

ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ У ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

Організаційні інновації у готельному господарстві

Міжнародна конкуренція, глобалізація ринків, масштабне проникнення іноземних готельних підприємств на український ринок переводять проблему управління до низки пріоритетних управлінських завдань, успішне вирішення яких забезпечить виживання та сталий розвиток готелів у новому середовищі.

Використання нетрадиційних методів залучення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) у тій або іншій формі дає готельному підприємству необхідну гнучкість [30].

Аутсорсинг – це передача певних функцій компанії, сторонній організації, що має потенціал і штатні одиниці для реалізації цих функцій. Аутсорсинг персоналу звільняє підприємство від необхідності утримувати дорогий штат і надає можливість користуватися послугами кваліфікованих фахівців.

У національному законодавстві поняття «аутсорсинг» визначено Національним класифікатором України «Класифікація видів економічної діяльності ДК 009:2010» (розділ 4), а саме: це угода, згідно з якою замовник доручає підряднику виконати певні завдання, зокрема, *частину виробничого процесу або повний виробничий процес*, надання послуг щодо підбирання персоналу, допоміжні функції [73]. Термін «аутсорсинг» також використовують, якщо підрядник здійснює допоміжну діяльність, і не залежить від того, чи виконують такі завдання на ринкових умовах. Замовник і підрядник можуть бути розташовані в межах однієї економічної території чи в різних економічних територіях. Фактичне місцез перебування не впливає на класифікацію цих суб'єктів.

Серед послуг готельних підприємств, які можуть надаватися на основі аутсорсингу, можна зазначити послуги салонів краси, спа-центрів, екскурсійних бюро, послуг з організації трансферу гостей із аеропорту або залізничного вокзалу та назад тощо. Отже, мова йде про додаткові послуги, які мають бути в готелі, вони впливають на якість готельного продукту загалом, однак зазвичай ці послуги надаються іншими підприємцями, які знають особливості надання цих послуг. Дуже часто такі підприємці орендують приміщення в готелі. Разом із тим підрозділи з надання додаткових послуг часто бувають інтегрованими в єдину систему управління готелем з метою збереження та передачі інформації щодо запитів клієнтів, замовлення тих чи інших додаткових послуг через службу рецепції.

Аутстафінг – це вивід персоналу за штат компанії-замовника і оформлення його у штат компанії-провайдера. Ідея аутстафінгу персоналу полягає у тому, що співробітники формально працевлаштовані в компанії-провайдери, але водночас виконують свої обов'язки на попередньому місці роботи.

В умовах пандемії коронавірус багато сфер бізнесу були змушені переформатувати свою роботу. Аутстафінг для певних компаній в Україні став єдиним способом зберегти бізнес.

При спробах обійтися власними силами готелі обирають варіанти, коли персонал повинен переробляти норму. Тоді виникають проблеми з тим, як виплатити велику зарплату за перевиконання обсягу робіт, адже за законом – переробка не може бути більшою за 10–15 % і оплачується за іншими розцінками. А в ресторанах в авральні періоди переробки бувають значно більшими. Виникають питання у персоналу, чому вони прибрали номерів більше, а заплатили так, начебто працювали в звичайному режимі [25].

Ведення кадрового обліку вимагає додаткових кадрових ресурсів усередині готелю в кадровій службі або бухгалтерії, а також обладнаних робочих місць, зарплат, площ. Разом зі зростаючою популярністю аутстафінгу зростає і лояльність працівників до тимчасової і проєктної зайнятості. Строкові трудові відносини, або виконання проєктних робіт в обумовлений термін і за певну вартість стають все більш звичними і відповідають цінностям покоління, яке становить основний кістяк проєктного персоналу. Цінність роботи «на все життя» з її гарантіями і стабільністю, незмінністю виконуваних функцій поступово втрачає свої позиції і поступається місцем таким категоріям, як гнучкість, свобода, баланс особистого і робочого часу, різноманітність завдань і проєктів.

Аутстафінг є певною віддаленою командою, якій делегують частину процесів, передають завдання за певну плату. Аутстафінг – передача завдань певним людям, які мають досвід і готові поділитися результатом своїх дій за певну оплату. Аутстафінг особливо корисний в тих випадках, коли потрібно щось терміново зробити, але немає ресурсів на ці дії або співробітник не вміє цього робити і навчати його довго, а необхідно разово виконати будь-яку завдання. У процесі співпраці компанія враховує всі побажання замовника і пропонує власні напрацювання, які здійснюються на глибокому вивченні сервісу кращих європейських готелів.

Підсумовуючи зазначене вище, наведемо головні причини, які змушують керівників організацій звернутися до кадрових агентств із підбору тимчасових працівників або до залучення на певний термін спеціалістів (рис. 3.1).

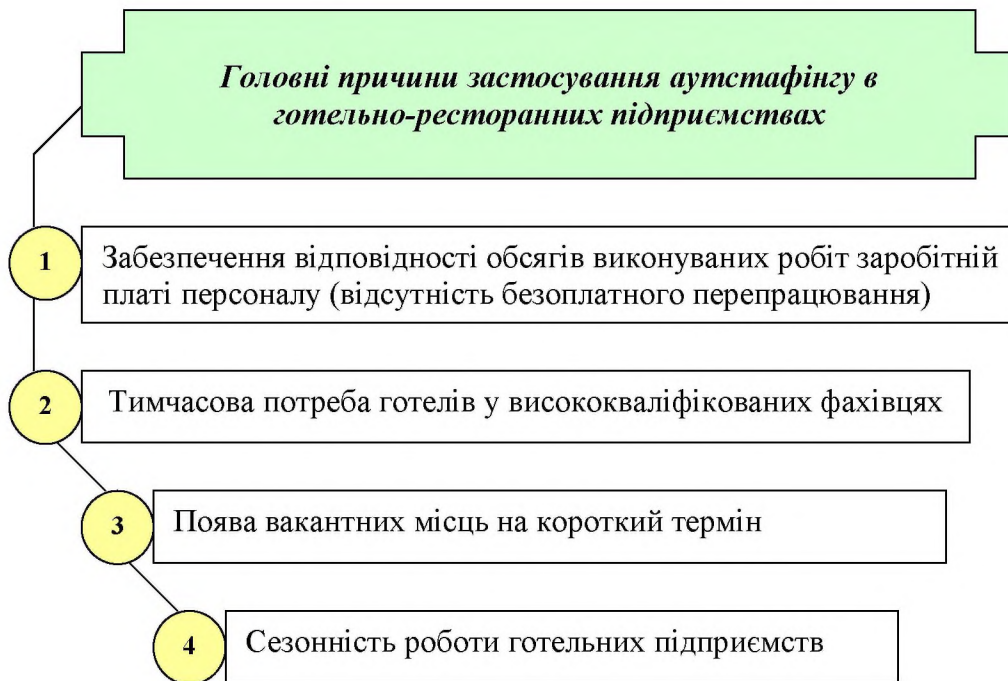


Рисунок 3.1 – Головні причини застосування аутстафінгу в готельно-ресторанних підприємствах

Аутстафінг скорочує витрати та трудовитрати на ведення документообігу; використовуючи послуги аутстафінгу компанії відмічають покращення якості виконання роботи, значно зростає рівень керованості персоналом, відпадає потреба тримати у штаті недбалих працівників. Подвійний контроль над персоналом (з боку замовника та кадрового агентства) також дає хороші результати.

У період карантину роботодавці активно розглядали для себе формат проектного найму і зараз подібні тенденції зберігаються через воєнні дії в країні, тому прогнозується попит на надання праці в зазначеному форматі за підсумками 2022 року.

Лізинг персоналу – це специфічна форма оренди, яка передбачає надання лізингодавцем лізингоотримувачу персоналу в тимчасове користування. Класична схема лізингу охоплює договірними відносинами три сторони: працівник (його представник) – лізингодавець – лізингоотримувач.

Основною передумовою виникнення і використання лізингу персоналу є невідповідність наявних в організації компетенцій потребам у них. Вирішити цю проблему можна шляхом розроблення програм зміни якісних і кількісних характеристик персоналу в організації. Якщо ж потреба у виконанні певного обсягу робіт має разовий або сезонний характер, а також компетенції працівників не відповідають необхідному, а додаткове навчання вимагатиме чимало фінансових ресурсів, то організація може залучити необхідних співробітників на умовах лізингу.

Загалом залучення персоналу на лізингових умовах вимагає обґрунтування економічної доцільності, що здійснюється шляхом порівняння витрат на залучення співробітника на умовах лізингу та інших альтернативних витрат на виконання певного комплексу робіт: прийняття працівника до штату, звернення до послуг спеціалізованих фірм і компаній тощо.

Лізинг персоналу успішно застосовується у практиці багатьох країн світу. Лідерами серед європейських країн за питомою вагою працівників, зайнятих на умовах лізингу, у загальній кількості зайнятих працівників є Ірландія, Італія, Греція і Франція.

На жаль, у вітчизняному законодавстві лізинг персоналу не зустрічається, проте Міжнародна організація праці визнала легітимність праці на умовах лізингу, зокрема у 1997 році на 85-ї сесії були прийняті Конвенція № 181 та Рекомендація № 188, присвячені питанням діяльності приватних агенцій зайнятості. Разом з іншими положеннями Конвенція № 181 допускає як законні послуги таких агенцій «наймання працівника спеціально з метою надання його праці третім особам (фізичним та юридичним), які безпосередньо організовують та використовують працю даних працівників у власних інтересах» [43]. Ця також конвенція встановлює мінімальний рівень соціальних гарантій для таких працівників, зобов'язуючи держави забезпечувати адекватний захист згідно з національним законодавством (мінімальної заробітної плати, тривалості робочого часу та інших умов праці, безпека та гігієна праці тощо).

Лізинг персоналу поділяють на короткостроковий та довгостроковий. *Короткостроковий лізинг* передбачає задоволення потреби лізингоотримувача в тимчасовому використанні персоналу. Така потреба виникає у роботодавця (лізингоотримувача) у зв'язку зі змінами у виробництві, сезонними роботами, відпускнуою кампанією, проектними роботами, виставками тощо. Короткостроковий лізинг базується на залученні працівників на умовах тимчасової зайнятості. Такий вид використання робочої сили, зокрема фахівців, які незайняті, або зайняті неповністю чи бажають працювати за сумісництвом або понаднормово, учнів, студентів, вигідний як роботодавцю, так і найманому працівнику.

Використовуючи тимчасових працівників, роботодавці зменшують витрати на робочу силу завдяки нижчій заробітній платі і обмеженому набору соціальних виплат цій категорії зайнятих. Для персоналу тимчасова зайнятість дає можливість гнучкої системи зайнятості, отримання додаткового прибутку, можливість роботи в різних компаніях, що сприяє підвищенню кваліфікації,

отримання соціальної забезпеченості. У разі короткострокового лізингу працівник одержує можливість працювати на різних робочих місцях (посадах), що допомагає йому зробити професійний вибір.

Наприклад, у Бельгії молодих фахівців зобов'язують упродовж 10 років змінювати професійну спеціалізацію, тим самим здійснюється підготовка фахівця широкого профілю. У країнах ЄС питома вага тимчасових працівників становить у середньому 6–8 % робочої сили. Великі корпорації Японії широко практикують «здачу в оренду» на певний термін своїх працівників компаніям, які мають дефіцит робочої сили.

Довгостроковий лізинг передбачає професійний добір, відбір, а іноді професійну адаптацію працівника для його використання лізингоотримувачем упродовж тривалого часу. У США довгостроковим лізингом охоплюється щорічно близько 700 тис. осіб і не тільки робітників, а й фахівців з бухгалтерського обліку, менеджерів, програмістів [43]. У результаті лізингоотримувачем лізинг професіоналів та адміністративного персоналу дозволяє заощаджувати не тільки робочий час, а й фінансові ресурси, позбавляє від проблем підготовки та перепідготовки кадрів.

Переваги та недоліки лізингу для його учасників наведені в таблиці 3.1.

Для зниження вірогідних ризиків між замовником і провайдером лізингових послуг має бути укладена угода, яка враховуватиме умови аналогічної угоди, укладеної між провайдером і найманим працівником.

У договорі між лізингодавцем та лізингоотримувачем визначають такі моменти:

- характеристику персоналу;
- чисельність співробітників;
- строк лізингової угоди;
- оклади наданих працівників;
- критерії оцінки якості виконання зазначеного обсягу робіт;
- винагороду за послугу лізингу.

У разі будь-яких порушень законодавства стосовно наймання й використання персоналу відповідальним є лізингодавець. Основним суб'єктом є працівник, який укладає трудовий договір з роботодавцем, бере на себе зобов'язання особисто виконувати трудові функції.

Другим суб'єктом є організація, яка набирає персонал, яка підбирає працівників і укладає з ними трудові угоди. Формально такі організації виступають роботодавцями. Третім суб'єктом є клієнт, він же виступає і замовником, і реальним роботодавцем.

Таблиця 3.1 – Переваги та недоліки лізингу для його учасників

<i>Переваги для організації-лізингоотримувача</i>	<i>Переваги для лізингового працівника</i>
<ul style="list-style-type: none"> – отримання кваліфікованого персоналу в необхідній кількості й за короткий проміжок часу; – зменшення витрат на компенсаційні пакети (зазвичай для тимчасових співробітників вони є значно меншими); – зменшення обсягів ведення кадрової документації; – відсутність простоїв, якщо тимчасовий співробітник захворів чи перебуває у відпустці, оскільки за договором агенція зобов’язана знайти йому заміну на цей термін без додаткової оплати; – можливість на місце одних працівників брати інших, якщо перші через ті чи ті причини не підходять організації-замовнику лізингових послуг; – зменшення витрат на підбір персоналу: за підбір працівника на постійну основу рекрутинговій агенції виплачують 2-3 місячних оклади, за підбір на умовах лізингу – менше одного; – можливість продовжити випробувальний термін для співробітника без оформлення з ним трудових відносин; – можливість зарахувати лізингового працівника до штату підприємства без додаткових витрат на підбір персоналу 	<ul style="list-style-type: none"> – можливість набутти необхідний досвід вирішення різних завдань та роботи у різних умовах праці; – надає можливість суміщати роботу з навчанням та набувати необхідного досвіду для студентів; – працівникові не потрібно самому шукати роботу, агенція пропонує різні вакансії; – стаж не переривається (працівник перебуває у постійному штаті агенції); – можливість налагодити ділові контакти з багатьма організаціями
<i>Недоліки лізингу</i>	
<p>1. <i>Для організації замовника:</i> ризик втрати конфіденційної інформації; невідповідність корпоративної культури організації-замовника у разі неправильного вибору провайдера лізингових послуг; проблема розподілу відповідальності між замовником і провайдером лізингових послуг у галузі охорони здоров’я, техніки безпеки, навчання персоналу.</p> <p>2. <i>Для агенції-провайдера:</i> після закінчення терміну дії договору агенція може певний період часу не отримувати замовлення на фахівців певної кваліфікації, проте вона має утримувати працівників, з якими укладено безстрокові трудові договори, або ж звільняти таких працівників</p>	

Звичайно, в Україні ринок послуг кадрового лізингу достатньо молодий. За кордоном кадрові агентства знаходяться на іншій стадії розвитку: вони не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «виросшують» всій лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти для того, щоб у майбутньому здавати її в оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [50].

За лізингом персоналу в Україні добре майбутнє, оскільки він дозволить багатьом готельним підприємствам зважено підійти до вирішення питання про оптимальне використання персоналу у своїй діяльності.

Дешевшим шляхом вирішення проблем нестачі власного персоналу є використання послуг *фрілансерів*. Особливо ефективним є цей варіант для підприємств середнього та малого бізнесу, однак для готельних підприємств цей спосіб є недостатньо розповсюдженим.

Сучасні фрілансери – це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Професійний фрілансер, однак, є достатньо новим явищем для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості, дуже багато.

Вітчизняні готельні підприємства до послуг фрілансерів ставляться достатньо обережно, на відміну від іноземних фірм, які з радістю залучають таких працівників. Це пов'язано насамперед із їхньою орієнтацією на західну модель ведення бізнесу, яка передбачає використання проєктного підходу. Отже, під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом у певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проєктом, а в іншому разі може розвалитися. Зазвичай така форма роботи приносить задоволення і замовнику, і спеціалістам, що працюють над проєктом.

Сьогодні на ринку праці в Україні спостерігається значне зростання попиту на фрілансерів, особливо у сферах реклами, журналістики, комп'ютерних та інтернет-технологій, творчих проєктах. Спеціалісти високого рівня, що мають необхідний досвід роботи та ділові якості, часто працюють як фрілансери в галузі консалтингу – управлінського, кадрового, юридичного. Все це надає неймовірні можливості для готельних підприємств, оскільки вони мають шанс отримати необхідного спеціаліста за порівняно невеликі кошти.

Переваги та недоліки фрілансу наведені в таблиці 3.2.

Отже, існування технології фрілансу має також певні загрози для кадрового потенціалу підприємства.

Таблиця 3.2 – Переваги та недоліки фрілансу

Переваги	Недоліки
Повна свобода, яка є духом фріланса. Всі інші пункти впливають з неї: планування власного робочого часу і часу відпочинку, самоорганізація тощо	Обман – найнеприємніший мінус не тільки фрілансу, але всіх робіт в інтернеті загалом. Завжди знайдеться роботодавець, який спробує не заплатити
Можливість займатися виконанням фріланс-робіт на основному робочому місці, якщо фахівець вирішив спробувати поєднану форму праці	Часові витрати на оволодіння суміжними професійними навичками та іншими моментами, не пов'язаними з основною спеціальністю
Всі зароблені гроші не потрібно ні з ким ділити	Відсутність постійної зайнятості та пов'язані з цим фактором психологічні навантаження
Швидке зростання портфоліо (фіксація досвіду роботи з різними компаніями), що важливо майже для всіх професій	Одиночна робота не сприяє зростанню майстерності, на відміну від колективної роботи у фірмі

По-перше, висококваліфіковані працівники, які не завжди готові працювати у суворих межах конторської роботи (графік роботи, обмеження щодо зовнішнього вигляду, нав'язування рішень вищого керівництва) можуть скористатися альтернативою постійній роботі з можливістю вільно заробляти, тобто стати на шлях фрілансера і залишити роботу на підприємстві. По-друге, діями найманих фрілансерів не керує патріотизм, відданість, принципи й лояльність стосовно до підприємства, для них це просто тимчасова робота.

У готельні підприємства як фрілансерів можна залучати фахівців із використання ІТ-технологій, маркетологів, зокрема з роботи в соціальних мережах, іміджмейкерів, фахівців із реклами та інших фахівців, які опосередковано стосуються надання готельних послуг, і більшою мірою створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішенні цієї проблеми є використання технології коучингу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Західні практики-кадровики вважають *коучинг* найефективнішим методом реалізації прихованого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкрити особистісний потенціал [82].

Коуч (Coach (Co-achieve) дослівно перекладається як співдосягнення або досягнення разом. Спочатку коучинг з'явився в спорті. Саме тренери-коучі допомагали спортсменам ставати чемпіонами і досягати суперрезультатів.

Людина, яка ввела поняття коучингу в повсякденне життя – Тімоті Галвей, американський тренер з тенісу. Якщо дивитися на бізнес-організації, то тут коучинг працює за тим саме принципом, що і в спорті: з коучем працюють досвідчені управлінці та менеджери, які точно знають, чого хочуть і розуміють, що для підкорення нових вершин необхідний особистісний розвиток.

Не секрет, що чим вища посада, тим менше потрібні хард скілс (hard skills) – навички безпосередньої професії, і тим більше потрібно фокусуватися на софт скіс (soft skills) – лідерських компетенціях, вмінні спрямовувати людей до мети, здатності надихати, вести за собою, мотивувати і розвивати свій емоційний інтелект, створювати сильні команди. Коучинг як раз і покликаний допомогти тим, хто хоче досягати більшого, розвивати свої лідерські якості, тобто здебільшого саме власні софт скілс.

Часто буває, що для досягнення мети у людини є все, крім впевненості в собі (усталені звички, страх нового), або віри в можливість поліпшень (упередження), або просто немає чітких дій (хочу, але нічого цілеспрямованого не роблю). Коуч допомагає розпізнати і позбутися від бар'єрів, які заважають досягненню бажаного результату, дозволяє побачити можливості і почати діяти. Причому бажання діяти у того, хто працює з коучем, стає усвідомленим, оформленим і тому сильним.

Серед різних видів коучингу (рис. 3.2) виокремлюється бізнес-коучинг, який підрозділяється на коучинг вищого керівництва і персоналу та активно застосовується в міжнародній практиці у сфері гостинності.

Метою бізнес-коучингу є підвищення обізнаності персоналу, особливо вищого керівництва, та моделювання його поведінки для досягнення цілей компанії.

Бізнес-коучинг дозволяє персоналу зрозуміти та підсилити свою роль у досягненні успіху підприємства. Процес коучингу може приймати різноманітні форми (наприклад, індивідуальний або груповий коучинг) та бути спрямованим на досягнення різних цілей (наприклад, вирішення окремої проблеми, розвиток лідерських якостей, створення високоефективних команд тощо), але є чітка зосередженість на бізнес-цілях як робітника, так і компанії.

Подвійність цілей – це те, що відокремлює бізнес-коучинг від інших видів коучингу.

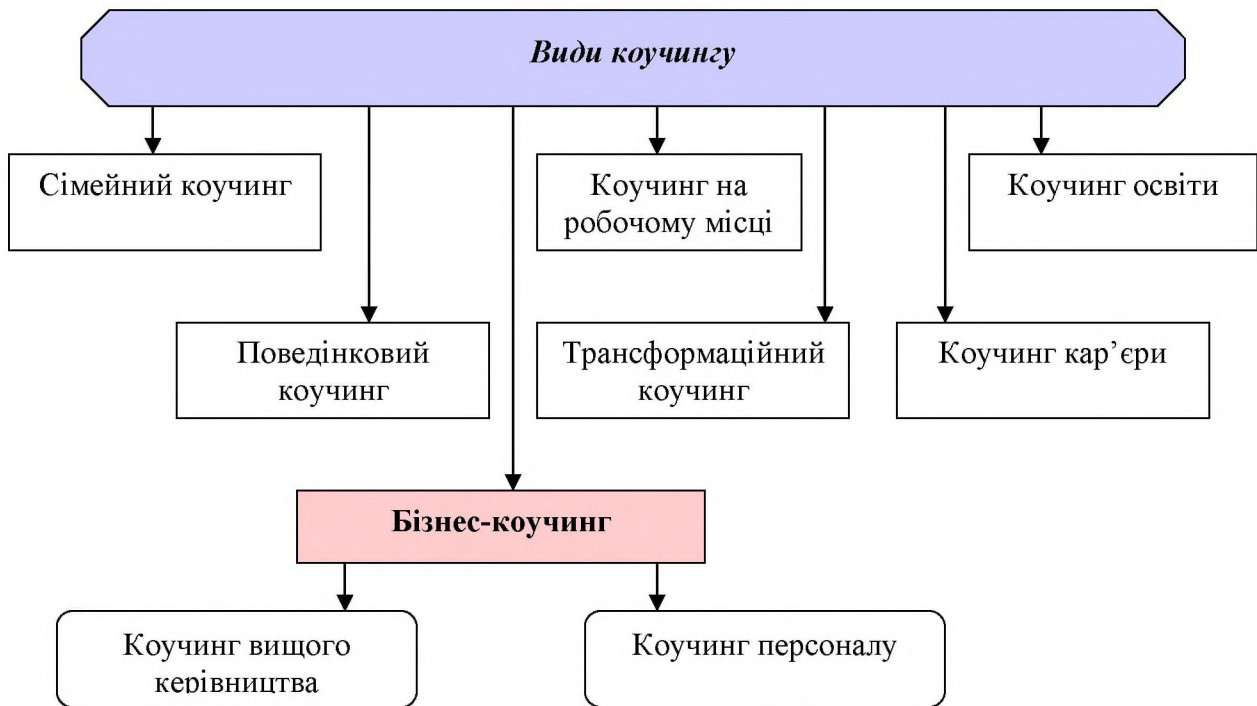


Рисунок 3.2 – Види бізнес-коучингу

В Україні у сфері коучингу діють три міжнародні компанії:

- міжнародна коучингова Федерація (ICF);
- міжнародний Еріксоновський Університет (ECI);
- ексклюзивний провайдер навчальних програм ECI в Україні – компанія

Working People Group (WPG).

Ці компанії розробляють програми підготовки коучів для різних сфер бізнесу та є організаторами багатьох науково-практичних заходів, які проводяться в регіонах України, останнім часом зокрема онлайн.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний із роботою персоналу, – **дауншифтинг** – перехід із роботи, за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на спокійнішу, хоча і з меншим рівнем заробітку роботу. Перша реакція керівників підприємств та працівників кадрових служб була доволі спокійною, оскільки вони вважали, що в Україні дауншифтинг не скоро стане масовим явищем і відповідно не становить абсолютно ніякої загрози стану їхнього кадрового потенціалу. Але, на думку більшості західних спеціалістів, таке ставлення до дауншифтингу є хибним, оскільки навіть в умовах, коли вітчизняні спеціалісти навряд чи відмовляться від вигідних пропозицій та кар'єрного зростання з причини повальної бідності та необлаштованості, дауншифтинг в Україні існує, і насамперед, у формі управління кар'єрою. Головною зовнішньою ознакою

дауншифтингу є відмова від кар'єри, від нескінченного споживання, від демонстрації свого статусу, рівня та стилю життя тощо.

Головні причини дауншифтингу наведені на рисунку 3.3.

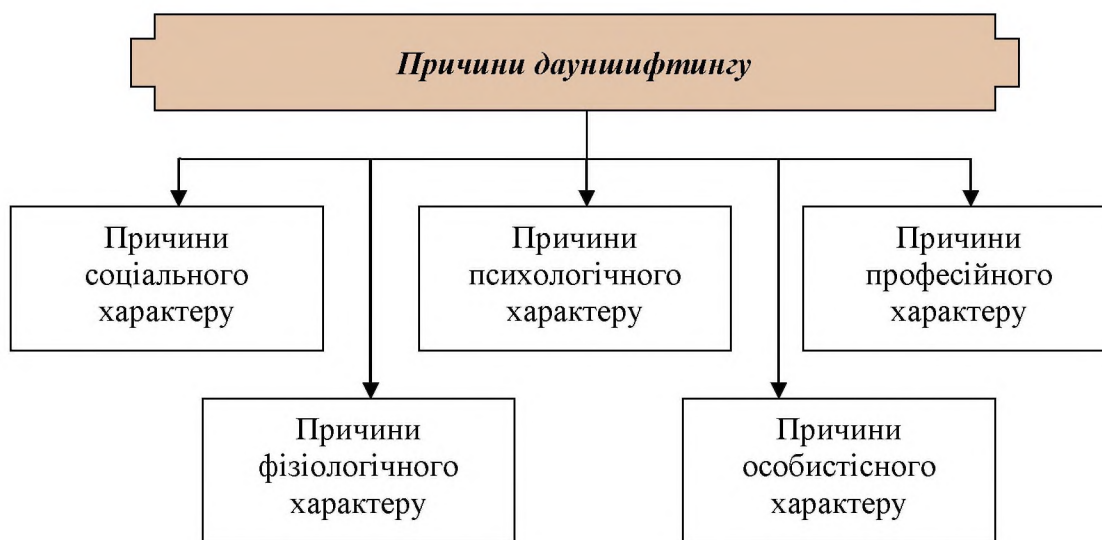


Рисунок 3.3 – Причини дауншифтингу

Не потрібно також буквально сприймати дауншифтинг як процес звільнення з роботи. Як показали дослідження, найрозповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29 %), менш відповідальна та прибуткова робота (23 %), відмова від роботи взагалі (19 %), зміна сфери діяльності (19 %). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34 % – повністю задоволені своїм новим життям, а 37 % – задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Однак є ще 16 % тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7 % – незадоволених змінами у своєму житті (рис. 3.4, 3.5) [8].

Відповідно до зазначеного вище, мабуть, все-таки зарано говорити про дауншифтинг як про соціальне явище, оскільки це поняття пов'язано насамперед з індивідуальними якостями та потребами людини. В Україні загальний рівень матеріального стану такий низький, а економічна ситуація настільки нестабільна, що повністю відмовитися від кар'єри можуть собі дозволити тільки дуже багаті люди. Оскільки таких людей небагато, то говорити про масове явище не є доречним.

Докладніше розглянемо підготовку та перепідготовку кадрів, якій керівники готельних підприємств приділяють особливу увагу. Працівник, прийнятий на готельне підприємство, надалі перебуває під контролем кадрової служби.

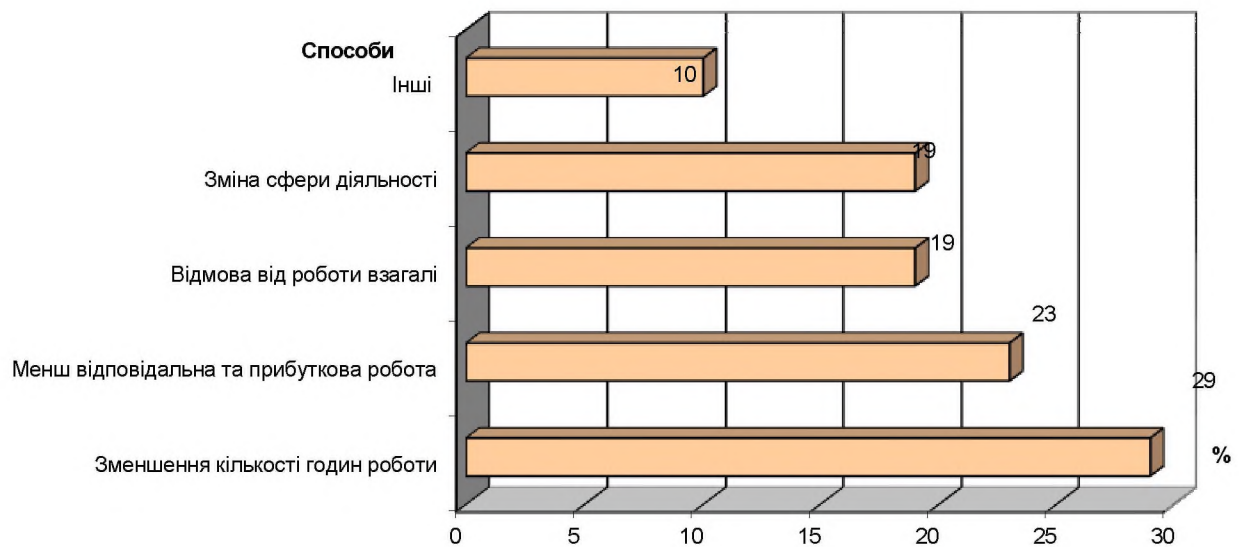


Рисунок 3.4 – Найрозповсюдженіші способи дауншифтингу

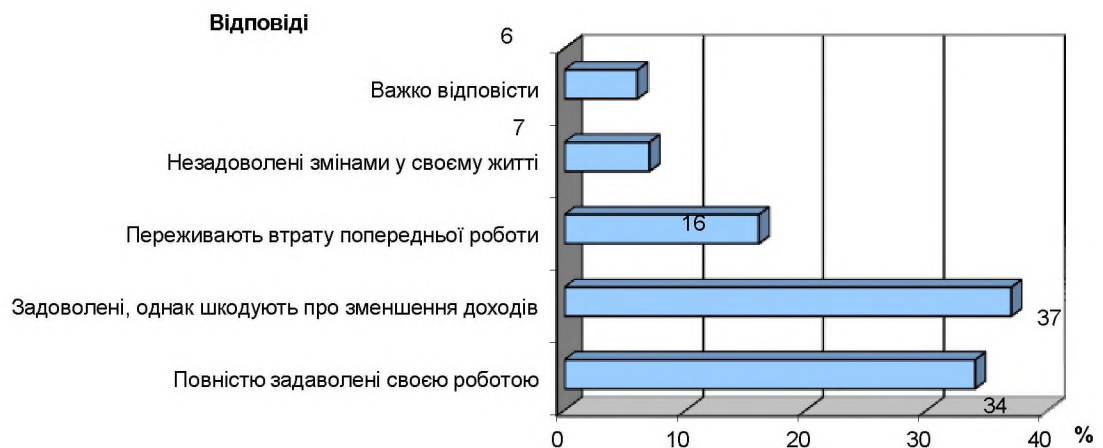


Рисунок 3.5 – Думка респондентів, які стали дауншифтерами, щодо змін в їхньому житті

Розвиток і навчання є одними з основних функцій служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їхню відданість організації.

Підвищуючи кваліфікацію й здобуваючи навички і знання, працівники стають більш конкурентоспроможними на ринку праці, отримують додаткові можливості для професійного зростання як усередині, так і поза компанією.

Професійне навчання нового співробітника за правилами «Редіссон САС» триває не менше двох тижнів. Після закінчення навчання він здає іспит і тільки після цього починає працювати самостійно [8].

Менеджери середньої ланки готелю регулярно проходять навчання з основ управління співробітниками, конфліктології, управління часом тощо.

Особливе місце в політиці будь-якого готелю займає підвищення кваліфікації та навчання керівників вищої ланки. Зазвичай топ-менеджери відомих ланцюгових готелів проходять практику у провідних п'ятизіркових готелях і відомих ресторанах за кордоном, а також провідних світових ЗВО, що здійснюють підготовку у сфері готельного сервісу.

Крім того, у багатьох готелях проводяться заняття з англійської мови. Найбільш перспективним працівникам надається можливість відправитися на перепідготовку або підвищення кваліфікації в спеціалізовані навчальні заклади. Працівникам, які успішно склали іспити, видаються сертифікати або посвідчення державного зразка залежно від кількості навчальних годин.

Аналіз закордонного досвіду [95–97] показав, що основний акцент робиться саме на внутрішньофірмовому підвищенні кваліфікації, а також на постійній оцінці рівня кваліфікації обслуговуючого персоналу.

Практичним результатом для крупних, передусім багатoproфільних готельно-ресторанних підприємств, є створення і розвиток власної внутрішньофірмової (корпоративної) системи підготовки кадрів (ВСПК), яка виконувала б не тільки завдання професійної адаптації молодих фахівців і підвищення рівня компетентності досвідчених працівників, але і його оновлення шляхом постійного моніторингу рівня компетентності, професіоналізму, конкурентоспроможності кожного відповідального працівника корпорації.

Для прикладу внутрішньофірмової системи підготовки кадрів розглянемо централізовану систему підготовки кадрів у відомому міжнародному ланцюзі «Марріот», яка впроваджена там уже багато років тому [103].

Основою її функціонування є набір студентів і подальше їхнє працевлаштування. Разом із тим система виокремлена в особливий корпоративний підрозділ, у якому пропонуються різні рівні навчання співробітників залежно від стажу, позиції або потенціалу учня.

Перший рівень обов'язковий для всіх співробітників. У нього входять курси, які закладають основу культури компанії і вводять співробітників у курс справи:

– «Нова орієнтаційна програма» – ввідна програма для нових співробітників, яка знайомить із принципами компанії та основними робочими моментами;

– «Так, я можу! Виконання обіцянок» – вступ до навчального курсу «Так. Я можу!»;

– «Так, я можу! Діяльність» – перші заняття з курсу «Так, я можу!»;

– «Відповідальний бізнес» – розкриває особливості готельного бізнесу;

– «Тренінг з розкриття особистих здібностей» – корпоративний тренінг, що направлений на безпосередню роботу з уміннями і навичками [47].

Надалі у персоналу є можливість поступово рухатися кар'єрними сходами. Отримавши достатній досвід, фахівці переходять на другий рівень, де програми направлені на більш високу ланку персоналу – супервайзерів. Для них розроблені курси навчання онлайн; програми, що розвивають менеджерські та лідерські якості; створені центри вдосконалення майстерності (Centres Excellence) і бізнес-школа (Business School Rezidor). Коли співробітник починає перевершувати отримані знання і навички, йому є сенс продовжити розвиток.

За професійну підготовку керівників департаментів відповідає третій рівень. Для співробітників цього рівня ключовими є лідерські напрями курсу «Так, я можу!» і складніші програми в бізнес-школі. Демонструючи професійне керівництво департаментом, співробітник одержує шанс очолити велику структурну одиницю. Для цього він проходить наступний курс.

Четвертий рівень розрахований на генеральних менеджерів. Їхнє навчання проходить у бізнес-школі за спеціальними програмами професійного розвитку. Продовжуючи рости як на професійному, так і на особистому рівні, співробітник займає все більш високі позиції в компанії і на його плечі лягає велика відповідальність. Компанія піклується про своїх ключових керівників і продовжує допомагати їм на наступному рівні, який становить практично індивідуальне навчання.

Фінальний рівень проходять одиниці серед персоналу топменеджерів. Вони вдосконалюють свої навички менеджменту на індивідуальному рівні. Оскільки від цих співробітників залежать найважливіші рішення і доля компанії, до їхнього навчання підходять з особливою увагою.

В основі освітньої системи готелів закладені принципи роботи з клієнтами, ставлення до відвідувачів, культура поведінки. Загалом, ця програма повинна навчити співробітників дорожити кожним клієнтом.

Отже, автори пропонують створити окремі підрозділи на базі готелів, що будуть займатися лише підготовкою персоналу. Головна ідея проєкту полягає в підвищенні кваліфікації персоналу, шляхом інтенсивного детального вивчення галузі гостинності, а також перепідготовка кадрів – фахівців із вищою освітою у сфері гостинності. У таких тренінг-центрах будуть запропоновані вивчення

прогресивних технологій, що використовуються в кращих готелях світу; професійні викладачі – кращі практики і консультанти зі світовим досвідом роботи в готельній індустрії, керівники основних підрозділів, що пройшли оцінку міжнародних організацій «Great Hotels Of The World», «The Most Famous Hotels In The World», «Seven Stars And Stripes – Resort & Hotels»; можливість отримання практичних знань, що базуються на світовому досвіді; гарантоване працевлаштування [47].

Щоб удосконалити підготовку фахівців гостинності в нашій країні, враховуючи вимоги сьогодення, необхідно:

- підкорегувати навчальні програми з урахуванням принципу впровадження збільшеної кількості практичних занять;
- структурувати навчальний процес, використовуючи інноваційні підходи;
- застосувати сучасні технології з метою якісної перебудови всієї системи підготовки фахівців;
- збільшити години, відведені на виробничу практику;
- створити окремі підрозділи (тренінг-центрів) безпосередньо на підприємствах гостинності.

Отже, розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств. Сьогодні аспекти діяльності підприємства пов'язані з персоналом як його основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, повинні будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку та реалізації кадрового потенціалу. Це дасть змогу керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

Соціальні інновації у готельному господарстві

Сьогодні, коли діалектика суспільного розвитку обумовила створення і затвердження нових соціальних установок і нової соціальної політики, а також формування нового соціального мислення, соціальна робота набуває все чіткіші структурні обриси як особливий різновид професійної, наукової і освітньої діяльності. Сучасні організації та установи, які проводять свою діяльність у соціальній сфері, повинні адаптуватися до змінюваних реалій навколишнього світу, передбачати тенденції майбутніх змін. У процесі вирішення цього завдання розробляються і впроваджуються різні нововведення в соціальній сфері нашого суспільства. Саме вони все частіше визначаються вченими як соціальні інновації.

Поняття *«соціальна інновація»* можна визначити як свідомо *організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, яке формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і яке має своєю метою ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері* [13].

Соціальні інновації мають низку особливостей, порівнюючи з матеріально-технічними. Якщо перші є зазвичай результатом колективної творчості, то під час розроблення матеріально-технічних інновацій переважає індивідуальне авторство. Крім того, віддача від соціальних інновацій віддалена у часі, її ефект не проявляється швидко й не має конкретного значення, що взагалі-то властиво для матеріально-технічних новацій.

Соціальні інновації доволі різноманітні, що обумовлено різноманіттям явищ соціального життя. Під час класифікації соціальних інновацій використовуються різні підстави.

Вчені розробляють спеціальні програми, мета яких – соціально-психологічне забезпечення нововведень. Їхніми основними елементами є: критичне ставлення до майбутніх нововведень; аргументація на їхню користь; обґрунтування «кінцевих результатів, очікуваних у підсумку реалізації нововведення; вивчення думки працівників організації з метою виявлення прихильників і супротивників нововведення і знаходження правильного підходу до кожної зацікавленої людини; затвердження плану впровадження нововведення з урахуванням результатів обговорень і опитування суспільної думки.

На підставі цих програм можна розробити механізм, який сприяє ослабленню дії факторів гальмування шляхом стимулювання творчості працівників:

- створення умов для підтримки творчої атмосфери в організації;
- стимулювання інноваційної діяльності молодих працівників;
- регулярне проведення конкурсів інновацій;
- матеріальна та моральна підтримка творчих працівників (заснування державних звань, премій, направлення на стажування в закордонні центри тощо) [13].

Отже, соціальні інновації стосуються різних аспектів життя людини, таких як здоров'я, відпочинок, зокрема спорт, забезпечення харчуванням, можливістю навчання тощо. Докладніше розглянемо, як соціальні інновації реалізуються у сфері готельного господарства.

Соціальні інновації в готельних підприємствах можна розділити на два основних види:

– внутрішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь персоналу готельних підприємств);

– зовнішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь суспільства).

Внутрішні соціальні інновації в готельних підприємствах реалізуються через сучасні соціальні технології, до яких варто віднести навчання високим стандартам обслуговування, організація курсів із вивчення іноземних мов, доброзичливу робочу атмосферу, страхування персоналу готелів, зокрема медичне, безкоштовні сніданки й обіди, участь у вечірках і заходах для співробітників, знижки на проживання й харчування в готелях відповідної мережі по всьому світу тощо.

У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, у готелі «Палас Прем'єр Готель» м. Харків використовуються такі форми соціального стимулювання співробітників:

– оголошення подяки;

– нагородження коштовним подарунком;

– присвоєння звання кращого за професією;

– присвоєння звання «Працівник місяця»;

– нагородження Почесною грамотою;

– вручення Срібного нагрудного знаку (за 10 років роботи в готелі);

– вручення Золотого нагрудного знаку (за стаж роботи на підприємстві не менше 20 років) [34].

Система заохочень і соціальний пакет у готелі «Хілтон Київ» виглядають у такий спосіб:

– безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;

– відпустка 30 календарних днів;

– медичне обстеження – один раз на рік;

– стоматологічний і профілактичний огляд – один раз на рік;

– різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;

– путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;

– навчання й розвиток персоналу за програмами міжнародного готельного сервісу.

Соціальна мотивація завжди безпосередньо пов'язана з економічною. Зокрема, через три місяці роботи в цьому готелі виплачується щомісячна премія – до 50 % посадового окладу. Через шість місяців – надання безкоштовного номера в готелях – 5 ночей + 20 %-ва знижка на харчування, можливе переміщення на інші посади. Через 12 місяців – премія за підсумками роботи за рік.

Використання провідного досвіду інших готелів у сфері розвитку соціальних інновацій дасть змогу удосконалити сформовану на підприємствах систему менеджменту й підвищити статус готелю як привабливого роботодавця.

Зовнішні соціальні інновації готельних підприємств реалізуються через спонсорство, меценатство, благодійну діяльність, підвищення цінової доступності послуг, які формують соціальний імідж готелю.

Соціальний імідж організації – інформування широкої громадськості про соціальні цілі й значення організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

У світовій практиці готельні комплекси беруть участь у пайовому будівництві житла та суспільно значущих об'єктів – центрів дозвілля, лікувально-оздоровчих комплексів, надають фінансову підтримку фондам захисту природи, культурним центрам, центрам розвитку туризму, сприяють археологічним розкопкам і тощо.

Особлива увага приділяється інноваційним концепціям готельних підприємств, які обслуговують потреби сучасного суспільства. Серед таких концепцій можна виділити екологічну концепцію готелю.

Дослідження фахівців з готельного бізнесу довели, що гість готелю використовує води в середньому на 1/3 більше, ніж місцевий житель; використання енергії на 1 м² площі у «незірковому» готелі становить 157 кВт/год, у 4-зірковому – вже 380 кВт/год; кількість використаних ресурсів на 150 готельних номерів у тиждень дорівнює використаним ресурсам на 100 сімей на рік [91, С. 322].

Тому позиціонувати засіб розміщення як екоготель не тільки сучасно, але і вигідно, адже передові технології дозволяють істотно скоротити витрати.

Екологічні готелі – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи впровадження екологічної політики в готельну індустрію сприяють, насамперед, реалізації соціальних цілей, а вже потім є інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства [19].

Одна з найвідоміших фірм, яка займається рекламою та розповсюдженням товарів від виробників екологічно чистої продукції, «Pineapple Hospitality Inc.», була заснована в 2005 р. і знаходиться в Сент-Чарльз, штат Міссурі, США [67].

Серед асортименту екологічної продукції – гелі для душу, мило, шампуні, кондиціонери, лосьйони, упаковки яких швидко розкладаються в землі; серветки й рушники, що не потребують прання, а підлягають повторній переробці (економія води, часу і затрат робочої сили); бамбукові лотки та кошики для сміття (бамбук є фактично травою і має високу швидкість росту, що кваліфікує його як поновлюваний ресурс); карти-ключі, посуд і прибори (можуть використовуватись після вторинного перероблення, не забруднюють ґрунт); хімічно безпечні мийні та засоби для чищення, а також новітні товари, що втілюють ресурсощадні технології: цифрові термостати (регулятори температури повітря в приміщеннях), економічні душові кабінки, енергоефективне освітлення (регулятор яскравості освітлення для доповнення природного), давач, який вимикає освітлення у всьому номері під час відсутності гостя тощо. До головних переваг екологічно чистих продуктів належать:

- 1) відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
- 2) поліпшення здоров'я гостей і персоналу;
- 3) пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років) [67];
- 4) ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;
- 5) відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;
- 6) екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані як вторинна сировина;
- 7) продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масл) і містить вітаміни.

«1 Hotels» це відома мережа готелів у США, що позиціонує себе як лідер у своїй галузі, піклується про природу та будує готелі по максимуму на природній матеріальній базі. Сучасні номери мають меблі з деревини, конопляні матраци та живу зелень. Освітлення лише натуральне. Готель веде дієву комунікацію зі своїми клієнтами, що цінують природність, вишуканість, високу якість оздоровчих послуг та відповідальність за довкілля разом із ретельною переробкою відходів.

«Sandos Hotels» – це мережа ол-інклюзів курортів, що розташовується у найпопулярніших для відпочинку куточках світу, таких як Монако, Канкун тощо. Слоган підприємства є таким: «бути найкращими серед ол-інклюзів комплексів, що піклуються не лише про гроші, а й про навколишній світ»,

окрім великої уваги до історичного та національного надбання та громадського розвитку, власники комплексу акцентують увагу на екопрограмах. У готельній мережі реалізують програму для раціонального споживання води, другого життя відходів та економії електроенергії. Створено було також професійну команду щодо впровадження екопрактик по всій планеті на всіх готельних підприємствах. Реалізуються програми, що сприяють спасінню тварин на межі вимирання, озелененню готелів тощо [92].

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація «Travelife Sustainability System», що заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю й просувають ідеї охорони навколишньої серед своєїх гостей. «Travelife Sustainability System» має спеціально розроблену систему екологічного аудиту, що передбачає нагороди залежно від досягнень підприємства готельного бізнесу. Ця ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами. Нагороди за заслуги у сфері природоохоронної діяльності й захисту навколишнього середовища найчастіше є ключовими інструментами продажів туристських продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники під час вибору місця відпочинку й проживання зважають на екологічну складову готелю і її досягнення в галузі охорони природного середовища. За допомогою логотипів Travelife, присудженим туристським компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір. На сьогодні система «Travelife» зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1 500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а більше за 500 – одержали заслужені нагороди у сфері екології [78].

Звернемо увагу на те, що сучасна індустрія гостинності України ще не має великого досвіду екологічної сертифікації своїх будівель і послуг, але вже робить перші кроки на шляху застосування «зелених» технологій.

Громадська організація «Екологічна ініціатива» представляє програму добровільної міжнародної екологічної сертифікації установ готельного бізнесу «Зелений ключ» («Green key»). Вона спрямована на зменшення впливу на навколишнє середовище, сприяння реалізації сталого управління готельним бізнесом, а також на підвищення екологічної інформованості. «Зелений ключ» – міжнародний знак якості, що присуджується готелям за досягнення у сфері захисту навколишнього середовища [63, с. 110]. Станом на 2019 р. дев'ять українських готелів мають сертифікат (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Засоби розміщення України, які отримали екосертифікат «Зелений ключ» (2019 р.) [62]

Дестинація	Суб'єкт готельного бізнесу
Київ	Radisson Blu Hotel; Radisson Blu Hotel, Podil; Maison Blanche; Hotel Galera; Park Inn by Radisson Kyiv Troyitska; Inter Continental
Київська область	Maison Blanche (Mytnitsa) Ecohouse; Maison Blanche (Berezovka) Ecohouse
Івано-Франківська	Radisson Blu Resort, Bukovel

Значною перевагою саме екосертифікації «Зелений ключ» є наявність критеріїв, спрямованих на екологічне навчання, формування дружньої до довкілля свідомості гостей, працівників і постачальників готелю (рис. 3.6) [64, с. 31].

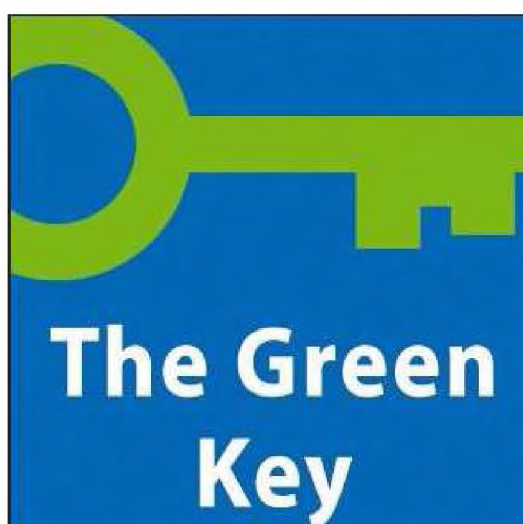


Рисунок 3.6 – Міжнародний знак якості, що присуджується готелям за досягнення у сфері захисту навколишнього середовища
(URL : <https://www.wakeupcopenhagen.com/news/green-key-certification#/>)

Щоб отримати екосертифікат, готель має відповідати п'ятдесяти обов'язковим критеріям та в подальшому щорічно проходити аудіювання та тренінги за критеріями програми.

Сучасні тенденції світової соціалізації ставлять нові вимоги до обслуговування людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, що не охоплені повним спектром послуг сегмента споживачів.

Відповідно до нормативних документів, *маломобільні групи населення* включають людей, що відчувають труднощі під час самостійного пересування,

при одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі. Отже, це люди з інвалідністю (до 12 % населення країни), особи з тимчасовим порушенням здоров'я (до 1,5 %), люди похилого віку (понад 40 %), вагітні жінки (близько 1 %), діти дошкільного віку (більше 2 млн), особи з дитячими колясками (близько 1 %) [68].

Особливого значення для розвитку соціальних інновацій у вітчизняному готельному бізнесі набуває дослідження практичного досвіду соціально-інноваційної діяльності провідних готельних підприємств світу, а саме:

1. Парк-готель – пансіонат для літніх людей європейського рівня

На відміну від західних країн, держави що утворилися на пострадянському просторі, практично не в змозі забезпечити літнім людям, які потребують догляду, належний рівень утримання та обслуговування.

Цю функцію взяли на себе парк-готелі для літніх людей, що надають соціальні послуги європейського рівня, а саме: проживання, догляд і лікарська допомога [74]. Послуги, що надає парк-готель для літніх людей, включають:

- можливість звертання в будь-який час доби за допомогою до медичного персоналу високої кваліфікації, навченому за спеціальними програмами, розробленими та широко застосовуваним у країнах Європи та США;

- збалансоване, складене на підставі рекомендацій дієтолога й індивідуальних смакових переваг харчування;

- комфортні, максимально безпечні умови проживання, серед яких наявність поручнів у місцях загального користування, тривожних кнопок у кімнатах, спеціальних ліжок та протипролежневих систем, багатофункціональних пристроїв для немобільних людей, спеціальних засобів для переміщення в просторі тих, хто остаточно не втратив здатності пересуватися;

- індивідуальний підхід до кожного постояльца парк-готелю, що дає змогу йому відчувати себе потрібними незалежно від ступеня своєї самостійності;

- атмосфера затишку і турботи, спілкування, різноманітні програми та умови для цікавого проведення спільного дозвілля, групові та індивідуальні заняття з психологом;

- можливість вибору програми перебування відповідно до медичних і соціальних потреб літньої людини, а також її рідних;

- можливість позбутися відчуття залежності та безпорадності, відчути себе повноцінною людиною та навіть відкрити в собі нові таланти;

- проживання в екологічно чистому місці.

Як приклад можна навести вітчизняну садибу-пансіонат європейського рівня «Гута Грін» м. Київ [75].

Приватний гостьовий будинок для літніх людей «Гута Грін», розташований у передмісті Києва, пропонує розміщення літніх людей на будь-який тривалий час, на літнє оздоровлення або на будь-який інший час.

Клієнти пансіонату отримують цілодобову опіку, кваліфікований догляд і увагу. У пансіонаті все пристосовано під потреби літніх людей з огляду на їхні вікові та фізичні особливості. Продумана обстановка з огляду на вимоги безпеки, створена домашня атмосфера затишку і тепла.

У пансіонаті облаштований побут, надається кваліфіковане медичне обслуговування, санітарно-гігієнічний догляд, супутникове телебачення на 60 каналів, бібліотека, живе спілкування, розпорядок дня дозволяє отримувати від життя задоволення. Садиба-пансіонат пропонує проживання в приміщеннях із дизайнерським ремонтом. Він розташований у сосновому бору, на березі Дніпра, вздовж річки та лісового озера, що дає можливість оберігати легені від простудних захворювань і своєю свіжістю надавати енергію для життєвих сил на довгі роки.

2. Західний реабілітаційно-спортивний центр готельного типу національного комітету спорту інвалідів України

Цей заклад розташований в рекреаційній зоні з унікальними кліматичними умовами та ландшафтом. У реабілітаційно-спортивний центр готельного типу можуть відновлювати свої функціональні можливості різні категорії людей з інвалідністю. Крім того, це суперсучасний спортивний заклад, де окрім параолімпійських та дефлімпійських, проводяться на найвищому рівні тренування та змагання федерацій зимових видів спорту.

Центр розташований на території села Верхнє Турківського району, знаходиться на відстані 2 км від залізничної станції Сянки (найбільш високогірна станція в Україні) й, незважаючи на те, що продовжує розбудовуватися, є сьогодні унікальним реабілітаційно-спортивним об'єктом України та Східної Європи [72].

Ця база розглядається як один із перспективних об'єктів для реалізації стратегічного напрямку розвитку спортивної та туристської інфраструктури області проекту «Олімпійська надія – 2022».

Центр розмістився на 189 га площі. Будівництво розпочали 2006 р. та коштувало державі 160 млн грн. Центр вводився в експлуатацію у дві черги.

Перша черга відкрилася 21 січня 2010 р. й було проведено перші навчально-тренувальні збори з лижних перегонів та біатлону параолімпійської

збірної команди України. База продовжує розбудовуватися, але вже сьогодні слугує як важливий об'єкт олімпійської та параолімпійської підготовки збірних команд України з зимових видів спорту.

Саме 15 січня 2015 р. було відкрито другу чергу будівництва Західного реабілітаційно-спортивного центру. Зокрема, було відкрито новий житловий корпус на 200 ліжко-місць. Тут також розташований конференц-зал, їдальня, комплекс саун, пральня.

У будівлі є спеціально обладнані ліфти для людей з інвалідністю, усі україномовні написи дубльовані англійською мовою та шрифтом Брайля. Спортсмени тренуються на сучасному обладнанні.

На території центру збудована сучасна лижна траса та двокілометрова канатна дорога, які є одними з найкращих у Європі й відповідають всім вимогам для прийняття Кубка світу.

3. Соціальна відповідальність турецьких готелів, що спеціалізуються на медичному туризмі

Турецькі готелі «Lykia Group» почали співпрацювати з медичними установами. У туристів, що приїжджають в Анталію, тепер з'являється можливість не тільки відпочити в готелі «Lykia», а й скористатись послугами стоматологів і косметологів. Партнери програми – «Flavius» (косметологічний центр) і «Interdentalia» (стоматологічна лікарня). Послуги Flavius різноманітні. Бажаючі кинути палити можуть пройти спеціальний тренінг. Тим, кому за 30, пропонується програма омолодження. Особлива увага приділяється жінкам, для яких організована післяпологова реабілітація. Якість роботи Flavius підтверджено державною ліцензією та міжнародними сертифікатами [69].

Готелі «Lykia Group» також надають найкращий сервіс та умови для реабілітації туристів після операцій та медичних процедур. Для цього готелі обладнані всім необхідним, передбачений медичний персонал, котрий індивідуально обслуговує кожного клієнта.

4. У мережі «Тойоко Ін» є готелі, у яких у всіх номерах можуть зупинитися клієнти, що використовують інвалідні візки

Під час проживання в готелі клієнтів з обмеженими можливостями надається така допомога:

- надання в оренду всього призначеного для цього приладдя за бажанням клієнта;
- проводження до номера за бажанням клієнта;
- допомога в зміні розстановки меблів в номері (для клієнтів в інвалідних візках);

- пояснення щодо обладнання номеру і форми предметів (для клієнтів з вадами зору);
- домовленість про способи екстреного зв'язку між клієнтом і стійкою портьє (для клієнтів із вадами слуху);
- ретельне та докладне пояснення способів користування обладнанням номера (для клієнтів похилого віку) [71].

Готелі «Тойоко Ін» використовують дизайн, що дає змогу великої кількості клієнтів проживати в готелях самостійно, відчуваючи себе максимально комфортно й рівноправно.

5. *Готелі мережі «Scandic» піклуються про людей з особливими потребами* «Спроектовано для всіх, зручно для кожного» – девіз мережі «Scandic». В усіх номерах для людей з особливими потребами передбачені додаткові пристосування. Готелі мережі відрізняються один від одного, але в кожному є номери, пристосовані для гостей з особливими потребами. Було впроваджено єдину програму підвищеної доступності у всіх готелях, яка постійно розвивається. У співпраці з організаціями, створеними для підтримки людей з обмеженими можливостями, а також з гостями та співробітниками готелів було складено список зі 110 пунктів, який назвали стандартом доступності Scandic. Цей стандарт включає всі заходи підтримки таких гостей і є обов'язковим для дотримання під час підготовки всіх продуктів і послуг Scandic [70].

Однією з інноваційних тенденцій у сучасному готельному обслуговуванні, здатною вирішити проблему доступності сервісу для клієнтів з обмеженими можливостями, є впровадження «Концепції універсального дизайну» [69]. Універсальний дизайн (дизайн для всіх) або інклюзивний дизайн – стратегія, спрямована на проектування та наповнення різних типів середовища, продуктів, комунікацій, інформаційних технологій і послуг, для забезпечення доступності та розуміння всіма покупцями, відповідно для загального використання без необхідності адаптації. Універсальний дизайн припускає задоволення потреб будь-якого клієнта на основі рівноправного використання, гнучкості, простоти і зручності у використанні, сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів, допустимість помилок із боку клієнта, забезпечення низького рівня фізичних зусиль під час споживання послуг.

Впровадження стратегії універсального дизайну потребує значних змін у самому проектуванні (універсальне проектування). Проблема виникає у

неспроможності застосування цього підходу готельними підприємствами, які функціонують на базі реконструйованих старих будівель. Архітектурні особливості таких об'єктів практично унеможливають перетворення планувальної організації будівлі та приміщень під вимоги універсального дизайну.

Універсальне проєктування в загальному розумінні – це процес створення просторів, предметів максимально зручних для всіх клієнтів, незалежно від їхнього віку, фізичних чи когнітивних можливостей, без необхідності використання допоміжних чи компенсаційних засобів або вузько спрямованих спеціалізованих рішень. Наприклад, відсутність сходинок або порогів біля входу у будівлю зробить її пристосованою як для людини з порушеннями опорно-рухового апарату, так і для людей з дитячою коляскою або транспортним візком; зовні стандартні, але ширші двері будуть зручними і для людини на інвалідному візку, і для будь-якої особи з валізами у руках.

Особливо важливим є те, що універсальне проєктування є концепцією, яка виходить за межі питання доступності та пристосованості будівель, охоплюючи також соціальні, економічні, культурні питання, і максимально сприятиме об'єднанню людей, а не поділу їх на окремі групи за різним ступенем можливостей. Використання універсального дизайну дасть можливість готельним підприємствам та багатьом іншим сервісним організаціям застосовувати в процесі обслуговування основні принципи та ідеї рівності та зручності для всіх клієнтів.

Отже, в сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство повинно функціонувати за принципом «сервіс, доступний для всіх». Соціальні інновації є сучасним трендом, який підхоплюють підприємства готельного господарства, отримуючи можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, зокрема такий сегмент споживачів, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення. Соціально-відповідальне ведення бізнесу надає низку переваг готельним підприємствам, а саме: збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції бранда, формування високого рівня репутації серед заінтересованих осіб, зменшення витрат на рекламу та можливість отримати стратегічних вигод від соціальних інвестицій. Усе це може стати ключовою компетенцією готельних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на вітчизняному та закордонному ринку готельних послуг.