та розслаблено. З'явилися скатерті, стали поширеними столові прибори, а персонал вже не ходив мовчки по залі, а активно проявляв свої знання в сфері еногастрономії, а також розважав гостей, слухав їх історії та залишав найкращі спогади. В «готелях» вже не достатньо було соломи на підлозі, потрібен був гарний ремонт який з віками ставав все більш вишуканим та неповторним та м'яке ліжко. Важливим прогресом була також і ще більше поширена толерантність в суспільстві. Люди майже повністю відмовилися від фактору ієрархічності в готельно-ресторанній індустрії. Індивід міг отримати сервіс будь-якого рівня в незалежності від його статусу в суспільстві. Аристократ, якщо бажав, міг влаштуватися метрдотелем в якусь

австерію та обслуговувати звичайного міщанина і при цьому ніхто не відчував себе ніяково.

Філософи всіх часів вважали, що історії циклічна, а багато успішних людей вважало, що з помилок та уроків минулого можна чудово навчитися чомусь корисному для себе. Якщо переглянути розвиток готельно-ресторанної індустрії та сервісу в ній впродовж людського існування, то можна зрозуміти куди прямує суспільство, чого йому не вистачає та що можна назвати інновацією вже для сучасного покоління, а також яка доля спіткає сферу гостинності у майбутньому. Поки можна виділити декілька основних факторів-етапів розвитку:

- Сервіс це натуральна дія, комунікація між людьми, закладена на базовому, інстинктивному рівні
- Справжній якісний сервіс повинен бути добровільним, а також має бути бажання надати його іншій людині
- В індустрії HoReCa не має місця ієрархії суспільства. На момент отримання або надання послуги важлива тільки модель відносин «обслуговуючий персонал-гість»
- Людей с часом стає все важче і важче здивувати. Суспільству близька культура гедонізму та воно власноруч, бажано або не бажано, підіймає рівень стандартів обслуговування ледве не кожного року

Виходячи з цих факторів можна спробувати скласти визначення терміну «сервіс».

Сервіс – це добровільна взаємодія між двома або більше людьми, в незалежності від їх статусу, по моделі «обслуговуючий персонал-гість» під час якої надається нематеріальна, проте відчутна тимчасова послуга, направлена на задоволення певних потреб.

Можна порівняти запропоноване визначення з вже існуючими. Українські вчені І. О. Піюренко та Я. Е. Андрющенко, наприклад, вважають що, «сервіс - це обслуговування, яке проводиться виробником або посередником, що дозволяє споживачу максимізувати задоволення потреби, що виникла». Для контексту також треба використати визначення терміну «послуга», даний авторами. «Послуга – це процес впливу живої або упередженої праці на людину, її майно або навколишні умови, зроблений на платній або безкоштовній основі, що має на меті задовольнити потреби окремих членів суспільства, певних груп людей або суспільства в цілому».[6] Інше визначення професор Фролова Т. «Сервіс – це особливий вид людської діяльності, спрямований на задоволення потреб клієнта шляхом надання послуг, затребуваних окремими людьми чи організаціями».[8] Професор Пітер Хіл дає наступну дефініцію, сервіс – це «зміна становища суб'єкта господарювання особи або товару, спричинена іншим суб'єктом господарювання з його дозволу». [21]

Аналізуючи вищезгадані визначення, можна зробити декілька коментарів стосовно їх коректності:

По-перше, на сервіс не обов'язково має йти запит від осіб чи організацій, щоб його надавати. Інколи факт надання сервісу навіть не є передбаченим, проте це не означає, що його можна ігнорувати. У всіх вищезгаданих визначеннях фігурує слово «потреба», що взагалі є досить важливим явищем для такої науки, як сервісологія, сучасна наука, що вивчає сервісну діяльність. У широкому розумінні існує базова потреба, наприклад, у соціалізації, у тому, щоб якісно провести час з друзями та отримати емоції. В більш вузькому розумінні, можна виділити більш конкретні потреби, які треба задовольнити: подати добре приготувану та смачну їжу, вчасно прийняти замовлення, привітати гостей тощо. Проте, однією із головних сучасних тенденцій в готельно-ресторанній сфері є передбачення бажань гостя. Таким чином сервіс має бути направленим не тільки на закриття існуючих потреб, а

і на вдоволення примх, які ще не виникли або про які гість ще сам не подумав. Якщо вийде задовольнити вузькі потреби, то вийде задовольнити й «базові» сподівання гостя, проте ширше розуміння «потреб» дає безкінечний простір для креативу та унікальних методів здивування постояльців, клієнтів та гостей. Звідси випливає особлива ознака обслуговування, яка мається на увазі всіма авторами при наданні визначення терміну «сервіс», проте не вказується насправді в самій дефініції. Мова йде про те, що послуга має надаватися з людським фактором. Іншими словами, людина має надавати сервіс унікально та використовуючи якості свого характеру. За стандарт це визначити неможливо, тому що людство поки знаходиться на етапі розвитку в цій галузі і досить часто послуги надаються персоналом прісно та шаблонно.

По-друге, не може йти мови про платну або безоплатну основу надання сервісу, бо він завжди має надаватися безкорисно. Слід прояснити, що мова йде про ситуації, коли сервіс є другорядною послугою, а не основною, наприклад, як обслуговування гостей адміністратором на рецепції готелю або офіціантом в ресторані. Іншими словами людина не має очікувати якоїсь нагороди за те, що вона професійно взаємодіє з гостем та задовольняє його потреби. Очевидно, що вона, в такому разі, має отримувати заробітну плату від компанії, проте не від відвідувача. Сервіс має надаватися щиро та без очікування подяки в будь-якому вигляді. Цей пункт також не можна включити до визначення з декількох причин. По-перше, людство, як і було сказано в попередньому факторі, ще не розвилось настільки сильно, менталітет суспільства, його вчинки та дії все ще часто будуються на вигоді та зиску. По-друге, люди не зможуть не очікувати від гостя «подяки», якщо буде існувати викривлена та неправильно сприйнята культура чайових, про яку буде згадано в одному з наступних розділів.

Для подальшого розгляду готельно-ресторанної сфери в периферії надання послуг варто детальніше визначитися що є основним продуктом, який надають заклади цієї індустрії. Як вже було згадано, існують дві сторони сервісу – потреба та послуга. Ці поняття схожі на модель «попит-пропозиція», проте не можна сказати, що вони тотожні. Стосовно цієї моделі відомі багато економічних позицій та теорій, проте зосередимося на двох. Першу видав Жан Батист Сей, створюючи свій «Закон Сея» про те, що «пропозиція породжує попит». [34] Через багато років видатний британський економіст Джон Мейнард Кейнс переосмислив цей закон та видав свою теорію, яка казала, що «попит народжує пропозицію». [23] Обидва ці принципи є логічними та підтвердженими часом, проте для сучасної готельно-ресторанної сфери не можна застосувати виключно один із них. Справа в тому, що в визначені Кейнса допущена логічна помилка, яку особливо добре видно в умовах сьогодення. Люди, по своїй природі, можуть масово та безкомпромісно відчувати попит тільки до своїх первинних потреб, наприклад, угамування голоду, відчуття безпеки тощо. Якщо брати сферу гостинності, то люди раніше максимум могли хотіти комфортних та чистих кімнат і їстівних, ситних страв. З часом закладів харчування та розміщення стало більше і вони почали конкурувати між собою в результаті чого люди почали отримувати такі послуги, сервіс та досвід, про який вони навіть не могли подумати. Після того, як вони відчули ті емоції, вони почали шукати їх в інших місцях. Так, можна сказати, що це все ж таки «пропозиція народила попит». В наш час люди вже звикли до дуже великої кількості благ, тому з'явився не глобальний, проте великий попит на, наприклад, готелі та ресторани люкс-сегменту. Однак, якщо в місті не буде елітного ресторану, то місцеві жителі будуть звісно не задоволені, проте зможуть спокійно жити й далі з цією незакритою нішею. Якщо ж в свою чергу, в місті відкриється такий заклад, то попит на нього буде визначатися пропозицією тільки в меншій мірі, а ось від маркетингу буде залежати лєвова доля успіху. Якщо навіть він не стане прибутковим серед місцевих жителів, то багаті

клієнти можуть проподорожувати до цікавого закладу численну відстань, головне тільки, щоб вони про нього дізналися. Навіть в містах, де елітних осередків велика кількість, люди все одно підуть в нове, популярне та прорекламоване місце навіть в незалежності від того чи є вже відгуки про його якість та чи варто взагалі цей заклад відвідувати. Фактично, в сучасному світі на пропозицію і попит впливають багато факторів, тому первинним можуть бути обидва поняття при різних обставинах. До того ж вони можуть міняти свою пріоритетність вже в процесі існування продукту. Наприклад, в Києві відкрився готель люкс-сегменту і людям він настільки сподобався, що відбувся ефект «сніжного кому» і суспільство почало масово хотіти відчутти ті ж самі неповторні емоції, що і їх друзі, колеги, родичі, що призвело до відкриття інших лакшері-готелів. Іншими словами, спочатку пропозиція створила попит, а потім вже попит створював пропозицію.

Повертаючись до моделі «потреба-послуга» можна додати, щодля існування однієї зі складових не обов'язкове існування іншої. Людина є хіба не єдиною істотою у світі, яка може самостійно вигадати собі проблему і потім шукати до неї вирішення. Це явище досліджувалося психологами зі всього світу та було виявлено, що воно пов'язане з неймовірно великою кількістю факторів, починаючи від інстинктивного бажання все піддавати сумніву та бачити у всьому небезпеку і закінчуючи медичними кондиціями, в яких люди самосаботують своє щастя та спокій, а також в кінці кінців сидіння в комфорті просто втомлює та викликає нудьгу. Проте, окрім того, що індивідиздатні вирішувати проблеми, створені ними самими, вони ще й навчилися створювати засоби, методи та предмети, якими можна вирішувати питання, які турбують. Ці нововведення, спрямовані на полегшення життя та на просування прогресу в різних сферах буття називаються інноваціями. Варто зауважити різницю між поняттями «винахід» та «нововведення»/«інновація». Крістофер Фріман, британський економіст, вважав, що

головною різницею між ними було те, що винахід це певний концепт, модель, ідея по покращенню певної сфери буття, а інновація це застосований на практиці та, головне, успішний продукт.[18] Так вважав і економіст Брайан Твісс, який зазначав, що «Винахід стає нововведенням, якщо здобуває успіх на ринку».[25, 40]

Багато хто пов'язує інновації з технологіями як, до прикладу, вже згаданий Крістофер Фріман, який казав «...технічні інновації або просто інновації використовуються для опису впровадження та поширення нових і вдосконалених продуктів і процесів в економіці, а технологічні інновації - для опису прогресу в знаннях...»[18]. Проте, не варто вважати, що до інновацій відноситься тільки технічний прогрес та фізичні винаходи. Пітер Друкер, так званий «батько сучасного менеджменту» писав, «... "інновація" - це економічний або соціальний, а не технічний термін». В приклад він приводив народ Японії, який у кінці 19-го - початку 20-го століття мав «відкрити країну світові», проте дуже не хотів «вестернізуватися» та волів залишитися собою. Друкер каже, що соціальні інновації є важливішими, ніж технічні винаходи, тому що «локомотив, який потягне поїзд з Лондона до Ліверпуля, так само, без адаптації чи змін, потягне поїзд з Токіо до Осаки. Але соціальні інститути мали бути водночас квінтесенцією "японських" і "сучасних". Ними мали керувати японці, але при цьому обслуговувати "західну" і високотехнологічну економіку». Такий приклад особливо актуальний для України, якій дуже важливо вибороти собі популярність західного світу та бути великим гравцем на світовій арені, але не втратити при цьому свою унікальність, культуру та «душу» народу. Як парадоксально б це не було, але в епоху технологій варто ставити в пріоритет свою культуру, нематеріальні цінності та соціальні інститути, тому що технології можна імпортувати за певною ціною або навіть дешево імітувати, як роблять ті ж самі японці, а ось інституції, навпаки, потребують культурного коріння, щоб рости і процвітати. Якщо це культурне коріння загубити,

дати йому вмерти та занепасти, то країна та нація українців просто припинить існувати як явище і відновити все буде якщо не неможливо, то неймовірно складно.[15]

Продовжуючи тему проявленні України на світовій арені можна сказати, що інновації, вчасно та влучно використані, допомагають стати більш конкурентоспроможними. Про це пише «батько-засновник сучасної сфери стратегії» та гарвардський професор Майкл Портер. Він мав думку, що інновації це «можливість здобути конкурентні переваги...Інновації виявляються в новому дизайні продукту, у новому процесі виробництва, у новому підході до маркетингу чи в новій методиці підвищення кваліфікації працівників. Інновації є досить простими і невеликими, базуються скоріше на нагромадженні незначних поліпшень і досягнень, ніж на єдиному великому технологічному прориві». [31] Вчений має рацію і стосовно своєї ще однієї згаданої гіпотези про те, що в наш час інновації скоріше є маленькими поліпшеннями, ніж великими науково-технічними проривами. Про це також кажуть і британські науковці Рой Ротвелл і Пол Гардінер, «...інновація – це комерціалізація не тільки основного вдосконалення в технічному процесі (радикальне нововведення), а й використання змін невеликого масштабу в технологічних навичках (удосконалення чи незначне нововведення)». Іншими словами інновацією можна назвати і переосмислення вже створених ідей та покращення їхнього функціонування.[33]

Існують також і дефініції терміну «інновації» і від наших вітчизняних дослідників. Наприклад, те, яке надає колектив у складі Одарченко Д., Тихонченко Р., Соколова Є., Абабова А. - «інновація – це кінцевий результат нововведень, спрямований на досягнення відповідного ефекту та створення нових або удосконалених конкурентоспроможних товарів (послуг, технологій і т.д.), що задовольняють потреби споживачів, може охоплювати всі сфери

діяльності підприємства і сприяє розвитку та підвищенню його ефективності».[5] Термін «інновацій» також розглядається і на рівні законодавства. Закон України «Про інноваційну діяльність» висуває положення, що «інновації - новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоздатні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери».[1]

Підсумовуючі можна виділити наступні ознаки інновацій:

- Можливість комерціалізації самої себе або продукту, на який інновація направлена. Проте, для того щоб називатися інновативним якийсь процес, послуга або винахід має пройти тест на успішність на ринку
- Інновації бувають не тільки технічні, але й соціальні, економічні та інші
- Інновацією можна назвати не тільки повністю створений з нуля продукт, але й покращення вже існуючого
- Інновації сприяють конкурентоспроможності

1.2. Сервіс як механізм впливу на привабливість закладів харчування та розміщення

Готельно-ресторанна індустрія безумовно є середовищем із високим рівнем конкуренції, в якому головними умовами ефективного функціонування є максимально повне задоволення потреб споживачів, забезпечення високого рівня комфорту та реагування на найрізноманітніші побутові, економічні та культурні побажання гостей. Ступінь вимог до цієї сфери росте паралельно з тим, як розвиваються послуги та рівень їх надання персоналом. Окрім того, що ця сфера і так є висококонкурентною, то вона ще й швидко росте й розвивається. Враховуючи великий приріст нових закладів виділятися з серед інших новим стартапам стає все важче і важче. Цей фактор підсилюється великою кількістю ланцюгів готелів, таких

як MarriottInternational, HiltonWorldwide, InterContinentalHotelsGroup (IHG) та багато інших, які подавляють конкурентів не тільки своїм досвідом та рівнем сервісу, але й популярністю та репутацією. Малоімовірно, що людина, яка вперше в житті буде знаходитися в якомусь місті вибере невідомий їй готель, коли поруч буде стояти за ту ж саму ціну, а може навіть й трохи дорожче, всесвітньо відомий «Hyatt». Великі турагентства або корпорації, в яких співробітників часто відправляють у відрядження не будуть видивлятися на ринку нішевий та маловідомий, проте комфортний готель, а скоріш швидко забронюють номер там, де вони на 100% знають, що буде наданий якісний готельний продукт. Окрім іншого великі готельні ланцюги часто можуть заключати договори з певними компаніями та надавати їхнім гостям спецтарифи, які будуть включити в себе певні додаткові послуги або буде надане значне зниження ціни за проживання тощо. Таким чином, в боротьбі за гостей менші та неланцюгові готелі змагаються з гігантами індустрії не тільки в тому, щоб надавати кращі послуги на ринку, але й в тому, щоб бути більше впізнаваними. Не дивлячись на це відомо, що ціна не завжди означає якість і ця гіпотеза знаходить своє місце і в сфері гостинності. Через те, що великі мережеві готелі мало страждають від маленької завантаженості та незначних прибутків, вони відносяться до своїх клієнтів не так трепітно і можуть інколи собі дозволити, щоб гість пішов незадоволеним або взагалі можуть відмовляти деяким особам в наданні послуг, наприклад, спираючись на зовнішній вигляд та не звертаючи увагу на обставини та кількість грошей в кишені людини. Локальні готелі навпаки часто стараються задовольнити найрізноманітніші потреби гостей та будують свою цільову аудиторію навколо постійних відвідувачів та «репітерів» (від англ. Repeat – повторювати). Ця політика є влучною та правильною, тому що постійні гості мають наступні переваги для готельно-ресторанного бізнесу:

1. З ними легше вистроювати відносини через кількість часу, проведеного людиною в готелі
2. Вони активніше можуть піти назустріч в вирішенні конфліктних ситуацій, адекватніше реагують на зміни в правилах надання послуг тощо.
3. Регулярні гості це «хребет» готелю, тому щона їхнє відвідування можна розраховувати в незалежності від кількості інших людей, які будуть проживати та користуватися іншими послугами. При прорахунках бюджету на наступні місяці часто береться до уваги сума прибутку від «репітерів», тому що щоб не сталося, вони завжди приїдуть та заплатять гроші
4. Трохи парадоксально, але регулярних гостей легше дивувати, тому що є в наявності більше інформації для використання про них, яку персонал отримує під час перебування гостей в закладі
5. Постійні гості за рахунок «сарафанного радіо» можуть перетягувати в надійний заклад своїх друзів, родичів і навіть колег та цілі компанії
6. Інвестиції в нових споживачів в багато разів дорожчі, ніж утримання існуючих

Однак, в незалежності від того постійний це гість чи людина, яка приїхала в перший раз, в них завжди будуть якісь невирішені запити, які неможливо буде задовольнити простим перебуванням в готелі або видачою їжі в закладах харчування. Проблеми можуть виникати як на дуже базовому рівні, на кшталт «занадто твердих подушок» або «холодного м'яса» і закінчуючи проханнями «допомогти підібрати подарунок на весілля сестри». Ось саме тут свою активність має проявляти персонал, який є душею закладу. Абсолютно кожному члену команди потрібно мати спеціальний набір цінностей та рис характеру, які визначаються керівництвом готелю, проте є ті характеристики, які є обов'язковими для працівників всієї сфери гостинності. Людина має бути гарним слухачем та

комунікатором в незалежності від своєї професії. Гості можуть виказувати свої побажання та незадоволення не тільки адміністраторам або офіціантам, а й, наприклад, покоївкам або технікам і їх зобов'язанням є донести цю інформацію до своїх колег для подальшої взаємодії з нею. Цей пункт підводить нас до наступного – працівник має бути гарним командним гравцем, який сумлінно буде виконувати свою справу, але й взаємодіяти з іншими департаментами для максимізації задоволення гостя від отриманих послуг. Обов'язковими для людей, які працюють з іншими людьми є чемність, емпатійність, знання правила етикету та висока адаптивність до різних видів клієнтів та гостей.

Проте, повертаючись до питання як не таким популярним готелям та ресторанам стати на рівні з світовими гігантами індустрії відповідь є досить однозначною – надавати незабутній та незрівняний сервіс і робити акцент на персонал. Якщо персонал проявить себе з найкращої сторони, то він може вирішити майже будь-який запит, якщо звісно, на його виконання є ресурси та він не суперечить політиці установи та не порушує закону. Гість ймовірно за це навіть захоче переплачувати. Інколи гості починають обирати конкретний готель та ресторан при своїх подорожах в більшій мірі через те, що там працюють їх улюблені люди, з якими в них вже відбувся певний емоційний та когнітивний зв'язок. Якісним сервісом інколи можна компенсувати якісь недоліки в інших послугах: люди все одно вийдуть задоволеними та повернуться ще. Окрім цих плюсів можна ще зазначити ледве не найголовніший – чудовий персонал може натренувати буквально будь-який заклад. Це в багато разів легше та дешевше зробити, ніж оновити ремонт у всіх своїх кімнатах, побудувати спортзал при готелі чи почати подавати якісь незвичайні страви в ресторані.

Для того, щоб певним чином виокремити надмірні старання персоналу в аспекті дивування своїх гостей та надання найвищої та найкращої форми обслуговування

було створене поняття «wow-сервіс» (вау-сервіс, обслуговування рівня «wow»). Фактично, академічного визначення такого явища не існує, тому що воно все ще досить молоде, тільки впроваджується в найпрогресивніші заклади світу, а багато власників бізнесів в сфері гостинності та їх працівники навіть не чули про таке. Через це, для кращого розуміння поданого матеріалу з наступних розділів, автор пропонує власну дефініцію:

WOW-сервіс – це одна або комплекс безкоштовних послуг, які є персоналізованими та підібраними під конкретну ситуацію з врахуванням багатьох деталей, надаються ненав’язливо та неочікувано з метою враження гостя та максимального задоволення його потреб.

1.3. Методи дослідження надання сервісу в готельно-ресторанній справі

Для ефективнішого дослідження в цій роботі було використано наступні загальнонаукові методи:

Аналогія – метод встановлення відносин еквівалентності. Був використаний при порівнянні дефініцій терміну «інновація» від різних науковців.

Абстрактно-логічний - розчленування досліджуваного явища на складові частини, їх виділення для виявлення якісних особливостей, в розумовому знаходженні першоджерела сутності і розкритті закономірностей його розвитку, а потім перехід від відстороненого першоджерела сутності до складної і багатосторонньої конкретної форми явища. Використовувався при розгляді історії розвитку сервісу та визначені особливостей, яких набуло явище обслуговування з часом.

Індукція - метод переходу від знання окремих фактів до знання загального. Використовувалась при створенні власного визначення терміну «сервіс».

Спостереження –цілеспрямованета навмисне сприйняття об'єкта, який був вивчений та в ході якого здобувається знання про зовнішні сторони, властивості й відносини досліджуваного об'єкта. Використовувався при зборі інформації про готельно-ресторанне господарство шляхом власного досвіду роботи в готелях.

Дедукція - метод переходу від знання загальних закономірностей до окремого його прояву. Використовувався при визначенні відмінностей сервісу різних рівнів між собою.

Аналіз – ґрунтовне дослідження певного явища шляхом його розчленування на окремі складові. Був використаний при розбиранні рівня сервісу, який надається в Україні та світі.

Експертне опитування - метод збору соціальної інформації про об'єкт в ході безпосереднього інтерв'ю експертів та професіоналів з цієї сфери. Використовувався при зборі досвіду працівників обслуговування та готельно-ресторанній індустрії для подальшого використання його при визначенні термінів та особливостей «сервісу» та «wow-сервісу», внутрішніх проблем в компаніях та для аналізу відношення персоналу до своєї роботи та до гостей закладу. Респондентами були: адміністратори рецепції готелів, консьєржі, офіціанти та метрдотелі ресторанів, а також менеджери департаментів хаускіпінгу, фронт-деску та F&B.

Припущення - складання сценаріїв розвитку того чи іншого явища із врахуванням тенденцій, виявлених у аналітичному розділі. Цей метод був використаний при наданні певним закладам рекомендацій, які мають покращити рівень їх сервісу та надихнути персонал на імплементування «wow-сервісу» в локальних масштабах своїх компанії.

РОЗДІЛ 2. ХАРАКТЕРИСТИКА СУЧАСНОГО РІВНЯ НАДАННЯ WOW-СЕРВІСУНА ПРИКЛАДІ ЗАКЛАДІВ РОЗМІЩЕННЯ ТА ХАРЧУВАННЯ

2.1. Характеристика та роль WOW-сервісудля закладів розміщення та харчування

Сервіс є надзвичайно потужним інструментом, який може впливати як на гостя, так і на репутацію та прибуток готелю. З часом деякі процеси, послуги та методи їх надання стали настільки повсякденними та мінімальними для людей, що вони включили їх до спеціального списку вимог, який назвали стандартами обслуговування. Іншими словами це комплекси обов'язкових для виконання правил обслуговування клієнтів, що повинні гарантувати певний рівень якості всіх послуг, які надаються. Стандарти можуть визначатися як на рівні світу або держави так і на рівні конкретного закладу. Наприклад, міжнародною обов'язковою нормою при обслуговуванні гостя в готелі є процедура заселення, яка триває не більше 5-15 хвилин, в незалежності від об'єму роботи адміністратора та кількості подорожуючих, які одночасно заїжджають. Однак, всесвітні стандарти, по факту, задають найнижчу планку для якості сервісу з усіх можливих. Якщо людина або департамент не в стані впоратися з певними завданнями згідно з нормами, то вони терміново мають пройти певні тренінги на підвищення професіоналізму, переглянути свої помилки та недоліки або, в крайньому випадку, просто змінити професію.

Насправді, для досвідченого сучасного мандрівника елементарна відповідність стандартам вважатиметься чимось недостатнім і справді реальна планка світового сервісу починається приблизно з "виключного обслуговування". Воно відрізняється від простого обслуговування тим, що починає включати в себе не тільки міжнародні норми, а й всесвітні практики, поради та методики для покращення сервісу.

Співробітники такого рівня вже більше розуміють концепцію свого закладу, вже не машинально відпрацьовують свої механічні та базові дії з фабричною завзятістю, а проявляють ініціативу та підключають до обслуговування емоції та індивідуальний підхід. Так, адміністратор вітається з гостями, при їх прибутті, по іменам і також, в залежності від деяких факторів, додає окремі фрази, які мають налаштувати людей з перших секунд на контакт та емоційний зв'язок. Офіціант вже не відмовляє в модифікації страви гостю, а уважно слухає та старається задовольнити прохання. Ключовим фактором переходу до цього етапу є розуміння, що слово сервіс хоч і походить з латині (лат. *servio*) і означає «служити», але в сучасному суспільстві має позитивну конотацію, яка більше означає «допомагати». На цьому етапі знаходиться на даний момент найбільша кількість закладів харчування та розміщення.

Наступний етап "вражаючого обслуговування" вже є більш складним і розділяє людей на тих, хто ніколи не зможе надавати послуги на настільки високому рівні тих, в кого сервіс закладений «в ДНК». Розширюючи цю думку можна сказати, що в деяких співробітниках можна виховати клієнтоорієнтованість, спостережливість та почуття причетності до спільної справи, проте, ніколи людині не вийде штучно насадити гостинність. Якщо навіть спробувати це зробити, то надалі виникне проблема, що працівник робитиме певні завдання без розуміння їх важливості та потреби, виконуватиме їх невчасно та не доречно, комунікуватиме з гостями фальшиво тощо. Цей етап важливо розглянути детальніше, тому що він максимально наблизений до сервісу рівня ВАУ і межа між ними може бути тонкою. Робітники, які наділені даром гостинності дійсно мають перевагу між своїми колегами, тому що вони є більш емпатичними, кращими командними гравцями, можуть легко підлаштовуватися під різні типи гостей та сприйняти різні концепції та ідеї закладу, для того, щоб передавати їх ефективно відвідувачам. Вони хапаються за маленькі ситуації та деталі, мислять через призму «як можна ще сильніше покращити

враження гостя?» та ніколи не кажуть «ні» викликам. Дуже важливою здатністю співробітників такого рівня є розуміння проблем емпіричним способом. Іншими словами – здатність вчитися на своїх минулих досвідах та, особливо, на помилках. Кажучи про помилки, майже імперативною нормою висококваліфікованого співробітника є швидка та влучна реакція на будь-які конфліктні, проблемні та нештатні ситуації, які можуть зіпсувати гостям враження від поїздки, призвести до втрати клієнтів реальних та потенційних, а також погіршити репутації компанії. Підтвердженням цього є цікавий факт існування такого поняття як «парадокс лояльності». Він свідчить про те, що клієнт/гість, який отримав негативний досвід, а потім швидко та ефективною реакцією бренду, стає більш лояльним до компанії, ніж та людина, яка просто отримала задовільний досвід. [22] Це підтверджує статистика Kronos за 2023 рік, яка свідчить, що 83% клієнтів погоджуються, що вони почуваються більш лояльними до брендів, які реагують і вирішують їхні скарги. [24] Для кращого розуміння скарги гостя працівник має розуміти ситуацію з перспективи різних департаментів, знати бекграунд гостя на рівні конкретних ситуацій і по можливості, в масштабі всього його життя. Мається на увазі, що якщо людина знає гостя не перший раз, то вона має користуватися інформацією, яку отримала від попередніх інтеракцій з ним: на що він дратується, який до нього має бути підхід, що для нього є більш пріоритетним тощо. Просто щиро вибачитись на такому рівні може також бути недостатньо, тому вибудована популярна модель, якою користуються тисячі закладів по всьому світу: «вибачення-виправлення-невеличкий презент». (рис. 2.1.)



Рис.2.1. Реакція працівника сфери обслуговування на конфліктну ситуацію за моделлю «вибачення-виправлення-невеличкий презент»

Це має бути щось недороге для компанії, проте мати цінність для гостя. Готель може запропонувати незадоволеному номером гостю безкоштовне підвищення категорії або безкоштовну процедуру в СПА, а офіціант роздратованому відпочиваючому подарувати пляшечку вина за рахунок компанії або винести компліментарний десерт.

Останнім, найбільш вражаючим та вишуканим рівнем обслуговування є «WOW-сервіс». Сервіс рівня WOW має свої особливі ознаки, за якими можна його визначити. По-перше, **вау послуги рідко бувають визначеними заздалегідь**, тому що весь їх концепт будується на уважності до деталей в моменті, розумінні найтонших перемін настрою людини та вмінні впливати на них. Персонал, який хоче досягти вау-сервісу має орієнтуватися по тим даним, що в нього є в наявності, а **не використовувати для кожного гостя однаковий, нехай і досконалий підхід.**

WOW-сервіс це не про «видача парасольки кожному гостю, бо на вулиці дощить», а коли швейцар не зволікаючи самостійно виходить з готелю та проводить гостю з повними руками речей до машини, захищаючи її від зливи, допомагає їй з речами та на останок віддає свою парасольку. Це не коли кожній жінці дарують по квіточці на 8 березня, а коли дбають про різні смаки гостей та тим, кого знають, дарують їх улюблені квіти, а за кого інформації не було отримано, тому дають вибір зібрати власний букетик з асортименту квітів. Вау-ефект досягається унікальною та щирою турботою персоналу про комфорт гостей, **кожен співробітник регулярно ставить себе на місце відвідувача і пропускає через себе всі позитивні та негативні моменти.** Наприклад, якщо гість квапився та випадково розлив на себе суп, то йому не тільки принесуть серветки, щоб привести себе до ладу та запитують чи не обпікся він, а й принесуть йому нову порцію страви за кошти закладу, а також запропонують безкоштовно попрали та попросувати забруднені речі, якщо ресторан знаходиться при готелі, в якому проживає гість. Офіціант розуміє, як жахливо почувається особа, яка не тільки втратила багато часу, потрапив в некомфортну ситуацію на людях, але й не встигла наїстися, тому виправляє та передбачає кожен момент, про який подумав би сам, опинившись він на її місці. В доповнення до цього офіціант може дізнатися адресу, куди гість квапився, передати колезі і поки постоялець перевдягався, то адміністратор вже викликав би таксі за рахунок готелю. Таким чином, коли гість спустився би в лобі, то не витрачав час на очікування автомобіля. Існує помилкове враження, що вау-сервіс це складно і доступно лише елітним закладам з великим бюджетом. Проте головною умовою для забезпечення турботи такого рівня є **відданість справі та проста внутрішня мотивація працівників робити людям приємно.** Навіть маленькі заклади можуть купити розмальовки для дітей, щоб ті займалися ними, поки батьки відпочивали та розмовляли з друзями. Якщо час дозволяє, то працівник взагалі може трохи погратися з дитиною – більшість батьків будуть у захваті. Навіть ресторан середнього сегменту може

поставити закоханій парі на побаченні свічку для створення романтичної атмосфери. Навіть маленький готель може дозволити собі запропонувати гостю, який попросив розбудити його рано вранці, компліментарну чашку кави або чаю на вибір. Варто зауважити, що правильно виконати вау-послугу не важко, **проте вона має бути влучно підібрана під ситуацію, неочікувана, але водночас ненав'язлива та виглядати ледве не як випадковість**, щоб справити враження унікального ментального зв'язку персоналу з гостем. Обов'язковою умовою також є **безкоштовність даної послуги**, бо якщо за неї треба платити гроші, то одразу зникає все відчуття турботи, душевності та порозуміння. (рис. 2.2.)

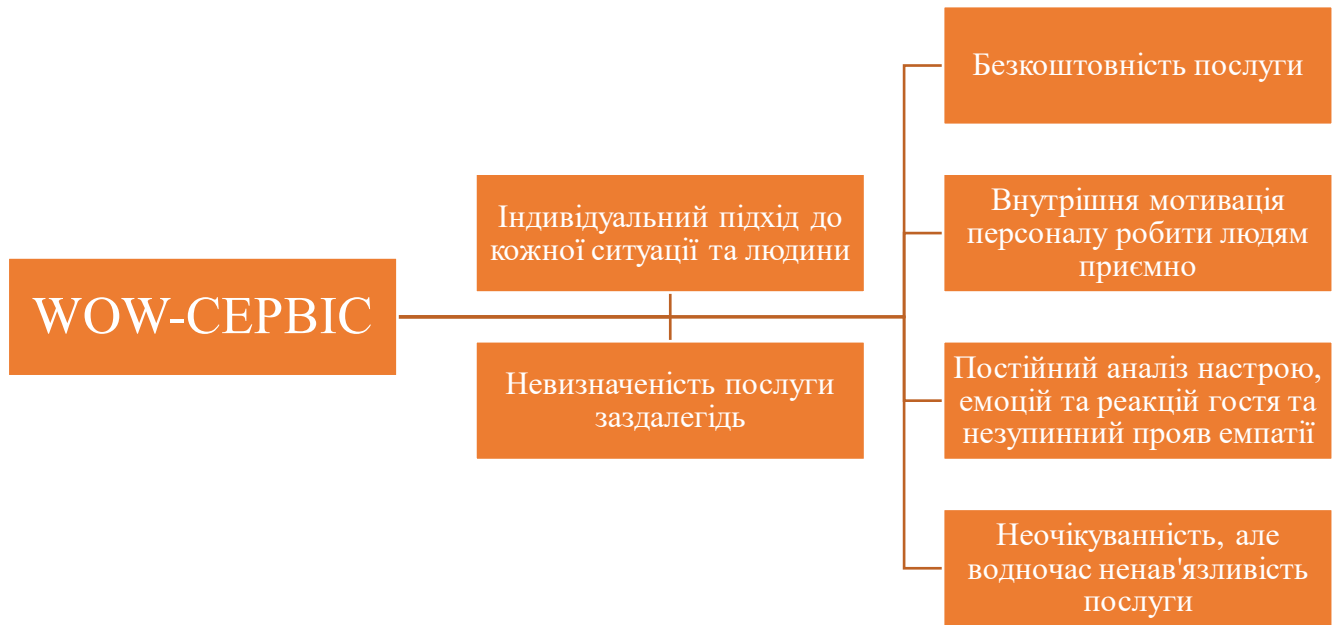


Рис. 2.2. Ознаки «wow-сервісу»

Останнім етапом сервісу є «ідеальний сервіс», проте це абстрактна, теоретична модель, яка не може існувати в реальному світі, а тільки використовується як міра для порівняння з іншими етапами для подальшої оцінки дій персоналу та їх ефекту на гостей. Однак, це не означає, що персоналу не варто стабільно розвиватися та працювати над покращенням своїх навичок. Wow-послуги мають бути звичаєм, а не

винятком; не практикою, а стандартом команди, бо як казав давньогрецький філософ Арістотель «досконалість – це не дія, а звичка».

2.2. Аналіз міжнародного рівня надання WOWсервісу в готельно-ресторанному бізнесі

Початком сучасного етапу розвитку сфери гостинності можна назвати період після закінчення Другої світової війни, який був пов'язаний з зацікавленістю людей в подорожах, відпочинку та туризму. Це призвело до появи численних закладів харчування та розміщення по всьому світу, деякі з яких з часом стали дуже популярними, а також виступали взірцями та стандартами для інших бізнесів. В свою чергу ця подія привела до появи певних тенденцій, які й досі визначають вектор розвитку готельно-ресторанної справи.

Одна з найбільших перемін сталася в готельній сфері, яку спіткало тотальне переструктурування ринку через виникнення сотень об'єднань готелів, які працювали під одним брендом на інтернаціональному рівні. Іншими словами в світі масово почали з'являтися готельні ланцюги, які вплинули також і на розроблення та просуванні на світовий ринок високих стандартів обслуговування клієнтів, організації й управління. Справа в тому, що готелі під контролем апарату управління бренду мали дотримуватися єдиних стандартів, а для підвищення конкурентоспроможності на швидкозростаючому ринку ці норми були високими та інноваційними. В наш час ситуація не змінилася, а тільки набула більших масштабів. По-перше, кількість готелів та темп їх появи з часом ставали тільки більшими. У 2011 році кількість ліжко-місць в Євросоюзі складала приблизно 11.4 мільйони та росла безупинно кожен рік до 2020 року, де сягнула 11.9 мільйонів. Великою перешкодою для готельно-ресторанної індустрії як і для будь-якої іншої стала пандемія коронавірусу COVID-19, під час якої ввели карантинні обмеження майже по всьому світу, обмежили пересування між країнами та навіть всередині

міст. Бізнеси пов'язані з соціумом, а особливо з рекреацією та відпочинком зазнали величезних фінансових втрат, а ті, які намагалися працювати під час обмежень зазнали ще й репутаційної шкоди. Звертаючи уваги на ці фактори стає зрозуміло чого кількість підприємств катастрофічно зменшилася в період з 2019 по 2020 рік. На 2022 рік кількість ліжко-місць складала приблизно 12.6 мільйонів. (рис 2.3.) [16]

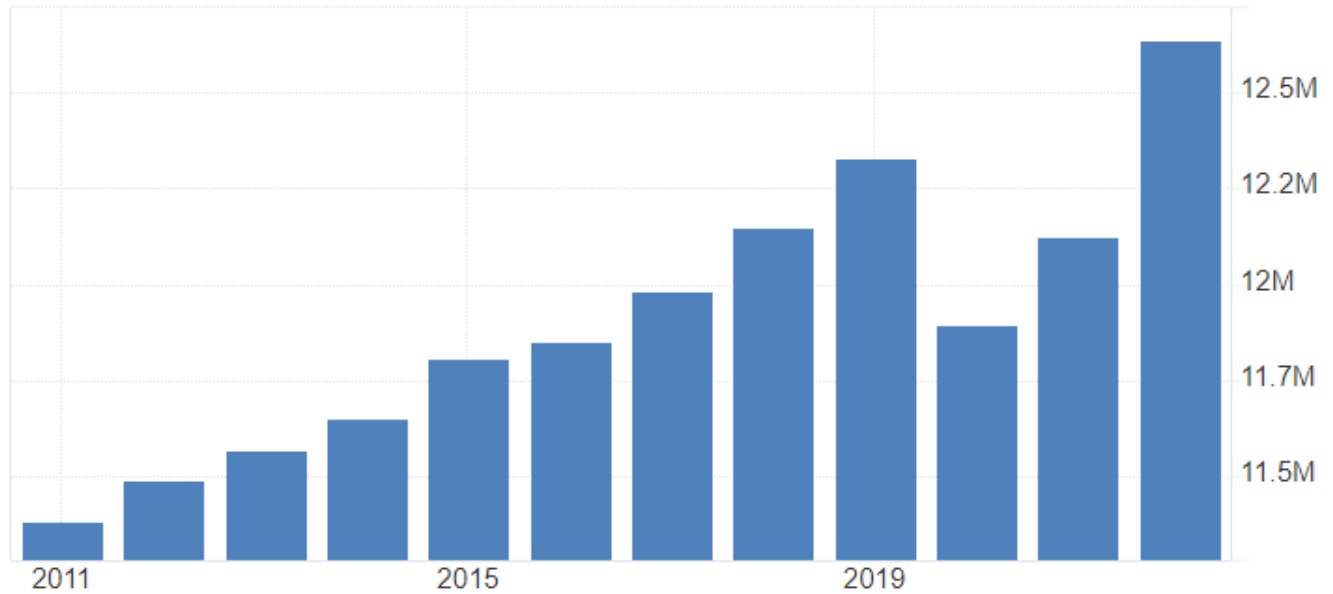


Рис.2.3. Статистика EUROSTAT по кількості ліжко-місць в Європейському Союзі (2011-2022 р.)

По-друге, індустрія готелів стала ще більш вразливою до явища монополізації сектору. Це означає, що величезні ланцюги захопили значку частку ринку та мають переваги перед своїми конкурентами, в незалежності від того знаходяться вони під управлінням якогось бренду чи ні, користуючись своєю репутацією та відомим ім'ям. Популярність та великий попит призводять до ефекту «сніжного кому», що означає, що розширюватися корпорації через великі прибутки стає ще легше, що призводить до ще більшої впізнаваності в суспільстві. При 700000 готелях у всьому світі (на 2022 рік)[30] 10 найбільших готельних ланцюгів володіють та управляють 89226 закладами, що складає 12.74%, тобто майже кожен 10 готель буде

відноситися до цих гігантів готельної індустрії. [27]Ця статистика може бути тривожною для немережєвих готелів, які з року в рік мають ще більший ризик на поглинення якоюсь з корпорацій-велетнів, через незмогу конкурувати з нею. Великі готельні ланцюги можуть руйнувати унікальність своїх немережєвих колег при управлінні своїми однаковими вимогами та інколи заборною на якісь власні ініціативи та правила. Ця тема є досить болісною для готельєрів всіх країн і всіх часів, доказом того є навіть проявлення цієї проблеми в всесвітньовідомому романі АртураГейлі «Готель». В ньому власник великого готелю дуже протривиться поглиненню його бізнесу великою мережею, не дивлячись на те, що заклад знаходиться на грані банкрутства. Справа в тому, що він вважає, що готель одразу втратить «душу» та стане таким ще сірим і однаковим, як і сотні йому подібних готелів в ланцюгу. Хоча цей твір і є літературним, протє побоювання все одно є актуальними і для реального світу, де великі корпорації, націлені на отримання якомога більшої кількості грошей, починають перешкоджати наданню якісного, щирого та турботливого сервісу. Прикладом є заборона багатьох ланцюгів безкоштовно селити раніше або виселяти пізніше гостей, ніж вказано в заявленому стандартами часі. Взагалі функція раннього заїзду або пізнього виїзду є майже мандаторною в закладах розміщення і часто можна зустріти, що вона йде як окрема послуга за додаткову плату, часто в розмірі 50% від вартості 1 ночі, заброньованої гостем. Деякі заклади можуть в певних ситуаціях поступитися та дозволити виселятися та заселятися подорожуючихв зручний для них час безкоштовно, з метою зробити людям комплімент, підвищити їх лояльність до готелю, вибачитися або навіть просто задовольнити їх потреби у відпочинку після довгої дороги – все залежить від політики закладу та співчуття адміністратору та менеджеру фронт-деску. Протє, інколи мережі можуть забороняти гостям заселятися безоплатно навіть за пів години до стандартизованого часу, навіть якщо кімната гостя є чистою та підготовленою. При тому вартість за ранній заїзд все одно буде лишатися такою

ж самою – умовні 50% від стандартної ціни за 1 ніч і втомлений гість інколи може навіть погодитися на такі правила, проте точно не буде задоволеним та не відчує гостинність від місця, а також не встановить ментальний контакт з персоналом. Не прогресивні ресторани, в свою чергу, часто грішать штрафами для співробітників за помилки будь-якого типу, починаючи від запізнення і закінчуючи списанням грошей з зарплати гостя в випадку, якщо люди просять поміняти страву, яка їм не сподобалася або якщо довелося видати відвідувачу якийсь комплімент за рахунок закладу, наприклад, безкоштовний десерт. Це не тільки свідчить про жахливе свідчення до співробітників та невмілий менеджмент, але й призводить до появи страху в співробітників проявляти себе, ризикувати та робити помилки, що загонять їх в виконання тільки тих дій, які в них доведені до машинальності, але які абсолютно не викличать ніякого вау-ефекту в клієнта/гостя, а в гіршому випадку навіть вразять репутацію закладу через неякісний та прісний сервіс.

Додають значимості цим ситуаціям також і статистика PWC про те, що 32% усіх клієнтів припинили б співпрацювати з брендом, навіть який вони любили, після усього лише одного поганого досвіду.[32] Гірше усього, що тільки 1 з 26 клієнтів повідомлять бізнес про свій негативний досвід, проте можна бути впевненим, що вони особисто повідомлять про це всіх своїх родичів, друзів та колег, а також всіх знайомих через соціальні мережі. 36% споживачів поділяться своїм досвідом обслуговування в соціальних мережах (Instagram, Facebook та інші), незалежно від того, хорошим він був чи поганим. На разі, ризик втратити купу клієнтів через поганий відгук зараз дуже великий, тому що 87% споживачів переглядають відгуки про компанію в інтернеті та вибирають її відштовхуючись від них. Одночасно з тим, 72% клієнтів поділяться своїм чудовим досвідом з шістьма або більше людьми, що може підвищити атрактивність місця в багато разів. [35] Окрім цього якісним сервісом можна підняти свої прибутки - 68% споживачів готові платити на 16%

більше за продукти та послуги бренду, який, як відомо, пропонує якісне обслуговування клієнтів. [32] Також плюсом є можливість компанії отримати «право на помилку», тому що 78% споживачів готові мати справу з компанією знову після негаразда, якщо в процесі отримання послуги їм надавався чудовий сервіс. [35] Майже 80% американських споживачів стверджують, що компетентна допомога, швидкість, та дружнє обслуговування є найважливішими елементами позитивного клієнтського досвіду. Багато компаній приділяють багато часу та грошей розробці дизайну закладу, який буде привертати увагу, або передовим технологіям, щоб вразити клієнтів технічним прогресом, проте як з'ясовується це все хоча і є дуже важливого для повноцінного продукту, але не настільки важливо, як персоналізований та турботливий підхід до кожного гостя/клієнта. [32]

Не дивлячись на те, що великі мережеві готелі можуть призводити до стагнації сервісу та погіршення його якості, вони часто є новаторами в своїй справі. Одним з прикладів до наслідування багатьом готелям став ланцюг «Hilton» в главі зі своїм батьком-засновником Конрадом Хілтоном, який вигадував та створював проривні речі свого часу, які стосувалися сервісу та комфорту його гостей. Це саме Конрад вигадав розташовувати готелі біля аеропортів, започаткувавши тренд «бізнес-туризму». Він дуже цінував час гостей, тому вигадав зірковість готелів, щоб люди могли швидко зрозуміти рівень закладу без детальних дізнань в знайомих або персоналу; встановив міні-бари в номерах, щоб люди не шукали їжу за межами кімнати; заповнив пустий простір в лобі біля рецепції магазинами, аптеками, снєк-барями та стендами з пресою та журналами. Готельєр також був надзвичайно інклюзивним, що, як вже згадувалося в цій роботі, є дуже важливим для сучасного якісного сервісу. Це підтверджувалося його турботою про жінок, для яких він підготовував необхідні товари для гігієни в лобі, а також докладав до кожної з них в номер телефонну книги з контактами лікарень, магазинів та інших важливих

установ. Підприємець також одним із перших почав приділяти велику увагу до своїх гостей та деталей їх проживання для подальшого використання у майбутньому. На його рахунку є багато історій з «wow-сервісом», коли він дивував гостей вузькопрофільними та влучними подарунками та сюрпризами під час їх проживання. Історії відомий випадок з 31-м президентом США Гербертом Гувером, який дуже любив м'ятні цукерки і, приїжджаючи в готель, кожен раз виявляв їх у своєму номері, через що регулярно був у захваті і відвідував Hilton раз у раз, тим самим добре піднявши його репутацію в очах американців.[37]

На жаль, сучасний рівень надання послуг цій мережі залишає бажати кращого. Інтернет переповнений негативними відгуками про заклади мережі Hilton майже з кожного міста світу. Наприклад, «DoubleTreebyHiltonResort&SpaMarjanIsland» має десятки скарг гостей на негативний досвід з персоналом, який ігнорував запити, брехав, намагався зняти більше грошей, ніж треба, але є і ситуації, які взагалі є абсурдними для готелів такого рівня. Одну пару адміністратор заселяв цілих дві години, тому що при їх приїзді не була готова абсолютна ніяка документація, не був готовий номер, хоча вони заплатили за ранній заїзд заздалегідь, не була підготовлена потрібна документація для оформлення чек-іну, адміністратор постійно забував про гостей та займався своїми справами, в результаті чого мандрівники пропустили свій ланч, а менеджер ніяк не вибачився за весь цей конфуз і лояльні гості Hilton, які навіть мали високий рівень в програмі лояльності «HiltonHonors», пообіцяли вже більше ніколи не повернутися в цей заклад. З 4880 відгуків про готель на «Booking» приблизно 50 подорожуючих поставили через проблеми з персоналом оцінку від 1 до 3, 63 мандрівники від 3-5 та більше 100 відвідувачів від 5 до 7. У відгуках з оцінками вище проблеми теж з'являлися, проте вони не зіпсували враження настільки сильно, щоб люди занизили загальний бал. Таким чином негаразди з персоналом сумарно призвели до 213 негативних рецензій,

що складає 4,36% від загальної кількості відгуків і погано впливає на середній бал за «Персонал» (8.1, що є досить малим показником) і на загальний бал закладу в цілому (7.7, що є заниженим результатом, для 5-зіркового курорту).[13]

Також великою проблемою в закладах розміщення є жадлива політика «апселінгу», суть якої повністю полягає в спробах змусити гостя витратити якомога більше грошей за ті сервіси, які мають бути включені за замовченням у вартість. Наприклад, одним з апсейлів при бронюванні найвищої категорії номера є маленький холодильник, який можна отримати за 10\$ за добу, хоча стандартно міні-бар знаходиться в багатьох готелях у всіх номерах і його наявність є абсолютно безкоштовною. Важливо зауважити, що продукти всередині цього холодильника не будуть входити у вартість, навіть якщо придбати апсейл. «HiltonHotels&Resorts» бере додаткові гроші навіть за розміщення гостя як біля ліфту, так і далеко від нього, хоча обидві функції не є дійсно «бонусом», тому що біля ліфту створюється багато шуму, а кімнати, які є далекими від ліфту є просто незручними, бо добирання звідти до сходів або ліфту буде займати додатковий час.(див. додаток Б) Очевидно, що деякі люди мають свої преференції і кімнати глибше в довгих готельних коридорах можуть бути тихішими, проте компанія може занотувати побажання гостя собі в CRM-систему і надавати йому його улюблені типи кімнат безкоштовно, тим самим завойовуючи його прихильність та лояльність, яка в майбутньому може принести готелю в сотні разів більше грошей, ніж маленька додаткова послуга за 10-15\$ в добу.

Розширюючи тему, можна також додати, що внесення інформації про гостя в CRM-систему, або ж в систему управління взаємовідносинами з клієнтами, закладів харчування та розміщення це один з найбільш легких, але водночас і ефективних методів здивування гостя. Справа в тому, що люди хочуть бути почутими і побаченими, а також вони не люблять повторюватися, тому якщо при наступному

відвідуванні гостем закладу, певні послуги трохи трансформуються, підлаштовуючись під вподобання гостя, він це обов'язково помітить та оцінить. Існують проривні та інноваційні CRM-системи, наприклад, такі як «Fidelio», «Opera», «Servio»(для готелів) та «ChoiceQR», «Booknbook», «EatApp» (для ресторанів) тощо. Проте, мати в наявності програму все одно недостатньо, тому що вона має бути оптимізована під специфіку політики закладу – тобто треба визначити яку інформацію про гостей варто фіксувати і яким чином це коректно вносити в додаток. В більшості CRM-системах в закладах харчування можна вносити наступну інформацію:

- Фотографія гостя (можна скористатися пошуком в інтернеті або використати власно створене фото)
- Загальна інформація про людину (місце роботи, розмовна мова, номер телефону, улюблений столик)
- Преференції в стравах (які конкретні позиції з меню йому подобаються, чи любить він гостру/кислу/солодку їжу, який бренд води/алкоголю є улюбленим)
- Вподобання при обслуговуванні (гостю виносити всі страви по готовності, завжди починати вечерю з келиха просекко, не турбувати гостя уточнюючими питаннями тощо)

В закладах розміщенняокрім вищезгаданої інформації в «профайли» гостя можуть додаватися:

- Преференції по розміщенню (улюблена категорія, принциповість виду, наповненість міні-бару, температура в номері)
- Паспортні дані (дуже часто цю інформацію використовують для отримання дати народження гостя, для подальшого привітання його, а по-друге для отримання

його повного ім'я, місця народження тощо, для того, щоб полегшити пошук інформації про людину в інтернеті)

- Інформація по компаньйонам (бізнес-трєвел або ж подорож самому/з колегами, відпочинок з сім'єю, мандри із собакою)

Ще унікальною можливістю багатьох готельних додатків, на кшталт Fidelio, є поширення коментарів про гостя між департаментами. Працівник фронт-деску фактично зобов'язаний попереджати службу обслуговування номерів (покоївок та техніків), ресторан, фітнес-центри та інші установи при готелі про будь-які вподобання, запити, табу та інші дані гостя. Таким чином це по-перше підвищить швидкість реакції при наданні комплексного готельного продукту та розширить вікно можливостей для створення «wow-ефекту».

Продовжуючи тему технічних інновацій, які покращають споживчий досвід, можна згадати і масову діджиталізацію багатьох аспектів готельно-ресторанної індустрії. Наприклад, вмайже кожному готелі «Hyatt» присутня послуга самостійного поселення та виселення через «кіоск самообслуговування», який виглядає як планшетабо термінал, в якому можна пройти весь процес від кодування ключів до своєї кімнати і закінчуючи оплатою всіх використаних послуг при чек-ауті. (див. додаток В)

Проте, деякі готелі йдуть далі та пропонують гостям технологічну допомогу не тільки на початку та в кінця перебування, але й під час нього. Прикладом однієї з таких інновацій є наявність готельного додатку, в якому можна замовляти послуги різного характеру. Додаток популярної мережі готелів Ассог дозволяє людям мати не фізичну ключ-карту, а віртуальну, з допомогою якої можна потрапити до себе в кімнату. Це дуже зручно, тому що такий сервіс економить час гостей, які втратили картку або забули її в номері і мають підходити до рецепції та просити нову. [11] Деякі готелі, до речі, навіть штрафують за загублений ключ, що є добрим

референсом до одного з попередніх абзаців про те, що готелі зосереджені на заробітку та відкидають емпатію до гостей. Окрім цього, через додаток можна забронювати собі процедури в готельному велнесс-центрі або замовити столик в ресторані. VirginHotels пішли в цьому напрямку ще далі та розробили для гостей їх власного віртуального асистента Люсі, яка показала себе надзвичайно корисною. Окрім відкривання дверей та бронювання різних сервісів Люсі також здатна замовляти roomservice, комунікувати з персоналом з фронт деску стосовно бронювання кімнати та з персоналом хаукіпінгу стосовно бажаного часу прибирання, поповнення міні-бару або побажання гостя отримати додаткову подушку тощо. Проте найдивовижнішим є те, що Люсі може самостійно регулювати температуру, яскравість та колір світла у кімнаті, відштовхуючись від переваг постійця. Завдяки особистому кабінету та розумному алгоритму Люсі пам'ятає всі побажання гостя та може все налаштувати до ідеального стану ще до прибуття гостя. Практичним також є те, що Люсі знає місто навколо готелю краще, ніж будь хто інший і може порадити гостю куди сходити відпочити, де поїсти та на що подивитись і навіть може допомогти забронювати послуги сторонніх компаній, які знаходяться поза владою готелю. [41]

Важливо пам'ятати, що роль сфери гостинності не тільки в розвитку технічного аспекту та автоматизації обслуговування, але й в покращенні соціально-культурного середовища в світі. Серед готельних ланцюгів взірцем є «MarriottInternational», в яких розроблена програма «Serve360». Через неї готелі Marriott становляться інклюзивними абсолютно до всіх людей і майже всіх тварин світу, допомагають різним фондам, дбають про екологію та сталість, розвивають технології та рухають прогрес. Саме Marriott одними з перших найняли людину з обмеженими можливостями (синдром Дауна) на посаду швейцара. В їх готелях одними з перших стали масово використовувати диспенсери шампуню, гелю для душу та

кондиціонеру, відмовившись від міні-версій цієї косметики, тому що їх виготовлення призводило до появи великої кількості пластику та відходів. (1 велика пляшка замінювала від 10 до 12 маленьких). [26]

Повертаючись до теми про «wow-сервіс» можна затвердити, що хоча справжній «wow-експірієнс» створюється з маленьких і непомітних деталей, проте це не має заважати закладам створювати свої масштабні, унікальні послуги, які точно стануть незабутнім досвідом для їх гостей.

Багато бізнесів пов'язують свої вау-фішки з тваринами, як, наприклад, «GiraffeManor» в Кенії, в якому на сніданках жирафи можуть спокійно взаємодіяти з людьми та навіть їсти з їх тарілок(див. додаток Г). Інший африканський готель «Protea Hotel Ranch Resort» надає гостям можливість прогулятися зі справжніми левами, в супроводі спеціально навченого гіда. «LoewsCoronadoBayResort&Spa» в США є досить популярний серед ком'юніті серфінгістів, але він став ще більш відомим, коли ввів послугу тренінгу серфінгу для собак. [39] Менеджмент закладу проявив велику креативність та емпатію при створенні цього проекту, тому що дуже часто люди не можуть взяти свого домашнього вихованця на відпочинок або залишають його в номері, бо він заважає повністю погрузитися в деякі процеси на курорті, наприклад в той самий серфінг. Креативна маркетинг група пішла далі та навіть ввела на базі свого закладу щорічні змагання по серфінгу серед собак, на які почали приїжджати не тільки власники тварин, але й глядачі з інших країн.

В «Ritz-CarltonSouthBeach» працюють люди на посаді «менеджера по засмаганню», які допомагають відпочиваючим, які приїхали засмагати на пляжах Маямі, проте не мають досвіду в тому, як правильно це робити або забули якісь пляжні приналежності. Ці працівники відповідають за комфорт гостей при отримання сонячних ванн, контролюють, щоб ніхто з відвідувачів не отримав

сонячний опік, інструктують людей по правилам безпеки, пропонують напої, сонцезахисні креми та окуляри та багато іншого. [10]

На жаль, в епоху технологій та інтернету багато людей стали асоціальними та самотніми, що є парадоксальним, тому що зараз соціальні мережі є на своєму піку популярності. Прогресивні та сучасні компанії це розуміють і окрім індивідуального підходу до таких людей, вони ще не забувають дивувати їх незвичайними послугами. «HotelCharleroiAirport» пропонує постояльцям орендувати золоту рибку-компаньйона, яку він може помістити до себе в номер, щоб йому не було так самотньо, а «KimptonHotels» по цій же причині пропонують взяти рослину, на кшталт сукуленту.[12, 2]

До речі,«KimptonHotels» також дивують своїх гостей ще однією особливістю. Вони, як члени ланцюга «InterContinentalHotelsGroup», приймають участь у програмі лояльності, яка дає гостям багато своїх привілеїв. Проте, одним з найцікавіших бонусів є отримання секретного коду, який треба казати при заселенні адміністратору рецепції. Після того, як працівник почує правильне кодове послання, він пропонує гостю зіграти в гру, наприклад, кинути кубик або покрутити колесо з призами. Після того, як він це зробив, то рецепціоніст видає йому певний бонус, який гість виграв. Наприклад, якщо на кубику випала цифра 6, то людина отримає безкоштовний сніданок, а якщо 2, то компліментарний коктейль. (див. додаток Д) Така взаємодія коштує для готелю небагато, але дуже ефективно розважає відвідувача і робить йому приємно ще до його фактичного заселення, що дуже впливає на перше враження від перебування. Більш того, така гра може призвести до більших витрат постояльца в готелі, тому що деякі з призів спонукають до відвідування певних установ при готелі: прикладом є знижка 10% на всі СПА процедури і хоч це і виглядає як втрата потенційного заробітку закладу, проте гостю все ще потрібно

буде заплатити 90%, хоча він міг зовсім не придбати ніяких додаткових послуг і готель не отримав би прибутку взагалі.

Ресторанна сфера також не відстає у всіх аспектах. Найбільш технологічно-прогресивною наразі вона є в США та Азії, де роботи та дрони працюють в великих кількостях для багатьох закладів харчування. Мережа «KuraSushi» в Японії має своїх роботів Kur-B, які розвозять їжу гостям по залам, а також забирають в них брудний посуд. Мексиканський ресторан «ElPorton» має схожих механічних помічників, яких звати «Bella» та які, окрім основної своєї функції, ще постійно грають музику та розмовляють з гостями, коли їздять по ресторану, а «Робокоти» в Нью-Йорку навіть вітають гостей з днем народження та співають їм святкову пісню. [28] Дрони також працюють і в якості кур'єрів: Starbucks відправляє свої замовлення літаючими дронами, а «Domino'sPizza» невеликими безпілотними наземними роботомобілями Nuro R2. Директор з цифрових технологій Domino's Денніс Мелоні зазначав, що люди постійно розмовляють з роботами, вітаються з ними та дякують за доставку, що каже про позитивні зміни в суспільстві в сфері відношення до обслуговуючого персоналу, тому що якщо люди масово будуть вдячні навіть бездушній машині, то вони більш ймовірно будуть цінувати людський труд та старання. [9] Задіяний в закладах харчування також і штучний інтелект: такі мережі, як «TacoBell», «Chipotle», «Popeyes» та інші гіганти індустрії мають власні чат-боти, які можуть самостійно приймати замовлення. [28]

Вся ця автоматизація звісно веде до масового скорочення штатних співробітників і може здатися на перший погляд, що ця зміна в світі приносить більше негативних наслідків, ніж позитивних, проте, це зовсім не так. По-перше, віддаючи механічну та монотонну роботу роботам-помічникам персонал може зосередитися на своїй головній задачі – наданні сервісу з людським фактором та спілкуванню з гостями. Дрони дозволяють працівникам менше втомлюватися, а

також запобігають перегоранні на робочому місці. Скорочення ж штату також можна розглянути як частково корисний фактор, тому що в такому разі в сфері гостинності залишаться тільки незамінні та унікальні люди, які будуть надавати найкращий, першокласний сервіс в будь-якому місці – ті, в яких сервіс є «в ДНК». Це дозволить покращити глобальний рівень надання послуг та скоротити випадки конфліктних ситуацій, які ставалися на ґрунті непрофесійного, грубого та байдужого персоналу.

Дуже часто вже згадані системи управління взаємовідносинами з клієнтами використовуються великими мережами фаст-фуду, такими як «Subway», «Domino'sPizza» тощо. Остання корпорація вважається однією з найбільш технічно розвинутих представників ресторанного бізнесу. Це проявляється в різноманітності варіантів замовлення піци. Клієнт може це зробити через більше ніж 15 способів: за допомогою GoogleHome, Facebook Messenger, AppleWatch, Twitter, Slack, Smart TV, FordSync, AmazonAlexa та інших застосунків. При цьому «Domino'sPizza» мають свій власний додаток, який працює за розумним та живим алгоритмом, який буде допомагати людині складати замовлення відштовхуючись від його попередніх вподобань. Таким чином компанія, використовуючи різні ресурси, збирає величезну кількість інформації про своїх замовників, яка в іншому випадку могла просто втрачатися: їх номери телефонів, імена, адреси, вподобання по їжі, вподобання по часу доставки тощо. Варто зауважити, що люди, які замовляють фаст-фуд дуже часто намагаються зекономити свій час і топ-менеджери вищезгаданої корпорації чудово зіграли на цьому факторі та допомогли людям заощадити купу часу тим, що їм не треба кожен раз повторювати тону інформації операторам або офіціантам.[9]

Унікальним, дійсно взірцевим прикладом сучасного закладу харчування є NÜA SmartRestaurant в Барселоні, який створив власну технологію «розумних столів» та зосередився на тих проблемах суспільства і світу, які зараз дійсно важливі:

Технічність. В кожному залі знаходяться десятки горизонтальних екранів, які виступають інтерактивними столами для відвідувачів, за допомогою яких вони можуть отримати безліч послуг та розваг. По-перше, стіл дозволяє ознайомитися з інтерактивним меню та оглянути всі страви у 3D режимі. По-друге, «розумний» стіл прораховує в реальному часі калорійність та харчову цінність страв та дозволяє корегувати кількість мікроелементів та калорій, модифікуючи блюда. По-третє, стіл виступає також і розвагою, тому що в ньому наявні багато різних ігор, такі як віртуальний аерохокей, пазли, головоломки, командні взаємодії та розваги на реакцію. Таким чином гості можуть скоротити час, поки очікують на свою їжу, а для батьків така послуга буде дуже до нагоди, тому що вони зможуть відпочити, поки їх діти будуть зайняті віртуальними веселоцями. (див. додаток Е)

Інклюзивність. Одним з найбільш значимих показників модерного та прогресивного ресторану є інклюзивність. В наш час мультикультуралізму та толерантності сфера гостинності має бути взірцем для всіх інших, територією, де раді усім без виключення. Кожен готель, який хоче йти в ногу з часом має мати кімнату для людей з обмеженими можливостями, кожен заклад розміщення або харчування має приймати всі раси, всі віри, всі нації, всі віки та всі гендери та обслуговувати рівноцінно та з індивідуальним підходом до кожної людини. Більш того, толерантність має проявлятися не тільки до людей, але й до тварин – всі заклади мають бути pet-friendly або хоча б мають продумати як зробити перебування домашнього вихованця максимально комфортним. Ресторани нової епохи зобов'язані при створенні меню думати дуже широко, тобто мають бути присутні страви для вегетаріанців, веганів, пескетаріанців, людей з непереносимістю клейковини та лактози, а також опціонально можна подбати про наявність кошерної, халяльної та пісної їжі. Звісно, що присутність всіх цих категорій блюд в одному місці на даний момент є чимось дуже складно реалізуємым, проте ресторани та кафе

мають хоча б постаратися максимально дбати про різні світогляди. NÜA в цьому плані знову виступає прикладом для наслідування, тому що їх столи обладнані технологіями для сприйняття меню сліпими людьми, в них є меню та розваги для дітей, а також вони радо приймають всіх тварин та навіть розробляють на даний момент спеціальне меню для них з врахуванням численних алергій та смакових вподобань вихованців.

Сталість. Ресторан зосереджений на зберіганні природних ресурсів та сталості і постійно закликає своїх відвідувачів бути небайдужими. Вони виступають за переробку, повторне використання та скорочення споживання природних ресурсів і виключили з використання екологічно шкідливі хімічні речовини. Всі продукти заклад закупає в місцевих екологічно чистих фермерів та виробників, тим самим підтримуючи локальні бізнеси. В майбутньому в планах є повністю ліквідувати всі відходи, які NÜA виробляє і таким чином на 100% позбутися свого сліду забруднення планети.

Солідарність. Одна з цінностей ресторану полягає у наданні допомоги тим, хто її потребує. Саме тому кожен місяць вони перераховують частину від свого заробітку на різні фонди турботи про тварин та національні заповідники, а також кооперують з притулками тварин та поширюють ідею про те, що покинуті тварини теж заслуговують на любов та опіку. Окрім цього вони надають клієнтам можливість округлити решту з рахунку та перекинути цю суму на вибраний ними благодійний фонд.

Культурність та різноманітність. Заклад співпрацює з різними митцями, які виставляють свої витвори в залах. Деякі з їх страв створювалися з натхненням культурою Іспанії та переосмисленням традиційних рецептів. Заклад має спеціальну програму, яка дозволяє людям більше взаємодіяти та соціалізуватися. В ній ти можеш вказати свої інтереси та записатися на дегустацію вин, дружній ланч, пошук

сусіда по квартирі, участь у геймерському турнірі або навіть спробувати сходити на побачення з іншим з відвідувачів.[29]

Фактично всі перераховані напрямки розвитку мають бути задіяні в будь-якому сучасному закладі, тому що це призводить не тільки до підвищення продажів прогресивним гостям, які будуть обирати сталі та інклюзивні місця, але й дозволить компаніям вносити свій внесок в збереження планети.

2.3. Аналіз та характеристика сучасного рівня надання WOWсервісу в готельно-ресторанному бізнесі в Україні

В Україні сфера гостинності вже декілька десятиліть років знаходиться на етапі «активного розвитку», що передбачає наявність певних помилок та недоліків, які потребують свого виправлення. Дивним є те, що майже кожне недопрацювання є в певному рівні парадоксом: Україна відома своїми щедрими та прямими людьми, проте, часто заклади готельно-ресторанної індустрії отримують негативні відгуки за поганий сервіс та байдуже ставлення до гостей. Країну населяють та відвідують найрізноманітніші люди, проте готелі та ресторани бояться вийти за рамки стандартів, ризикнути та зробити якийсь цікавий, але потенціально не успішний проект або реалізувати якусь незвичайну ідею в уже існуючому готелі або ресторані. Ці та багато інших недоліків пов'язує між собою одна особливість – в Україні є ресурси величезних масштабів, проте українці ще не зрозуміли, як їх використовувати.

Сфера гостинності низького класу страждає більше усього. Часто в хостелах та 3-4-х зіркових готелях відмічається низький рівень чистоти, а також персонал, який поводить себе грубо та не проявляє потрібної емпатії та ентузіазму. Причина і першого і другого мінуса полягає в низькій вмотивованості співробітників. По-перше, на відміну від готелів та ресторанів люкс-сегменту, готелі класу нижче приймають в себе не таких багатих людей та мають невисокі ціни, тому й чайові

працівники отримують рідше та менше. Через це вся відповідальність за мотивацію персоналу лягає на плечі менеджменту та власників компаній, які дуже часто не переймаються цим та створюють некомфортне оточуюче та робоче середовище для свого персоналу. Не можна сказати, що вони не хочуть, щоб їх гості отримували якісний сервіс та приємний досвід, навпаки, вони часто вимагають цього від своїх підлеглих, а інколи навіть й штрафують за якісь недопрацювання або взагалі наказують за ситуації, в яких вони були невинні. Почати треба з того, що часто стягнення є незаконними, а також що це максимально неефективна система навчання людей. Більш того, штрафи, догани та навіть звільнення можуть ставатися за спроби персоналу зробити «вау-сервісу», наприклад, коли гості просять офіціанта замовити їжу з дитячого меню, проте самі є дорослими і дітей не мають, то офіціант цього не зробить і навіть може привести гостям аргумент, що вони так не роблять, а якщо він все ж таки зробить, то його можуть покарати або звільнити. Ці переслідування та надмірний контроль і «вишколення» треба замінити навчанням та тренінгами з індивідуальним підходом до кожного закладу. Також ідеально розробляти тренінги для кожного з працівників особисто, враховуючи його риси характеру та менталітет, проте такий рівень продуманості проявляється дуже рідкісно, в закладах з невеликою кількістю персоналу. Легшим, більш доступним для всіх методом є якісний підбір співробітників HR-департаментом згідно з цінностями компанії, проте деякі з закладів навіть не розробили ще свої цінності, що взагалі є базою та фундаментом будь-якого бізнесу. Не дивлячись на всі недоліки навіть готелі та ресторани бюджетного та середнього класу в Україні мають своїх якісних представників, які в той же час і є одними з найбільш популярних як серед громадян країни так і серед іноземців. Наприклад, хостели часто використовують креативні концепції і прикладами можна назвати «Moonotel» в Києві та «Constellation 89» у Львові, де капсули, екстер'єр та інтер'єр гостьових зон та кімнат пов'язаний з космічною тематикою. Вони також є чудовими представниками думки,

що «низька ціна не повинна означати низьку якість». В цих закладах є неалергенні, гіпоалергенні подушки та ковдри, різноманітний снєк-бар, де кожен знайде щось для себе, а також турботливий персонал, який завжди радий допомогти. Інклюзивні особливості є і в інших хостелах, наприклад, київський «DREAM Hostel» має номери для людей з обмеженими можливостями, в львівському «TheGeorgehouseHostel» у всіх кімнатах знаходяться ортопедичні матраци, а харківський «Хосмос»регулярно підтримує локальних митців та дозволяє всім виставляти свої твори на території готелю, а також проводить тематичні творчі івенти для всіх бажаючим. До речі, події дійсно є важливою частиною хостелів, тому що вони приймають найрізноманітніших людей та розміщують їх дуже близько і будь-які комунікації за межами кімнати будуть сприяти культурному обміну. Саме тому багато закладів мають при собі бари, клуби та інші подібні місця. В хостелі та готелі «GlobeRunner» люди можуть розміщуватися з тваринами, в лобі біля рецепції для гостей стоїть приставка, в який доступно більше 20 різних ігор, а якщо буде потребуватися допомога, то адміністратор навіть може пояснити та навчити бажаючих певним нюансам геймінгу в цілому та фішкам в конкретних іграх. Менеджмент складає календар івентів, які проходять декілька разів на місяць, а якщо співробітники захочуть проявити креатив, то вони самі можуть спробувати себе в якості івент-менеджерів та організувати все від початку до кінця, що є досить прогресивним, тому що дає персоналу можливість розкриватися та дає простір до «wow-ефекту». До таких подій відносяться: колективний перегляд фільмів або «movienight», турніри серед проживаючих по кіберспорту, speed-dating та speed-friending,вечори з запрошеними гостями (блогери, митці тощо) та багато інших. Також однією з ключових особливостей закладу є його сучасність в контексті війни в Україні, тому що для військових діє знижка до 30% на всі номери, а також на рецепції можуть видати маску для сну, затички для вух та навушники з білим шумом, які допоможуть заснути людям, які страдають від безсоння та тривожності.

Взагалі багато закладів сфери гостинності з початком війни в Україні досить сильно змінилися, тому що відчули на собі важкі випробування. Не дивлячись на кризу та хаос в країні в перші дні війни багато ресторанів та кафе не розгубилися і почали готувати безкоштовні страви для ТРО, військових та біженців. Петро Заставний, власник мережі «Сім'я ресторанів Файного Міста» у Тернополі розповідав, що заклад мав 7 різних концепцій прийому їжі, тому що люди приходили і снідати і обідати і вечеряти, тому доводилося перекривати ці потреби цікавими подачами та смачною їжею. Він затверджував, що середній чек піднявся на 15% в порівнянні з довоєнним станом, що пов'язано з тим, що місця громадського харчування стали певними безпечними осередками цивілізації, де життя продовжувалося таким чином, яке воно було до обстрілів та тривоги. Кожен похід поїсти ставав ритуальним, буквально невеличким святом, в якому можна провести час зі своїми рідними, тому люди не скупилися на закриття цієї важливої людської потреби. Війна вплинула і на якість українського сервісу. Наприклад, Дмитро Бельмега, власник мережі закладів східної кухні «Yokiu» сказав, що через великий наплив вибагливих біженців з Києва, Дніпра, Харкова, Одеси та інших міст персоналу довелося займатися з сервіс-гуру, щоб покращити свій рівень надання послуг. Багато закладів проявляли турботу не тільки до гостей, але й до своїх працівників і допомагали збирати гроші на зняття для своїх мобілізованих колег. Ресторан «Моцарт» у Львові не був розрахований на аудиторію сімей з дітьми, проте через масове переселення людей зі Сходу вони спеціально модифікували концепцію закладу та розробили дитяче меню, щоб задовольнити всіх своїх відвідувачів. Деякі готелі з початком війни почали орієнтуватися більше на журналістів та бізнес подорожуючих, замість туристів, що призвело до появи цікавих пропозицій для гостей, які, наприклад, могли включати в ціну відвідування спортзалу або послуги прання, що не тягнуло багато грошей з бізнесу, проте дозволяло відвідувачам розслабитися та відчути себе як вдома в такий напружений

час. Ті заклади розміщення, які мали свої бомбосховища та підземні паркінги обіграли і потребу людини у безпеці та комфорті та почали надавати людям послуги навіть під землею під час повітряної тривоги. В шелтерах почали серверувати сніданки, застилати ліжка, проводити івенти тощо. Все це зіграло важливу роль для збереження здорового глузду народу на початку військових дій.[7]

Українські 3-х та 4-х зіркові готелі, люблять дивувати відвідувачів своїми незвичайними концепціями, часто пов'язаними з українською культурою. Наприклад, «Чорний замок» в Івано-Франківську та «CitadelInn» у Львові побудовані в австро-угорському стилі та насичена різними лицарськими та геральдическими атрибутами. Бутик-готель «ViaRegia» в Радомишлі ззовні виглядає як монаші келії раннього модерну, проте всередині кімнати виглядають зручно й автентично до того часу. Готель «Історія» в Паляниці взагалі обіграли майже кожен з періодів української історії починаючи з доісторичних печер та Трипілля і закінчуючи козацтвом та УПА: по кожній з цих епох створена кімната з унікальним інтер'єром та особливостями. Українці цінують не тільки свою історію та культуру, а ще дуже стараються розвивати сталий зелений туризм і бути еко-свідомими. Наприклад, еко-будинок «Бутинар» повністю побудований з еко-матеріалів, а його дах повністю покритий травою.(див. додаток Є) Іншим прикладом є унікальний та дизайнерський проект«FriendHouse» – екологічний готельний комплекс, який абсолютно повністю побудований з деревини, тростини, глини й черепашнику.Ресторан-пивоварня «Ковчег» у Тернополі працює за нестандартною моделлю, тому що він має власне джерело електроживлення – його дах покритий численними сонячними панелями. Окрім при ресторані є рідкісна равликова ферма, а також невеличка інтерактивна ферма з домашньою худобою, з чіх продуктів роблять смачні страви в самому закладі, таким чином розвиваючи сталість. Останнім часом в Україні спостерігається розвиток кемпінгів та глемпінгів, що

пов'язано з масовою діджиталізацією життя та великим фоновим шумом міст. Люди бажають відпочити від цивілізації та активного міського життя, а власники подібних таборів відпочинку чудово та вміло задовольняють цю потребу. Кемп "Білий Бізон" у с. Лука пропонує гостям відпочинок у бунгало, а в вільний час проживаючи можуть активно відпочити та навіть сплавитися на каяках та каное по річці. Етно-глемпінг «EcoSpaceEthno», який знаходиться самому серці Карпат поєднує в собі гуцульський колорит та неймовірну гірську природу. Самі куполи можуть витримувати температури до -25°C та побудовані з нестандартними дизайнерськими рішеннями. При глемпінгу знаходяться чани та зони для барбекю. Цікавими за концепцією також є арт-готель на воді «Бакарра», який фактично є великою плаваючою баржою, а також «IQ» готель, в якому в кімнатах налаштована система «розумний дім», а також в якому є наявності кімнати для людей з обмеженими можливостями.

Існують, на жаль, і такі заклади розміщення, які готові заради вау-ефекту та популярності піти на жахливі вчинки. Наприклад, надзвичайно популярний п'ятизірковий готель «Немо» в Одесі завжди славився своєю особливістю, яка полягає у інтерактивній взаємодії з морськими тваринами на території готелю. Як вже відомо з попередніх розділів така практика не є новою для світу, проте була незвичайною для України, але потрапила в руки до менеджменту, який поставив собі в пріоритет заробіток та славу, замість сучасних ідей сталості, толерантності та екологічності. На рахунок «Немо» неодноразово поступали скарги від гостей та журналістів на жорстоке ставлення до тварин, зокрема дельфінів та морських котиків, а також було зафіксоване навмисне забруднення Чорного моря відходами з території дельфінарію. Такий менеджмент і така політика закладу псує репутацію не тільки самому «Немо», але й української сфери гостинності на світовому рівні. [3, 4]

Проте, якщо не звертати увагу на цікаві концепції, готелі України можуть мало що запропонувати вибагливому гостю в контексті сервісу. На жаль, задокументованих особливих спроб вразити гостя чи опублікованих «вау-історій» про український готельний персонал від здивованих гостей дуже небагато. Звісно, є одиничні випадки, коли адміністратор, офіціант чи консьєрж може приділити трохи більше свого часу, ніж зазвичай та спробувати викликати подив гостя, проте такі дії в більшій мірі відображають особисту мотивацію та старання людини, ніж політику закладу на глобальному рівні. Однак, справжнім флагманом «вау-сервісу» в Україні є дизайнерський готель «11 Mirrors» у Києві, який вирішив зробити обслуговування своєю не просто найсильнішою рисою, але й справжньою фішкою закладу. Почати варто з того, що ще на етапі підбору персоналу людей шукають та підбирають не за досвідом роботи, а аналізують співпадіння цінностей компанії та майбутнього працівника. Абсолютно кожна людина, яка працює в «11 Mirrors», від прибиральниці до директора, має бути: турботливою, неймовірно уважною до деталей, проактивною та креативною, чесною, бути командним гравцем, хотіти вражати гостей та щиро співпереживати їм та пропускати через себе кожен ситуацію. Після визначеного терміну для кожного працівника проводиться персональна оцінка з директорами, які на пряму приймають участь у розвитку свого персоналу. Перед розмовою з начальниками людині також дають змогу оцінити себе самостійно, що дає можливість та простір для саморефлексії. На цій оцінці люди не отримують скарги на свої помилки на недопрацювання, а дізнаються про свої слабкі та сильні сторони, особливості та «wow-риси». Останній термін означає такі якості, які є найяскравішими в людини, таких може бути 1 або 2 і вони є найголовнішими та неповторними особливостями характеру. Після оцінки настає черга тренінгу і для кожного окремо розробляється план розвитку та визначаються напрямки, в яких людина має покращуватися або продовжувати в такому ж темпі. Хоча в цьому готелі і не ставлять досвід роботи в пріоритет, але це не означає, що в ньому не

дослухаються до експірієнсів співробітників з попередніх місць роботи. Більш того, персонал мотивують регулярно досліджувати інші заклади харчування та розміщення в Україні та закордоном, а після також проводять тренінги, на яких проводиться колективне обговорення найсучасніших тенденцій та трендів в сфері гостинності, а потім вирішується які з нововизначених практик можна імплементувати в умовах свого місця роботи. Таким чином персонал та готель завжди йде в ногу з часом та використовує модерні технології, практики та фішки. Хоча «11 Mirrors» і регулярно моніторить готельно-ресторанну сферу, це не означає що вони не створюють власні послуги та унікальні методи надання сервісу. По-перше, саме в цьому готелі вперше в Україні створили незвичайний «LoveBox», який представляє собою невеличку коробку, яка знаходиться в кожному номері та в якій знаходяться різноманітні секс-іграшки, лубриканти, масла для масажів та багато іншого, що дозволяє гостям отримати неординарний досвід під час свого проживання та спробувати щось нове. Склад «коробки для дорослих» регулярно оновлюється, а кожне нове складове, яке потрапляє туди проходить спочатку багато тестів та випробувань, таким чином гості точно отримують якісний та перевірений продукт. Іншою особливістю є готовність персоналу до будь-яких послуг та сервісів. Через політику «гнучкості» заклад постійно дозволяє співробітникам проявляти ініціативу для вражання гостей, а в деяких з департаментів навіть є правило «вау-бюджету», яке дозволяє працівникам витратити певну суму грошей компанії без потреби узгоджувати витрату з менеджерами. Це дозволяє персоналу частіше ловити рідкісні моменти потенціального «вау-ефекту», який інколи є дуже чутливим до часу і кожна секунда може бути важливою. Адміністратори рецепції виконують в цьому готелі також і функціонал консьєржів і хоча вони не мають нагороди «Золотих Ключів», проте позиціонують свої здібності на приблизно такому ж рівні – дістати будь-що, будь-коли, швидко та ефективно виконати бідь-яке прохання. Для працівників фронт-деску не є незвичайним особисто поїхати та заправити машину

гостя, яка застрягла в іншому кінці міста або попрацювати на конференції, яка проходить в готелі, миттєвим перекладачем для іноземних гостей. Якщо в тебе зламалася якась деталь в машині, то нова буде в твоїх руках вже через годину, а якщо в тебе на наступний день буде зустріч з книжковим редактором, а твій твір ще ніхто не читав, то тобі залюбки допоможуть, прочитають розказ та дадуть свій фідбек по ньому в цей же день. Справді вражаючим є те, що при такій кількості часу вкладеного в кожного гостя, ніхто з відвідувачів не залишається поза увагою. На онлайн системі бронювання «Booking» в «11 MirrorsDesignHotel» стоїть оцінка за персонал 9.8/10, коли інші п'ятизіркові готелі, на кшталт «Hyatt», «Intercontinental», «Hilton» та інші, які мають приблизно таку ж саму кількість відгуків, ледве сягають 9/10. Це є найвищою оцінкою в графі «персонал» серед всіх 5-зіркових та дизайн-готелів Києва, а також є одним з найкращих результатів у всій країні. Щирість наданого сервісу особливо добре відчувається гостями через те, що навіть поза періодом їх перебування персонал все одно не сумніваючись допомагає з будь-якими питаннями і проблемами, а за наявності часу, інколи, турбота поширюється навіть на людей, які просто зайшли в готель і навіть ніколи в ньому не проживали, але дійсно потребували асистентства в певній дилемі. Проактивність також проявляється у тому, що як тільки перший раз виникає будь-який негаразд або прохання, то працівники беруть це до уваги і приймають якісь міри для того, щоб наступного разу вирішити складність швидше або взагалі не допустити її виникнення. Прикладом такого мислення є створення «стайлінг боксу» при готелі, який представляє собою сервіс, через який гості можуть попросити будь-які засоби гігієни та косметики, а також техніку, на кшталт фенів та плойок для укладки волосся. Прокладки, тампони, шкарпетки, міцелярна вода, затички для вух та маски для сну, резинки, гелі для укладки та десятки інших продуктів та предметів надаються гостям абсолютно безкоштовно, тому що вважається, що за такі дрібниці не можна брати гроші, тому що вони є необхідними товарами, які може потребувати

кожен з нас в критичний момент. Неодноразово настрій нареченої був під загрозою псування, тому що її візажисти забули умовний спреї для укладки волосся, але адміністратори швидко рятували ситуацію, позичаючи готельну альтернативу зі стайлінг боксу. Наявність жіночих товарів першої необхідності в умовах війни стала особливо актуальна, тому що часто люди приїжджають до міста вже близько комендантської години і можливості дійти до аптеки вже немає. Кажучи вже про війну, «11 Mirrors» активно підтримує військових та вважає, що на разі українські бізнеси мають підтримувати наших захисників всім, чим можуть. Готель приймає участь в програмі, яка дозволяє військовим, які одружуються або виходять заміж отримати все необхідне для свята абсолютно безкоштовно. Одна компанія дарує майбутнім молодятам обручки, друга компанія за свій рахунок проводить фотосесію, а вищезгаданий заклад розміщення безкоштовно надає послугу проживання та сніданків. Для військових та волонтерів діють також регулярні знижки на проживання. Також персонал готелю проводить ініціативи по зборах та допомозі постраждавшим від війни, наприклад, заклад в кооперації з волонтерами, які на той момент в них проживали, виділили гуманітарну допомогу для жертв зруйнування Каховської ГЕС. Також в випадках, якщо в готелі перебувають військові, то о 9:00 проводиться «хвилина мовчання» у всіх куточках готелю з поваги до загиблих побратимів постояльців.

В 11 Mirrorsупор в сервісі робиться на високий рівень персоналізації. Якщо якимось чином буде відома інформація, що гість любить конкретний вид вина, то наступного разу офіціант запропонує йому саме його, а якщо гість повідомить, що любить приймати ванну з піною, то наступного разу знайде в номері засіб для створення піни, а також різні солі для ванни та арома-масла. Постійні гості отримують найвищий рівень індивідуального підходу. Наприклад, якщо відомо, що регулярний відвідувач не любить яскраві м'які панелі в інших кімнатах, тому що

вони дратують око, а також є інформація, що він проживає в одній й тій самій кімнаті кожен раз, то спеціально для цього гостя, при майбутньому ремонті, панелі будуть встановлюватися не як в інших номерах – яскраві та кольорові, а монотонні та сірі. Якщо репетеру подобається вид з однієї категорії, диван з іншою, а крісло з третьої, то для нього під кожне майбутнє проживання буде створюватися персональний номер-гібрид, який буде мати в наявності всі фаворитні деталі гостя. Коли людина згадує, що звук вдома ходити в своїх м'яких капцях на твердій підшві, а готельні йому недовподобі, то його не лишають сумувати за домашніми атрибутами, а замовляють схожі і доставляють в номер при перебуванні в закладі. Персоналізація також проявляється ще в двох речах, які є неймовірно важливими в сучасному готельному бізнесі: презенти-вибачення та подарунки на свята. Якщо розглянути першу особливість, то як було вже сказано в попередніх розділах ефективною моделлю завоювання лояльності гостей при конфліктних та проблемних ситуаціях є «вибачення-виправлення-невеличкий презент». Ось на «невеличкому презенті» менеджмент вирішив проявити креатив та розробив великий асортимент дарунків, які мають загладжувати неприємний досвід постояльців. В цьому списку є як безліч варіацій алкоголю та солодоців, які підбираються враховуючи особисті преференції кожної людини, квитки на концерти, прикраси та багато іншого. Подарунки на свята (день народження, весілля, річниця тощо) розробляються дуже ретельно та, перш ніж визначитися з ним, персоналом проводиться аналіз всіх минулих досвідів гостя в готелі (наприклад, що він частіше усього їсть або п'є, чи користується СПА і тому подібне), а також збирається доступна інформація в інтернеті (де любить проводити час, чим цікавиться, ким працює тощо) і на результаті зібраних даних купляється влучний та оригінальний подарунок. На інтернаціональні свята (Пасха, Новий Рік, День святого Валентина та інші) всі гості також отримують різноманітні приємні дари від готелю. Прогресивним індивідуальним підходом є також і наявність пакетів послуг для

різних видів гостей. Наприклад, для молодят номер прикрасять пелюстками, LED-свічками та квітами, а для бізнес-мандрівників у вартість входить певна кількість безкоштовного прання та прасування речей.

Готель також є інноваційним і в технічному плані. По-перше, він має свій додаток ключів, через який можна також викликати ліфт, що дозволяє економити час на його очікування. Незвичайною послугою є релакс-крісло, яке є комплексним апаратом, який нагадує лежак, до якого під'єднано багато масажерів. Гість надягає VR-окуляри та може вибрати собі якийсь сценарій, наприклад морський пляж. Далі налаштовується звук хвиль, вмикаються масажні механізми та гість в результаті отримує повноцінний ефект повного занурення в певну локацію, що дозволяє тілу та мозку розслабитися та перезавантажитися. Важливим також те, що апарат є портативним та невеликим, що дозволяє розмістити його в будь-якому номері і прибирає необхідність кудись ціленаправлено йти. Враховуючи, що готель часто вибирають ділові бізнесмени, які мають небагато часу і регулярно знаходяться під впливом стресу, то цей винахід є дуже ефективним та клієнторієнтованим.

«11 Mirrors» також намагається бути екологічно свідомим та солідарним. В кожному номері біля ліжка знаходиться шишка з табличкою, на якій написано, що якщо гість хоче замінити постільну білизну, то він має покласти цей атрибут на ліжко. Схожа табличка висить і в ванній кімнаті, де щоб тобі замінили рушники ти маєш кинути їх на підлогу. Таким чином готель намагається скоротити використання води та хімікатів, які використовуються при пранні, а також стараються зменшити знос речей. Солідарність проявляється в тому, що готель є kids- та pet-friendly, а також має номери для людей з обмеженими можливостями. Для тварин в готелі взагалі є свої особливі ласощі, які видаються при заїзді.

Ресторан при готелі також є неймовірно турботливим про гостей та використовує індивідуальний підхід не рідше. В основному меню для гостей є

веганські, вегетаріанські позиції, а також вказані алергени. По індивідуальному запити можна отримати фактично будь-яку страву та коктейль, а для людей, які проживали довго або мали спеціальну дієту та преференції розроблялися спеціальні меню. Наприклад, розширялася кількість страв для гостя вегана, створювалося спеціальне меню з традиційною українською кухнею для закордонного послугу, який хотів спробувати щось автентичне, для гостя-пескетаріанця шеф вигадав декілька страв з риби та морепродуктів, а для гостя, який тільки вийшов з лікарні після операції готували унікальне дієтичне меню-раціон. Бармени або краще сказати міксолоджисти «11 MirrorsRooftopRestaurant&Bar» регулярно вигадують креативні коктейлі з оригінальних інгредієнтів. Наприклад, можна замовити «ChickenKyivCocktail», який складається з бурбону, сиропу з масла, нью гемпширського сидру, лимону, біттерусунаг та easyfoam і по смаку нагадує справжню легендарну котлету по-київські. Іншим цікавим прикладом є коктейль, посвячений відомій українській екскурсоводці та авторці проекту «Шукай» Юлії Бевзенко, який називається «KyivCandiedFruit», поєднує в собі 9 складових та смакує як неповторне та автентичне київське сухе варення. Якщо відвідувач попереджає, що буде робити пропозицію дівчині в закладі, то працівники ресторану особисто прикрашають стіл та роблять гарну композицію, яка безумовно додає романтичності вечору.

«11 MirrorsRooftopRestaurant&Bar» не є єдиним місцем в Києві, яке по справжньому можна назвати «закладом нової хвилі». Ресторани відомих Михайла та ДаріїКацуріних славляться не тільки своїми колоритними концепціями та незвичайними стравами, але й чудовим сервісом. Наприклад, в «Китайському Привіті» можна не тільки скуштувати автентичний улун або пуер, але стати учасником справжньої комплексної чайної церемонії, яку залюбки проведе спеціально навчений офіціант. Також всі ресторани Кацуріних дуже уважно

ставляться до своїх регулярних відвідувачів і нотують їх вподобання в спеціальному «гест-буку», де для всіх працівників надається інформація стосовно преференцій гостя по обслуговуванню, стравах та типу спілкування з ним.

Важливим критерієм успіху для сфери гостинності є культурна цінність закладу та його роль в поширенні та представленні культури масам. Ресторани відомого українського шеф-кухаря Євгена Клопотенко «Полтава» та «Сто років тому вперед» розкривають культуру України з нової перспективи та дозволяють насолодитися автентичними, але переосмисленими українськими стравами як іноземцям так і самим українцям.

Іншими неповторними та єдиними в своєму роді представниками української ресторанної сфери є ресторани Массімо Джеларті, в основі концепції яких створення страв з морозива, яке робиться по давнім рецептам, які привіз в цивілізацію Марко Поло і які віднайшов Массімо. Делікатес може бути створений по будь-яких смаках, на кшталт хліба, саке або грибів. «Gelartyicecreamstudio&restaurant» має на миті пригощати не тільки людей, але й тварин, тому що в ресторанах можна замовити цілі страви з меню для собак і навіть єнотів. Важливим є те, що при розробці рецептів були проведені консультації з багатьма вченими та дієтологами цих тварин, тому всі складові підбиралися дуже ретельно і є абсолютно натуральними, а жоден інгредієнт не є алергеном для вихованців. Також в закладі є послуга «wow-birthday», яка включає в себе цілий майстер-клас по приготуванню морозива власними руками, а також дегустація деяких страв.[20]

Варто також згадати бар «Лиса Гора», який привертає увагу своєю цікавою концепцією, яка базується на езотериці, українському фольклору, міфології та картах таро. Окрім того, що заклад пропонує послуги гадання на таро та шаманські передбачення, так ще для кожного столику в комплекті є цікава розвага та інтерактив. Кожен коктейль з меню базується на картах таро та міфології і для того,

щоб обрати той, який тобі «передбачений долею» можна використати колоду спеціальних карт таро з унікальними дизайнерськими малюнками. Карти треба перемішати декілька разів і провести певний ритуал, а потім витягнути ту, яка до вподоби. Трамбування «долі» можна дізнатися в бар-буку, де розписаний склад коктейлю та роз'яснення зображеного на вибраній карті. До деяких коктейлів у комплекті йде невеличкий презент, наприклад, разом з коктейлем «Філософський корінь» виносять мішечок з сушеним імбиром, який треба розсипати по дорозі з бару біля будь-якої банківської установи і тоді власника буде чекати багатства та статок.(див. додаток Ж)

РОЗДІЛ 3. ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ІННОВАЦІЙНОГО СЕРВІСУ ТА WOW-СЕРВІСУ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ СПРАВІ В УКРАЇНІ

3.1. Перешкоди та фактори успіху при застосуванні WOW-сервісу в українських реаліях

Сфера гостинності в Україні є ще досить молодою, проте регулярно отримує випробування за випробуванням. Нестабільна ситуація в країні через революції, кризи, пандемії та в кінці кінців війну регулярно сповільнює темп розвитку та заважає як бізнесменам відкривати успішні заклади, які будуть не тільки проривними, а ще й прибутковими, так і звичайному обслуговуючому персоналу та гостям насолоджуватися своєю роботою або продуктом-послугою, яку вони отримують. Регулярний негатив в житті призводить до загальної озлобленості та слабкості, що дозволяє жадібним, грубим та нахабним людям користуватися та керувати піддатливим суспільством і масами. Корупція в державі та злочинство на робочих місцях, неадекватне державне фінансування та розподілення бюджету,

прискіпливі перевірки податкових служб та подібних інстанцій та багато іншого не дають сучасним українським бізнесам вільно дихати та працювати на благо суспільства. Через примушену увагу власників готелів та ресторанів до цих всіх проблем всередині країни, вони втрачають час та можливості, які могли бути потенційно реалізовані для покращення сфери господарства та просування правильних ідей в маси. Війна нанесла найбільш критичну шкоду готельно-ресторанному господарству. Багато закладів закрилися та збанкрутували, а багато продовжували працювати, по-волонтерські годувати безкоштовними стравами постраждалих та потребуючих, віддавали весь заробіток та залізли в борги, щоб допомогти своєму персоналу, який пішов служити та захищати Україну.

Звісно, в таких жахливих умовах бізнеси почали гнатися за тим, щоб заробити як можна більше грошей і при цьому не втратити лояльність гостей, що призвело до фокусу на ефекті «вау» та пошуку найкращих співробітників з тих, хто ще лишився. Проте, важливо зазначити, що будь-який «вау-сервіс» та персоналізація повністю не замінять якість самої послуги, яка має надаватися. Якщо персонал буде максимально тепло та з турботою відноситися до гостей, буде уважним до деталей, харизматичним та швидким, це не виправить враження від несмачної та холодної їжі, брудних кімнат, продавленого матрацу, відсутності гарячої води в номері та 20-хвилинного очікування кави. Управлінці та менеджери мають зрозуміти, що якщо в закладі не закриті спочатку найголовніші вимоги по якості, такі як швидкість надання послуг, чистота та комфорт, то використовуючи чудових та кваліфікованих працівників з «сервісом в ДНК» вони просто витрачають їх широкий потенціал майже впусту. Гості можуть навіть не помітити вчасно підставлений дитячий стілець, якщо стіл буде старим та зашарпанним, а тому всі старання працівника пропадуть, хоча сили на них будуть витрачені.

Другою великою проблемою індустрії є невдало навчені та підібрані працівники, починаючи від найнижчих посад і закінчуючи керівниками. Ще до війни знайти добре навчений та щирий персонал, який любив би людей та свою роботу було складно, а зараз, в умовах повноцінної війни, коли численна кількість професіоналів виїхали закордон та пішли захищати країну, віднайти підходящого кадра здається майже неможливим. Єдиним варіантом відновити попередній рівень сервісу в Україні є навчання існуючих претендентів якісній роботі та пояснення їм концепції правильного обслуговування. В цьому випадку постає вже проблема невмілих та недосвідчених менеджерів, які не хочуть займатися своїми колегами та їх розвитком або якщо роблять це, то роблять невдало та вчать не тим речам. Більш того, часто саме менеджери дають своїм підлеглим поганий приклад до наслідування, тому що по своїй природі є такими ж непрофесійними та ненавченими. Особливо сильно це стосується відповідей на скарги. По-перше, в Україні все ще працює шкідливий для бізнеса принцип «якщо людині не сподобалося, то це не наш клієнт». Найцінніша інформація та критика приходять до закладу саме від незадоволених відвідувачів, а найлояльніші з гостей народжуються, як вже було сказано в попередньому розділі, з конфліктних ситуацій, а саме це залежить від того, як компанія відреагує на проблему. По-друге, в країні досі не зрозуміли важливість та потенційну силу соціальних мереж та інтернету. Кожна скарга та відгук, яка поступає в всесвітню мережу має оброблятися закладом, з гостями треба розмовляти, вибачатися, давати коментарі та робити висновки. Інколи готелі можуть відповідати на «Booking», проте всі інші ресурси, таких як «TripAdvisor», «GoogleMaps», «Airbnb» просто ігноруються, ресторанів це теж стосується.

Третя, також важлива проблема полягає у відносинах клієнта та власника. Мова йде про те, що сучасний український споживач через високу конкуренцію на ринку

та низькі ціни має дуже завищену планку очікувань, що призводить до негативного відношення та прискіпливого оцінювання. Власники, в свою чергу, бояться ризикувати створювати та пробувати на практиці нові ідеї, тому що бояться бути витісненими з ринку, якщо вони виявляться провальними. Також часто зустрічається ірраціональний страх того, що якщо гостям дозволяти та надавати занадто багато, то вони з часом стануть очікувати такого відношення завжди і їм стане мало цього сервісу, в результаті вони «вилізуть на голову». Цей страх легко розсіюється методиками взаємодії з гостями, при якій треба любити своїх відвідувачів та максимально сприяти їх комфорту та задоволенню, проте тримати певну дистанцію та відстоювати свої особисті кордони. До прикладу можна привести еталону реакцію деяких готелів на паління гостя в номері, де це заборонено. Через те, що гостя дійсно задарюють бонусами, подарунками та теплим відношенням він може подумати, що персоніфікований сервіс дозволить йому робити все, що завгодно, навіть порушувати правила, проте вмілий менеджер ніколи не допустить такої поведінки. Потрібно спочатку попередити гостя, пояснити чому саме це заборонено, запропонувати альтернативи (наприклад, відвідувати спеціальну зону для куріння на вулиці або хоча б палити електронні цигарки без запаху та вогню), а потім, якщо це все залишиться не ефективним, то накласти на гостя визначений заздалегідь штраф, який прописаний в умовах проживання або на реєстраційній карті, яку гість заповнює при поселенні.

Останнім проблемним пунктом є ксенофобія, гомофобія, расизм, сексизм та інші застарілі та жахливі концепти та моделі поведінки й мислення, які ще залишилися в головах деяких українців. Якісний сервіс має надаватися абсолютно всім людям без упереджень та поганого відношення. Заклад ніколи не зможе назвати себе прогресивним, якщо хоча б один співробітник буде сміятися з людей з

іншим кольором шкіри або відмовлятися обслуговувати персону з нетрадиційною орієнтацією тільки по причині її відмінності.

Не дивлячись на всі недоліки в Україні також існують і позитивні фактори розвитку готельно-ресторанної індустрії. По-перше, з початком війни піднявся національний дух патріотизму і люди масово почали цінувати те, що мали, коли відчували, який стан справ за кордоном. Часто в цінуваннях люди згадували, що у всьому світі немає рівні українській кухні, українській каві, українському сервісу та багато чому іншому. Хоча на перший погляд таку реакцію можна трактувати як ностальгію та сумування за рідним домом та комфортним, звичним життям, але причина криється в іншому. Вся справа в тому, що такий або близького до такого рівень сервісу та послуг в нас дійсно присутній, але існує він, на жаль, не від позитивного впливу. Таке приємне співвідношення ціни та якості, повсюдні цікаві концепти, та wow-ефектиобумовленні тим, що в середньостатистичного українця просто небагато грошей, особливо для такої статті витрат, як готелі та ресторани. Для того, щоб гості хотіли йти до тебе та витратити свої 300 гривень, вже не достатньо буде просто створити та надати продукт/товар. Потрібно дивувати людей і заклади з цим справляються. Незламний український дух, унікальний менталітет, наполегливість та трудоголізм є найбільшими та найважливішими факторами успіху при імплементації «wow-сервісу» в Україні.

Окрім цього в умовах війни українська культурна ідентичність виросла до небачених масштабів, що є неймовірно добре для індустрії, тому що туристи завжди будуть хотіти отримати в іншій країні автентичний та неповторний досвід, а ігнорування своїх традицій та культурного фону призводить до стагнації ринку та креативного занепаду.

Додатково також можна згадати і сильний ринок технологічних інновацій та прискорений процес діджіталізації, який не міг оминати готельно-ресторанну сферу.

Тільки якщо згадати додаток «Дія» з функцією сканування паспорта по QR-коду можна вже зазначити, що така технологія не тільки дозволяє скоротити витрати паперу та скоротити використання різних хімічних речовин, але й прискорити процес заселення, тому що гостю не доведеться лізти в важку та незручну валізу в пошуках документу. Багато готелів мають свої додатки, часто в ресторанах трапляється віртуальне меню та віртуальна безконтактна оплата за допомогою системи «Ехрієнза» - унікального продукту українського «Монобанк». В наш час однією з найбільших людських цінностей є свобода, а вона досягається тільки в тому разі, якщо людина не зайнята якимось процесами, а належить сама собі. Кожна хвилина втрачена на затягнутий «чек-ін» або довге принесення офіціантом фізичного меню віднімає в людей свободу дій та дратує їх. Технології навпаки, скорочують час рутинних та довгих зайнят, які можна та потрібно автоматизувати для того, щоб дати людям волю – гостям для відпочинку та самозайнятості, а персоналу для надання справжнього сервісу та внесення людського фактору та індивідуального підходу в кожную послугу.

3.2. Рекомендаційні заходи для підвищення рівня сервісу в готельно-ресторанній справі в Україні

Можна припустити, щоякісний клієнтський досвід будується з трьох основних факторів:

- в яких умовах надається сервіс;
- які послуги отримує гість та яка їх якість;
- як ці послуги надає персонал;

Ці фактори доповнюють один одного і не можуть існувати окремо, саме тому варто подбати про їх рівномірний розвиток.

Як було сказано в попередньому підпункті – перед тим, як турбуватися за високий рівень сервісу, потрібно подбати про доведене до гарного виду приміщення. Тобто, в першу чергу варто подбати про ті характеристики закладу, які відвідувач може не помічати під час свого перебування, якщо вони знаходяться у нормальному стані, проте якщо відбувається відхилення від норми, то гість одразу це розуміє, стає незадоволеним та клієнтський досвід псується. До таких характеристик можна віднести температуру, чистоту, новизну та освітлення приміщення. Підтримання їх в адекватному стані є базовою вимогою до будь-якого закладу харчування та розміщення. Багатьом українським готелям («Дніпро», «Україна», «Мир» тощо), які існують більше 10 років або взагалі з радянського періоду, варто терміново зробити капітальний ремонт кімнат та гостьових зон. Ресторанам треба пильно слідкувати за дотриманням санітарних норм.

Підбір, тренування та мотивування персоналу. Його основні проблеми.

Персонал є хребтом кожного закладу і наявність людського фактору при обслуговуванні безумовно грає велику роль. Саме тому зобов'язанням людини, яка буде підбирати працівників, є переконатися, що потенційний кандидат має співпадіння з цінностями компанії, має всі або більшість важливих характеристик гарного обслуговуючого персоналу, які попередньо вже були згадані в цій роботі та щиро хоче надавати найкращий сервіс. Якщо цінності або методи надання сервісу в компанії є занадто унікальними або комплексними, то можна вдатися до пошуку людей, які ніколи не мали досвіду в подібних закладах або взагалі в сфері обслуговування, тому що на нову людину легше насадити правильні принципи. Погані відгуки пов'язані з персоналом трапляються рідше, ніж, наприклад коментарі про чистоту чи інші дискомфорти при перебуванні (ремонт на або біля території закладу, відсутність мила або серветок в ванній кімнаті тощо), проте якщо вони трапляються, то всі мають приблизно одну структуру. Зараз дуже рідкісно

зустрічаються відверті хами в сфері послуг, проте дуже часто можна побачити, що люди знижують бал, тому що адміністратор/офіціант/консьєрж/покоївка не пройнялися неприємною ситуацією відвідувача і не пішли йому на зустріч/не вибачились/не запропонували рішення. Наприклад, гість може попросити покоївку, яка пилює на поверсі не робити це біля його кімнати найближчу годину, бо він дуже хоче виспатися, але вона не звертає увагу на його скаргу, адміністратор коли дізнається про це – не вибачається та не дає якийсь компліментарний бонус, а менеджер не пропонує переселитися в інший номер, де буде тихо та гість зможе виспатися. В результаті – заклад ймовірно отримає поганий відгук навіть якщо всі інші аспекти були задовільними, а в великому масштабі бізнес втрачає не одного гостя, а ще всіх його родичів, знайомих та колег, при тому, що ситуацію можна було легко виправити. Інколи гостей також дратує ненадійність персоналу і це є питання відповідальності кожного співробітника окремо. Наприклад, якщо працівник рецепції пообіцяв, що привітає чоловіка гості з днем народження пляшкою вина, то він має це зробити, рано чи пізно, без нагадувань та повторних прохань. Очевидно, завжди треба пам'ятати про людський фактор та розуміти, що адміністратор міг просто запрацюватися і забути про прохання, проте для гостей це пояснить причину поганого сервісу, але не покращить настроїв. Добре, якщо ситуацію можна виправити додатковим бонусом, як в випадку з вином можна було б компліментарно для гостей зробити тарілку закусок, проте існують ситуації, в яких якщо пропустити момент, то виправити все буде вже неможливо (шлюбна ніч, Новий рік, вечірка сюрприз тощо). Окремим видом негативних відгуків є злість гостя на робітника, який не міг відповісти чітко на поставлене запитання, не міг допомогти в чомусь або чітко не знав властивості продукту, який продає та надає. З персоналом мають проводитися практичні заняття та тренування ще на етапі стажування. Кандидата мають заохотити задавати питання для того, щоб він міг спокійно справлятися з найбільш частими проблемами. Важливим кроком є створення для новачків зрозумілого,

читабельного та цікавого мануалу, який пояснював та нагадував би основи та до якого можна було звернутися в випадку забування інформації. Такий допоміжний документ буде не тільки сприяти швидкому навчанню та адаптації, а й зробить молодший персонал більш впевнений в собі. Більш досвідчені колеги мають сприяти розвитку нових працівників та давати їм рухатися в правильному напрямку, а не змушувати їх робити монотонну чорнову роботу.

Для прогресивного керівника або лідера рекомендовано брати на себе не тільки зобов'язання слідкувати за якістю процесу та комунікувати з гостями, але й навчати та наставляти своїх підлеглих. Віх прогрес треба інвестувати свій час, а також треба піклуватися про них. Кожен менеджер раз в деякий період часу (наприклад, раз в місяць) має проводити з колегами зі свого департаменту збори та тренінги, на яких вони можуть:

- проводити брейнштурми в пошуках нових ідей та вирішень складних питань
- навчатися сучасним методам надання сервісу та їх імплементації в свій заклад
- розбиратися з конфліктними ситуаціями на прикладах
- розглядати психологію гостя (наприклад, вчитися працювати з різними темпераментами та характерами відвідувачів)
- розігрувати сценки та ситуації, пов'язані з робочими процесами, які будуть направлені на пропрацювання помилок, а також для погляду на ситуацію з іншої перспективи

Важливо, щоб тренування проходили саме всередині колективу, без задіяння сторонніх «сервіс-гуру». Справа в тому, що коли персонал ходить на зовнішні тренінги, то він може уважно все послухати, проте не виникає складність прийняття

рекомендацій іншої людини, яка нібито ніколи не працювала в закладі звідки прийшов персонал і немає гадки як там все влаштовано. Коли працівники повертаються на робочі місця, то їм треба допомогти правильно зрозуміти нову інформацію та пояснити як можна імплементувати її в локальних масштабах. Швидше та ефективніше буде, якщо на більшість зовнішніх семінарів та курсів буде ходити керівник, який потім буде обробляти інформацію і в готовому вигляді надавати підлеглим.

Окрім тренінгів важливо також розмовляти зі співробітниками, цікавитися їх особистим життям (проте з їх згоди та інтересу), проводити оцінку якості їх роботи тощо. Інколи в персоналу виникають проблеми з наданням послуг певній категорії людей. Персонал починає зверхньо відноситися до прохань гостя та знецінювати його переживання та дискомфорт. Інколи така поведінка обумовлена свідомим або підсвідомим лукізмом, сексизмом, расизмом або іншими антитолерантними поняттями. Менеджеру в такий ситуації рекомендовано сприяти поширенню толерантності серед штату та запобігати будь-яким проявам стереотипного або ненависницького мислення та вчинків.

Однією з рекомендацій є застосування цікавої сучасної практики, яка може народити багато креативних ідей - так званий «шедоуінг», який передбачає, що людина має спробувати пропрацювати в кожному з департаментів виділений проміжок часу (від кількох годин до кількох змін). Її первинна посада є абсолютно неважливою, людина абстрагується від своєї назначеної ролі та проходить інші етапи створення готельного або ресторанного продукту. Таким чином люди не тільки починають краще розуміти як влаштований великий механізм закладу, але й можуть в процесі вигадати якусь цікаву пропозицію, тому що вони будуть дивитися на роботу під іншим кутом та з іншим досвідом. «Шедоуінг» не коштує для компанії нічого, окрім часу, а все одно покращує комунікацію між департаментами,

розуміння працівників всього комплексу послуг та зароджує нові концепції та задуми.

Безумовно, основною мотивацією для надання якісного сервісу в кожного члена колективу має бути бажання допомагати людям та створювати для них незабутні враження та емоції. Проте, очікувати від співробітника сервісу найвищого рівню, тільки тому що йому платять заробітну плату – дуже диморальна та деструктивна політика. Людина не робот, до якого можна під'єднати електроенергію і він буде працювати на всі 100% без помилки та відпочинку. Робітник має бачити, що його зусилля зверх норми помічають та нагороджують, інакше він буде відчувати себе знеціненим через те, що який би рівень послуг він не надавав – реакція начальства буде однакова або її не буде зовсім. Мотивувати співробітників можна як матеріальними ресурсами (премії, бонуси від продаж, подарунки та сертифікати), так і соціальними (можливість кар'єрного зросту, можливість реалізовувати свої ідеї, публікація працівника на «дошці пошани» або «дошці найкращого співробітника місяця»). Через правильні мотиваційні важелі можна виправити майже будь-яку проблему всередині колективу. Наприклад, якщо людина постійно забуває виконати свої завдання, то можна ввести систему чек-листів і за повністю заповнені чек-листи протягом місяця – нагороджувати співробітника премією. Якщо персонал запізнюється, то можна розробити програму, яка буде не карати його за невчасний початок робочого дня, а нагороджувати, якщо він буде приходити на 10 хвилин раніше. При тому, що ця мотивація навіть не обов'язково має бути грошовою чи цінною. Це можуть бути якісь солодощі, фрукти або безкоштовна кава. Як варіант можна розробити внутрішню програму бонусів, як це роблять деякі закордонні компанії. В ній за додаткові старання та регулярну добру роботу можна отримувати бали, які потім можна міняти на різні призи: від блокнотів та гарної канцелярії до проживання в готелях-партнерах або вечерю в

дорогому ресторані. Вибір нагород залежить від бюджету компанії, проте при достатньому розумінні бажань своїх співробітників та при меті зробити команду краще можна придумати тисячі варіантів бонусів. Найгіршою мотивацією точно можна назвати гонку за чайовими. По-перше, це може створити в гостей відчуття нещирості, ніби їх обслуговують не заради принципу, а заради додаткового заробітку. Наступного разу, коли людині щось знадобиться, то вона може засоромитися це попросити, тому що буде відчувати, що від неї після отриманої послуги будуть чекати чогось взамін. Це працює і в зворотну сторону – якщо персонал буде чекати від гостя чайові, а він їх не буде давати, то працівники можуть образитися та виконувати свою роботу та прохання людини з меншим ентузіазмом. Саме через це американська модель зарплати офіціантів, де компанія їм виплачує мінімум, а всі інші гроші вони отримують з чайових, є максимально хибною та еталонним прикладом «анти-сервісу». Клієнти відчують занадто багато влади над обслуговуючим персоналом та багато токсичних людей цим користуються, а офіціанти в свою чергу дуже рідкісно бувають щирими та не люблять свою роботу, через що клієнтський досвід втрачає якість.

Технічний аспект. Як вже було згадано в підрозділі 3.1. Україна є досить прогресивною в технічному плані. Основною ціллю для більшості закладів на даний момент є досягти також рівня технічного оснащення, який вже є в конкурентів по фаху. По-перше, це створення зрозумілого, зручного та багатофункціонального сайту, на якому буде знаходитися контактна інформація, опис страв/кімнат, а також можливість замовити щось дистанційно. Для готелів ідеальним був би також віртуальний гід по кімнатах та гостьових зонах, на кшталт лобі, ресторану, конференц-залів тощо. Ресторани мають впровадити зручну систему онлайн оплат «Eхpіrenza» або розробити її аналог.

Екологічність, сталість та солідарність. Саме в наш час як ніколи раніше актуальне питання збереження планети та сталості бізнесу. Деякі люди є природними активістами, а велика кількість підтримує ідею екологічного співіснування та скорочення відходів та зменшення впливу культури споживання. Не дивлячись на це екологічна складова готелю стоїть на одному з найвищих ступенів розвитку, більшими пріоритетами для лівової долі компаній є інші аспекти. Проте, 5-зіркові готелі, які можуть дозволити собі мати на меті більш високі та благодійні цілі, мають контролювати:

- кількість та тип відходів, які вони виробляють
- чи відбувається сортування сміття і якщо так, то наскільки воно ретельне.

Куди воно потім вивозиться та що з ним відбувається після того, як його заберуть?

- як часто проводиться прибирання та якою хімією користуються покоївки?
- (якщо на території готелю є тварини, як наприклад, в «Немо») який стан утримання тварин? Як їх тренують та чи задовольняють їх природні потреби?

Цікавою та корисною ідеєю, особливо в сучасних умовах відключення світла через нестачу виробництва електроенергії Україною, є датчики руху у всіх зонах готелю. На разі в багатьох кімнатах світло працює по електронному ключу та якщо його дістати, то номер перестане споживати енергію. Проте питання відключення світла в гостьових та технічних зонах ще не достатньо розкрито. Готелі можуть дозволити собі встановити детектори, які будуть вмикати світло, якщо був помічений рух на виділеному відрізку території і вимикати, якщо там довго нікого не було. Також особливо розвинути готелі можуть встановити на джерела освітлення димери, спеціальні механізми, які дозволяють налаштовувати яскравість світла. Вночі або вдень джерела можуть вимикатися або приглушатися до мінімуму. В ресторанах на ніч можна запалювати на столах свічки замість великого світла, створюючи цим романтичну та загадкову атмосферу. Таким чином можна

економити лімітований та цінний ресурс не тільки не втрачаючи при цьому на сервісі та гостьовому досвіді, а й покращуючи їх.

Сніданки в форматі «шведська лінія» любляться багатьма людьми, здебільшого через культуру надмірного споживання, яка через великий асортимент продуктів змушує мозок думати, що його потреби задоволені та він відчуває спокій та щастя, хоча насправді це просто картинка, яка спонукає тільки до задоволення первинних потреб та ігнорування інших аспектів життя, таких як самореалізація та бажання знань. Окрім того, що шведська лінія пропагандує шкідливі цінності, так вона ще й залишає після себе багато невикористаних продуктів, тому що вони завжди готуються з запасом і надлишок потім викидається. Подібний формат може бути сприятливий тільки в величезних готелях на декілька сотень номерів, але й там продукція має обмежуватися та контролюватися. Можна поєднати цікаве з корисним та запропонувати гостям інтерактив, наприклад, як самостійного вичавлення фрешу зі свіжих апельсинів або приготування власної фільтр кави. Це не тільки розважить гостей та створить нові емоції та враження, але й допоможе не позбуватися надлишкової продукції. Натомість, замість шведської лінії можна запропонувати формат а-ля карт, який означає замовлення страв з меню. Якщо гості хочуть включений сніданок та не хочуть займатися довгим та ретельним вибором страв, то готелі можуть створити спеціальні пакети сніданків, які, наприклад, будуть включати 2 вибрані страви з меню сніданків для 1 особи. Меню не тільки сніданків, але й основних страв має дбати про людей з різними харчовими звичками та традиціями. В ідеалі мають бути веганські, вегетарианські, кошерні, халяльні, постні, пескетаріанські, безглютенові, та негострі страви, а також блюда без конкретних алергенів, проте це може бути більше модифікацією існуючих позицій, а не створення нових.

В минулих розділах згадувалася цінність поваги до тварин, тому українським готелям також треба стати більш солідарними до «братів менших». Окрім адекватного ставлення та утримання тварин на території закладу, треба ще поширювати тренд «pet-friendly» закладів та «cruelty-free» косметики. Вищим проявом wow-сервісу є створення окремих страв для вихованців гостей, як це робили українські «Gelatry» або «11Mirrors». Найбільша складність полягає у дослідженні усіх потенційних алергій та надання гарантії, що приготовані продукти будуть нешкодливими для тваринок.

WOW-ефекти. Впровадження «вау-сервісів» та персоналізованого відношення є найтоншою та найскладнішою процедурою, тому що вона потребує злагодженої роботи команди, адекватний стан приміщення та задовільний стан звичайних послуг, чутке відчуття працівником ситуації та емоцій гостя, а також швидка реакція на подію. Не дивлячись на всю комплексність, «вау-ефект» є майже імперативним для кожного бізнесу, тому що гості не будуть пам'ятати «нормальний» досвід і він не зіграє позитивну роль при виборі закладу в майбутньому, зате «виключний сервіс» буде згадуватися довго, а «вау-історії» будуть часто розповідатися. Більш того, людина буде судити готель по першому досвіду, компанію по першому перебуванню, а мережу по одному представнику. Важливо не пропустити ключовий момент, в який в особи буде складатися враження від відчутого. Саме це викликає потребу дивувати гостя та робити йому неочікувані сюрпризи та подарунки для того, щоб скрасити перебування або вибачитися за недолік. Треба розуміти, що неочікувано для гостя не означає неочікувано для компанії – хоч співробітникам важливо надавати свободу дій та простір для рухів, проте менеджери повинні контролювати межі, які може або не може собі дозволити компанія по фінансовим або іншим причинам. Кожен розуміє «вау-ефект» по своєму і часто люди будуть робити іншим те, що вони хотіли би отримати самі, тому задача менторів пояснити

іншим як відчувати бажання та потреби інших на ментальному рівні. Можна приводити приклади «вау-історій», які обов'язково відбувалися в реаліях локального бізнесу. Це важливе для того, щоб людина могла легше провести аналогії для своїх майбутніх ситуацій. Наприклад, для багатьох корпорацій зустріч з потягу та супровід з вокзалу до готелю є окремою платною послугою, проте якщо заклад хоче відрізнитися, то він може виборочно пропонувати гостям бути зустрітими працівниками фронт-деску (адміністраторами, швейцарами або охоронцями), які не тільки допоможуть з багажем, але й дозволять гостю розслабитися та відчутти себе очікуваними навіть в чужому місті або країні. Для компанії така послуга коштує небагато, проте для гостя це може бути надцінним жестом. Якщо персонал є досвідченим та неодноразово проявляв себе з доброї сторони, то можна починати давати йому певний кредит довіри, який проявляється в тому, що він може витратити певну грошову суму компанії заради здивування гостя або покращення його гостьового досвіду. Чим більший кредит довіри, тим більша сума, яку працівник може безкорисно віддати на благо проживаючих людей. Частина витрат може йти також на деескалацію проблеми, яка виникла по вині готелю або яка занадто сильно впливає на настрій гостя. Кожному готелю потрібно розробити мінімум 2-3 власних компліментів-вибачень, які можуть варіюватися та модифікуватися в залежності від гостя та ситуації. Наприклад, якщо гостя довго заселяли, то можна в якості вибачення запропонувати йому пляшку ігристого вина, щоб скрасити вечір (модифікаціями можуть бути пляшка вина, слабо- або міцно-алкогольних напоїв тощо). Проте, якщо в гостя перестав працювати телевізор, коли йшов важливий для нього футбольний матч, то його терміново треба буде переселити в іншу кімнату, де матч буде йти без проблем, а як додаток запропонувати пива та снєків за рахунок закладу. Індивідуальні подарунки можуть розроблятися під особливі випадки, наприклад, дні народження. Якщо потрібно зрозуміти що саме гостю може сподобатися, то варто звернутися до всіх можливих

даних, які можна про нього знайти в інтернеті. Вдатися можна до моніторингу його сторінок в соцмережах, а також інформації про нього на сайтах, в статтях та в реєстрах. Для ефективного секціонування даних можна використати модель FORD, яка означає наступне:

Family — сімейний стан людини

Occupation — чим займається та ким працює

Recreation — як відпочиває

Dreams — про що він думає та мріє

Наприклад, в деяких постах в соціальних мережах можна наткнутися на сорт вина, який гість постійно замовляє в ресторанах або породу собаки, яку людина має. Інколи можна наткнутися на відгук гостя про інші заклади, що є ціннішою інформацією, яка дозволяє вчитися на помилках інших. Таким чином використовуючи пам'ятку FORD можна дізнатися про людину дуже багато ще до того, як вона взагалі з'явиться в закладі. Така проактивність не залишить гостя байдужим, а в теорії навіть зробить його лояльним постійним відвідувачем.

Пропонується також список найчастіших та найлегших проявів вау-сервісу, які можна застосовувати в багатьох закладах. (табл. 3.1.)

Табл. 3.1.

Список рекомендаційних вау-послуг для використання в закладах сфери гостинності [складено автором]

Заклад	Ситуація/контекст	Вау-послуга
Ресторан при готелі	Гість забруднив одяг їжею або напоєм в ресторані	Запропонувати йому попросити його речі компліментарно та надати нову порцію втраченої їжі/напою за рахунок закладу

	Заклад закривається, але гості не хочуть йти/не доїли/не допили	Офіціант має запропонувати гостям зняти кімнату та перенести вечір в неї (момент продажу кімнати має відбуватися безпосередньо за столиком, щоб гостю не доводилося нікуди йти. Можна або навчити офіціантів знати характеристики кімнат та ціни за них або покликати адміністратора). В крайньому випадку співробітник пропонує пересунути всю їжу на лобі-бар, якщо такий є в наявності
	Постійний гість довго живе і часто ходить в якісь заклади за межами готелю, бо він може їсти тільки вегетаріанські страви, яких немає або мало в ресторані при готелі	Співробітник, який помітив цю тенденцію має передати інформацію своєму керівнику, який в свою чергу має передати її шефу для того, щоб він зробив страву або ціле меню для цього гостя враховуючи його побажання та преференції
	Гість їде раніше відкриття ресторану або приїжджає на заселення вже після його закриття	При ранньому виїзді запропонувати йому ланч-бокс з собою за рахунок закладу, який підготують з вечора. При пізньому заселенні запропонувати приготувати їжу заздалегідь та поставити її в номер (обов'язково треба придумати щось для того, щоб вона не втрачала своє тепло: клош, фольга, термопакети тощо)
Незалежний заклад харчування (кафе, піцерія, ресторан)	Регулярний гість завжди замовляє однакові страви або не їсть конкретні інгредієнти	Занотувати цю інформацію в локальну систему (CRM, гест-бук, колективні нотатки) та передати її іншим колегам
	Баріста або офіціант помічає, що в гостя є специфічна	Подати йому каву з малюнком, який підкреслював би цю характеристику (квіти для флориста, серце для лікаря, автомобіль для

	характеристика, яка пов'язана з його професією, зовнішністю, кольорами в одязі тощо	механіка, півмісяць для турка тощо)
	Гість випив занадто багато, а заклад вже зачиняється	Допомогти гостю викликати таксі, подбати, щоб його хтось зустрів та обов'язково проводити людину до машини. В особливих випадках можна провести гостя додому особисто.
	В відвідувачів є дитина	Запропонувати дитині розмальовки, головоломки, м'яку іграшку. В деяких випадках навіть можна витратити час на невеличку гру, якщо час та навантаження дозволяють
Хостел	Постійні гості не можуть знайти спільну мову	Провести певний івент (спід-френдінг, вечір кіно, вечір настільних ігор тощо) з безкоштовним входом для постояльців та змотивувати гостей доєднатися (наприклад, велкомдрінком або безкоштовною закускою)
	В гостей виникають конфлікти між собою	Вислухати всіх постояльців, в яких виникають проблемні ситуації та спробувати вникнути в їх переживання та зрозуміти кому та що з них треба (наприклад, тиша в номері після 21:00) і селити в майбутньому людей з іншими гостями зі схожими преференціями
Готель	В гостя проблеми зі сном	Дізнатися в чому причина проблеми і відштовхнутися від отриманих даних. Шумні сусіди: переселити в інший номер Тривожність або схвильованість та гість забув ліки вдома: запропонувати купити їх для нього (якщо вони без рецепту та в людини немає протипоказань). Якщо він може заснути тільки в повній тиші та

		<p>темряві: купити для нього маску та затички для вух або запропонувати навушники з білим шумом.</p> <p>Незручна подушка: мати в pillow-барі наявності різні варіації подушок (гіпоалергені, пухові, з ефектом пам'яті тощо)</p>
	<p>На вулиці нестандартні метеорологічні умови</p>	<p>Дощ: пропонувати парасольки, дощовики, проводити людей до машини власноруч, якщо в них зайняті руки</p> <p>Спека: завжди оходжувати воду та пропонувати гостям при виході на вулицю або приходу з неї</p> <p>Мороз: мати чайник/кавомашину/автомат з глінтвейном та пропонувати гостям зігрітися гарячими напоями</p> <p>В гостя запланована важлива зустріч або побачення, але в цей день передають грозу: попередити гостя прогнозом заздалегідь, запропонувати викликати йому таксі під готель, подбати про наявність двох парасольок на конкретний час тощо.</p>
	<p>Гість приїжджає в місто вперше та погано знає місцеву мову</p>	<p>Замовити заздалегідь для гостя трансфер/зустріти його персонально та окрім цього допомогти з речами</p>
	<p>Гість згадав, що йому подобається готельний шампунь, графин, аромат, келих тощо</p>	<p>Подарувати людині цей предмет або зовсім без причини або, якщо була до цього дрібна конфліктна ситуація, то подарувати в знак вибачення (при цьому оголошувати цього гостю не треба)</p>
	<p>Людина подорожує з твариною</p>	<p>Дізнатися яка це саме тварина. Подбати про наявність в готелі пелюшок, мисочок, лежанки, їжі та всього іншого необхідного для тварини</p>

	Гість має специфічні побажання по проживанню	До заїзду можна налаштувати правильну температуру в номері, застелити ліжко певним чином, ввімкнути в номері його улюблену музику, включити телеканал-фаворит тощо
	Відбулася повітряна тривога та гості спустилися в бомбосховище	Адміністратор рецепції має спуститися та переконатися, що всі постояльці задоволені. Обов'язково має стояти компліментарна вода та працюючий телефон, з якого можна повідомити про свої потреби. Якщо треба та дозволяють можливості можна: подати туди їжу, розкласти спальні місця, викликати лікаря

Кожна зі згаданих послуг є проявом турботи та проактивності у відношенню для гостя, але при цьому не потребує багато витрат та сил для реалізації. Важливо пам'ятати про необхідність влучності та коректності використання цих та інших послуг, тому що таймінг в контексті «вау-ефекту» є невимовно важливим і буквально хвилини можуть вирішити стане цей гість постійним відвідувачем чи ні, зіпсується свято та настрої в постояльців чи цей день їм запам'ятається на все життя. Кожен менеджер повинен пропрацювати свою аудиторію та визначити які з вау-послуг їм будуть більше до вподоби, а які буде легко реалізувати на базі конкретного готелю чи ресторану. Як керівники так і персонал мають не боятися проявляти креатив, свою особистість, обговорювати та застосовувати нові ідеї та концепти.

ВИСНОВКИ

Явище сервісу в істинному розумінні цього терміну є дійсно комплексним та широким і потребує для повного розуміння та правильного застосування спеціальних якостей та специфічний менталітет та світобачення. В цій роботі було успішно проаналізовані поняття «інновації», «сервіс», «wow-сервіс», а також визначені їх ознаки. Додатково, по двом останнім термінам було створені власні дефініції.

В процесі роботи також були визначені унікальні ознаки «вау-сервісу» та що його відрізняє він інших рівнів надання послуг. На основі даних, отриманих при проведенні цього дослідження можна зазначити, що цей рівень обслуговування є неймовірно цінним та корисним інструментом, який своїм існуванням при масовому застосуванні буде рухати не тільки бізнеси, але й людство у цілому. По-справжньому послугу можна охарактеризувати як «вау», тільки якщо вона підходить під наступні критерії: вона була неочікувана для гостя, проте влучно зроблена та індивідуально пропрацьована, створена для конкретної ситуації під конкретну людину; абсолютно безкоштовна; зроблена щиро, з метою зробити іншим приємно та задовольнити гостя. Результатом має бути покращення настрою гостя, завоювання його лояльності та позитивна реакція на вчинок. В широкому плані така послуга може призвести до збільшення прибутку готелю або ресторану через поширення популярності закладу через сарафана радіо та репутацію. Можна резюмувати, що основний рівень послуг знаходиться на досить такі великому рівні, менеджери та власники проявляють багато креативу для зацікавлення гостей в сучасному монополістичному конкурентному середовище сфери гостинності. Основною проблемою в світі є фокус на грошах, замість розвитку соціально-культурної сфери та покращення відносин між людьми. В Україні головними проблемами готельно-ресторанної індустрії є війна, страх бізнесменів створювати та

імплементувати нові ідеї і надавати «вау-сервіс», погано навчений персонал, ігнорування основних факторів гостьового досвіду (в закладі має бути чисто та комфортно, а обслуговування має бути швидким), а також ксенофобія, гомофобія, расизм, сексизм та інші застарілі та жахливі концепти та моделі поведінки й мислення, які ще залишилися в головах деяких українців. Серед позитивних сторін є неймовірна та унікальна культура старань, труду та гостинності в українців, багата культура та наші передові та інноваційні технології.

Також проводячи аналіз стану сервісу в світі було визначено, що інклюзивність, сталість, толерантність та екологічність хоч і є популярними та трендовими течіями, проте вони ще не є базою та мандаторною умовою для багатьох людей та бізнесів. Звісно, з давніх часів ми пройшли довгий час та стали в багато разів краще та толерантніше відноситися один до одного. Однак, ми, певно як людство, ще не еволюціонували до такого рівня співчуття, при якому кожна людина розуміє один одного на глибинному рівні, не обезцінює проблеми та переживання інших, завжди готова допомогти та регулярно намагається ставити себе на місце інших та дивиться на кожну ситуацію з різних перспектив. Варто зауважити, що проблема взаємовідносин та субординації працює в дві сторони. Як обслуговуючий персонал та менеджери можуть не співпереживати та приймати гостя/клієнта, так і відвідувач закладу може зневажливо ставитися до працівників, поводити себе з ними зверхньо, сприймати їх помилки дуже критично та прискіпливо і дозволяти собі інколи навіть грубити та ображати інших. Хоча, як було вже сказано, ми ще не дійшли до такого етапу, це не має заважати людям робити кроки на зустріч цій благій та трохи навіть утопічній ідеї, тому що все ж таки бажання щось міняти та сам процес трансформації в цьому світі інколи є більш важливими, ніж безпосередні результати змін.

Оскільки треба «починати з себе», то рекомендацією для кожної компанії можна вважати поширення ідей прийняття, миру, взаємодопомоги, а також співчуття не тільки до інших людей, а й для всіх живих істот. Заклади мають просувати сталі практики та заохочувати гостей до еко-friendly способу життя; навчати персонал бути кращими людьми та розвивати їх сильні сторони та розкривати приховані таланти; бути для суспільства прикладами для наслідування; допомагати людям краще зрозуміти поняття співчуття та щирості, підвищувати глобальний рівень взаємодопомоги та турботи один про одного.

Іншою рекомендацією є автоматизація та діджіталізація монотонних та механічних аспектів обслуговування для того, щоб надати людям більше часу та тим самим свободу – персоналу для надання вау-сервісу з людським фактором, а відпочиваючим для більш комфортного відпочинку, без зайвих затягнутих процедур та дратівливих турбот.

Велику увагу треба приділити тренінгам персоналу, а також аналізу гостей та збору інформації з відкритих джерел для знаходження можливостей для імплементації вау-послуг по відношенню до конкретних осіб та ситуацій. Відбір працівників є не менш важливим - в готельно-ресторанній індустрії мають працювати ті люди, які дійсно можуть бути співчутливими, будуть робити свою роботу щиро та з любов'ю до клієнтів/гостей, інакше всі сучасні методики, тренінги та старання в технічних та екологічних аспектах будуть малоефективними. Менталітет людини має бути головним рушієм до дій і тоді сміливі люди з правильним світобаченням зроблять готелі та ресторани справжніми осередками турботи, спокою та релаксу для людей зі всього світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ЗАКОН УКРАЇНИ «Про інноваційну діяльність» (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>
2. Деркач О. Рослина для емоційної підтримки: мережа американських готелів роздає гостям кімнатні квіти, щоб вони не сумували. ForumDaily (17/03/2023) URL: <https://www.forumdaily.com/uk/rastenie-dlya-emocionalnoj-podderzhki-set-amerikanskix-otelej-razdaet-gostyam-komnatnye-cvety-chtoby-oni-ne-grustili/>
3. Зубар Д. Поліція відкрила справу про жорстоке поводження з тваринами після скандалу в одеському готелі "Немо". Суспільне Одеса. (19/04/2023) URL: <https://suspilne.media/odesa/450546-policia-vidkrila-spravu-pro-zorstoke-povodzenna-z-tvarinami-pisla-skandalu-v-odeskomu-goteli-nemo/>
4. Козова Л. В Одесі розслідують забруднення Чорного моря дельфінарієм "Немо". УНІАН. (15/06/2021) URL: <https://www.unian.ua/ecology/v-odesi-rozsliduyut-zabrudnennya-chornogo-morya-delfinariyem-nemo-novini-odesi-11454460.html>
5. Одарченко, Д. М. , Тихонченко Р. С., Соколова Є. Б., Абабова А. Г. Опорний конспект лекцій «Інноваційна діяльність підприємств готельно-ресторанного бізнесу»– Електрон. дані. – Х. : ХДУХТ, 2018. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/8136/1/Oporn_konsp_lekc_Innovac_diy_al_n_pidpr_got_restor_biznesu_2019.pdf
6. Піюренко, І. О. Андрющенко, Я. Е. Управління сервісною діяльністю : конспект лекцій для здобувачів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти ОПП «Готельно-ресторанна справа» спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форми здобуття вищої освіти. – Миколаїв: МНАУ, 2022. – 200 с.
УДК 658.818 URL:

<https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/15525/1/uprav-serv-diyal-lekc-2022.pdf>

7. Ресторатор. Робота закладів західної частини України в умовах війни: що змінилося? (08/06/2022) URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>

8. Фролова Т.О. Економіка та підприємництво у сфері соціально-культурного сервісу і туризму URL: <https://infotour.in.ua/frolova1.htm>

9. Ципльонкова М. Domino's: як стати технологічною компанією, що продає піцу (27.08.2021) URL: <https://marketer.ua/ua/domino-s-how-to-become-a-technology-company-that-sells-pizza/>

10. ABC News. World'sBestJob: BeachTanningButler. (22/03/2010) URL: <https://abcnews.go.com/Travel/worlds-best-job-beach-tanning-butler/story?id=10173102>

11. Accor. Accorannouncesthegloballaunchof“AccorKey”, a digitalkeysolution (02/04/2021) URL: <https://group.accor.com/en/Actualites/2021/02/digital-key-solution>

12. Ahluwalia R. Belgianhotelofferstorentfishtoloneyguests. TheIndependent. (04/09/2017) URL: <https://www.independent.co.uk/travel/news-and-advice/belgian-hotel-fish-rent-lonely-guests-charleroi-airport-gosselies-brussels-south-a7929031.html>

13. Booking. DoubleTreebyHiltonResort&SpaMarjanIsland (дата відвідування 15.05.2024) URL: <https://www.booking.com/hotel/ae/doubletree-by-hilton-ras-al-khaimah-a-marjan.ru.html#tab-main>

14. Brand, P., Yancey, P. The Gift of Pain: Why We Hurt and What We Can Do About It (2020); 1st ed, Zondervan; p. 344; ISBN: 9780310363057; https://books.google.com.ua/books?id=SIbe5rEOw1wC&pg=PA275&lpg=PA275&dq=%22Such+signs+of+healing+are+never+found+among+the+remains+of+the+earliest+,+fiercest+societies%22&source=bl&ots=cvzqBOMm1u&sig=ACfU3U2httYk72yKEWcdH9RoB3qQZeBMQA&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=%22Such%20signs%20of%22

[20healing%20are%20never%20found%20among%20the%20remains%20of%20the%20earliest%20%2C%20fiercest%20societies%22&f=false](#)

15. Drucker F. P. Innovation and Entrepreneurship (2006) - Harper Business; Reprint edition p. 293 URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/ENTREPRENEURSHIP%20Innovation%20and%20entrepreneurship.PDF

16. EUROSTAT. European Union - Number of bed-places: Hotels and similar accommodation URL: <https://tradingeconomics.com/european-union/number-of-bed-places-hotels-similar-accommodation-eurostat-data.html>

17. Fitzstephen W. A critique of English towns in the twelfth century (1190s). Corpus Christi College library (Cambridge), MS. no.339; British Library Cott.Ms.Domit.A.XIII. J.T. Appleby, ed. The Chronicle of Richard of Devizes of the Time of King Richard the First. London: Thomas Nelson, 1963, 65-67.
<http://users.trytel.com/~tristan/towns/florilegium/introduction/intro02.html#n01>

18. Freeman C. The Economics of Industrial Innovation. – 2nd edn. – London : Frances Pinter, 1982. URL: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1127242>

19. Fuxing R., Jun W., Wenming L., Confucian harmony and the idea of sustainable development in modern society (2022) Trans/Form/Ação, vol. 45, Suppl. 2, pp. 37-58, Universidade Estadual Paulista, Departamentode Filosofia DOI: <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2022.v45esp2.p37>

20. «Gelarty». Офіційний сайт. (дата відвідування 15/05/2024) URL: <https://gelarty.com/>

21. Hill, T. P. On goods and services – Volume 23, Issue 4, December 1977, p. 315-338 URL: <http://www.roiw.org/1977/315.pdf>

22. Investor in customer blog: The loyalty paradox: cognitive dissonance in CX
URL: <https://www.investorincustomers.com/blog/the-loyalty-paradox-cognitive-dissonance-in-cx>
23. Keynes J. M. The General Theory of Employment, Interest, and Money (1936) - URL: https://www.files.ethz.ch/isn/125515/1366_keynestheoryofemployment.pdf
24. Khoros blog: Must-Know customer service statistics of 2023 URL: <https://khoros.com/blog/must-know-customer-service-statistics>
25. Kogabayev T., Maziliauskas A. The definition and classification of innovation HOLISTICA Vol 8, Issue 1, 2017, pp. 59-72 URL: <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.1515/hjbpa-2017-0005>
26. Marriott. Serve360 homepage. URL: <https://serve360.marriott.com/>
27. MKG Consulting. Global ranking of hotel groups 2024 based on the number of the rooms (as of 31/12/2023) URL: <https://www.bowo.fr/en/blog/the-worlds-top-10-hotel-groups-in-2020>
28. Nelson C. How drones, robots and AI deliver what's new in on-demand dining (19/04/2023) URL: <https://www.nrn.com/delivery-takeout-solutions/how-drones-robots-and-ai-deliver-what-s-new-demand-dining>
29. NÜA Smart Restaurant website. URL: <https://nuasmartrestaurant.com/en/smart-experience/>
30. Peysakhovich R. 72+ Hotel Industry Statistics & Trends (2022) URL: <https://www.bookcleango.com/blog/hotel-industry-statistics>
31. Porter E. M. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors Free Press, 1980 - 396 стор. URL: https://books.google.com.ua/books?redir_esc=y&hl=uk&id=NI21AAAIAAJ&focus=searchwithinvolume&q=innovation
32. PWC: Customer Experience is Everything Study (2022) URL: <https://www.netomi.com/pwc-customer-experience-is-everything-study>

33. Rothwell, R., Gardiner. P. Invention, innovation, re-innovation and the role of the user: A case study of British hovercraft development - Technovation Volume 3, Issue 3, August 1985, Pages 167-186 URL:
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0166497285900124>
34. Say, J. B. A treatise on political economy, or, The production, distribution, and consumption of wealth (1834) - Goldsmiths'-Kress no. 28453 / Reproduction of original from Kress Library of Business and Economics, Harvard University / p. 493 URL:
<https://archive.org/details/atreatiseonpoli00saygoog/page/312/mode/2up>
35. Smith, M. 107 Customer Service Statistics and Facts You Shouldn't Ignore (2024) URL: <https://www.helpscout.com/75-customer-service-facts-quotes-statistics/>
36. Smoot, S. O.; Gee, J.; Muhlestein, K.; and Thompson, J. S. (2022) "Shulem, One of the King's Principal Waiters," BYU Studies Quarterly: Vol. 61: Iss. 4, Article 51.
<https://scholarsarchive.byu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=5301&context=byusq>
37. Social. Як Конрад Хілтон змігнававжди змінити готельний світ, просто вивчаючи людські особливості URL: <https://social.org.ua/8295-yak-konrad-khilton-zmig-nazavzhdi-zminiti-gotelniy-svit-prosto-vivchayuchi-lyudski-osoblivosti.html>
38. Song, V. The mystique of France's 442-year-old 'Ratatouille restaurant'. 11 January 2024. BBC Journal. <https://www.bbc.com/travel/article/20240111-the-mystique-of-frances-442-year-old-ratatouille-restaurant>
39. The Telegraph. 7th annual dog surfing competition held in California (17/06/2012) URL:
<https://web.archive.org/web/20121103044459/http://www.telegraph.co.uk/lifestyle/pets/9337072/7th-annual-dog-surfing-competition-held-in-California.html>
40. Twiss B. Managing technological innovation // London ; New York : Longman 1986. – 238 p. URL: <https://archive.org/details/managingtechnolo0000twis>
41. VIRGIN hotels. MEET LUCY: Your Personal Comfort Assistant. URL:
<https://virginhotels.com/about-the-app/>

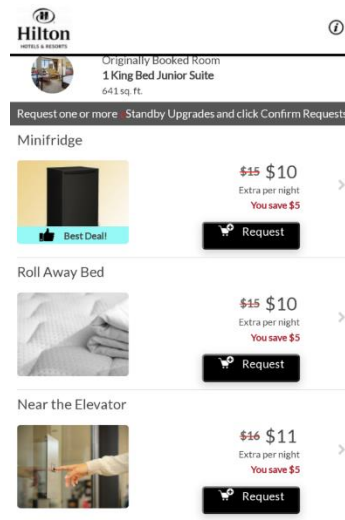
ДОДАТКИ

ДОДАТОК А



Картина митця Яна Стена «Веселощі в таверні» (1674 рік)

ДОДАТОК Б



Варіанти «апгрейдів» в HiltonHotels&Resorts

ДОДАТОК В



Кіоск самопоселення в Hyatt Regency Chicago

ДОДАТОК Г



Сніданок з жирафами в «GiraffeManor» в Кенії

Додаток Д



Таблиця призів секретної гри в «KimptonAlunaResortTulum» станом на 2024 рік

ДОДАТОК Е



NUA SmartRestaurant в Барселоні

Додаток Є



Еко-готель Бутинар в Космачі

КАРТА «ФІЛОСОФСЬКИЙ КОРИНЬ»

160грн



СКЛАД: (300 ml)

Ром оакхарт, імбирний ель,
Бакарді блек, лимонний фреш,
цукровий сироп, імбир

**ЗНАЧЕННЯ
ДЛЯ ВОРОЖІННЯ:**

Імператор	Стабільність
Достаток	Авторитет
Влада	Господар
Контроль	Батько
Дисципліна	
Матеріальний світ	
Жорстокість	

ЛЕГЕНДА:

Імбир називають філософським або білим коренем. Ним приваблюють кохання, добробут у дім, міцне здоров'я. Достатньо покласти жменьку імбиру у праву кишеню і у всіх фінансових справах вас супроводжуватиме успіх. Цей Еліксир — чудовий супутник бізнес-планів, ділових перемовин і народження стартапів. Разом з однойменним коктейлем у відьма-барі вам подарують мішечок сухого імбиру — киньте його дорогою від банку до вашого дому і ніколи не знатимете скрути.

Приклад коктейлю та дизайну карти з меню «Відьма Бар»