

**Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»
(ПУЕТ)**

Кафедра готельно-ресторанної та курортної справи

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ: ОСНОВИ ТЕОРІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

**Полтава
ПУЕТ
2018**

Рекомендувала до видання, розміщення в електронній бібліотеці та впровадження в освітній процес вчена рада Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі», протокол № 4 від 27.04.2017 р.

Автори:

Т. В. Капліна, д. т. н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

В. М. Столярчук, к. т. н., доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»;

Л. П. Малюк, д. т. н., професор кафедри готельного та ресторанного бізнесу Харківського державного університету харчування та торгівлі;

А. С. Капліна, к. е. н., доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі».

Рецензенти:

С. Р. Пасєка, д. е. н., професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Черкаського національного університету імені Б. Хмельницького;

О. І. Мілашовська, д. е. н., професор, завідувач кафедри готельно-ресторанної справи Мукачівського державного університету.

Інноваційні технології в готельному господарстві: основи І-66 теорії : навчальний посібник / Т. В. Капліна, В. М. Столярчук, Л. П. Малюк, А. С. Капліна. – Полтава : ПУЕТ, 2018. – 357 с.

ISBN 978-966-184-323-2

У навчальному посібнику викладено основи теорії інновацій у готельному господарстві. На конкретних прикладах показано впровадження інноваційних технологій у готельному господарстві.

Призначено для студентів, викладачів, фахівців галузі готельного господарства.

УДК 005.591.6:640.4(075.8)

© Т. В. Капліна, В. М. Столярчук,
Л. П. Малюк, А. С. Капліна, 2018
© Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і
торгівлі», 2018

ISBN 978-966-184-323-2

ЗМІСТ

Вступ.....	5
Умовні позначення	7
РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНІЙ СФЕРІ.....	8
1.1. Сутність теорії інноватики.....	8
1.2. Поняття «інновація», його становлення та основні визначення	10
1.3. Сутність інноваційної діяльності та її різновиди	18
РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ УМОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ	24
2.1. Нормативно-законодавча база регулювання інноваційної діяльності в Україні	24
2.2. Об'єкти інноваційної діяльності	27
2.3. Суб'єкти інноваційної діяльності	30
РОЗДІЛ 3. ВІДОБРАЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ІННОВАТИКИ В РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА	44
3.1. Тенденції інноваційного розвитку як передумова інноваційної діяльності сучасних підприємствах готельного господарства	44
3.2. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні	55
3.3. Класифікація інновацій та особливості інноваційних пріоритетів підприємств готельного господарства	58
3.4. Ознаки кризи та напрями розвитку готельного господарства України	79
РОЗДІЛ 4 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ.....	83
4.1. Поняття інноваційних процесів.....	83

4.2. Структура інноваційного процесу.....	91
4.3. Інноваційний цикл	105
4.4. Моделювання інноваційних процесів.....	112
4.5. Типи інноваційних процесів у готельному господарстві	120
4.5.1. Організаційні інновації	120
4.5.2. Соціальні.....	135
4.5.3. Інфраструктурні	141
4.5.4. Технологічні	142
4.5.5. Економічні.....	147
РОЗДІЛ 5. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ НА РІВНІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ	150
5.1. Готельне підприємство як основний суб'єкт реалізації нововведень у галузі	150
5.2. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка	172
5.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства	181
5.4. Прогнозування інновацій.....	195
5.5. Планування інновацій	222
5.6. Ініціювання нововведення на підприємстві.....	244
5.7. Генератори ідей	253
5.8. Причини та джерела інноваційних ідей	260
5.9. Методи пошуку інноваційних ідей і організація творчого процесу	276
Глосарій.....	301
Список використаних інформаційних джерел.....	321
Додатки.....	330

ВСТУП

Нині інноваційність стає основною характеристикою сучасної економіки. Це обґрунтовано тим, що базові інновації в умовах кризових явищ є найбільш потужним стратегічним і антикризовим інструментом. Стрімка глобалізація світового ринку, скорочення життєвого циклу продуктів, потреба в оновленні якісних характеристик продуктів і послуг обумовлює актуальність інноваційних технологій.

Для готельного бізнесу інновації охоплюють усі технологічні аспекти виробництва готельної послуги. В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства готельного господарства намагаються знайти нові підходи до удосконалення і набуття конкурентних переваг.

На шляху впровадження інноваційних технологій є достатньо перешкод, які пов'язані з ціною технології, або її розробки; кількістю ресурсів, які будуть витрачені для навчання цієї технології; не бажанням керуючого персоналу щось змінювати для отримання прибутку. Але власникам підприємств необхідно розуміти, що впровадження інноваційних технологій дозволить отримати ще більший прибуток і ефективний розвиток готелів.

Положення сучасних наук вказують і практика підтверджує, що позбутися існуючих проблем можливо лише проводячи постійну, безперервну інноваційну діяльність. Абсолютно все в діяльності будь-якого підприємства (не залежно від галузі, продуктивності, форми власності) повинно піддаватися постійному перегляду. Зміни не обов'язково мають бути масштабними. Вони можуть зводитися до невеликих, поступових модифікацій. Проте це дозволить гарантувати підприємству конкурентоспроможність на сучасному ринку та високі прибутки. Тому на сьогодні нововведення як інструмент перетворення є самостійним об'єктом вивчення в усіх промислово розвинених країнах.

Стає зрозумілим, що інновації є основоположним фактором економічного росту, конкурентоспроможності. Проте, що

саме криється під цим терміном і яким новинкам доцільно надавати перевагу, як можна займатися інноваційною діяльністю за умов недостатності капіталу та економічної нестабільності в країні? На ці та інші питання автори посібника намагалися дати вичерпані відповіді.

При підготовці навчального посібника здійснена спроба викласти не тільки основи теорії інноваційних технологій в готельному господарстві, але й на конкретних прикладах показати їх реалізацію на сучасних підприємствах галузі.

Навчальний посібник призначено для студентів, викладачів і фахівців галузі готельного господарства. Автори з вдячністю сприймуть зауваження і побажання і врахують їх у подальшій роботі.

УМОВНІ ПОЗНАЧЕННЯ

ГРГ – готельно-ресторанне господарство.

ДКР – дослідно-конструкторські роботи.

ЗР – засоби розміщення.

ІП – інноваційний потенціал.

МОН України – Міністерство освіти і науки України.

НДДКР – науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи.

НДР – науково-дослідні роботи.

НТП – науково-технічний прогрес.

РОЗДІЛ 1. МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ОРГАНІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ГОТЕЛЬНОЙ СФЕРІ

1.1. Сутність теорії інноватики

Сучасний розвиток суспільства спонукає до появи нових галузей науки, серед яких вагоме місце посідає **інноватика**. Вона вивчає закономірності процесів розвитку, формування новацій, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому [39]. На відміну від стихійних, спонтанно виникаючих змін, інноватика досліджує механізми ініційованих і контрольованих змін, які відбуваються внаслідок раціонально-вольових дій.

Інноватика є відносно молододою наукою. Вона проходить початковий етап свого розвитку. Вважається, що термін «інноватика» вперше було вжито наприкінці 80-х років XX ст. у науковій школі професора Санкт-Петербурзького державного технічного університету В. Г. Колосова. Метою його використання було визначення напрямку наукової діяльності з розробки й розвитку теоретичних засад наукової методології та методів прогнозування і розробки інновацій, а також методів планування, організації інноваційної діяльності та реалізації нововведень [39].

Нині існує ціла низка визначень терміну «інноватика». Цей термін учені трактують по-різному. Здебільшого інноватику розглядають як міждисциплінарну методологію особливого типу. Її специфіка полягає в забезпеченні міжнаукового інтегрування знань. Разом із цим спеціальні науки (економіко-управлінські, соціологічні, технічні, психологічні, кібернетичні, філософські тощо) зберігають свою самостійність і специфічність. Їх теоретичні концепції та фактичні дані об'єднуються навколо методів дослідження проблем інновацій та інноваційної діяльності. Саме інтеграція різноманітних наукових знань у значній мірі сприяє підвищенню ефективності їх практичної реалізації.

Створення, освоєння і поширення різного типу новацій є предметом інноватики.

На сьогодні в інноватиці, як у науковому напрямі, виокремлюють дві взаємодоповнюючі складові (рис. 1.1).



Рисунок 1.1 – Складові інноватики

Теоретична інноватика вирішує проблеми створення і розвитку наукової методології інноватики, теоретичні проблеми синтезу інноваційно складних організаційно-технічних систем (нових знань, ідей, нових технологій, винаходів, відкриттів) [39].

Незважаючи на значне накопичення емпіричних знань і теоретичних концепцій, на сьогодні поки що відсутня узагальнююча теорія з інноватики. Існують розбіжності з ряду важливих методологічних питань, й навіть тлумачення основних категорій. Зазвичай учені трактують категорії інноватики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження. Із цих позицій вони й розглядають методологію інноватики.

Кінцевим результатом інноваційних досліджень є досягнення практичного ефекту для забезпечення суспільного добробуту держави та людства в цілому. Потреби практики, необхідність вирішення конкретних завдань (наприклад, подолання економічної кризи) стимулюють розвиток наукових знань. Розвиток теорії інноватики також пов'язаний із накопиченням практичного досвіду та теоретичним його узагальненням.

Прикладна інноватика – напрям інноваційної діяльності з вирішення проблем планування, організації та реалізації нововведень у різних галузях господарювання.

Досвід розвинених країн засвідчує, що життєздатність національних економік насамперед визначається масштабами та якістю впровадження нових ідей, технологій, управлінських систем, нових продуктів, які є результатом розвитку науки та інноваційної діяльності. За умови відсутності суттєвих інноваційних змін економіка скочується до стагнації. Свідченням цьому є уповільнення розвитку світової економіки. На думку багатьох учених [39, 44], лише нова хвиля нововведень спроможна забезпечити тривалий потенціал наступному періоду зростання. Тому головними проблемами сучасної ідеології управління є питання інноваційної діяльності.

Аналізуючи успіхи та невдачі багатьох світових компаній протягом значного періоду часу, науковці прийшли до висновку, що нововведення підпорядковуються певним законам і можуть бути передбаченими. Останнім часом значна кількість учених підтримують хвильову, циклічну концепцію розвитку нововведень. Проте існує й інша точка зору, згідно з якою теорія нововведень відсутня, а є певні підходи до вирішення практичних проблем [39].

1.2 Поняття «інновація», його становлення та основні визначення

Як відомо, будь-яка соціоекономічна система потребує розвитку, який вона проходить шляхом оновлення. Цей процес супроводжується змінами усіх її елементів: принципів, методів, цілей та потребує подолання укорінених звичок, взаємозв'язків, стійких тенденцій. Як наслідок виникає нова якість, яка проявляється в оновленні матеріально-технічної бази, системи управління, суспільних відносин, у появі нових способів життя, новітніх життєвих стилів. Для відображення розвитку на сьогодні користуються поняттями «нове», «новина», «новація», «інновація», «нововведення». Ці поняття мають певні відмінності, хоча їх нерідко ототожнюють навіть фахівці.

Поняття «інновація» науковці використовують більше ста років. Сучасна наукова та навчальна література пропонує десятки його трактувань (дод. А). Проте й до сьогодні у його розумінні не має остаточної однастайності. Багатогранність поглядів, а в результаті й відмінності в трактуванні поняття «інновація» обумовлені різною спрямованістю досліджень науковців (галузями господарства, напрямками науки, об'єктом і предметом дослідження). Незважаючи на це, поняття «інновація» на сьогодні використовується досить широко, як самими науковцями й практичними діячами, так і в засобах мас-медіа й навіть пересічними громадянами.

Термін «інновація» у науковий обіг уперше увів австрійський учений Йозеф Шумпетер (1912 р., «Теорія економічного розвитку» [15, 32, 39]). Він визначав інновації як нову науково-організаційну комбінацію використання виробничих факторів, яка мотивована підприємницьким духом. Й. Шумпетеру також належить і перша спроба класифікації інновацій.

Інновація – втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу

Саме слово інновація походить від лат. *novo* – змінювати, оновлювати. Враховуючи цей корінь слова, інновацію трактують, як впровадження використання на практиці певної новинки. Сучасні підприємства різних галузей економіки упроваджують безліч різноманітних новинок. Вони стосуються як методів ведення господарства, управління персоналом, технологій виготовлення продукції, так і конкретних матеріальних речей (обладнання чи навіть його певних деталей, нових видів товару тощо). Таке різноманіття об'єктів і предметів інноваційної діяльності обумовило виокремлення кількох напрямів трактування й самого поняття «інновація».

Ще на початку введення в використання терміну Й. Шумпетер вкладав широкий зміст у його розуміння й ідентифікував такі види «інновації» [15, 32, 81]:

- виготовлення нового ... блага...;
- упровадження нового методу виробництва...;
- освоєння нового ринку збуту;
- отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів ...;
- проведення відповідної реорганізації, наприклад, забезпечення монопольного положення.

Згідно з сучасними уявленнями *інновація* – це нововведення в будь-якій сфері людської діяльності, яке являє собою процес (чи результат процесу), спрямоване на необхідне та достатнє виконання певних умов (наприклад, забезпечується випуск товарів і послуг, які за своєю якістю сумірні зі світовим рівнем).

Сучасна фахова література як вітчизняна, так і закордонна, пропонує десятки визначень терміну «інновація» (дод. А). Різноманітні та багатогранні трактування цього терміну різними науковцями забезпечують можливість його більш глибокого розуміння. Проте, у практичній діяльності необхідно керуватися першочергово визначенням, яке встановлено вітчизняною нормативною базою.

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

Міжнародні стандарти також пропонують сучасну методологію системного опису інновацій. Для координації робіт зі збирання, обробки й аналізу інформації про науку й інновації у рамках Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) була створена група експертів із показників науки та техніки, яка розробила «Керівництво Фраскаті» (1963 р.) – «Запропонована стандартна практика для обстеження досліджень і експериментальних розробок». Цей документ дістав таку назву у зв'язку з тим, що його перша версія методичних рекомендацій була прийнята в місті Фраскаті (Італія). Положення періодично уточнюються, що зумовлено змінами у стратегії науково-технічної політики на національному та міжнародному рівнях в організації науково-дослідних розробок. Остання редакція «Керівництва Фраскаті» ухвалена в 1993 р., у ній визначені основні поняття, що стосуються наукових досліджень і розробок, їх склад і межі [39].

Сучасна методика збирання даних про технологічні інновації базується на рекомендаціях, прийнятих в Осло в 1992 р., і називається «Керівництво Осло». Відповідно до цих міжнародних стандартів «інновація» визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового або вдосконаленого продукту чи технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг. Необхідною ознакою інновації є науково-технічна новизна та виробниче її використання [39].

Поряд із терміном «інновація» досить часто використовуються такі терміни як «винахід», «відкриття», «новація», «нововведення». Нерідко ці поняття ототожнюються. Проте, їх необхідно чітко розрізняти.

Винахід – це нове технічне чи технологічне вирішення певного завдання, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції, умови праці, життя тощо [28, 32, 39]. Він визначається новими технологічними можливостями, вирішенням конкретних

виробничих проблем. Винахід – це нові прилади, механізми, інструменти, машини, обладнання, методи, процеси, матеріали, сплави тощо. Наприклад, винахід автомобільного двигуна з підвищеним ступенем стискування газів, що дає змогу зменшити витрати пального на одну п'яту, причому вихлоп вуглекислоти зменшується в 10 разів, значно знижується рівень шуму. Якщо винахід утілюється у виробництво, то він стає інновацією, нововведенням.

Приклади реалізації подібних нововведень у готельній сфері в найближчому майбутньому представила науково-дослідна організація Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) спільно з іспанською дизайн-студією Serrano Brothers [34]. Вони на прикладі концепції ITH Room Experience демонструють можливості реалізації винаходів у сучасному готелі. Передбачено оснащення кімнати інтерактивними полами, дзеркалами, «розумними вікнами» тощо (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Приклад реалізації сучасних винаходів у концепції ITH Room Experience [34]

Відкриття – встановлення невідомих раніше об’єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань [32, 39]. Наприклад, відносна теорія радіоактивності та планетарна модель атома англійського фізика Е. Резерфорда; основоположні теорії конденсованої матерії, особливо рідкого гелію, відкриті радянським фізиком Л. Ландау; космічні інформаційні системи тощо.

Винаходи та відкриття є основою інновацій, їх відправною точкою.

Новація – це новинка, кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт чи процес, якісно відмінний від попереднього аналога та являє результат інтелектуальної діяльності, завершених наукових досліджень і розробок [28, 32, 39]. Цей термін вживається до всіх новацій як у виробничій, так і в науковій, навчальній, соціальній сферах, стосовно будь-яких удосконалень, які забезпечують збільшення витрат або створюють умови для зміни способу життя. Новацією – предметом нововведення може бути обладнання, пристрій, форма звіту, мистецтво, сировина чи система управління. При цьому важливим аспектом є те, що своєчасно не впроваджені новації морально старіють, утрачають новизну та свою комерційну привабливість.

Деякі сучасні науковці чітко розділяють поняття «нововведення» та «новація». Так П. Лелон зазначив: новація – це «новий вид продукції, метод, технологія», а нововведення – це «впровадження новації в економічний виробничий цикл» [39]. Отже, новація з моменту впровадження у виробництво, побут, інші сфери діяльності стає нововведенням (інновацією).

Під **«нововведенням»** розуміють впровадження будь-якого винаходу, способу, порядку, методу тощо в господарську практику і якісно відмінного від попереднього аналога, яке має економічний чи соціальний ефект [15, 28, 32]. Нововведення – це результат практичного освоєння новації, задіяної у динаміці, ефективність якої оцінюється не тільки економічним, а й соціальним ефектом [39].

Процес уведення новацій на ринок називається **процесом комерціалізації**. Комерційний аспект визначає інновацію як економічну необхідність, що перетворює її на джерело доходу.

В умовах прискореного суспільного розвитку нововведення в різних сферах життя (техніці, економіці, управлінні, культурі) стають дедалі частішими та неперервними. Тенденція до зростання нововведень тісно пов'язана з розвитком наукомістких виробництв, у створенні яких є важливими людські ресурси, знання, навички, ноу-хау. Не всі зміни є нововведеннями, а лише ті, які привносять у середовище нові елементи. Вони можуть бути соціальні, духовні та матеріальні. Головною рисою нововведення є його вплив на спосіб життя людей, стиль поведінки, світогляд, тобто зміни.

Англійське слово «innovation» у перекладі означає нововведення та поширення новинок. У зв'язку з цим, частина науковців отожднює термін «нововведення» із «інновацією».

Проте, інша частина вважає, що нововведення стають інноваціями лише тоді коли забезпечують суспільний прогрес, підвищення рівня ефективності в галузі їх виробництва чи споживання [32]. Терміном «інновація» позначаються всі нововведення у виробничій, комерційній, фінансовій, маркетинговій, управлінській та інших сферах, будь-які зміни й удосконалення, що забезпечують суспільний прогрес, економію витрат, підвищення рівня ефективності, рентабельності виробництва. Згідно з класичним визначенням інновація – це не просто нововведення, а нова функція виробництва, «нова комбінація». Вона означає іншу якість виробництва та управління і розглядається в динаміці як процес [39].

Наприклад [39], у 1954 р. під керівництвом І. В. Курчатова була створена перша у світі атомна електростанція (АЕС) потужністю 5 МВт, що в 167 разів менше, ніж потужність Дніпрогесу-2, але при цьому був реалізований новий метод використання енергії атома.

Розвиток сучасний ІТ-технологій забезпечив можливість впровадження у сфері готельного господарства та туризму нового виду обслуговування. Використанням сучасного обладнання забезпечує можливість надавати якісно нові послуги на значних відстанях і навіть іще до появи гостей в готелі (рис. 1.3). Це корінним чином змінює співпрацю та відносини між персоналом готелю та гостем.



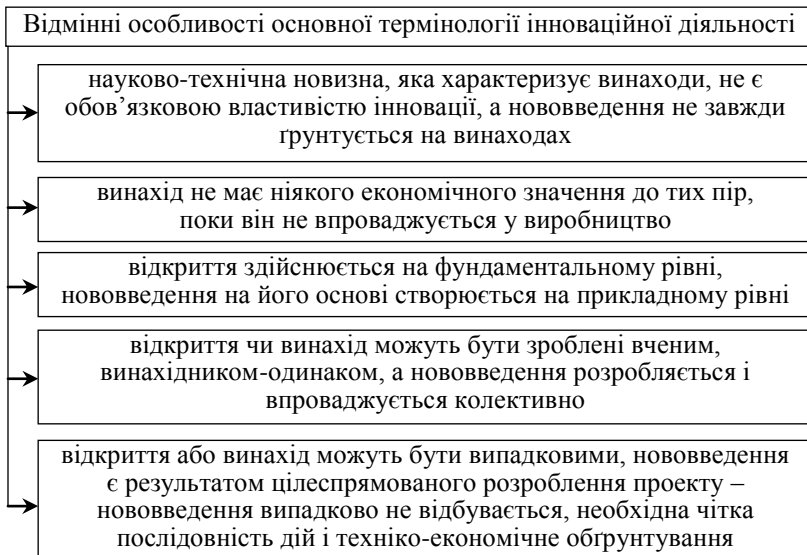
Рисунок 1.3 – Послуга «Google Glass» (готель Montcalm London Marble Arch, Великобританія) [10]

У наукових дослідженнях вітчизняних економістів переважає думка, що «інновація являє собою техніко-економічний процес, який завдяки практичному використанню продуктів розумової праці – ідей та винаходів, приводить до створення кращих за властивостями нових видів продукції та нових технологій», а «нововведення – це процес доведення наукової ідеї до технічного винаходу, до стадії практичного використання, що приносить дохід» [39].

Проте в науковій та навчальній літературі до сьогодні ще не встановлено однозначного й однозначного трактування «інновації». Цю основну категорію розглядають як [15, 39]:

- зміни (Й. Шумпетер, Ю. Яковець та інші);
- процес (Д. Тідд, Д. Бессант, К. Павітт, Б. Твісс, Б. Санто, вітчизняні економісти І. Школа, І. Буднікевич, О. Лапко, Д. Черваньов, Л. Нейкова та ін.);
- результат (Х. Рігс, В. Хіпель, Р. Фатхутдінов, С. Покропивний).

Більш глибоке та різнопланове трактування термінів «винахід», «відкриття», «новація», «нововведення» вітчизняними та закордонними науковцями представлено в додатку А та глосарії.



Із усіх вищезазначених основних термінів інноватики лише інновація є предметом економічного аналізу. Інновація – це економічний феномен. Її поява та поширення (або несприйняття) в економіці безпосередньо пов'язані з економічною оцінкою відповідної новинки з погляду як витрат на неї, так і її ринкового потенціалу. Наявність попиту на інновацію свідчить про її конкурентоспроможність, що є результатом інноваційної діяльності. Отже, тільки корисність надає економічну цінність продукту будь-якого виду людської діяльності, зокрема й винахідницької.

На думку Й. Шумпетера технічний прогрес – могутній чинник, оскільки він дає змогу підприємцю тимчасово отримувати такі прибутки, які значно перевищують галузеву норму. Його висновки підтвердили дані, що характеризують розвиток економіки високорозвинених країн. Як відомо, частка нових чи вдосконалених технологій, продукції, обладнання, які містять нові знання чи рішення, у розвинутих країнах становить від 70 до 85 % приросту валового внутрішнього продукту [15].

Вирішальним фактором економічного зростання є не капітал, а технічний прогрес. Так розрахунки Р. Солоу (Лауреат Нобелівської премії) за матеріалами американської статистики 1909–1957 рр. довели, що збільшення кількості робочої сили й нарощування обсягів використовуваного капіталу були важливими, але не вирішальними факторами економічного зростання. Науковець показав, що роль технічного прогресу в темпах приросту продукції приватного сільськогосподарського сектору досягала 60...70 %, а в прирості продуктивності праці – 90 % [15].

Згідно з сучасними уявленнями інновації не обмежують лише комерційним використанням результатів інноваційної діяльності. Відомі приклади некомерційних інновацій, зокрема, соціальні інновації. Їх розглядають не як комерційні, а з позицій практичного використання. При цьому інновація визначається як кінцевий результат інноваційної діяльності, утілений у новому (удосконаленому) продукті або технологічному процесі, який використовується в практичній діяльності або в нових підходах до соціальних послуг [32].

На сьогодні інновації розглядаються у широкому розумінні як прибуткове використання ідей, винаходів у вигляді нових продуктів, послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного харак-

теру. Тобто ця категорія властива інтелектуальній та виробничій практиці людини та являє собою діяльність, у процесі якої [15]:

- формуються явища та нові продукти, послуги, які комерціалізуються в господарську діяльність;
- удосконалюються вже створені людиною об'єкти матеріальної сфери;
- розробляються методи, засоби, форми організаційного, економічного, соціального та юридичного характеру.

Узагальнюючи можна зазначити, що будь-яка інновація характеризується властивостями: новизною, здатністю до реалізації на практиці, наявністю певного результату від її утілення в практику.

1.3 Сутність інноваційної діяльності та її різновиди

Інновацію визначають як кінцевий результат діяльності, що спрямована на створення й використання новацій, втілених у вигляді вдосконалених чи нових товарів (виробів чи послуг), технологій їх виробництва, методів управління на всіх стадіях виробництва і збуту товарів, які сприяють розвитку й підвищенню економічної ефективності виробництва і споживання або забезпечують соціальний чи інший ефект. Для підприємств готельної галузі інновація може набувати втілення ще й у виведеній на ринок нової чи у вдосконаленні існуючої послуги.

Процес доведення наукової ідеї або технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни у соціальному середовищі потребують проведення цілого комплексу робіт із підготовки, обґрунтування, освоєння та контролю за впровадженням нововведення.

Таку діяльність зі створення (розроблення та виготовлення), упровадження та поширення інновацій називають *інноваційною діяльністю* [32, 33].

Інноваційна діяльність –

діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг

Закон України «Про інноваційну діяльність»

В умовах ринку основними компонентами інноваційної діяльності є новачії, інвестиції та нововведення [20, 62]. Ці три складові формують **сферу інноваційної діяльності** (рис. 1.4). Вони взаємопов'язані та взаємодіють одна з одною.

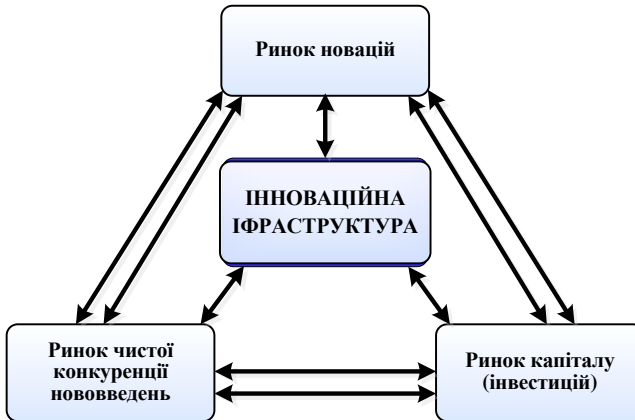


Рисунок 1.4 – Сфера інноваційної діяльності (за Г. Т. П'ятницькою, Н.О. П'ятницькою [62])

Новачії, як складова сфери інноваційної діяльності, формують «ринок новачії». Основним товаром на якому є науковий і науково-технічний результат – продукт інтелектуальної діяльності.

Друга складова сфери інноваційної діяльності – інвестиції. Вони формують ринок капіталу. Інвестиції можуть бути як у наукову та науково-технічну діяльність, так і в процес перетворення новачії на інновації (нововведення).

Нововведення (інновації) формують третій компонент сфери інноваційної діяльності – ринок чистої конкуренції нововведень, який розглядають із двох позицій:

- за умов конкуренції суб'єкти господарювання вимушені підвищувати якість результатів своєї діяльності;
- конкуренція не стільки стимулює, як змушує комерційні організації й інші суб'єкти господарювання йти на ринок новачії або брати участь у його формуванні.

Таким чином, **інноваційна сфера** – це система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції (послуг) і розвинутої інфраструктури [62].

Визначення поняття «інноваційної діяльності» вказують, що вона взаємопов'язано охоплює як науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи, так і їх маркетинговий супровід (маркетинг інновацій) (рис. 1.5).



Рисунок 1.5 – Складові інноваційної діяльності

Науково-дослідні та дослідницько-конструкторські роботи (НДДКР) розглядаються [1, 3] як роботи творчого характеру, що пов'язані з науковим пошуком, проведенням досліджень, експериментів із метою розширення наявних і отримання нових знань, втіленням їх у нові (удосконалені) вироби та технології, методи управління тощо, науковим обґрунтуванням інноваційних проектів. При цьому розрізняють наукову (науково-дослідницьку), науково-технічну діяльність, експериментальні (дослідно-експериментальні) розробки. Наукова діяльність спрямована на одержання, розповсюдження і використання нових знань у результаті фундаментальних або прикладних наукових досліджень.

Науково-технічна діяльність ставить за мету одержання, розповсюдження і використання нових знань у сфері розв'язання технологічних, інженерних, економічних, соціальних і гуманітарних проблем, забезпечення функціонування науки, техніки і виробництва як єдиної системи. Таким чином різні складові НДДКР забезпечують появу різних видів інновацій: радикальних, ординарних, поліпшуючих. У свою чергу забезпечуються потреби в інноваціях різних масштабів: індивідуальні (споживач, підприємство), галузеві, національні, глобальні тощо. У результаті НДДКР сприяє втіленню досягнень науки й техніки в інноваційну продукцію, здатну задовольнити запити споживачів і принести прибуток їх розробнику та виробнику.

Маркетинг інновацій – друга складова інноваційної діяльності. Із практичного погляду (з позицій конкретного інноватора-товаровиробника) маркетинг інновацій пов'язують із орієнтацією виробництва та збуту інноваційної продукції на задоволення попиту споживачів, його формування і стимулювання.

Маркетинг інновацій –

діяльність, спрямована на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нової продукції (виробів чи послуг) та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку

Складові інноваційної діяльності вказують, що вона передбачає проведення цілого комплексу взаємопов'язаних робіт [32]:

- наукових (зокрема лабораторних) і маркетингових досліджень (розроблення й обґрунтування інноваційного проекту);
- розроблення та виготовлення інновацій;
- лабораторних і ринкових випробувань;
- просування інновацій на ринок.

Така широка різноплановість напрямів робіт обумовлює поділ інноваційної діяльності на види. Виділяють три основних види інноваційної діяльності на підприємстві, які в свою чергу поділяються на кілька підгруп (рис. 1.6).



Рисунок 1.6 – Види інноваційної діяльності на підприємстві (за Т. В. Майоровою [44])

Приймаючи до уваги всі ці загальні види інноваційної діяльності, кожне підприємство може визначатися індивідуально зі своїми власними інноваційними пріоритетами. Наприклад, інноваційна діяльність підприємства (в т. ч. і підприємств сфери послуг) може ототожнюватися чи бути пов'язаною з:

- прогресивними міжгалузевими структурними зрушеннями;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими термінами окупності витрат;
- фінансуванням фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані виробничих сил країни;
- випуском і розповсюдженням нових видів техніки та технологій;
- створенням, удосконаленням і впровадженням нових видів послуг;
- розробкою та впровадженням нових ресурсозберігаючих технологій, спрямованих на покращення соціального стану населення, екологічної ситуації тощо.

Зазначені узагальнені приклади є лише незначною частиною можливих варіантів прояву інноваційної діяльності кожного конкретного підприємства сфери послуг.

Інноваційний потенціал суб'єкта господарювання характеризується ресурсом інноваційної діяльності. Останній у свою чергу охоплює:

- кадровий склад (чисельність, структура, кваліфікація тощо);
- матеріально-технічну базу (забезпеченість необхідними матеріалами, обладнанням тощо);
- фінанси (державні, місцеві, венчурний капітал тощо);
- наукову інформацію;
- сучасні форми організації й управління інноваційною діяльністю;
- наукові школи;
- інтелектуальну власність.

Інноваційна діяльність є надзвичайно складним процесом і залежить від різноманітних зовнішніх умов (історичних, соціально-економічних тощо), а також від мети, на досягнення якої вона спрямована. Тому вона може набувати як різностороннього характеру прояву, так і різних масштабів: від діяльності обмеженої окремим підприємством до діяльності цілої

галузі. Прикладом діяльності галузі може бути покращення готельної інфраструктури, обумовлене проведенням в країні чемпіонату «Євро 2012». Прикладом діяльності окремого підприємства – впровадження додаткових послуг для обслуговування масових заходів типу гала-івент.

Незважаючи на таку різноплановість і різномасштабність робіт, функція змін є головною функцією інноваційної діяльності.

Контрольні питання

1. Розкрийте сутність теорії інноватики.
2. Наведіть характерні відмінності термінів «новація», «винахід», «відкриття», «нововведення».
3. Назвіть складові теорії інноватики.
4. Дайте визначення термінів «інновація», «інноваційна діяльність».

РОЗДІЛ 2. ІННОВАЦІЙНА ІНФРАСТРУКТУРА ТА НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ УМОВИ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

2.1. Нормативно-законодавча база регулювання інноваційної діяльності в Україні

Нормативно-правова база покликана сприяти розвитку інноваційної діяльності. Як відомо, вона регламентуються Конституцією України, законами України, актами Президента України та Кабінету Міністрів України, наказами Міністерств і відомств, іншими нормативними актами центральних органів влади, розпорядженнями голови відповідної обласної (міської) державної адміністрації, рішеннями відповідних рад тощо.

Вітчизняні фахівці поняття «новації» стали активно використовувати тільки в перехідний період економіки України. До того часу користувались поняттям науково-технічного прогресу, і проблематика нововведень розроблялась лише в межах економічних досягнень НТП та впровадження нової техніки у виробництво [39]. Передусім вивчалися питання інтеграції науки та виробництва, шляхи впровадження досягнень НТП у виробництво та підвищення його ефективності. Теорія розвитку науково-технічного прогресу не враховувала організаційно-управлінських, соціальних інновацій і, взагалі, багатьох важливих чинників ринкової економіки, які не могли бути використані в соціалістичному господарюванні. З переходом України до ринкових відносин розпочався пошук шляхів активізації інноваційної діяльності та усвідомлення сутності та форм її організації.

Уперше інноваційну діяльність було визначено в Законі України «Про інвестиційну діяльність» № 1560-XII (прийнятий Верховною Радою України 18 вересня 1991 року) [5]. Цей Закон визначив загальні правові, економічні та соціальні умови інвестиційної діяльності на території України.

18 лютого 1992 року Кабінет Міністрів України видає Постанову № 77 «Про створення Державного інноваційного фонду» [2], яка регламентувала створення і функціонування в Україні Державного інноваційного фонду з регіональними відділеннями в областях. Ця постанова сприяла фінансуванню заходів щодо забезпечення розвитку та використання досягнень науки й техніки. Дещо пізніше, 6 серпня 1998 року Кабінет Міністрів України видає Постанову № 1242 «Про затвердження Порядку форму-

вання та використання коштів Державного інноваційного фонду», яка регламентувала формування коштів Державного інноваційного фонду та їх використання для фінансування заходів у сфері інноваційної діяльності. Із метою забезпечення реалізації державної інноваційної політики та залучення вітчизняних і іноземних інвестицій для розвитку національної економіки Державний інноваційний фонд був перетворений на Українську державну інноваційну компанію (Постанова Кабінету Міністрів України від 13 квітня 2000 року № 654 «Про утворення Української державної інноваційної компанії» [3]). Українська державна інноваційна компанія визначалася як небанківська фінансово-кредитна установа, підпорядкована Міністерству освіти і науки. Згідно зі статутом компанія є державною небанківською фінансово-кредитною установою, що утворена на базі Державного інноваційного фонду та його регіональних відділень. Засновником Компанії є держава в особі Кабінету Міністрів України. Із питань проведення державної інноваційної політики Компанія підпорядковується Міністерству освіти і науки.

За цей період було прийнято низку нормативно-законодавчих документів, які регламентували створення та діяльність інноваційних суб'єктів в Україні (останні більш детально розглянуто в розділі 2.3).

11 липня 2001 року Верховна Рада України прийняла Закон України №2623-III «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки». Цей закон визначив правові, фінансові та організаційні засади цілісної системи формування та реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки в Україні.

Із метою підтримки розвитку економіки України інноваційним шляхом Верховна Рада 4 липня 2002 року приймає Закон України «Про інноваційну діяльність» № 40-IV [6], який став основним законом, що регламентує інноваційну діяльність в Україні. Він визначає правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлює форми стимулювання державою інноваційних процесів. У законі визначено такі терміни: «інновації», «інноваційна діяльність», «інноваційний продукт», «інноваційна продукція», «пріоритетний інноваційний проект», «інноваційне підприємство», «інноваційна інфраструктура».

16 січня 2003 року Верховна Рада ухвалила Господарський кодекс України за № 436-IV. Глава 34 цього Кодексу забезпечує

правовому регулювання інноваційної діяльності. У ній наведене визначення інноваційної діяльності, змісту та формам інвестування інноваційної діяльності, змісту державного регулювання інноваційної діяльності, державної експертизи інноваційних проєктів. Визначені державні гарантії суб'єктам інноваційної діяльності. Розкрито зміст договору на створення і передачу науково-технічної продукції.

16 січня 2003 року Верховна Рада України прийняла Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» № 433-IV [7]. Метою Закону було створення правової бази для концентрації ресурсів держави на провідних напрямках науково-технологічного оновлення виробництва та сфери послуг у країні, забезпечення внутрішнього ринку конкурентною наукоємною продукцією та виходу з нею на світовий ринок. Цей Закон визначив стратегічні та середньострокові пріоритетні напрями інноваційного розвитку суспільства, реалізація яких повинна здійснюватися за безпосередньої участі вітчизняної науки на основі нових наукових розробок і технологій, правові, економічні та організаційні засади формування та реалізації пріоритетної інноваційної діяльності в Україні. Визначені цим Законом пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні зобов'язують органи виконавчої влади країни всіх рівнів створювати режим найбільшого сприяння виконанню робіт, спрямованих на реалізацію відповідних пріоритетних напрямів, і концентрації на них фінансово-економічних та інтелектуальних ресурсів.

17 вересня 2003 року Кабінет Міністрів України приймає Постанову № 1474 «Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проєктів і ведення Державного реєстру інноваційних проєктів» [4]. Цією Постановою було затверджено Порядок державної реєстрації інноваційних проєктів і ведення Державного реєстру інноваційних проєктів. Згідно з цим Порядком проводиться державна реєстрація інноваційних проєктів, ведеться їх Державний реєстр і публікується інформація про інноваційні проєкти в офіційному бюлетені МОН України.

На сьогодні в Україні вже існують базові закони у сфері інноваційної діяльності. Вони заклали фундамент формування вітчизняної інноваційної системи. Проте, постійно з'являються нові пропозиції щодо механізмів стимулювання інноваційної діяльності, розвитку інноваційної інфраструктури; норми діючих законів у сфері інноваційної діяльності потребують уточнення та

приведення у відповідність до чинного законодавства та прийняття нових законів. У зв'язку з цим, існуючі нормативно-законодавчі документи постійно оновлюються та уточнюються, приймаються нові редакції. Тому для забезпечення свого високого фахового рівня необхідно постійно відслідковувати як появу нових законодавчих актів, так і вивчати уточнення до уже існуючої законодавчої бази в сфері інноваційної діяльності.

Такими перспективними законами у сфері інноваційної діяльності можуть бути закони щодо створення системи Державного інноваційного промислового фонду, галузевих та регіональних інноваційних фондів, венчурних фондів, Закони України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій», «Про особливості введення в цивільний оборот об'єктів права інтелектуальної власності, створених з використанням коштів державного й місцевих бюджетів, спеціальних і державних фондів цільового призначення» тощо.

2.2. Об'єкти інноваційної діяльності

Нова модель економічного зростання, що ґрунтується на інноваційному типі розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу та науково-технічного розвитку. З'явилися нові пріоритети: інтелектуалізація виробничої діяльності, екологічність, використання високих технологій тощо. Ця модель потребує нової державної інноваційної політики ефективного стимулювання інновацій, розвитку наукоємних та скорочення природоексплуатуючих галузей. Обов'язковою умовою формування ефективного механізму функціонування економіки на засадах інноваційного розвитку є розвинена інфраструктура. З метою підтримки інноваційною діяльністю необхідна ціла низка відповідних структур, які б скоординовано забезпечували її ефективну реалізацію.

Інноваційна інфраструктура –

сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо)

Закон України «Про інноваційну діяльність»

Провідна роль у науково-технічній революції відводиться саме науці. Техніка орієнтується на наукові відкриття, які стають вихідною базою для створення нових галузей виробництва. У сучасних економічних умовах не можлива практична діяльність без впровадження останніх наукових досягнень. Це обумовило появу творчої співдружності учених, інженерів, робітників, спеціалістів, а в результаті й самі підприємства почали переростати в науково-промислові комплекси різних видів.

В Україні інноваційна інфраструктура лише формується і є далекою від необхідного стану, який би забезпечив можливість інноваційної діяльності на належному рівні.

Згідно з вітчизняними нормативно-правовими актами **об'єктами інноваційної діяльності** є (Закон України «Про інноваційну діяльність» [6]):

- інноваційні програми та проекти;
- нові знання та інтелектуальні продукти;
- виробниче обладнання та процеси;
- інфраструктура виробництва і підприємництва;
- організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру і якість виробництва і (або) соціальної сфери;
- сировинні ресурси, засоби їх видобування і переробки;
- товарна продукція;
- механізми формування споживчого ринку та збуту товарної продукції.

Одним із найбільш поширених видів об'єктів інноваційної діяльності є інноваційні програми та проекти.

Інноваційний проект –

комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції

Закон України «Про інноваційну діяльність»

Інноваційні проекти, зазвичай, містять інформацію:

- загальну: назву проекту, його зміст; ключові слова; дані про заявника проекту;
- мету, функціональне призначення та галузеву спрямованість;

- науково-технічну характеристику проекту: міру новизни; рівень технології; міру захищеності;
- місце реалізації проекту;
- результати аналізу ринків збуту продукції, ринків сировини, витратних матеріалів, ресурсів для виробництва кінцевої продукції;
- строки реалізації проекту і його основних етапів;
- об'єми та інші фінансові показники проекту;
- ефективність проекту: економічна, екологічна, бюджетна, соціальна.

Державна підтримка реалізації інноваційного проекту надається лише за умови його державної реєстрації. Її здійснює за поданням суб'єктів інноваційної діяльності спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності. Проекти, визнані за результатами експертизи інноваційними, заносяться до Державного реєстру інноваційних проектів. Інноваційні проекти з пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, затверджених Верховною Радою України, визнаються пріоритетними інноваційними проектами. Інформація про них публікується в офіційному бюлетені Держінформнауки. Суб'єкту інноваційної діяльності видається свідоцтво про державну реєстрацію інноваційного проекту. Форма свідоцтва затверджується Кабінетом Міністрів України.

Суб'єкт інноваційної діяльності, який заявляє інноваційний проект на державну реєстрацію, подає до Держінформнауки документи [6]:

- заяву про розгляд інноваційного проекту;
- інноваційний проект за формою, затвердженою МОН України за поданням Держінформнауки (прошитий, пронумерований, засвідчений підписом і скріплений печаткою заявника);
- бізнес-план інноваційного проекту на паперовому та електронному носіях;
- фізична особа, крім того, – копію документа, що посвідчує особу, та копію довідки про присвоєння ідентифікаційного номера.

Відповідальність за достовірність інформації, що міститься в поданих документах, покладається на заявника. Рішення про державну реєстрацію інноваційного проекту приймається Держінформнауки на підставі висновку організації з проведення експертизи інноваційних проектів [6].

Слід розмежовувати такі об'єкти як інноваційний продукт інноваційна продукція.

Інноваційний продукт є результатом виконання інноваційного проекту і науково-дослідною і (або) дослідно-конструкторською розробкою нової технології (в тому числі – інформаційної) чи продукції з виготовленням експериментального зразка чи дослідної партії [6]. Інноваційний продукт повинен шляхом впровадження реалізовувати відкриття чи об’єкт інтелектуальної власності, на які виробник продукту має державні охоронні документи (патенти, свідоцтва) чи одержані від власників цих об’єктів інтелектуальної власності ліцензії. Розробка інноваційного продукту повинна підвищувати науково-технічний і технологічний рівень.

Інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність» [6]. Інноваційною визнається продукція, яка є результатом виконання інноваційного проекту.

Обов’язкова умова як для інноваційного проекту, так і для продукції: вироблення вперше. Якщо вони вже раніше вироблялися, то повинні бути конкурентоздатними та мати суттєво вищі техніко-економічні показники, порівняно з представленими на ринку аналогами.

Згідно з законом України «Про інноваційну діяльність» [6], рішення про кваліфікування продукту та продукції інноваційними приймає центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику в сфері інноваційної діяльності, за результатами експертизи.

2.3. Суб’єкти інноваційної діяльності

Основоположники теорії інноваційної діяльності (Й. Шумпетер, П. Друкер [15]) вказували на те, що практичні діячі, підприємці повинні цілеспрямовано відшукувати джерела інновацій, причини, що їх зумовлюють, і прогнозувати можливі наслідки їх упровадження. Ефективність упровадження новинок залежить від того як саме реалізовувати новаторські рішення в житті.

Перша спроба визначити суб’єкти інноваційної діяльності належить Й. Шумпетеру. Він виділив два «класи» суб’єктів [15]:

– новаторів – «особливий клас», що проектують, розробляють і впроваджують інновації, створюють нові фірми чи модернізують старі, впливають на зміни в інституціональній структурі;

– консерваторів, що користуються поширеними технологіями, випускаючи традиційну продукцію, і прагнуть до незмінності інституцій.

На сьогодні поняття суб'єктів інноваційної діяльності розглядають більш різнопланово з урахуванням різних аспектів інноваційної діяльності.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути

фізичні і (або) юридичні особи, об'єднання цих осіб, які проводять інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів

Закон України «Про інноваційну діяльність»

За характером та змістом інноваційної діяльності усі суб'єкти поділяють на три групи (рис. 2.1). До кожної з них входять свої складові. Всі вони в тій чи іншій мірі беруть участь у інноваційній діяльності.

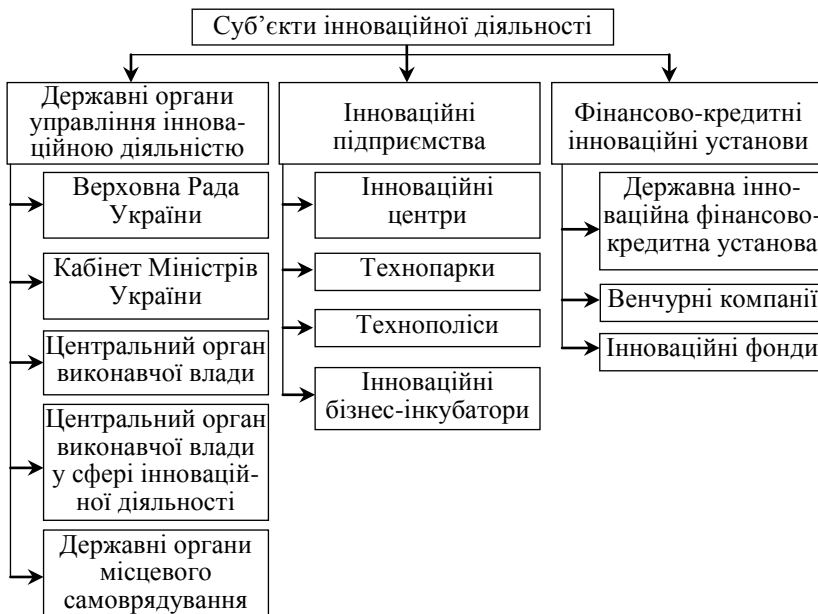


Рисунок 2.1 – Суб'єкти інноваційної діяльності

Державні органи управління визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, а також встановлюють форми стимулювання інноваційних процесів, спрямованих на підтримку розвитку економіки України інноваційним шляхом. Так Верховна Рада України визначає єдину державну політику у сфері інноваційної діяльності:

- створює законодавчу базу для сфери інноваційної діяльності;
- затверджує пріоритетні напрями інноваційної діяльності;
- визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інноваційної діяльності.

Важливі функції належать і Кабінету Міністрів України:

- здійснення державного управління та забезпечення реалізації державної політики у сфері інноваційної діяльності;
- підготовки та подання до Верховної Ради України пропозицій щодо пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- здійснення заходів щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності;
- сприяння створення ефективної інфраструктури у сфері інноваційної діяльності;
- створення та регламентування діяльності спеціалізованих державних інноваційних фінансово-кредитних установ для фінансової підтримки інноваційних програм і проєктів;
- затвердження положення про порядок державної реєстрації інноваційних проєктів і ведення Державного реєстру інноваційних проєктів.

Певні функції належать і Центральним органам виконавчої влади:

- підготовку пропозицій щодо реалізації інноваційної політики у відповідній галузі економіки та створення організаційно-економічних механізмів підтримки її реалізації;
- доручення державним інноваційним фінансово-кредитним установам здійснення конкурсного відбору пріоритетних інноваційних проєктів із пріоритетних галузевих напрямів інноваційної діяльності і здійснення фінансової підтримки цих проєктів.

Спеціально уповноваженим центральним органом виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності за період 2005–2011 рр. було Державне агентство України з інвестицій та інновацій

(Держінвестицій України). Цей державний орган також здійснював відповідні покладені на нього завдання згідно з діючими нормативно-правовими актами. У травні 2011 р. це агентство було ліквідовано.

Обласні та районні ради, органи місцевого самоврядування (сільські, селищні, міські ради), виконують також певні функції стосовно інноваційної діяльності, відповідно до їх компетенції:

- затверджують регіональні чи місцеві інноваційні програми;
- визначають кошти бюджетів для фінансової підтримки регіональних чи місцевих інноваційних програм і делегують відповідні повноваження стосовно фінансування цих інноваційних програм;
- контролюють фінансування регіональних чи місцевих інноваційних програм.

Для здійснення фінансової підтримки інноваційної діяльності суб'єктів господарювання різних форм власності Кабінет Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інновацій, створює спеціалізовані державні небанківські інноваційні **фінансово-кредитні установи**. Інноваційні фінансово-кредитні установи поділяються на дві основні групи: державні та комунальні (згідно Закону України «Про інноваційну діяльність» [6]).

Державна інноваційна фінансово-кредитна установа підпорядковується центральному органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності, і діє на основі Положення (Статуту), що затверджується Кабінетом Міністрів України.

Комунальні спеціалізовані небанківські інноваційні фінансово-кредитні установи можуть створюватися органами місцевого самоврядування для здійснення фінансової підтримки місцевих інноваційних програм. Вони підпорядковуються виконавчим органам місцевого самоврядування та діють на основі положень (статутів) про них, що розробляються і затверджуються цими органами. Кошти комунальної інноваційної фінансово-кредитної установи формуються за рахунок коштів відповідного місцевого бюджету, залучених вітчизняних та іноземних інвестицій та інших джерел, не заборонених законодавством України.

Активними учасниками інноваційної діяльності виступають **венчурні (ризикові) компанії**. Це підприємства, діяльність яких спрямована на наукові дослідження, впровадження нововведень та фінансування інноваційних проектів. Основним критерієм класифікації венчурного підприємництва є джерело інвестування.

Діяльність венчурних компаній пов'язана з дуже високою мірою ризику, але таке підприємство має значні переваги:

- можливість вільної науково-технічної творчості;
- наявність стійкого положення на інвестиційному ринку;
- можливість швидкого збагачення;
- вузька спеціалізація (концентрація матеріально-технічних та фінансових ресурсів на обраному напрямі дослідження) й разом із цим можливість швидкої переорієнтації на інші напрями дослідницької діяльності.

Основним суб'єктом інноваційної діяльності вважається інноваційне підприємство.

Інноваційне підприємство –

підприємство (об'єднання підприємств) будь-якої форми власності, більше 70 % обсягу продукції якого (у грошовому вимірі) за звітний податковий період становлять інноваційні продукти та (або) інноваційна продукція

Закон України «Про інноваційну діяльність»

Воно може функціонувати у вигляді одного з типів: інноваційного центру, бізнес-інкубатора, технополісу, технопарку тощо. Розрізняються вони переважно цілями проектів і специфікою їх реалізації. У розвинених країнах світу існує більше ніж 3 000 інноваційних підприємств [32]. **Метою створення інноваційних підприємств** є інтенсифікація процесу розроблення та широкого впровадження конкурентоспроможних на світовому ринку нових технологій та наукової продукції, посилення впливу інноваційних чинників на структурну переорієнтацію економіки, підготовка висококваліфікованих кадрів тощо. Для забезпечення досягнення цієї мети державними органами управління інноваційною діяльністю прийнято низку нормативно-правових документів.

Одним із перших нормативно-правових документів в Україні, що регламентував діяльність технопарків й інших інноваційних структур, було розпорядження Президента України № 17/96-рп «Питання створення технопарків та інноваційних структур інших типів» (від 23 січня 1996 р.) [46]. Цей документ сприяв всебічному створенню технопарків та інноваційних структур інших типів, що мають на меті розв'язання першочергових проблем економічного розвитку регіону на базі освоєння нових технологій і виробництва конкурентоспроможної продукції з метою створення та широкого застосування конкурентоспроможних на світовому ринку нових технологій та наукоємної продукції, інформаційних систем, посилення впливу інноваційних факторів на структурну перебудову економіки. На виконання цього розпорядження Президента України Кабінет Міністрів України видає Постанову № 549 «Про затвердження Положення про порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів» 22 травня 1996 р.) [3, 45]. Воно визначало загальний порядок створення і функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів, їх правовий статус, основи взаємовідносин учасників цих структур. Наказом Міністерства України у справах науки і технологій № 281 «Щодо затвердження Порядку ведення Державного реєстру технопарків та інноваційних структур інших типів» (від 30 жовтня 1998 р.) було затверджено Порядок ведення Державного реєстру технопарків та інноваційних структур інших типів [46]. Кабінет Міністрів України Постановою № 1219 (від 6 серпня 2003 р.) «Про затвердження Положення про Комісію з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів» затвердив Положення про відповідну Комісію [4, 46].

Комісія з організації діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів – постійно діючим орган Кабінету Міністрів України, який утворено з метою підвищення ефективності реалізації державної інноваційної політики, посилення міжвідомчого контролю за реалізацією інноваційних та інвестиційних проєктів, сприяння ефективній діяльності технологічних парків та інноваційних структур інших типів, забезпечення реалізації механізму запровадження спеціального режиму інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків, її координації та удосконалення нормативно-правової бази з цього питання.

Серед існуючих типів інноваційних підприємств одним із найважливіших є **технологічний парк (технопарк)**. Вони (разом із технополісами) вважаються найдосконалішими формами інноваційних структур системи «наука – виробництво – соціальна сфера». Саме їм надають перевагу при супроводі державною підтримкою високотехнологічних, наукомістких виробництв. Технопарки також вважаються найдоступнішою формою комерційної реалізації науково-технічної розробки в країнах із розвинутою ринковою економікою.

Технологічний парк (технопарк) –

юридична особа або група юридичних осіб (учасники технологічного парку), що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів із метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків із виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції

Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації діяльності технологічних парків»

Технологічні парки складають організаційну основу інноваційних процесів, відіграють важливу роль у перенесенні високих технологій із галузі фундаментальних розробок у виробництво та сприяють комерціалізації науки, позитивним структурним зрушенням у економіці, росту конкурентоспроможності продукції на світовому ринку. Одна з найважливіших функцій технопарку – постійне формування нового бізнесу та його підтримка. Його навіть називають фабрикою з виробництва середніх і малих ризикових інноваційних підприємств.

Вагома особливість технопарку – відмінна від інших парків організаційно-функціональна структура. Основою її будови є модульний принцип. Сучасний технологічний парк являє собою організаційну структуру, до складу якої входять наукові установи, дослідні інститути, лабораторії, дослідні заводи, інформаційно-виставкові комплекси, служби сервісу тощо. Вони об'єднують організаційно та територіально в локальний науково-технічний комплекс.

В основу створення технопарків покладені принципи [45]:

- координації діяльності та співробітництво головних ланок: наука, вища школа, державний сектор виробництва, приватні компанії, місцеві та регіональні органи управління;
- підтримка малого наукомісткого бізнесу;
- концентрація і використання ризикового капіталу.

Технопарки є необхідною ланкою між наукою і виробництвом, оскільки створюють сприятливі умови для підприємницької діяльності у сфері наукомістких технологій і високотехнологічної продукції, забезпечують безперервність процесу відтворення нововведень: їх генерування, доведення до «товарного» вигляду, впровадження у виробництво. Вони створюються на заздалегідь підготовлених територіях навколо великих університетів із розвиненою інфраструктурою (лабораторні корпуси, виробничі приміщення багатопільового призначення, інформаційно-обчислювальні центри колективного користування, системи транспортних та інших комунікацій, магазини, житлові приміщення тощо). Враховуючи основне призначення технологічних парків (пов'язати науку з виробництвом), складові перших технопарків розташовували територіально компактно. Проте, для забезпечення досягнення цієї мети останнім часом все більше застосовують сучасні засоби телекомунікації. Це обумовило можливість створення територіально віддалених технопарків (віртуальні технопарки).

Перший технопарк з'явився в США в 1949 р. на базі Стенфордського університету (штат Каліфорнія). Вважається, що його появу обумовила досить проста ідея: здати ділянку університетської землі в оренду компаніям для розміщення їхніх науково-дослідних підрозділів. Вони об'єднувалися в комплекс для розробок у сферах передових технологій з університетськими лабораторіями та дослідними групами [45].

Зазвичай розвинені країни характеризуються наявністю значної кількості технологічних парків. Так, наприклад, у США існує близько 140 технопарків, у Великій Британії – більше 40, у Росії – близько 100, в Україні – 16 [32].

Технологічні парки різних країн характеризуються також і певними відмінностями в організації роботи та базою структурування. Зарубіжні технопарки орієнтуються на створення малих наукоємних підприємств, що виходять на ринок із новими

продуктами чи технологіями. Вітчизняні на застосуванні нових розробок на наявних підприємствах.

Ефективність технопарків обумовлюють значною мірою тісні зв'язки з дослідницькими закладами. В економічно розвинених країнах технологічні парки створюються на дослідницькій базі університетів, які є не лише вищими навчальними закладами, а й центрами фундаментальної та прикладної науки. Прикладами таких університетів можуть бути Стенфорд у США, Кембридж у Великій Британії, Гренобль у Франції. В Україні порівняти з ними можна лише кілька університетів, й ті в певній мірі умовно. Одним із найбільш відомих вважається НТУ «КПІ» [32].

Основним елементом технологічного парку є **бізнес-інкубатор**. Вони вважаються одним із потенційно найефективніших економічних засобів прискореного впровадження інновації та економічного розвитку.

Бізнес-інкубатори сприяють становленню новостворених інноваційних підприємств. Зазвичай, «підприємства-початківці» зазнають банкрутства через незнання потенційного ринку запропонованих ними послуг, низьку управлінську кваліфікацію співробітників, нестачу первинного капіталу. Тому головним призначенням бізнес-інкубатора є першочергова підтримка малого (переважно інноваційного) підприємництва, формування сприятливого середовища для прискореної реалізації інноваційних проєктів. Вченим, інженерам, винахідникам, що виявили бажання організувати власний бізнес, надається в бізнес-інкубаторі пільговий доступ до всього необхідного для здійснення своїх ідей.

При становленні на бізнес-інкубаторі фірми проходять кілька етапів:

- відбір нового клієнта з числа претендентів;
- перший рік роботи (надання юридичної, фінансової, технічної допомоги на пільгових умовах);
- другий та третій роки – становлення й зростання фірми, збільшення кількості її працівників (скорочується допомога, умови діяльності наближаються до тих, які існують у «зовнішньому середовищі»);
- вихід фірми з бізнес-інкубатора (бізнес-інкубатор надає допомогу при розміщенні підприємства на новому місці).

Проходження цих етапів забезпечує фірмі в майбутньому більше шансів на ринковий успіх. Для фірм, які зростали в

бізнес-інкубаторі, шанси на ринковий успіх становлять 80:20 на противагу їм фірми, що розвивалися самостійно мають 20:80 (за даними Національної асоціації бізнес-інкубаторів США [32]).

Бізнес-інкубатори надають широкий спектр послуг. Вони здають у оренду офісне устаткування, виробничі приміщення на вигідних для підприємств умовах, надають різноманітні офісні послуги, (наприклад, можливість користуватися електронним обладнанням, канцелярськими послугами тощо). Технічна допомога бізнес-інкубаторів полягає у проведенні інженерних розробок продукту та технологій, маркетингова – в підборі спеціалізованої літератури про продукт і ринки збуту, в сприянні реалізації рекламного обслуговування тощо. Консультації з менеджменту містять аналіз грошових надходжень, податків, огляд і роз'яснення офіційних фінансових документів, юридичну допомогу при реєстрації фірми й організаційно-фінансову підтримку (пошук і рекомендація потенційного інвестора, складання бізнес-плану тощо). Бізнес-інкубатори при вищих навчальних закладах забезпечують ефективну підтримку підприємствам шляхом надання необхідної консультації науковцями, дослідної та лабораторної бази, обчислювальної техніки, надають можливість підвищення рівня знань шляхом спілкування з викладачами та користування бібліотекою. Завдяки такій підтримці підприємства опановують високотехнологічну продукцію або займаються комерціалізацією інноваційної продукції, яка розроблена вченими закладу.

В Україні існує близько 70 бізнес-інкубаторів. Так, у столиці створений Київський інноваційний інкубатор (КІБІН). До його складу входять: безпосередньо бізнес-інкубатор як орган управління; координаційні органи для забезпечення співробітництва з місцевими органами влади; самостійні центри, які забезпечують обслуговування інкубованих фірм; інкубовані фірми. У Івано-Франківську в 1996 р. створений Українсько-канадський бізнес-центр, який здійснює головні функції бізнес-інкубатора. Інноваційні бізнес-інкубатори діють при Державному університеті «Львівська політехніка», Харківському державному політехнічному університеті, ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [45]. Створена Українська асоціація бізнес-інкубаторів [32].

Існують і віртуальні бізнес-інкубатори. Такі відомі й в Україні (м. Харків, м. Дніпропетровськ) [32].

Здебільшого, бізнес-інкубатори забезпечують себе на засадах самофінансування. Інноваційний бізнес інкубатор може як входити до складу технопарку, так і функціонувати автономно.

Сукупність технопарків, інкубаторів і комплекс різноманітних структур, які забезпечують життя міста, утворюють **технополіс**. Вони сприяють тісному співробітництву академічної науки, підприємців і органами центральної та місцевої влади. Саме таке поєднання (наука, техніка і підприємництво) і є головним завданням інноваційної діяльності.

Технополіс –

науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції чи розроблення нових наукоємних технологій на базі тісних відносин із університетами та науково-технічними центрами

Метою створення технополісу є максимальне використання унікального науково-виробничого та трудового потенціалу великого міста, його зручного економіко-географічного положення. Вона досягається шляхом формування життєво важливої для інноваційної діяльності інфраструктури. До складу технополісів можуть входити:

- науково-дослідні організації та установи;
- промислові підприємства;
- культурно-побутові об'єкти;
- комунальні та інформаційні мережі;
- проектно-конструкторські центри та дослідні виробництва;
- фінансово-кредитні установи;
- торговельні, посередницькі, консультаційні та інші структури.

Усі ці складові технополісу самоорганізуються на основі спільної інфраструктури та інформаційної мережі, певної спеціалізації. При цьому роль органів управління обмежується створенням базової інфраструктури, вирішенням різних організаційних питань, стимулювання науково-дослідної діяльності та сприятливого економічного клімату. Тому технополіс характеризує гнучкість для формування нових структур, перерозподілу ресурсів, утворення нових суб'єктів наукової, науково-технічної та промислової діяльності. Незважаючи на це технополіс має

свою основу – науково-дослідний комплекс. Він розробляє та впроваджує радикальні прориви в технології на основі фундаментальних наукових досліджень міжгалузевого характеру. Їх перспективи визначають розміщені в технополісі виробництва.

Технополіси істотно різняться за масштабами, структурою та обсягом послуг, які надаються, за рівнем наукомісткості, складом учасників.

Створюються вони здебільшого в місцях розташування найбільших співтовариств учених та університетів; поряд із найбільшими промисловими компаніями і в місцях концентрації висококваліфікованих фахівців; на перетині найбільших авто- і повітряних шляхів; у місцях із сприятливими природними та кліматичними умовами, високим культурним рівнем населення.

Останнім часом все більшого поширення набувають науково-виробничі агломерації. Такі промислові кластери створюються зазвичай у економічно розвинених країнах. Найбільша у світі науково-практична агломерація знаходиться в США («Силіконова долина»), у ній працює понад 2,5 млн фахівців. Найбільша європейська науково-виробнича агломерація «Софія-Антиполіс» налічує більше 24 тис. працівників [32].

Дедалі більшої популярності набуває створення такого різновиду інноваційного підприємства – **інфопорти**. Вони орієнтовані на розвиток інформаційних технологій, кадрового забезпечення інноваційної діяльності. Саме цей різновид інноваційного підприємства набуває дедалі більшого поширення в Україні.

Інфопорт –

компактно розташований комплекс, який охоплює наукові установи, заклади вищої освіти, промислові підприємства, малі фірми

Одним з найважливіших елементів функціонування інноваційних підприємств є трансфертна технологія (від «трансферт» – переносити, передавати). Мета її полягає в максимальному зближенні науки та виробництва, освоєнні ринку наукомісткої продукції. Вона пов'язана з «комерціалізацією» наукових досліджень, забезпеченням швидкого й ефективного впровадження їх результатів у практику, реальним впливом їх на підвищення попиту на продукцію, яка виробляється інноваційними підприємствами. Трансфертна діяльність безпосередньо пов'язана з розвитком наукомістких виробництв, впровадженням новітніх

наукових досягнень, створенням нових зразків продукції і підвищенням техніко-технологічного рівня підприємств. Вона стимулює також маркетингову та управлінську діяльність, оскільки орієнтується на постійне вивчення змін ринкової кон'юнктури, прогнозування пріоритетних тенденцій соціально-економічного розвитку та пошуку організаційних, фінансових, техніко-технологічних й інших механізмів освоєння ринку наукомісткої продукції [45].

Використання практиками трансфертної технології допомагає створювати конкурентоспроможну продукцію на основі новітніх технологій; вливатися в наукові дослідження, що проводяться університетами та науково-дослідними інститутами; співпрацювати з ученими, користуватися їх консультаціями, а також дослідною базою наукових організацій.

З іншого боку розвиток трансфертної технології забезпечує можливість університетам, академічним та іншим дослідним інститутам продавати результати своєї діяльності й, тим самим, отримувати засоби для заохочення наукових працівників і свого подальшого розвитку, сприяє модернізації їх матеріально-технічної бази та підвищенню рівня наукових досліджень), дозволяє апробувати результати наукової діяльності, оперативно усувати недоліки, працювати в тісному контакті з практиками й тому точніше враховувати їх вимоги, а також краще орієнтуватися в кон'юктурі ринку.

Основні напрямки розвитку трансфертної технології [45]:

- проведення університетами та науково-дослідними інститутами на замовлення компаній досліджень, орієнтованих на створення нових зразків техніки та технологій;
- співробітництво університетів і науково-дослідних інститутів із інноваційними фірмами, що виявляється у спільній науковій діяльності та передаванні компаніям перспективних ідей і розробок для реалізації;
- маркетингові консультації з нової продукції, нових технологій і виробничих процесів;
- підготовка за допомогою університетів та інших вищих технічних закладів висококваліфікованих працівників для конкретних наукомістких виробництв, організація курсів підвищення кваліфікації та семінарів для співробітників високотехнологічних фірм, менеджерів, спеціалістів з маркетингу в сфері наукомісткої продукції та високих технологій.

Отже, інноваційне підприємство – це інструмент, який на сьогодні використовується для прискорення соціально-економічного розвитку, технологічного оновлення виробництва, відродження та стимулювання підприємницької діяльності. Інноваційна інфраструктура України значно відстає від світового розвитку. Вона лише формується, а це значно стримує інноваційну діяльність.

Контрольні питання

1. Назвіть етапи формування нормативно-законодавчої бази інноваційної діяльності в Україні.
2. Надайте характеристику об'єктів інноваційної діяльності.
3. Суб'єкти інноваційної діяльності, їх функції.

РОЗДІЛ 3. ВІДОБРАЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ІННОВАТИКИ В РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Тенденції інноваційного розвитку як передумова інноваційної діяльності сучасних підприємств готельного господарства

Людська цивілізація від часів свого зародження до сьогодення постійно розвивалася. Із плином часу цей процес лише прискорювався як в кількісному, так і в якісному проявах (див. дод. Б) і став об'єктом досліджень багатьох учених. Не тільки розвиток, але й його проблемні питання були предметом пильної уваги фахівців сфери послуг. Оскільки для забезпечення підприємств конкурентними перевагами вони повинні не лише пропонувати сучасні послуги, а й управляти розвитком свого підприємства, стратегічно враховуючи можливі зміни в розвитку людського суспільства, економіки загалом і окремих її галузей. Тому практики сфери послуг на різних рівнях – на підприємствах, у міністерствах і відомствах, регіональних адміністраціях, на рівні держави – приділяють значну увагу інноваційному розвитку.

Питання інноваційного розвитку є предметом пильної уваги учених ще з часів промислової революції (XVI–XVII ст.). Проте через його значну складність й на сьогодні залишається до кінця не вивченим.

Розвиток –

процес, в результаті якого відбувається зміна якості чогонебудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого (більш складного)

Сучасне світове господарство пройшло три основні стадії розвитку – доіндустріальну, індустріальну та постіндустріальну. Відбулися три технологічні революції: промисловий переворот (перша революція) обумовлений використанням енергії вугілля та пари; машинно-технічна (друга революція) – масовим використанням нафти, електрики; науково-технічну (третю революцію) пов'язують із розвитком мікроелектроніки, біотехнології, ядерної енергії. Технологічні революції супроводжувалися зміною форм організації праці та капіталу, які сприяли підвищенню продуктивності всіх факторів виробництва і в результаті приводили до зростання національного багатства [28].

Процес розвитку – переходу від нижчого до вищого – виникає тому, що в нижчому в прихованому вигляді існує тенденція, яка веде до вищого. Таку тенденцію учені пояснюють законом боротьби протилежностей, як взаємодією між позитивними та негативними сторонами. Наприклад, взаємодією науково-технічного прогресу чи будь-якого явища дійсності. Боротьба таких протилежностей і є процесом розвитку. Зростання суперечностей робить їх головною рушійною силою розвитку.

У світі природи розвиток не підлягає оцінці. Він існує об'єктивно. У суспільно-економічному житті загальноприйнято оперувати певною системою цінностей. Їх використовують для визначення напрямку та характеру розвитку. Розрізняють два шляхи розвитку: еволюційний та біфуркаційний [28, 39]. Вони реалізуються у формах прогресу, регресу, революцій, стагнацій, криз, рівноваги (рис 3.1).

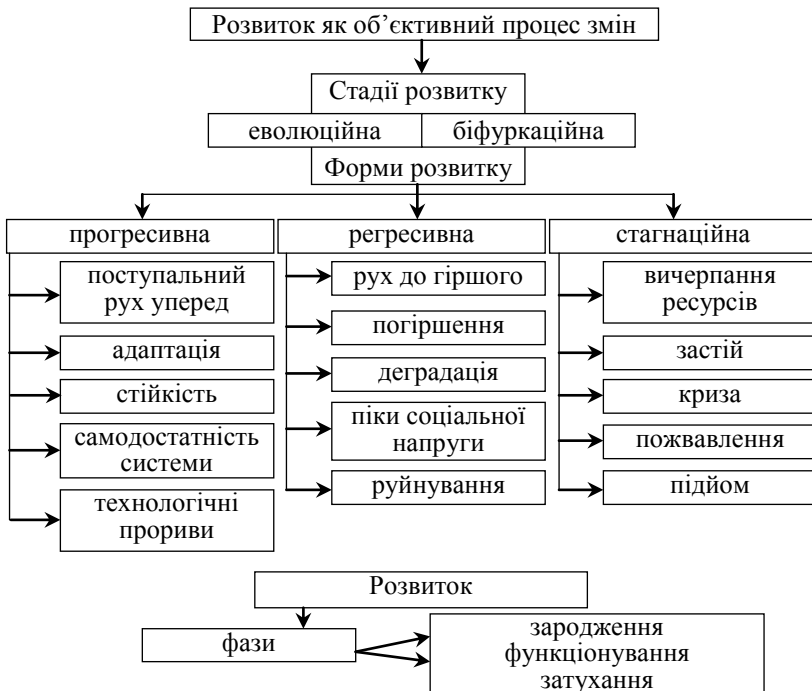


Рисунок 3.1 – Розвиток як об'єктивний процес змін
(за Н. В. Краснокутською [39])

Для *еволюційного шляху розвитку* характерна відсутність стрибків і розривів, він здійснюється послідовно внаслідок поступового формування та закріплення необхідних соціально-економічних чинників без цілеспрямованого втручання людини. Еволюційний шлях розвитку проявляється в поступовому накопиченні у виробництві техніки, що постійно вдосконалюється протягом існування технологічного укладу й базується на використанні відомих науково-технічних досягнень, на традиційних виробничо-технологічних методах (наприклад, у сільському господарстві, будівництві, видобувних галузях). Цей етап розвитку в економіці характеризується як переважно екстенсивний, що ґрунтується на кількісному накопиченні певних виробничих чинників (засобів виробництва та матеріальних ресурсів) на попередній технічній базі. Даному типу відповідає традиційна технологія економічної ефективності капітальних укладень, що забезпечує вибір виробничо-технічного рішення з альтернативних варіантів [39].

Біфуркаційний шлях розвитку характеризується миттєвим переходом до якісно нового стану (закон переходу кількості в якість), тобто революційний тип розвитку, що характеризується нестійкістю, нестабільністю, технологічними проривами, винаходами, науковими відкриттями, які функціонують за новими принципами [39]. За умови, коли біфуркаційний тип розвитку охоплює не одну якусь галузь науки чи техніки, а всю їх сукупність, відбувається науково-технічна революція. Розвиток людства супроводжується технічними революціями.

Межа XIX–XX ст. відзначається сплеском розвитку науки. Саме вона й відіграє провідну роль у сучасній науково-технічній революції. Техніка орієнтується на наукові відкриття, які стають вихідною базою для створення нових галузей виробництва. У самому виробництві розвиваються наукові дослідження, виникає творча співдружність учених, інженерів, робітників, спеціалістів, а самі підприємства переростають у науково-промислові комплекси різних видів. Цей тип розвитку визначається як *інноваційний*. Він ґрунтується на використанні принципово нових прогресивних технологій, організаційно-управлінських систем. Нова модель економічного зростання, що враховує цей інноваційний тип розвитку, передбачає зміну самого поняття науково-технічного прогресу й науково-технічного розвитку. З'явилися нові пріоритети: інтелектуалізація виробничої діяль-

ності, екологічність, використання високих технологій тощо [39]. У житті суспільства дедалі більш важлива роль відводиться галузям, що безпосередньо задовольняють потреби людей. Тому фахівці сфери готельно-ресторанного господарства для забезпечення конкурентних переваг пріоритетність повинні віддавати саме інноваційному типу розвитку.

Фахова та наукова література, данні світової мережі Internet засвідчують про існування значної кількості винаходів і новинок стосовно готельного господарства. Це породило певну проблему для практичних діячів: чому саме надавати перевагу?

Разом із цим, значна частина учених наголошує, що фундаментальні зміни відбуваються з прискореною частотою [28, 31, 39]. За тисячі років до нашої ери найважливіше зрушення в уявленнях людей про світ – «зміна парадигми» – зазвичай посідала кілька тисяч років (залізний вік, бронзове століття). Після 1000-го року до н. е. парадигми змінювалися кожні сто років. Подальші зміни відбувалися з прискоренням. Лише в XIX ст. перетворень було більше ніж у попередні дев'яност років людської цивілізації. У подальшому в 1920-х роках було більше змін, ніж за увесь період XIX ст. До 2000 р. масштабні зміни парадигми почали відбуватися кожне десятиліття. Учені вважають [28], що технологічні революції XXI ст. перевершать XX ст. у тисячу разів. (Більш детальні дані стосовно інновацій, які характеризують розвиток людської цивілізації, наведені в дод. Б, табл. Б.1). Такі зміни звичайно відображаються й на розвитку та діяльності готельного господарства. Тому практичні діячі повинні вміти орієнтуватися в цьому масиві новинок і мати навички швидкого й ефективного оновлення свого підприємства. При цьому основоположним є врахування розвитку самої людської цивілізації, та обумовленого цим розвитком швидкого змінювання потреб споживачів. Оскільки при такому прискоренні розвитку не виключені ситуації, коли до завершення впровадження новинки, потреби споживачів можуть настільки змінитися, що вона буде морально застарілою – це призведе до збитків і банкрутства. У зв'язку з цим, на сьогодні почала вирізнятися тенденція до впровадження новинок із врахуванням зміни потреб споживачів у майбутньому. Це досить складне завдання й, зазвичай, для його вирішення потребує роботи цілих колективів, а то й певних об'єднань, проте при вирішенні забезпечує високі конкурентні переваги.

Учені готельно-ресторанної сфери та споріднених галузей протягом уже кількох століть приділяють значну увагу питанню інноваційного розвитку. Проте через значну його складність й на сьогодні залишається ще значна кількість не з'ясованих питань. Це обумовлює наявність різнопланових концепцій інноваційного розвитку, які враховують лише його певні вже дослідженні аспекти (Загальні особливості основних концепцій інноваційного розвитку представлені в дод. Б, табл. Б.2).

Аналізуючи численні статистичні дані діяльності людства учені підтвердили хвилеподібність і циклічність інновацій. Проблема циклічності завжди привертала увагу вчених і тепер лишається однією з центральних проблем розвитку суспільства. Циклічність розвитку почали вивчати ще з середини XIX ст. Проблема досліджували такі учені як Х. Кларк, В. Джевонс, К. Маркс, М. І. Туган-Барановський, М. Д. Кондратьєв.

Циклічність –

рух від однієї макроекономічної рівноваги до другої в масштабах щонайменше національної економіки. Цикл являє собою інтервал розвитку в часі, протягом якого відбувається піднесення виробництва, розквіт, а потім його скорочення, застій (депресія), поживлення і знову піднесення

У 20-х роках XX ст. російський учений М. Д. Кондратьєв висунув концепцію великих циклів господарської кон'юнктури, які згодом дістали назву «довгі хвилі» Кондратьєва [39]. Він визначив, що перед і на початку піднесення хвилі кожного великого циклу виникають глибокі зміни в економічному житті суспільства, які виявляються в значних змінах техніки, виробництва, виникненні нових ринків збуту. При цьому помічено, що на стадії «піднесення» хвилі супроводжуються нестабільністю в суспільстві – політичними негараздами, страйками, революціями, стадія «занепаду» хвилі характеризується активізацією інноваційної діяльності, поживленням у створенні нових робочих місць, нових галузей виробництва, зміною технологічної парадигми, що приводить до подолання кризи [39].

Циклічність розглядається як загальна форма руху світового господарства та національних господарств, що виражає нерівномірність функціонування різних елементів національного господарства, зміну еволюційних та біфуркаційних стадій його

розвитку. При цьому розглядається неперервне коливання ділової активності, зльоти та падіння ринкової кон'юнктури, чергування екстенсивного й інтенсивного типів економічного зростання. Схематичне зображення таких циклів представлено на графіку (рис. 3.2), де крайні точки розвитку фіксують піднесення і кризу. Епіцентром циклічного руху є криза, у якій поєднуються межа та імпульс зростання економіки [39]. Криза утворює вихідну базу для нових капіталовкладень і нововведень, спонукаючи до оновлення на базі нової техніки, яка здатна не лише відтворити докризовий рівень прибутку, а й забезпечити вищий його рівень.

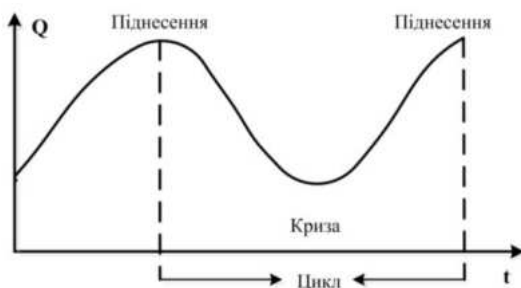


Рисунок 3.2 – Схематичне зображення економічного циклу [39]

Учені встановили, що фази піднесення розвитку починаються з поживлення ділової активності, тут важливу роль відіграють науково-технологічні нововведення, які впливають на зміну економічної кон'юнктури, реструктуризацію економіки, ділову активність. На стадії занепаду хвилі виникає надзвичайна активність інноваційної діяльності, результатом якої є докорінне оновлення обладнання, створення нових товарів і нових галузей виробництва, нових ринків, нових робочих місць. Спостерігається зміна технологічної парадигми, що в кінцевому підсумку виводить країну з кризи [39].

М. Кондратьєв довів, що є три типи «хвиль» – короткі (приблизно 3 роки), середні (15 років) і довгі (60 років) і всі вони впливають на економічну кон'юнктуру. При побудові системи регулювання економіки необхідно враховувати чинник часу і стежити за розвитком кризових явищ, що дає змогу з меншими витратами відновити рівновагу, замінити одну парадигму на іншу. Інноваційні процеси слід пов'язувати з різними чинника-

ми кон'юнктури – з рівновагою «першого порядку» – попит і пропозиція; «другого порядку» – переливання капіталу в нове обладнання, машини, модернізацію виробництва; «третього порядку» – стосується зміни виробничої структури, сировинної бази, джерел енергії, кваліфікації та умов праці робітників тощо. Таким чином, основною закономірністю великих циклів М. Кондратьєв уважав науково-технічні винаходи, відкриття, зміни технологічного укладу, які впливають на соціально-економічне життя суспільства, утворення нових ринків, нових країн тощо [39].

Нововведення характеризуються певною періодичністю (див. дод. Б, рис. Б.1). Аналізуючи таку періодичність, учені виділили значну кількість різновидів економічних циклів. Проте лише три з них мають практичне та теоретичне значення. Це – цикли товарно-матеріальних запасів Дж. Кітчина (з періодом до 3 років); цикли інвестицій в обладнання та устаткування К. Жугляра (період 7–11 років); будівельні цикли С. Кузнеця (період 18–22 роки) [39].

На сьогодні встановлено, що не лише інноваційний розвиток характеризується хвилеподібністю та циклічністю. Проаналізувавши появу винаходів і нововведень за останні 250 років, учені прийшли до висновку, що вони також з'являються хвилями і мають певну конфігурацію та частоту. При цьому встановлено, що інноваційна «довга хвиля» складається з двох «гребенів»: «хвилі винаходів» і «хвилі інновацій (нововведень)». У міру її поширення ці «гребені» зближаються (часовий лаг між винаходами та нововведеннями скорочується). Однак відстань між послідовними центрами «хвиль» (як винаходів, так і інновацій) відрізняється стабільністю. Разом із тим відмічається тенденція до прискорення фаз винаходів і нововведень. Це підтверджується на прикладі важливих винаходів та хвильової динаміки великих циклів. Чим ближче до нашого часу, тим більше скорочується розрив між винаходом та його втіленням у практику (див. дод. Б.2).

Технічну історію розглядають як чергування тривалих циклів, у кожному з яких виникає, розвивається та стає домінуючою група технологій, що визначає технологічну парадигму або уклад (дод. Б, табл. Б.3). Вона визначає, що на початок ХХ ст. припадає завершення третього циклу, в якому були вирішені завдання створення галузей виробництва сталі й електрики,

будівництва залізниць (рис. 3.3). У четвертому циклі, що визначив велику частину перебігу подій в історії XX ст., домінували автомобілебудування та хімічна промисловість, створювалися автостради й авіалінії, радіо й телефон стали доступними засобами зв'язку. Сучасний інноваційний процес у розвинених країнах відповідно до запропонованої періодизації перебуває на початку п'ятого великого циклу. Він характеризується комп'ютерною революцією, формуванням глобальних науково-дослідних мереж, швидким поширенням інтернет-технологій.

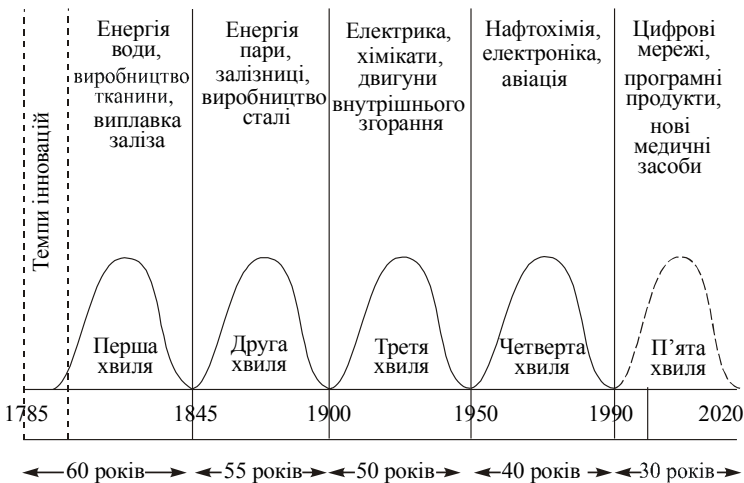


Рисунок 3.3 – Прискорення циклічного розвитку [39]

Багато дослідників вважає, що світ переживає нині завершення циклу зростання, оскільки нововведення, які його породили, досягли стадії зрілості. Виникли нові проблеми, такі як

- швидке зменшення запасів мінеральної та енергетичної сировини;
- виснаження культурного шару землі;
- накопичення відходів і токсичних продуктів життєдіяльності;
- перегрів атмосфери, зміна повітряних потоків;
- утрата здатності навколишнього середовища (природи) до відтворення і саморегуляції.

Народжується нова епоха, перехід до якої набуває вираження в періоді кризи [39]. Вона, як і подібні до неї кризи, становить фатальну загрозу для суспільства в цілому. У такі періоди практичним працівникам необхідно якомога більше прикладати зусиль до адаптації до нових умов конкретного підприємства чи галузі взагалі. При цьому увагу необхідно звертати на перспективні напрями розвитку.

Учені у межах сучасного циклу в своїх прогнозах окреслюють контури нового устрою. Перш за все, як вважає багато експертів, формування нової парадигми науково-технологічного розвитку світової економіки пов'язане з посиленням соціально-економічної спрямованості нових технологій. Орієнтири матеріального багатства для більшості мешканців розвинених країн поступово втрачають гостроту й на перший план виходять такі проблеми, як збереження здоров'я, особиста безпека, якість довкілля, доступ до культурних цінностей і можливість особистісного інтелектуального та творчого зростання [28]. Таке спрямування розвитку відповідно потребує нових (інноваційних) способів вирішення соціальних, управлінських і навіть особистих проблем. Це у свою чергу породжує нову парадигму розвитку систем управління.

Як **основні концептуальні напрями парадигми нового устрою** зазначають [28]:

✓ **Управління змінами.** Напрямок обумовлений тим, що приблизно в 1970-х роках припинило існування так зване спокійне зовнішнє середовище, а на зміну йому прийшло мінливе, «турбулентне». Це змушує підприємства швидко пристосовуватися до різних перетворень, швидко на них реагувати, передбачаючи їх та плануючи з них вигоди.

✓ **Необхідність реформування соціальної сфери.** Основний принцип напрямку – «кадри вирішують усе». У його межах припускають:

- необхідність включення людського фактора до системи управління;
- включення нового фактора – знання, тобто вирішальний вплив на ефективність праці роблять не працівники, що безпосередньо виробляють продукцію, а «працівники знання» – менеджери, інженери, техніки, фахівці;

- базовий фактор у розвитку економіки – «норма накопичення мозку», темпи, якими країна «виробляє людей» з освітою, розвиненою уявою, ґрунтовними теоретичними знаннями й аналітичною майстерністю;
- персонал починають розглядати як основний ресурс фірми. Теорію, що розглядала персонал як витрати, які треба скорочувати замінила теорія управління людськими ресурсами. Остання розглядає персонал як один із ресурсів підприємства (організації), в який необхідно вкладати кошти. Дедалі більша частка особистого і суспільного багатства втілює в собі не матеріальні умови виробництва, а знання та інформацію, що стають основним ресурсом сучасного виробництва. Становлення сучасного господарства як системи, заснованої на виробництві та споживанні інформації й знань, розпочалося ще в 1950-ті роки. Воно ознаменувалося бурхливим розвитком галузей професійних, фінансових та інформаційних послуг. Ця тенденція посилилася в останнє десятиліття ХХ ст., що, зокрема, знайшло відображення у комерціалізації технічного прогресу – безпрецедентному зростанні котирувань акцій нових високотехнологічних компаній. Результат цього процесу – своєрідний розподіл всієї економіки на стару (традиційні матеріальні блага та послуги) і нову (нові наукомісткі виробництва, що спеціалізуються на роботі з інформацією та управлінні знаннями компаній).

✓ **Рейнжиніринг.** Припускає кардинальну перебудову на сучасній інформаційній і технологічній основі організації господарської діяльності та управління на підприємстві (організації). Сфера змін може бути найрізноманітнішою: організаційна структура, фінанси, система поставок, маркетинг, структура кадрів тощо.

✓ **Створення внутрішніх ринків корпорацій.** Це перенесення закономірностей та принципів ринкового господарства на внутрішню діяльність компанії, на всі її підрозділи. Із цією метою в межах підприємства створюються автономні підрозділи – бізнес-одиниці, які самостійно фінансують свою роботу, вступають на комерційній основі в партнерські відносини як із

внутрішніми підрозділами компанії, так і зовнішніми організаціями. У центральних органах управління зосереджуються вирішення тільки питань стратегічного розвитку, пов'язаних з великими інвестиціями.

✓ **Інтеграція процесів управління.** В останні десятиліття у всьому світі поширюється тенденція до збільшення підприємств, що пов'язане з їхніми великими перевагами за умов жорсткої конкурентної боротьби. При цьому просте збільшення масштабів виробництва вже не відповідає вимогам сьогодення. Посилення темпів технологічного розвитку вимагає об'єднання зусиль підприємств і організацій різних сфер діяльності: виробництва, науки, фінансів, інфраструктури. Саме ці фактори сприяють появі нових організаційних форм підприємницької діяльності – різних горизонтальних і вертикальних об'єднань, серед яких особливе місце посідають промислово-фінансові групи (ПФГ), технопарки, технополіси тощо.

✓ **Розвиток і підтримка малих підприємств.** Діяльність малих підприємств не втратила своєї актуальності, оскільки саме вони є наймобільнішими в умовах швидко змінюваного зовнішнього та внутрішнього середовища. Їх завдання: зниження рівня безробіття, підвищення конкуренції, оперативне реагувати на зміну попиту споживачів.

✓ **Нові критерії вимірювання ефективності управління.** У практиці сучасного управління як цільові показники організаційних перетворень почали застосовуватися наступні загальні характеристики діяльності підприємства:

- досягнення фінансової стабільності;
- забезпечення фінансового зростання;
- наявність інтелектуального капіталу;
- задоволеність споживачів;
- комплексність технологій;
- інвестиції в людський фактор тощо.

✓ **Посилення регулюючої ролі держави.** Держава встановлює певні норми та правила економічних відносин. Посилення регулюючої ролі держави в діяльності суб'єктів господарювання проявляється в наступних напрямках:

- створенні сприятливого середовища для функціонування підприємств;

- стимулюванні внутрішніх перетворень на підприємствах;
- регулюванні умов конкуренції;
- забезпеченні умов соціальної справедливості та першочергового задоволення загальнонаціональних потреб;
- збільшенні витрат на освіту та науково-дослідні роботи;
- визначенні пріоритетних напрямів інвестицій тощо.

✓ ***Зміни принципів і методів природоохоронної діяльності.***

Вищерозглянуті концептуальні положення нового устрою вказують на доцільність інновацій як в готельній галузі в цілому, так і на окремому її підприємстві. Вони окреслюють можливі напрями розвитку суспільства та його певних сфер діяльності, які доцільно враховувати при розробці стратегічного планування. Слід також зазначити, що це прогнози стосовно розвитку суспільства на сучасному етапі, які можуть навіть у найближчому майбутньому змінюватися, коригуватися та уточнюватися. На що необхідно звертати належну увагу. Таким чином, сучасний фахівець готельної сфери повинен орієнтуватися в тенденціях інноваційного розвитку суспільства та враховувати їх у своїй практичній діяльності з метою забезпечення задоволення потреб сучасного споживача на належному рівні та забезпечення своєї конкурентоздатності.

3.2. Пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні

Хвилі світових економічних криз та політичних проблем деструктивно впливають на соціально-економічні процеси в державі. Це потребує створення стратегії розвитку держави. Україна не є винятком. Основою здійснення радикальних економічних реформ та побудови якісно нової економічної системи в Україні є реструктуризація виробництва на базі науково-технічного прогресу. Для забезпечення стабільного розвитку створюється та реалізуються відповідні інноваційні проекти.

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності поділяють на дві групи (рис. 3.4) (Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»).

Пріоритетні напрями інноваційної діяльності –

науково та економічно обґрунтовані та визначені відповідно до нормативно-правових актів напрями провадження інноваційної діяльності, що спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави, створення високотехнологічної конкурентоспроможної екологічно чистої продукції, надання високоякісних послуг та збільшення експортного потенціалу держави з ефективним використанням вітчизняних та світових науково-технічних досягнень

Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»

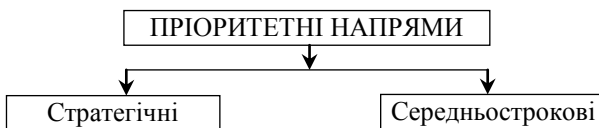


Рисунок – 3.4 Пріоритетні напрями інноваційної діяльності

Стратегічні пріоритетні напрями затверджуються Верховною Радою України на період до 10 років. Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» Стратегічними пріоритетними напрямками на 2011–2021 роки є [7]:

- освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії;
- освоєння нових технологій високотехнологічного розвитку транспортної системи, ракетно-космічної галузі, авіа- і суднобудування, озброєння та військової техніки;
- освоєння нових технологій виробництва матеріалів, їх оброблення і з'єднання, створення індустрії наноматеріалів та нанотехнологій;
- технологічне оновлення та розвиток агропромислового комплексу;
- впровадження нових технологій та обладнання для якісного медичного обслуговування, лікування, фармацевтики;
- широке застосування технологій більш чистого виробництва та охорони навколишнього природного середовища;
- розвиток сучасних інформаційних, комунікаційних технологій, робототехніки.

Середньострокові пріоритетні напрями визначаються на період до 5 років і спрямовані на виконання стратегічних пріоритетних напрямів. Вони формуються на основі стратегічних пріоритетних напрямів (визначених Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»), з метою поетапного забезпечення їх реалізації на загальнодержавному, галузевому та регіональному рівнях. Виходячи з цього, середньострокові пріоритетні напрями можуть бути загальнодержавного, галузевого та регіонального рівнів.

Середньострокові пріоритетні напрями загальнодержавного рівня та їх обґрунтування формуються центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інновацій, за пропозиціями центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері науково-технічної та інноваційної діяльності, із залученням Національної академії наук України та національних галузевих академій наук України, вищих навчальних закладів і науково-дослідних інститутів за результатами прогностно-аналітичних досліджень у сфері науки і техніки та інноваційної діяльності, прогнозів економічного та соціального розвитку України і спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку міжгалузевого та міжрегіонального характеру [7].

Середньострокові пріоритетні напрями галузевого рівня формуються відповідними центральними органами виконавчої влади на основі стратегічних пріоритетних напрямів і середньострокових пріоритетних напрямів загальнодержавного рівня з урахуванням прогнозу розвитку галузей економіки і спрямовані на вирішення питань забезпечення інноваційного розвитку окремих галузей економіки [7].

Середньострокові пріоритетні напрями загальнодержавного та галузевого рівнів затверджуються Кабінетом Міністрів України за поданням центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інновацій. Вони реалізуються шляхом формування та виконання державних цільових програм, державного замовлення та окремих інноваційних проектів. Обсяги коштів, що спрямовуються на реалізацію пріоритетних напрямів загальнодержавного та галузевого рівнів, щорічно визначаються законом про Державний бюджет України.

Середньострокові пріоритетні напрями регіонального рівня спрямовані на вирішення питань забезпечення інноваційного розвитку окремих регіонів. Вони реалізуються шляхом формування та виконання регіональних, місцевих інноваційних програм та окремих інноваційних проектів.

Для реалізації середньострокових пріоритетних напрямів державою запроваджуються заходи щодо [7]:

- розвитку інноваційної інфраструктури (інноваційних центрів, технологічних парків, наукових парків, технополісів, інноваційних бізнес-інкубаторів, центрів трансферу технологій, інноваційних кластерів, венчурних фондів тощо);

- першочергового розгляду заявок на винаходи, що відповідають середньостроковим пріоритетним напрямам загальнодержавного рівня;

- прямого бюджетного фінансування та співфінансування;

- відшкодування відсоткових ставок за кредитами, отриманими суб'єктами господарювання у банках;

- часткової компенсації вартості виробництва продукції;

- кредитів за рахунок коштів державного бюджету, кредитів (позик) і грантів міжнародних фінансових організацій, залучених державою або під державні гарантії;

- субвенцій з державного бюджету місцевим бюджетам;

- податкових, митних та валютних преференцій.

Таким чином у державі створюються умови для належного проведення інноваційної діяльності на різних рівнях.

3.3. Класифікація інновацій та особливості інноваційних пріоритетів підприємств готельного господарства

Світ інновацій надзвичайно різноманітний. Стрімкий розвиток суспільства засвідчує, що їх буде дедалі більше й з'являтися вони будуть значно швидшими темпами. Тому вагоме значення як для науковців, так і для практичних діячів має типологія інновацій. Класифікація інновацій за певними групами забезпечує можливість не лише усвідомити їх роль у розвитку суспільства, а й забезпечити низку інших вагомих результатів:

- конкретизації структури системного об'єкту дослідження;

- установити проблемні зв'язки як в самому системному об'єкті дослідження, так і між різними типами інновацій;
- оцінити спрямованість і ефективність інноваційного процесу;
- визначити перспективність майбутніх нововведень;
- підібрати методи управління, адекватні особливостям кожного інноваційного процесу, які впливають з переважаючого типу інновацій, що утворюють ці процеси;
- створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій;
- визначити методи й форми реалізації і просування інноваційного продукту та інноваційної технології залежно від різних типів інновацій.
- оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері.
- створити стимули для активізації інноваційних процесів у галузі, регіонах і на підприємствах;
- розмежувати нововведення та псевдоінновації.

Неоднотайність трактування терміну «інновація», його багатогранність і комплексний характер обумовлює існування цілої низки класифікаційних ознак. Так сучасні вітчизняні вчені (Антонюк Л. Л., Поручник А. М., Савчук В. С.) виділяють їх близько 20 [15]. У зв'язку з такою різноплановістю, у сучасній навчальній та науковій літературі виділяють декілька класифікаційних угруповань інновацій. Вони мають певну вагу як для науковців, так і для практичних діячів. Для типології інновації використовують кілька класифікаційних ознак. У результаті одна й та ж сама інновація може бути віднесена до кількох типів. Оскільки при розробці інноваційних стратегій важливого значення набуває можливість віднесення інновації до тієї чи іншої групи. Це забезпечує можливість зробити початкове прогнозування стосовно доцільності посилення тих чи інших характеристик інновації шляхом врахування спільних групових ознак.

Першим спробував класифікувати інновації ще Й. Шумпетер. Він запропонував поділ інновацій на базисні та вторинні. Таке групування з часом дещо удосконалювалося, складові групи набували інших назв. Розвиваючи цю класифікацію, Г. Менш [15] запропонував уведення ще однієї групи – псевдоінновацій

(рис. 3.5). Такий підхід до групування й понині широко використовується в навчальній та науковій літературі. **Класифікація інновацій за значенням для еволюційної теорії** має вагомe значення при визначенні впливу нововведення на розвиток суспільства.



Рисунок 3.5 – Класифікація інновацій за значенням для еволюційної теорії

Базисні (радикальні) інновації – це інновації, в основі розробки яких лежать нові фундаментальні наукові досягнення. Вони здатні корінним чином змінити характер людської діяльності, створити нові галузі, започаткувати новий технологічний уклад. Саме вони реалізують важливі винаходи та забезпечують підґрунтя для формування нових поколінь техніки. Прикладами таких інновацій є двигун внутрішнього згорання, космічна, мікропроцесорна техніка тощо.

Базисними інноваціями для готельного господарства є нововведення, які корінним чином можуть змінити характер надання послуг із урахуванням нового технологічного укладу. Одним із таких прикладів є проведення віртуальних зустрічей та заходів. Що на сьогодні уже має приклади успішної реалізації (рис. 3.6).



Рисунок 3.6 – 3D-ефект віртуальної присутності в бізнес-готелі Іспанської готельної мережі NH Hotel Group [13]

Іспанська готельна мережа NH Hotel Group представила нову розробку для проведення віртуальних зустрічей та заходів High

Tech Made Easy. Рішення не має аналогів у світі, воно поєднує у собі мультимедійні можливості LED-екрана та 3D-ефект віртуальної присутності. Новинка буде впроваджена спершу в готелі NH Collection Eurobuilding, Мадрид (рис. 3.7). У найближчому майбутньому керівництво готельної мережі планує впровадити технологію голографічної присутності в 400 своїх готелях.

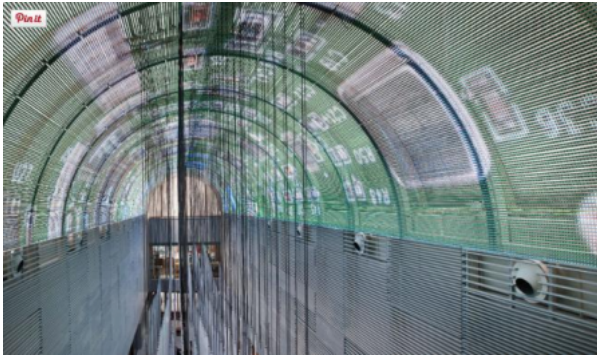


Рисунок 3.7 – Лобі готелю NH Collection Eurobuilding у Мадриді [13]

Класифікуючи інновації за значенням для еволюційної теорії, виділяють й іншу групу – **вторинних (поліпшуючих, інтегруючих) інновацій**. Вони створені за рахунок використання (інтегрування) оптимального набору (комплексу) раніше накопичених і перевірених у світовій практиці наукових досягнень (знань, технологій, обладнання та ін.). Їх пов'язують із поліпшенням властивостей наявних процесів виробництва, продуктів і послуг. Такі інновації є модернізованими щодо базисних – вони створюються на основі поширення та вдосконалення базисних інновацій (тобто в межах конкретного покоління техніки й технології). Особливістю таких інновацій є їх створення за потребою ринку і вибір, а не розроблення науково-технічних засобів для їх реалізації. Тому такі інновації називають ще поліпшувочими. Вторинні інновації також мають своє вагоме значення, оскільки характеризуються здатністю враховувати особливості певних галузей, ринків, їх сегментів чи ніш (наприклад, мобільний різновид персонального комп'ютера – ноутбук). Цей вид інновацій сприяє розвитку й повнішому задоволенню існуючих потреб і реалізації нових поколінь товарів (послуг). Такі інновації сприяють реалізації здебільшого дрібних винаходів, які націлені на

часткове поліпшення застарілих поколінь техніки та технології. На відміну від базових інновацій, вони сповільнюють науково-технічний прогрес [15].

Прикладом вторинних інновацій у готельному господарстві є обладнання конференц-залів спеціалізованим комп'ютерним обладнанням. Завдяки облаштуванню в готелі NH Hotel Group конференц-зали відповідними системами в одному відео-дзвінку може брати участь до 250 учасників (рис. 3.8).



Рисунок 3.8 – Конференц-зала в готелі NH Hotel Group [13]

А. Пригожин [39] уводить поняття умовної новизни та зазначає, що в наш час формується відповідний культ новизни, який призводить до інноваційної патології – псевдоінновацій. Наприклад, сьогодні існує 140 моделей холодильників, 24 моделі пілососів, 45 – пральних машин, не кажучи вже за пральні порошки, шампуні тощо. Багато з цих «новинок» гірші за своїх попередників. Межа між інноваціями розмита й поліпшуючі нововведення часто призводять до псевдоінновацій.

Псевдоінновації являють собою доповнення до попередніх двох різновидів (рис. 3.9). Вони передбачають незначні відмінності параметрів продукції, що виникають у результаті суспільних настроїв, моди, реклами, а не НТП. Псевдоінновації спрямовані на часткове покращання елементів товару без зміни їх базової конструкції та структури. Це в основному інновації з маркетинговою домінантою. Наприклад: нова презентація товару (кишенькове видання), нова комбінація естетичних і функціональних якостей, новий спосіб продажу (телемаркет).



Рисунок 3.9 – Послуга «мильний дворецький» у готелі Viceroy Riviera Maya [61]

Прикладом псевдоінновацій у готельній сфері є впровадження послуг типу «мильний дворецький», «дворецький по запахам» тощо. Сучасні п'ятизіркові готелі пропонують дедалі ширші та урізноманітненні додаткові послуги. У готелі Viceroy Riviera Maya гостям при поселенні пропонуються не лише різноманітні банні засоби, а й обслуговування «мильного дворецького» (рис. 3.9). Він допомагає вибрати незвичні нові різновиди мил і нарізає їх гостеві при потребі.

У мережі готелів «Rosewood Hotels & Resorts» пропонується ексклюзивний сервіс із оригінальною назвою «Fragrance Butler» («дворецький по запахам») (рис. 3.10). У будь-який час доби гостеві можуть запропонувати на вибір розкішні аромати духів таких, як Chanel No. 5, Daisy Marc Jacobs, Tom Ford for Men, Bulgari Pour Homme тощо [60].



Рисунок 3.10 – Послуга «Fragrance Butler» у мережі готелів «Rosewood Hotels & Resorts» [61]

До псевдоінновацій іноді відносять **ретровведення**. Під впливом певних факторів вже пройдені етапи розвитку суспільства, науки чи техніки знову стають актуальними (наприклад, використання сили вітру тощо). Прикладом таких ретровведень у готельному господарстві можна вважати актуалізацію елементів дизайну. Такий підхід реалізовано в готелі Pelirocco (Брайтон) (рис. 3.11). У ньому гостям пропонується номер Do Knit Disturb, у якому всі елементи інтер'єру (штори, серветки, наволочки на подушки, торшер) зв'язано вручну.



Рисунок 3.11 – Приклад ретровведення – номер Do Knit Disturb (готель Pelirocco, Брайтон) [59]

На сьогодні учені розглядають можливість групування нововведень за **інноваційним потенціалом** – ступенем глибини змін у сфері їх створення та використання (рис. 3.12). Це досить близький до вище розглянутого класифікаційний підхід. У сучасній навчальній та науковій літературі можна зустріти їх паралельне використання.

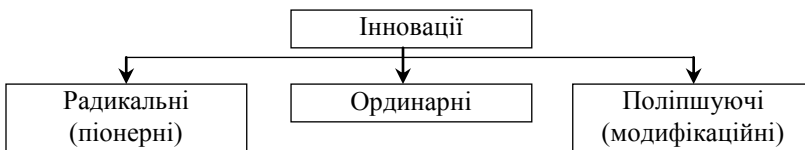


Рисунок 3.12 – Класифікація інновацій за інноваційним потенціалом

Радикальні (піонерні) інновації базуються на відкриттях, вони, як правило, спричиняють створення нових галузей виробництва та споживання, нових ринків, формування нових відносин у різних сферах людської діяльності тощо. Учені наголошують, що довгострокових конкурентних переваг можна досягти за допомогою саме радикальних (революційних, базових) інновацій, хоч і за надзвичайно високого ризику. Проте, як вважають практики, відмова від інновацій несе в собі ще вищі ризики, ніж їх застосування. Прикладом радикальних інновацій є нанотехнології, молекулярна кулінарія тощо. У сфері ділового туризму на сьогодні активно впроваджується нова послуга «Google Glass» – окуляри додаткової просторової реальності, розроблені на базі операційної системи Android (рис. 3.13).

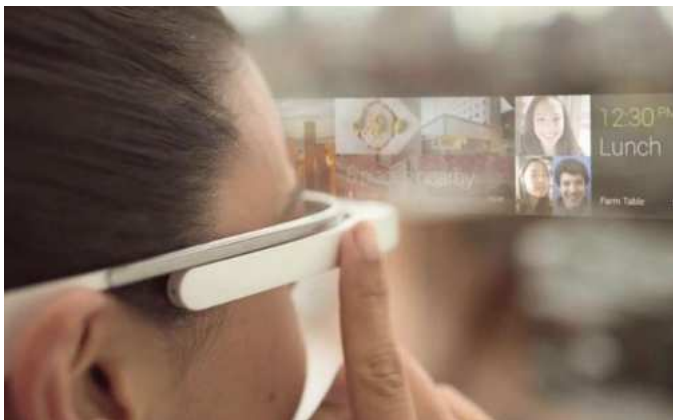


Рисунок 3.13 – Послуга «Google Glass» (готель Montcalm London Marble Arch, Великобританія) [10]

Пристрій містить прозорий дисплей, який прикріплюється до голови, камеру, здатну записувати відео високої якості, мікрофон і датчик GPS. Окуляри можуть бути керовані за допомогою голосу, руху голови чи при натискуванні на дужку. Послуга Google Glass впроваджується в готелі Montcalm London Marble Arch (Великобританія). Працівники готелю можуть використовувати такий пристрій для консультації гостей про місцеві особливості, можливі розваги, наявність магазинів, ресторанів, допомагати планувати поїздки та екскурсії. Ця послуга може

корінним чином змінити взаємодію при спілкуванні між персоналом за стійкою реєстрації та подорожуючим гостем.

Ординарні інновації – це інновації, які базуються на винаходах або нових рішеннях. Вони вносять істотні зміни в традиційні галузі діяльності. Прикладом ординарних інновацій в готельному господарстві є впровадження обслуговування за допомогою робота-дворецького A.L.O Botlr в готелях мережі Aloft (рис. 3.14). Його використання забезпечує можливість покращити якість послуг, підвищити ефективність роботи тощо. При цьому не змінюється корінним чином суть самої діяльності, що вже склалася традиційно.



Рисунок 3.14 – Обслуговування роботом-дворецьким A.L.O Botlr (готельна мережа Aloft, Купертино) [86]

Модифікаційні (поліпшуючі) інновації передбачають використання раціоналізаторських пропозицій та забезпечують вдосконалення традиційних продуктів, технологій, методів управління тощо. Прикладами таких інновацій є удосконалення обладнання для прибирання житлових приміщень готельного підприємства, використання нового методу управління персона-

лом тощо. Загальновідомо, що при виборі готелю наявність якісного забезпечення доступу до Інтернету та швидкість Wi-Fi можуть бути вирішальним фактором для ділової людини. Програми США випустили новий сервіс, який дозволяє гостям перевірити швидкість Wi-Fi у своєму готелі та поділитися результатами з іншими [70]. Впровадження такої можливості для гостей готелю є прикладом модифікаційної інновації.

Важливе значення для інноватики має *групування інновацій за джерелом появи* (рис. 3.15). Досить часто її використовують при розгляді інноваційних процесів і визначенні стратегій інноваційної діяльності підприємства.

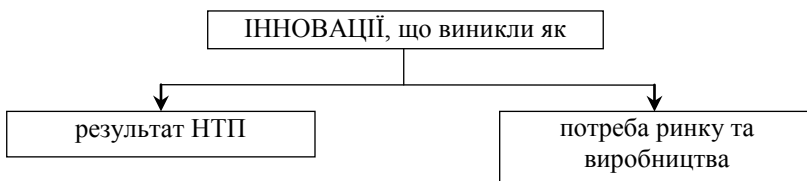


Рисунок 3.15 – Класифікація інновацій за джерелом появи

Прикладом *інновацій, які виникли як результат НТП*, є використання «Телепортів» мережею готелів Marriott. У створенні інноваційної технології приймала участь компанія Framestore, відома своїми розробками візуальних ефектів. Із метою масштабної маркетингової компанії на одній із вулиць Нью-Йорка встановлено скляні кабінки. За їх допомогою гості можуть переміщатися в будь-яку точку світу й, безпосередньо, засобу розміщення. Вони миттєво потрапляють у лобі готелю Marriott, до готельних номерів, на лазурний берег океану чи вулканічні острови. У майбутньому такі ж телепорти передбачено на вулицях Бостона, Вашингтона, Далласа, Сан-Франциско, Лос-Анджелесу, Сан-Хосе (рис. 3.16).

Прикладом *інновацій, які виникли як потреба ринку та виробництва*, є нові методи оцінки якості роботи персоналу, нові методи управління та організації виробництва. Так, наприклад, у готелях мережі Marriott (у США та Канаді) впроваджено нововведення у всіх номерах залишати листи від керівництва з закликом залишати чайові за якісне прибирання номеру [53].



Рисунок 3.16 – Послуга «Телепорт» (готельна мережа Marriott) [22]

Прикладом інновацій, які виникли як потреба ринку та виробництва є створення нового готельного комплексу Solar Floating Resort – SFR («Сонячний плавучий готель») (рис. 3.17). Він є реалізацією рішень низки проблем глобального потепління та захисту навколишнього середовища. Цей комплекс поєднує функції яхти та готелю. Покриття сонячними панелями сприяє його повному забезпеченню енергією.



Рисунок 3.17 – Готельний комплекс Solar Floating Resort [50]

У сучасній інновації широко використовується **класифікація за предметним змістом інноваційної діяльності** (рис. 3.18).



Рисунок 3.18 – Класифікація інновацій за предметним змістом інноваційної діяльності

Згідно з цим підходом до групування *продуктові інновації* орієнтовані на створення та використання нових чи вдосконалених продуктів у сфері виробництва чи споживання. Новий дизайн меблів, нова відеосистема – це приклади продуктових інновацій. В мережі готелів Yotel впроваджується сучасні високотехнологічні ліжка Somnus-Neu (рис. 3.19). Ліжко обладнане значною кількістю пристроїв, які забезпечують можливість не лише реалізації основної функції – сну, а й можливість відеопереглядів, забезпечення світлових ефектів. Ліжко оснащено смарт-картою RFID. При повторному відвідуванні номеру за допомогою спеціалізованого пристрою можна ідентифікувати гостя та відновити забезпечення усіх послуг, яким він віддає переваги.



Рисунок 3.19 – Сучасне високотехнологічне ліжко Somnus-Neu у мережі готелів Yotel [40]

До **технологічних інновацій** відносять нові способи (технології) виготовлення традиційних, удосконалених чи принципово нових продуктів. Отже, нова технологія виготовлення меблів – приклад технологічної інновації. До цієї групи інновацій належать також нові технології обслуговування відвідувачів, реєстрації, захисту персональних даних тощо [79]. Вони виступають у формі нових технологій та є основним фактором у виробничо-господарській динаміці підприємства.

До **управлінських інновацій** відносять нові методи, стилі, форми, прийоми управління підприємствами, установами тощо. Інформаційна доступність призводить до швидкого копіювання конкурентами новацій в управлінні. В такій ситуації виграти можна лише за умови постійного використання інноваційного підходу до управління. Управлінські інновації – основа постійного процесу вдосконалення системи управління у цілому та необхідна умова для розвитку готельного бізнесу [37]. У відповідності до умов діяльності, що динамічно змінюються, кожне готельне підприємство як повноцінний учасник ринку повинно змінюватися та ставати ініціатором внутрішньоорганізаційних інноваційних процесів. Управлінські інновації поділяють на кілька підгруп:

– інформаційні технології в управлінні готелем. Для підприємств готельного бізнесу інноваційним є перш за все підхід у вдосконаленні інформаційного забезпечення діяльності засобів розміщення. Для забезпечення необхідного рівня конкурентоздатності є очевидною необхідність використання нових інформаційних технологій при впровадженні нових видів послуг, а також розширення використання нових каналів комунікації для просування готелю. В управлінні готелем є можливим широке використання усього спектру сучасних інформаційних технологій – від систем автоматизованого управління службами готелю до програм бронювання номерів у мережі Інтернет. Сучасні продукти автоматизації управління готелем (такі як Fidelio, Epitome PMS) позиціонуються як інструменти максимальної інтеграції готельного комплексу до сторонніх систем. На сьогодні забезпечена можливість повного охоплення ринку, орієнтовано на підприємства різних сегментів. Opera предназначена для готелей luxury, об'єктів, що входять до міжнародного ланцюга. Fidelio 8 – оптимальний для немережових готелей [37]. Важливим кроком до розвитку систем є використання платіжних терміналів для продажу номерів;

– інновації в управлінні продажами. Важливо в умовах сезонної залежності. Готелі можуть представляти себе в глобальних (GDS) чи альтернативних (ADS) системах бронювання. Серед основних функціональних можливостей системи виділяють: управління відділом продаж і маркетингу готелю, управління взаємовідносинами зі споживачем, управління програмами лояльності та заохочення, клубні програми, управління продажем і заходами в готелі. З метою забезпечення цієї інновації на сьогодні готелі в Україні широко практикують створення сайту;

– інновації в забезпеченні комфорту та безпеки гостей. Розробка презентаційних матеріалів готелю поступово переходить із формату друкованої продукції в категорію мультимедійних проєктів.

В останню класифікаційну групу *ринкових інновацій* (рис. 3.17) об'єднують інновації, які пов'язані з проникненням на нові ринки чи створення нових ринків. Хоч іноді їх важко розмежувати, особливо стосовно сфери послуг. Прикладом таких інновацій може бути створення нового ринку надання віртуальних послуг (див. попередні приклади рис. 3.13, 3.16). Одним із таких напрямів є створення «капсульних готелів». Впровадження таких міні-готелів з використанням Sleepbox – компактних «коробок для сну» заплановано в аеропортах і на вокзалах (рис. 3.20). У середині Sleepbox обладнаний ліжком, столиком, на який можна помістити ноутбук. Постіль гості застилають самостійно, відмотуючи її з рулону. Sleepbox звуконепроникні, і за потреби їх можна перемістити в будь-яке інше місце.



Рисунок 3.20 – Sleepbox для міні-готелів [38]

Новизна інновації – основна її ознака. Вона передбачає її сутність, а також вплив на економічні та соціальні процеси. Практики широко використовують *групування інновацій за масштабом новизни* (рис. 3.21). *Інновацій, що мають новизну для світу* та стосуються готельної сфери розглянуто в попередніх прикладах (див. рис. рис. 3.6, 3.13, 3.16). *Інновацією, що має новизну для України* можна вважати впровадження широко використовуваних систем бронювання, управління готелем тощо.

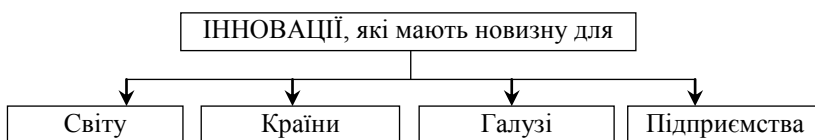


Рисунок 3.21 – Класифікація інновацій за масштабом новизни

Інновацією, що має новизну для галузі є впровадження використання роботів у наданні послуг гостям (див. рис. 3.14). Ще одним із таких прикладів є реалізація Pay-Touch технології (готель Ushuaia Ibiza Beach, Іспанія) (рис. 3.22). Суть її полягає в використанні біометричних сканерів. Система функціонує в барах готелю, ресторанах, на території клубів. Вона використовується для спрощення доступу відвідувачів до послуг і різноманітних заходів.



Рисунок 3.22 – Використання Pay-Touch технології (готель Ushuaia Ibiza Beach, Іспанія) [17]

Інновацією, що має новизну для підприємства (групи підприємств). Добре відомо, що враження, яке залишається у

гостя, залежить від сенсорного відчуття. Тому в багатьох готелях намагаються витримати свою неповторну лінію приємної атмосфери (кольорова гама інтер'єру, аромат, музика тощо). Впровадження, наприклад, своєї неповторної фонові музики допомагає в позиціонуванні бренду та підкреслює його унікальність. Prescriptive Music – одна з компаній, яка надає готелям послуги музикального оформлення. Із нею співпрацюють відомі компанії, такі як Four Seasons, Ritz, Marriott та інші [49]. За допомогою індивідуально підібраної для різних приміщень композиції, розподіленої за часом доби і жанром, створюється особлива звукова атмосфера для гостей готелю. На противагу попередньому використовується традиційне підключення до звичних музикальних каналів.

Для врахування результату, який буде забезпечено при впровадженні тієї чи іншої новинки важливе значення має **класифікація інновацій за рівнем сприйняття споживачем** (рис. 3.23).



Рисунок 3.23 – Класифікація інновацій за рівнем сприйняття

Абсолютна новизна інновації фіксується за відсутності її аналогів на міжнародному ринку. Прикладами цього різновиду інновацій у готельній сфері є впровадження надання послуг віртуальної присутності на конференціях чи ділових зустрічах, віртуальні подорожі.

Відносна новизна – інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж оновлено один із елементів виробу системи у процесі поточної модернізації. Цю групу можуть представляти раніше розглянуті приклади: використання роботів у наданні послуг гостям готелю, електронних ключів MobileKey тощо.

Умовна новизна – виникає завдяки незвичайному сполученню раніше відомих елементів. Прикладом такої інновації може бути впровадження додатку для годиннику Apple Watch (рис. 3.24). Новинка має форму додатку TripAdvisor Apple

Watch, який буде доступний в App Store. Нова версія додатку доступна для відгуків подорожуючих, розміщення рейтингів і фотографій готелів, ресторанів, інформації щодо пам'ятних місць тощо на TripAdvisor [14]. Користувачам добре відома можливість роботи з комп'ютерними програмами, що пропонують подібні варіанти послуг. Останнім часом з'являється значна кількість подібних додатків до мобільних телефонів. Новинка являє собою один із варіантів сполучення відомих елементів.

Суб'єктивна новизна інновації проявляється для певних споживачів, які раніше були знайомі з даним продуктом. Прикладом такої інновації в готельній сфері є реалізація технології Pay-Touch (готель Ushuaia Ibiza Beach, Іспанія) (рис. 3.22).



Рисунок 3.24 – Використання додатку
TripAdvisor Apple Watch [14]

Попередньо була впроваджена технологія «електронних браслетів» RFID [38]. Вона добре себе зарекомендувала й набула особливої популярності в нічних клубах. Проте суттєвим недоліком було використання самих браслетів – необхідність постійно носити їх на руці. Тому керівництво бренду Ushuaia вирішило удосконалити технологію та реалізувати автоматичну реєстрацію, використовуючи відбитки пальців. У результаті користувачі знайомі з самим продуктом, але він набув для них суб'єктивної новизни в реалізації нового способу реєстрації.

Залежно від характеру інновацій учені визначають і тип механізму їх здійснення, а саме **одиничні та дифузні**. Так, одиничні впроваджуються одним споживачем, а дифузні – на декількох об'єктах.

Впровадження новинки передбачає в кінцевому результаті забезпечення відповідного ефекту. Сучасна інноватика розглядає можливість їх забезпечення в кількох напрямках. Залежно від мети інновації націлені на підвищення ефективності виробництва, поліпшення умов праці, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності тощо. Таке групування забезпечує можливість надати характеристику інновації, яка потрібна при встановленні стратегічних, тактичних чи оперативних цілей інноваційної стратегії. Відповідно до мети, яка реалізується й **класифікують інновації за видом одержуваного ефекту** (рис. 3.25).



Рисунок 3.25 – Класифікація інновацій за видом одержуваного ефекту

Розглянуті вище класифікації представляють лише деякі напрями групування інновацій за певними ознаками. На сьогодні в інноватиці використовується ще ціла низка підходів, які мають дещо менше використання у сфері готельного господарства (дод. В).

Нововведення передбачають можливість реалізації стратегічної потреби – у перспективі. Метою такої стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства. Тому науковці прагнуть розробити єдину класифікацію інновацій, яка передбачала б можливість врахування трьох базових ознак:

- цільової (Яка мета інновації?);
- зовнішньої (Яка форма реалізації нововведення?);
- структурної – виробництво, соціальна сфера, управління (Де інновація може бути застосована?).

Цільова ознака дає відповідь на питання, що є метою інновації: вирішення поточних завдань чи майбутніх. Нагальна потреба в інновації зумовлюється наявністю кризи господарювання та необхідністю ліквідації цієї кризи за рахунок нововведення.

У зв'язку з цим на сьогодні дедалі більш широкого визнання на сьогодні має групування інновацій за типами. Згідно з сучасними уявленнями розрізняють наступні **типи інновацій**:

- **товарна інновація (продуктова)** – введення нового продукту. До цієї групи відносять створення нових товарів, що споживаються у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання);

- **технологічна інновація** – введення нового методу виробництва. У межах цієї групи розглядають нові технології виробництва старих чи нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни, перш за все, в засобах і методах організації виробництва;

- **ринкова інновація** – створення нового ринку товарів або послуг;

- **маркетингова інновація** – освоєння нового джерела постачання сировини або напівфабрикатів;

- **управлінська інновація (організаційно-управлінська)** – реорганізація структури управління. До цієї групи належать нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури;

- **соціальна інновація** – впровадження заходів щодо покращення життя населення. нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя в цілому;

- **екологічна інновація** – впровадження заходів щодо охорони навколишнього середовища.

Інновації пов'язують різні за характером і методами управління сфери господарської діяльності: науку, виробництво, інвестиції, збут продукції. Крім того, вони визначають сутність

та специфіку інноваційних процесів і, відповідно, особливості управління ними. У процесі створення організаційно-економічного механізму управління необхідний облік кількості та особливостей нововведень, які утворюють ці процеси. Тому класифікація інновацій є важливим етапом їх аналізу. Необхідність систематизації зумовлює комплексний характер інновацій, їхню багатогранність, різноманітність сфер і методів використання. Питання їх типології дуже важливі як для теорії, так і для практики. Класифікація інновацій за різними групами не тільки конкретизує структуру об'єкта, а й виявляє в ньому проблемні зв'язки. Вітчизняні та зарубіжні дослідники висловлюють широке коло думок щодо структури сукупності інновацій, складу та характеристики класифікаційних ознак.

Закономірність розвитку науково-технічного прогресу, як і суспільства в цілому, свідчить, що сьогодні вже недостатньо акцентувати увагу тільки на окремих інноваційних групах як кінцевому результаті інноваційного процесу, як-от: нові види продукції, машини, агрегати, приладдя і т. ін. [39]. Поряд з цим необхідний комплексний підхід до вирішення техніко-організаційних і соціальних проблем, які пов'язані із здійсненням технічного оновлення виробництва. Управляючи нововведеннями на будь-якому рівні, важливо розглядати всі зазначені типи інновацій як комплекс заходів, що забезпечує стратегічний розвиток суспільства. Наприклад, автоматизована система управління охоплює не тільки прилади (датчики, комп'ютери тощо), а й нові функції, відносини, професійний рівень, статус робітника, технічні й організаційно-управлінські компоненти, певну культуру виробництва. Ці та інші соціально-економічні аспекти мають ураховуватись ще на стадії проектування та розроблення нововведення, тобто інновація завжди має комплексний характер, і ця її закономірність потребує певної інноваційної політики управління нововведеннями [39].

Останнім часом склалася тенденція до комплексного розгляду класифікаційних ознак інновацій. Вчені намагаються систематизувати існуючі напрями групування інновацій та представити їх у вигляді єдиної схеми (рис. 3.26). Проте на сьогодні поки що відсутня однотайність стосовно такої систематики (інші класифікаційні аспекти інновацій представлено в дод. В).



Рисунок 3.26 – Система інновацій та їх класифікація [39]

Віднесення інновації до певної класифікаційної групи забезпечує можливість точніше ідентифікувати кожне нововведення, оцінити співвідношення різних типів нововведень у різних сферах суспільного життя, виявити динаміку та тенденції змін цих співвідношень у різні періоди розвитку й одержати свого роду діагностику інноваційного стану господарства, що може бути основою подальшого планування інноваційного розвитку. Класифікація інновацій дає можливість конкретизувати напрями інноваційного процесу, комплексно оцінити його результативність, сформувати економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю, визначити засоби реалізації інновацій на ринку, здійснювати прив'язку до типу інноваційного процесу, певної інноваційної стратегії.

Отже, сучасна класифікація інновацій характеризується багатогранністю ознак та різноманітністю підходів. Проте встановлення приналежності певної інновації має вагоме значення для виявлення загальних інноваційних пріоритетів і сприяє прогнозуванню інноваційних стратегій. Розглянуті сучасні класифікації інновацій мають вагоме значення як для теоретиків, так і для практичних діячів.

3.4. Ознаки кризи та напрями розвитку готельного господарства України

На світовому ринку дедалі посилюється міжнародна конкуренція. У зв'язку з цим, важким стає пошук своєї ніші та утримання позицій на світовому ринку. Тому українська продукція має бути оригінальною, тобто не повинна мати аналогів у світі. Виникає необхідність у технологічному монополізмі за окремими напрямками. Готельне господарство також повинно враховувати це загальне правило.

Отже, сучасна орієнтація як економіки взагалі країни, так і готельного господарства зокрема, має бути спрямована на підвищення конкурентоспроможності, обумовлювати розвиток і активізацію інноваційної діяльності підприємств. Без цього неможливе здійснення структурних зрушень, оновлення та забезпечення сталого розвитку готельного господарства України. Активізація інноваційної складової вимагає формування моделі інноваційного розвитку, становлення інноваційного підприємництва, підсилення інноваційного характеру діяльності.

Зазначені фактори обумовляють підвищення конкурентоспроможності як самого готельного господарства України, так і загалом її економіки.

Зміна структури ринку чи галузі також є важливим джерелом інновацій. При цьому будь-які зміни в галузевих структурах створюють виняткові можливості для підприємців. До показників зміни галузевої структури відносять такі:

- швидкий розвиток галузі;
- конвергенція технологій, які до певного часу вважалися чітко відокремленими одна від одної.

Значна частина новацій у сучасних ринкових умовах господарювання впроваджується саме підприємницькими структурами, що сприяє реалізації їх інноваційного потенціалу та зміцненню конкурентних позицій. Діяльність сучасних підприємств базується на комерційних засадах, що спонукає до активних нововведень, які є визначальним чинником підвищення конкурентоспроможності товарів і послуг вітчизняних виробників. Саме вона здатна вивести їх на світові ринки. Проте гостра криза, у якій перебуває Україна, бюджетний дефіцит, брак довгострокового фінансування та кредитування, нестача власних коштів і нерозвиненість ринкових механізмів стримують інноваційні процеси в національній економіці. Для більшості підприємств готельного господарства сьогодні обов'язкове впровадження інновацій стає об'єктивною умовою виживання.

На сьогодні частка інвестицій на розвиток інноваційного сектору досить низька. Вона не перевищує 7 %. Це не може забезпечити відповідного інноваційного розвитку.

Стратегія економічного розвитку держави потребує системи заходів, спрямованих на реалізацію довгострокових завдань соціально-економічних зрушень. Інноваційна модель розвитку економіки – це концепція, в якій визначені пріоритети та обґрунтовані якісні й кількісні критерії інноваційного напрямку розвитку економіки, що покладені в основу стратегічної інноваційної політики держави. Оскільки суб'єктами економічних відносин у державі є підприємства, то й поняття інноваційної стратегії прийнято розглядати на рівні підприємства.

Інноваційна стратегія на рівні підприємства готельного господарства визначається як складова його загальної стратегії та являє собою комплекс заходів щодо визначення найваж-

ливіших напрямів, вибору пріоритетів ефективного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. При цьому привертає увагу висока ефективність використання грошових вкладень у виробництво високотехнологічної продукції. У зв'язку з цим, значну увагу необхідно приділяти впровадженню сучасних високотехнологічних послуг у готельно-ресторанному господарстві України.

На сьогоднішній день інноваційну модель розглядають як сукупність взаємозалежних та взаємодоповнюючих елементів, головними з яких є: система продукування наукових знань та інновацій, система освіти та підвищення кваліфікації, система комерціалізації наукових знань та інновацій, система використання інновацій, система управління і регулювання інноваційним розвитком. Тому успіх втілення інноваційної моделі розвитку на підприємстві залежить від комплексного гармонійного врахування усіх зазначених складових.

Основні перешкоди щодо інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства України:

- домінування в економіці країни сировинних галузей з низьким рівнем обробки та незадовільний стан виробничої бази більшості галузей народного господарства;
- відсутність попиту на високотехнологічну продукцію (вітчизняну та закордонну);
- низький рівень інвестицій;
- незадовільний стан основних фондів, обумовлений кристичною фізичною та моральною зношеністю;
- недостатнє сприяння розвитку наукової сфери;
- відсутність ефективної системи підвищення кваліфікації при скороченні наукового кадрового потенціалу в поєднанні з обмеженням доступності якісної освіти;
- на підприємствах не приділяється належна увага формуванню ефективних структур, що спеціалізуються на зборі, зберіганні та обробці науково-технологічної та економічної інформації з метою оперативного її використання;
- відсутність законодавчого механізму дієвого захисту інтелектуальної власності.

Таким чином передумовою досягнення економічного успіху та забезпечення конкурентоспроможності як взагалі готельного господарства України, так і конкретного підприємства галузі є

активізація інноваційної діяльності та розроблення відповідної інноваційної стратегії. Вона повинна ґрунтуватися на новизні послуг, поліпшенні технологічності їх надання, економічній та соціальній ефективності. Для успішної її реалізації, передусім, необхідно підвищення інвестування в інноваційну сферу, створення ефективної та високотехнологічної інфраструктури виробничої бази та відновлення процесу інтеграції науки та комерціалізації результатів наукових розробок.

Контрольні питання

1. Назвіть передумови інноваційної діяльності сучасних підприємств готельного господарства.
2. Обґрунтуйте сутність формування нової парадигми науково-технологічного розвитку світової економіки.
3. Сутність пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в Україні.
4. Назвіть класифікаційні ознаки інновацій.
5. На чому ґрунтуються особливості пріоритетів підприємств готельного господарства?
6. Напрями розвитку готельного господарства України, їх сутність.

РОЗДІЛ 4 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ

4.1. Поняття інноваційних процесів

Інновації не виникають раптово й нізвідки. Саме інноваційна діяльність забезпечує практичне використання наукового, науково-технічного результату й інтелектуального потенціалу з метою одержання нового продукту та покращання продукції, що випускає підприємство, способу його виробництва й задоволення потреб суспільства в конкурентоспроможних товарах і послугах, удосконалення соціального обслуговування. Така діяльність являє собою надзвичайно складний процес і залежить від різноманітних зовнішніх умов (історичних, соціально-економічних тощо), а також від конкретних завдань, на досягнення яких спрямована. Широкомасштабність із різнобічним проявом інноваційної діяльності забезпечує можливість їх об'єднання у певну сукупність. Отже, появі новинок передують тривалий і складний процес їх розроблення, створення і впровадження (освоєння), який дістав назву *інноваційного процесу*.

Інноваційний процес –

це процес створення (розроблення та виготовлення) і комерціалізації новаций, що втілені в нові продукти, технології, методи управління тощо, які мають споживчу цінність. Він охоплює маркетингові і прикладні наукові дослідження, планування, розроблення, виготовлення і просування інновацій (комерціалізацію новаций) на ринок тощо

Поняття інноваційного процесу є одним із основних у інноватиці. У навчальній та науковій літературі наводиться багато різноманітних підходів до визначення цього явища. У загальному їх суть зводиться до одного: інноваційний процес пов'язаний із створенням, освоєнням і поширенням інновацій.

Таким чином інноваційний та виробничий процес це різні речі й їх необхідно чітко розрізняти. Інноваційний процес має низку характерних відмінностей [39]:

- високий ризик і невизначеність шляхів досягнення цілей;
- неможливість детального планування та орієнтації на прогнозні оцінки;
- необхідність переборювати опір як у сфері економічних відносин, так і інтересів учасників інноваційного процесу;

– залежність від соціально-економічного середовища, у якому він функціонує та розвивається.

Потреба в інноваційному процесі формується під впливом суперечності: співвідношення між реальною та бажаною ситуацією в розвитку суспільства. Започатковує інноваційний процес настанова на зміну ситуації або її вдосконалення.

Інноваційні процеси характеризують як сукупність безперервно виникаючих, якісно нових, прогресивних із технічного погляду явищ, що забезпечують зміну поколінь техніки та технології, підвищують конкурентоспроможність суб'єктів господарювання. Вони базуються на створенні, впровадженні та поширенні новинок, необхідними властивостями яких є науково-технічна новизна, задоволення нових суспільних потреб тощо. Тому такі нововведення не обмежуються лише технікою та технологіями. Вони можуть передбачати вдосконалення систем управління та організації виробничих процесів, нові методи розробки управлінських рішень, форми стимулювання працівників тощо. Для забезпечення такого результату інноваційні процеси повинні протікати за певних принципів: спочатку усвідомлюється необхідність змін, визначається мета, розроблюється інновація, освоюється, поширюється, використовується і «відмирає» [39]. Загальна схема інноваційного процесу представлена на рис. 4.1. У результаті забезпечується кінцевий результат прикладного характеру, який має певний технічний і соціально-економічний ефект.

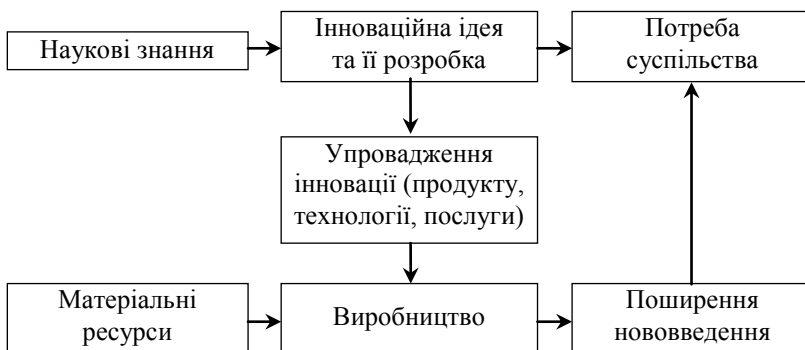


Рисунок 4.1 – Загальна схема інноваційного процесу (за Н. В. Краснокутською [39])

Лише впровадження новації забезпечує можливість визначення ефективності інноваційного процесу. Оскільки лише за таких умов можна визначити наскільки інновація задовольняє потреби ринку. Щоб з'ясувати це інновація повинна «пройти» складний шлях від виникнення ідеї до її впровадження на ринок (рис. 4.2).

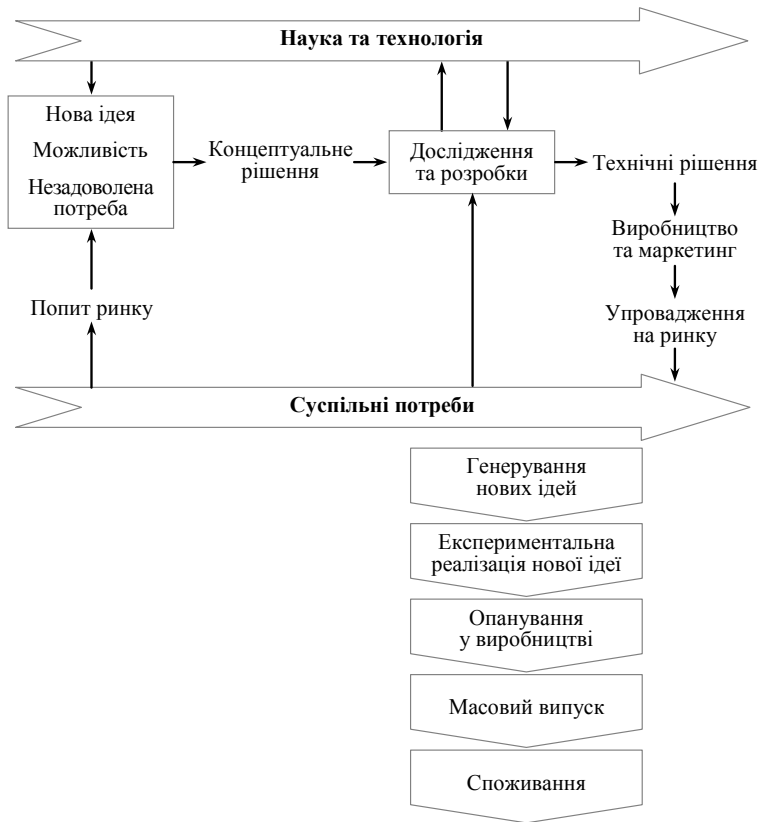


Рисунок 4.2 – Інноваційний процес як комплекс дій [39]

На відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не завершується тільки впровадженням новації (техніки, технології, продукту) у виробництво, а має неперервний харак-

тер, оскільки «з поширенням (дифузією) інновація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, й нових споживачів, котрі сприймають певний продукт, технологію або послугу як нові саме для себе» [39]. На підставі цього інноваційний процес вважають засобом задоволення суспільних потреб на основі впровадження досягнень науки та технології.

Щоб досягти в кінцевому результаті оптимального задоволення потреб споживачів, необхідно провести значну за обсягами роботу, яку ототожнюють із інноваційною діяльністю.

Хоча інноваційна діяльність і інноваційний процес досить близькі поняття, вони все ж суттєво відрізняються за змістом і їх слід розрізняти.



Інноваційний процес розглядають як послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки та впровадження у практику, всі етапи життєвого циклу інновації, в т. ч. її дифузії у нові умови та місця застосування. Інноваційна діяльність – це дії лише на окремому його етапі. Таким чином інноваційний процес – це комплекс різних послідовних видів діяльності на основі поділу та кооперації праці – від одержання нового теоретичного знання до використання створеного на його основі

товару споживачем. У зв'язку з цим інноваційний процес і розглядають як комплекс послідовних дій, унаслідок яких новація розвивається від ідеї до конкретного продукту та поширюється при використанні на практиці.

Різноманітні форми та межі поширення нововведень обумовили виокремлення трьох **форм інноваційного процесу** (рис. 4.3). Простий внутрішньоорганізаційний інноваційний процес (натуральна форма) – це процес створення і використання нововведення у межах однієї організації. Нововведення при цьому не набирає безпосередньо товарної форми.

Простий міжорганізаційний інноваційний процес має товарну форму. Він передбачає відокремлення функцій створення і виробництва нововведення від функції його споживання. У результаті нововведення стає предметом купівлі-продажу. За умов простого міжорганізаційного інноваційного процесу нововведення стають предметом купівлі-продажу в стосунках між виробниками та споживачами.



Рисунок 4.3 – Форми інноваційного процесу

Простий інноваційний процес переходить у товарний за дві фази (рис. 4.4):



Рисунок 4.4 – Фази переходу натуральної форми інноваційного процесу в товарну

Розширений інноваційний процес знаходить своє відображення в появі нових виробників нововведення, у порушенні

монополії виробника-початківця. У результаті виникає взаємна конкуренції, що сприяє удосконаленню споживчих якостей товару.

Поширення інновації являє собою інформаційний вид процесу. Важливою проблемою для інформаційного процесу є неоднозначність ставлення до пошуку та впровадження нововведень суб'єктів господарювання, що діють в реальному економічному середовищі. Форма поширення та швидкість залежать від комунікаційних каналів, спроможності суб'єктів господарювання сприймати певну інформацію в кількісних і якісних проявах та використовувати на практиці.

Дифузія інновацій – це процес передавання – **трансферту** технологій фірмами різних країн із урахуванням часу, внаслідок чого нововведення проникають в різні галузі виробництва та знаходять усе більше споживачів. У якості таких нововведень можуть виступати ідеї, технології тощо, які є новими для суб'єкта господарювання. Це потребує передавання нововведення комунікаційними каналами між членами соціальної системи в часі. Такий процес називається дифузією. Унаслідок дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів. Головною метою при цьому є оцінка чинників середовища, які сприяють поширенню інновацій серед більшої кількості виробників, компаній, організацій чи гальмують його. Виникає проблема взаємодії нововведення з відповідним соціально-економічним оточенням, суттєвим елементом якого є конкуруючі технології, товари.

Дифузія інновацій –

це розповсюдження вже одного разу освоєної та впровадженої інновації у нових умовах

Неперервність інноваційних процесів обумовлює швидкість та межу дифузії нововведення. Згідно з теорією Й. Шумпетера [39], дифузія інновації – це процес кумулятивного збільшення кількості імітаторів (послідовників), які впроваджують нововведення слідом за новаторами, очікуючи більших прибутків.

На світовому ринку розрізняють наступні форми трансферту інновацій [39]:

- передавання, продаж або надання за ліцензією всіх форм промислової власності (за винятком товарних і фірмових знаків);
- торгівля високотехнологічною продукцією;
- передавання технологічного знання, необхідного для придбання, монтажу та використання обладнання, машин, напівфабрикатів і матеріалів, одержаних за рахунок оренди, закупки, лізингу або будь-яким іншим шляхом;
- промислове та технічне співробітництво в тій частині, що стосується технічного утримання обладнання й устаткування, напівфабрикатів і матеріалів;
- надання консалтингових послуг і інжиніринг;
- передавання технологій у рамках інвестиційного співробітництва.

Дослідники Е. Менсфілд, А. Ромео розглядаючи теорії інновацій, які поширюються горизонтально – від поодиноких нововведень до повного насичення ними ринку, припустили, що дифузія інновацій проходить інтенсивніше в наукомістких сферах, її комерціалізація залежить від кваліфікації менеджменту, розподілу фірм даної галузі за чисельністю працюючих, доходності самої інновації.

Процес дифузії інновацій може здійснюватись як по міжфірмових каналах незалежних іноземних фірм, так і через внутрішні канали транснаціональних корпорацій у разі впровадження нововведень у будь-якому з їхніх відділень, розміщених в інших країнах. У реальних умовах швидкість дифузії нововведень залежить від низки факторів: способу передавання інформації; форми прийняття рішення; властивості соціальної системи; властивості самого нововведення; інноваційна політика держави, існування адекватної інформаційної бази, механізмів функціонування науки та її зв'язків з виробництвом, форми прийняття законодавчих рішень з питань нововведень, способів передавання інформації, механізмів стимулювання інноваційної діяльності, накопичений досвід упровадження нововведень. Державна підтримка інноваційної діяльності відіграє істотну роль у дифузії нововведень і неперервному розвитку інноваційної активності підприємств, що безперечно позитивно впливає на економічне зростання суспільства.

Починаючи з 80-х років XX ст. стався інтенсивний сплеск інноваційної активності на міжнародному рівні – стали форму-

ватись національні інноваційні системи [39]. Усі розвинені країни, які їх сформували, відрізняються державним регулюванням і підтримкою наукової, виробничої та освітньої складових взаємозв'язаних систем. Наприклад [39], особливістю американських і японських університетів є їх тісний зв'язок із промисловістю та іншими галузями господарства, який виявляється множиною засобів – від обміну спеціалістами та створення при університетах сітки консультаційних структур, які справляють великий вплив на інноваційну діяльність, науково-дослідних лабораторій різних галузей господарства, до оперативних потреб виробництва, які знаходять відображення в навчальних планах університетів. У світовому економічному просторі формується нова парадигма зростання на базі використання знань та інновацій як найважливіших економічних ресурсів [39]. Таким чином, модель дифузії нововведень на макрорівні безпосередньо залежить від створення державою економічних, організаційно-правових та соціальних умов, через певну фінансово-кредитну, податкову, патентну, амортизаційну та іншу політику, яка стимулює як створення, так і впровадження, швидке поширення новачків.

Безперечно нововведення та умови їх реалізації мають значну кількість відмінностей, отже, вони потребують і різних варіантів інноваційної політики. Тому при розповсюдженні інновацій необхідно брати до уваги можливість адаптації соціально-економічного середовища до відповідних змін. Існує значна кількість факторів, які визначають темпи і масштаби дифузії нововведень. До основних чинників, які впливають на макрорівні, відносять [39]:

- інтернаціональність науки. Результати наукових досліджень швидко стають відомими у світі і широко використовуються в зацікавлених країнах (секрет «японського дива»).
- розвиток матеріально-виробничої бази відповідних галузей господарства.
- розвиток експериментальної бази, що передбачає не тільки наявність устаткування і лабораторій, а й відповідне ставлення держави, яка підтримує і формує в суспільстві на основі відповідного законодавства й інших чинників необхідний інноваційний клімат. Наприклад, університет не має устаткування, але може за певних умов налагодити з тим чи іншим підприємством взаємозв'язки і використовувати його виробничу базу, лабораторії, устаткування для проведення експериментів.

– кваліфікація робітників. Основа інновацій – це знання. Новації є безпосереднім продуктом людського розуму, активності, інтелекту. Тому створення необхідних умов (одержання інформації, стимулювання праці, навчання персоналу) є основою для зацікавленості в інноваціях працівників організацій.

– розмір внутрішнього ринку, який визначається перш за все розміром національного багатства (внутрішній національний продукт), життєвим рівнем населення.

– розвинена інфраструктура. Вона націлена, насамперед, на вирішення проблем забезпечення взаємозв'язку між економічними, соціальними і науково-технічними аспектами розвитку в межах єдиної інноваційної політики через інноваційну діяльність. Розвинена інфраструктура – це розвиток ринку інвестицій (капіталу), ринку цінних паперів, ринку конкуренції нововведень.

На етапі «дослідження і розробка» передавання технології (новації) не відбувається, бо ще не відомі сфери її використання і витрати на розробку. На етапі «впровадження» з'являється новий товар, виробництво якого є монопольним. Конкуренція відсутня. Дифузія інновації здійснюється у формі експорту товарів. На етапі «зростання» інновація поширюється в інших країнах, проте ще повністю не освоєна. З настанням періоду «зрілості» виникає поширення і обмін інноваціями між різними країнами. Поступово нова технологія удосконалюється і стандартизується, іде активне її передавання в країни, що розвиваються. Вона одержує загальне поширення, цінність її знижується, в розвинених країнах припиняється виробництво, експорт товару змінюється імпортом. Виникає нова хвиля передавання технології з країн, що розвиваються, в слаборозвинуті країни. Процес трансферу – передавання технологій знайшов своє відображення в теорії життєвого циклу інновації (більш детально розглянуто в розділі 4.3).

4.2. Структура інноваційного процесу

Складна структура інноваційного процесу та комплекс дій, які сприяють їх реалізації обумовлюють виокремлення різноманітних етапів, стадій, фаз, які розрізняються між собою цільовим призначенням, специфікою управління, фінансуванням, кінцевим результатом діяльності.

При розгляді структури інноваційного процесу більшість вітчизняних учених дотримується схеми [39]: «дослідження – розробки – виробництво – маркетинг – продаж». Американські дослідники розглядають інноваційний процес детальніше [39]: «фундаментальні дослідження – прикладні дослідження – розробки – дослідження ринку – конструювання – дослідне виробництво – ринкове випробування – комерційне виробництво». Такі етапи характеризуються взаємозумовленістю, а, отже, й успіх нововведення можливий лише за умови їх інтеграції у єдине ціле.

Інноваційний процес, як і розвиток усього суспільства, має циклічний хвилеподібний характер. Він проявляється в просторі та часі. Виділяють основні етапи інноваційного процесу, що охоплюють певні види діяльності (рис. 4.5).

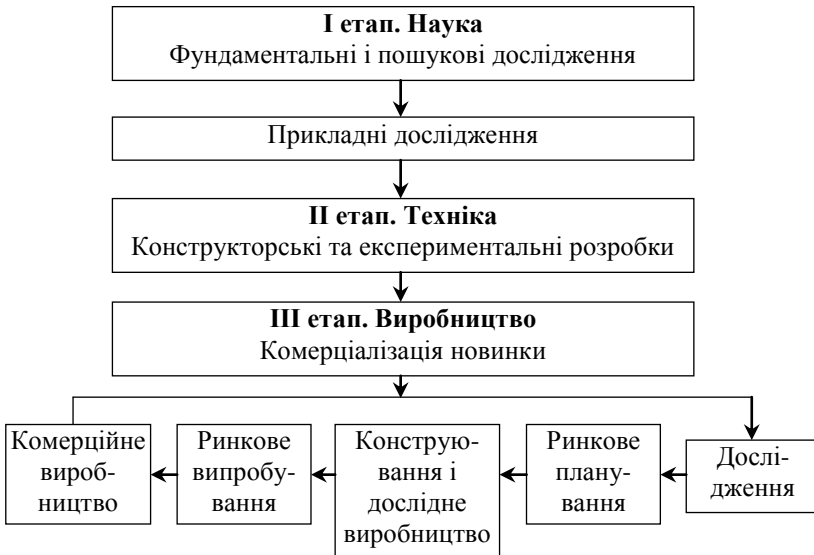


Рисунок 4.5 – Загальна схема інноваційних процесів [33]

Перший етапом інноваційних процесів традиційно пов'язують із **наукою**. Хоча в межах цього етапу також існує розподіл наукової праці за стадіями інноваційного циклу [39]. Інноваційний процес поділяється на окремі етапи, види діяльності та стадії: фундаментальні та прикладні дослідження, проектно-

конструкторські розробки, освоєння нововведення у виробництві й експлуатації. Це призводить до дискретності інноваційного циклу, коли окремі результати не знаходять довгий час свого застосування на наступних стадіях.

Науковий етап передбачає розробку теоретичних засад проблеми. У межах цього етапу виділяють **фундаментальні дослідження** (ФД), що генерують нові наукові знання. Вони спрямовані на вивчення теоретичних основ процесів чи явищ. Передумовою фундаментальних досліджень є більш загальний етап наукової творчості – «дологічне дослідження». Під цим терміном розглядають художньо-образну основу інтелектуальної діяльності мислення: інтуїцію, уяву, асоціативні здібності, методи та прийоми наукового пізнання, яке охоплює спеціальну методологію конкретних наук. «Дологічні» передумови містить мінімум наукової точності, проте вважаються виток ланцюга «наука – виробництво». Процес виробництва нового продукту або нового технологічного методу виникає на новій науковій ідеї, яка має виток у «дологічній» роботі мислення вченого. Таким чином інновації та ідеї щодо їх використання зароджуються на етапі фундаментальних досліджень і розробок.

Фундаментальні дослідження спрямовані на одержання нових наукових знань, виявлення суттєвих закономірностей розвитку природи та суспільства. Їх метою є пізнання об'єктивних законів розвитку Всесвіту. Фундаментальні дослідження – це розроблення гіпотез, концепцій, теорій у конкретних сферах наукової діяльності, які є основою для створених нововведень. Наприклад, створення інтерактивного оснащення готелю бере початок у теоретичних роботах із кібернетики (рис. 4.6).

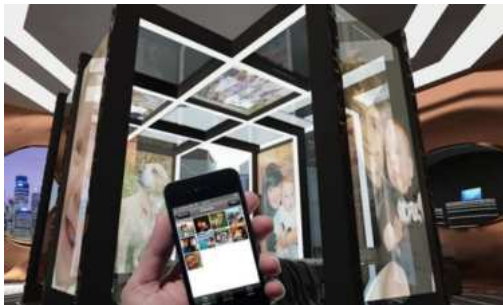


Рисунок 4.6 – Приклад інтерактивного оснащення готелю – концепція ITN Room Experience [34]

Результатом теоретичних досліджень є наукові відкриття законів і закономірностей розвитку світу, обґрунтування нових понять, створення нових теорій. Теоретичні дослідження є найважливішою складовою в системі наукових знань, бо наукові теорії дають змогу пізнавати існуючі процеси та явища, проаналізувати вплив на них різних чинників і запропонувати рекомендації щодо використання їх у практичній діяльності. Поки відповідні закони не відкриті, людина може лиш описувати явища, збирати та систематизувати факти, але вона не може передбачити і пояснити їх дію. Факти стають складовою наукових знань тільки в систематизованому й узагальненому вигляді.

Мета цього етапу наукових досліджень – розкрити нові зв'язки між явищами, пізнати закономірності розвитку природи і суспільства стосовно їх конкретного використання. Фундаментальні дослідження мають пріоритетне значення в інноваційній діяльності, адже виступають як генератор ідей. Водночас із допомогою пошукових фундаментальних досліджень відкриваються нові принципи створення ідей і технологій, а в результаті теоретичних фундаментальних досліджень здійснюються наукові відкриття, створюються нові теорії. Тому результатом таких фундаментальних досліджень можуть бути відкриття, які обумовлюють радикальні інновації.

Проте, фундаментальні дослідження дають позитивний результат лише у 10 % випадків. І тільки частина з них має практичне застосування. Учений, проводячи ФД, може й не знати, коли та як саме застосовуватиметься його результат на практиці. Згідно з орієнтовними підрахунками ймовірність одержання результату на стадії прикладних досліджень становить 85...95 %, а на стадії розробок – 95...97 % [39]. Підвищити ефективність фундаментальних досліджень може їх цілеспрямований, пошуковий характер. У зв'язку з цим виділяють різновид ФД – цілеспрямовані фундаментальні дослідження. Вони передбачають відбір таких принципів, явищ, закономірностей, які будуть придатні для практичної реалізації найближчим часом. Цілеспрямовані дослідження охоплюють розроблення нових методологій, методів вирішення науково-теоретичних проблем різних напрямів; проблем прогнозування, моделювання, стратегічного планування й управління процесами функціонування

та розвитку галузей і об'єктів народного господарства. До цілеспрямованих ФД належать дослідження, які пов'язані з вивченням і розробленням методології та методів за такими напрямками [39]:

- універсального використання (філософія, математичні науки, теорія моделювання, кібернетика);
- вирішення проблем неживої природи (хімія, геологія, астрономія);
- вирішення проблем розвитку організмів та процесів живої природи (біологія, медицина, агрономія);
- вирішення проблем взаємодії суспільства з природою (фізика, екологія).

Самі по собі ідеї цінні, але кожна ідея, врешті-решт, – тільки ідея. Завдання полягає в тому, щоб реалізувати її на практиці

Г. Форд

На наступному підетапі виконуються пошукові дослідження. Об'єктом таких досліджень є питання синтезу прикладних теорій; створення наукових основ конструювання, проектування, побудови й експлуатації підприємств; вивчення можливостей одержання нових видів продуктів (машин, приладів, систем, споруд, технологій, нових витоків енергії); створення нових властивостей матеріалів та їх сполучень. Розвиток пошукових досліджень характеризується диференціацією традиційних наук та формуванням нових (ядерної, лазерної, космічної, робототехніки тощо), які зробили переворот у різних сферах господарства та суспільного життя. Прикладом реалізації таких досліджень у готельній сфері є використання робототехніки для обслуговування (рис. 4.7).

Фундаментальні дослідження завершуються обґрунтуванням та експериментальною перевіркою нових методів задоволення суспільних потреб. Кінцевим їх результатом є винаходи. Пріоритетне значення фундаментальної науки в розвитку інноваційних процесів визначається тим, що вона виступає як генератор ідей.



Рисунок 4.7 – Приклад використання робототехніки для обслуговування в готелі (готельна мережа Aloft, Купертино) [90]

Оскільки ймовірність одержання результату на стадії фундаментальних досліджень порівняно низька, то вони здебільшого здійснюються спеціалізованими науковими закладами. Їх фінансування здійснюється зазвичай на державному рівні. Вони не входять до сфери матеріального виробництва. Проте витрати на науку є найбільш прибутковою справою. Наукові знання виступають у ролі своєрідного товару. Після практичної реалізації наукової ідеї її віддача не припиняється. Наукові ідеї не вмирають, вони продовжують своє життя в поєднанні з новими ідеями, або у вигляді бази для розроблення нових ідей і теоретичних концепцій. У сучасному обладнанні, устаткуванні, технологіях реалізується інтелектуальна праця вчених багатьох поколінь. Прикладами для готельної індустрії, які демонструє реалізацію фундаментальних досліджень і поєднання наукових ідей кількох поколінь є створення підводних готелів Hydropolis Undersea Resort (Дубаї) та «Jules Undersea Lodge» (Флорида) (рис. 4.8).



Рисунок 4.8 – Приклад реалізації у готельній індустрії фундаментальних наукових досліджень [63–67]

Науковий потенціал України протягом останніх років значно знизився. Фундаментальні дослідження фінансуються недостатньо. У результаті й відсутній відчутний результат як в розвитку економіки країни в загальному, так і зокрема готельного господарства.

Розвиток науки має значно випереджати розвиток техніки та виробництва, а матеріальне виробництво має бути достатньо рухомим у використанні наукових результатів, мобільним у перебудові залежно від цих результатів.

У зв'язку з цим, як загалом готельне господарство, так і кожне підприємство галузі для забезпечення своєї конкурентоздатності повинні бути готовими реалізовувати кардинальних і частих змін у відповідності до сучасного розвитку науки.

Згідно з загальною схемою інноваційних процесів (див. рис. 4.5) у межах наукового за фундаментальними сліднують **прикладні дослідженнями** (ПД). Їх охоплює сфера матеріального виробництва. На цьому підетапі визначається напрям прикладного застосування знань, здобутих у результаті фундаментальних досліджень. Це технічні розробки, первинне опанування новачками та їх поширення, промислове виготовлення нового продукту. На стадії прикладних досліджень та розробок результатом, інновацією є нове технічне вирішення, нові технології, матеріали, системи.

Прикладні дослідження спрямовані на пошук шляхів практичного використання вже відкритих явищ і процесів. Науководослідна робота прикладного характеру ставить за мету вирішення технічних та технологічних проблем стосовно конкретної галузі виробництва. На цьому етапі перевіряються інноваційні ідеї на їх життєздатність, технічну, економічну та споживацьку ефективність. Її оцінку можуть дати спеціалісти, які мають підготовку у сфері техніко-економічного аналізу – аналітики. Показником значущості, доцільності інноваційної ідеї є **показник рівня науково-технічної доцільності**. Він визначається з урахуванням унікальності, оригінальності та масштабності перетворень. Чим більша значущість, тим вищий рівень [39]:

1-й рівень – інноваційні перетворення, які зводяться до модернізації технічних рішень чи продукту.

Наприклад. Готелі-капсули вже понад 15 років користуються попитом серед малозабезпечених туристів у Японії. Розміри готельного номера 1,2 м завширшки і 2,2 м – у довжину. Готель має вигляд довгого коридору, по обидва боки якого – двері у крихітні номери, оснащені телевізором, будильником і кондиціонером.

У 2008 році голландський готельний концерн CitizenM за своїми характеристиками став потенційним конкурентом мережі готелів-капсул Yotel. Вони модернізували рішення «Yotel» з урахуванням потреб європейців (рис. 4.9). Кімнати дещо збільшені в розмірі та обладнанні необхідним мінімум речей, які потрібні для задоволення потреб сучасної людини. Все ж основна концепція – мінімалізму зберігається [23].



Рисунок 4.9 – Приклад плану житлового приміщення з елементами інтер'єру готельного номеру модернізованих готелей-капсул (готельний концерн CitizenM) [23]

2-й рівень – це інноваційні перетворення, які приводять до корінних перетворень способів роботи техніки чи використання продукту;

Наприклад. Одним із таких технічно реалізованих ідей є Rotel («Rollendes Hotel» – готелі на колесах). Автобуси-готелі використовуються для туристичних подорожей (рис. 4.10). У них спроектовані невеликі зручні номери з ліжками. ROTEL-подорожі на сьогодні набувають світової популярності [19, 88].

3-й рівень – це інноваційні ідеї, які націлені на випереджуючі технічні рішення, що дає змогу створити принципово нові конструкції товару чи обладнання.

Наприклад. Використання спеціалізованого скла та відповідних технічних рішень забезпечило можливість побудови готелю «Kakslauttanen» у стилі традиційного північного житла, проте зі скла (рис. 4.11) [58]. Завдяки реалізації цього підходу, у готелі гість може насолоджуватися оточуючою природою.

4-й рівень – це інноваційні ідеї піонерного рішення, тобто винаходи, які змінюють не тільки процеси виробництва, а й роблять автоматично конкурентну позицію підприємства ідеальною. *Наприклад.* Одним із прикладів піонерних рішень є створення проектів по розміщенню готелів на морському дні (рис. 4.12).

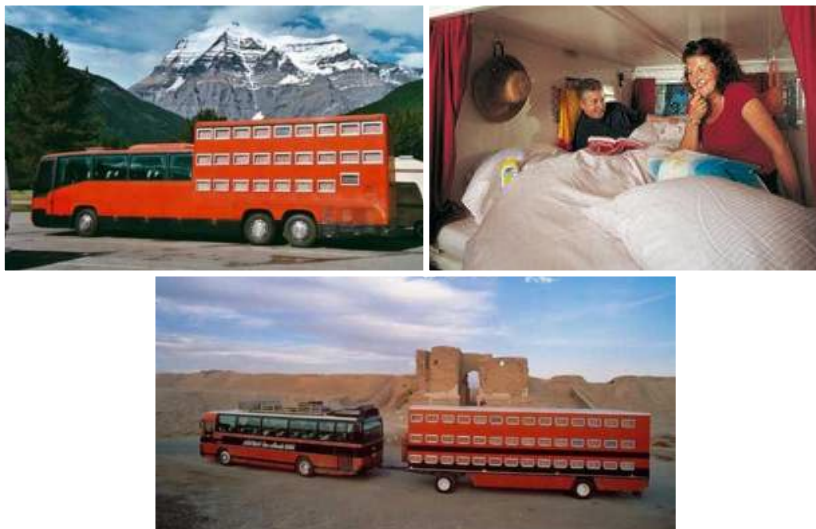


Рисунок 4.10 – Приклад інноваційних перетворень, що призводять до зміни способів роботи техніки чи використання продукту, які реалізовані в «Rollendes Hotel» [68, 88]



Рисунок 4.11 – Приклад реалізації інноваційних ідей, що впроваджено у готелі «Kakslauttanen» [58]

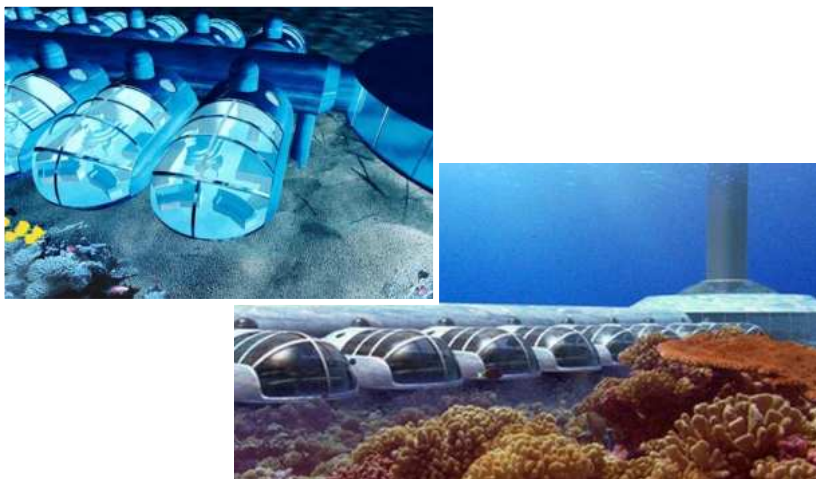


Рисунок 4.12 – Приклад інноваційні ідеї піонерного рішення – проектування готелів на морському дні [67]

Прикладні дослідження також потребують значних інвестицій, є ризикованими. Вони виконуються, зазвичай, на конкурсній основі галузевими науково-дослідними інститутами чи вищими навчальними закладами на замовлення держави або коштом великих промислових компаній, акціонерних товариств, інноваційних фондів тощо.

Другий етап інноваційних процесів пов’язують із **технікою** (рис. 4.5). На цьому етапі теоретичні розробки реалізують у матеріальному представленні. У межах технічного етапу проводять дослідно-конструкторські та проектно-конструкторські роботи. Вони спрямовані на розроблення, проектування, виготовлення та випробовування дослідних зразків нової техніки, технології, нового продукту чи послуги. На цьому етапі визначають технічні характеристики нової продукції, розробляють інженерно-технічну документацію на неї, створюють дослідні зразки, розпочинають експериментальне виробництво чи експериментальне надання послуги. Одержані результати теоретичних досліджень є основою для дослідно-конструкторських розробок і створення (або модернізації) зразків нової техніки, матеріалів, технології, продуктів. Метою дослідно-конструкторських розробок (ДКР) є створення зразків нових виробів, нової

техніки, які можуть бути передані після відповідних випробувань у серійне виробництво. На стадії дослідно-експериментальної розробки проводиться остаточна перевірка результатів теоретичних досліджень і розробляється відповідна технічна документація, виготовляються та випробовуються зразки нових виробів. Імовірність одержання позитивного результату від НДР до ДКР підвищується до 95...97 % для подальшого практичного використання [39]. Критерієм, який дає змогу відрізнити наукові дослідження і розробки від супровідних їм видів науково-технічної, виробничої та іншої діяльності, є наявність у них значного елементу новизни.

Такі роботи здійснюють самі підприємства чи організації (за наявності відповідних лабораторій, конструкторських бюро, експериментального виробництва) або на їх замовлення вищі навчальні заклади чи спеціалізовані конструкторські бюро. Фінансування здійснюється, зазвичай, зацікавленими підприємствами, організаціями чи фірмами (у т. ч. на засадах спільної участі).

Третій етап інноваційних процесів пов'язують із **виробництвом (комерціалізацією нововведення)** (рис. 4.5). На цьому етапі відбувається впровадження у виробництво нового продукту (чи надання послуги в результаті діяльності на підприємстві), розроблення програми маркетингу і просування новинки на ринок. На стадії дослідного виробництва інновацією є дослідний зразок чи експериментальна партія виробу. Дослідне виробництво забезпечує науку можливістю здійснювати дослідну перевірку результатів наукових досліджень і розробок із метою неперервності інноваційного процесу.

Дослідне виробництво може мати різні організаційні форми – завод, цех, дослідна станція, дослідно-експериментальне виробництво, майстерня тощо; мати різне місцезнаходження, різний ступінь господарської самостійності; перебувати на балансі наукової організації чи бути юридичною особою. Фінансування на етапі виробництва також є ризикованим. Його, зазвичай, здійснює суб'єкт господарювання. Для цього накопичуються кошти у спеціальних фондах і використовують позичковий капітал (банківські кредити).

У межах етапу виробництва виділяють кілька підетапів:

- *дослідження ринку*. На цьому підетапі вивчають готовність ринку до сприйняття нововведення; оцінюють можливість

формування нових споживчих потреб, які він може задовольняти; визначають форму просування новинки на ринок, можливість її модифікації для окремих його сегментів;

- *конструювання*. На цьому підетапі формують дизайн новинки з дотриманням естетичних, ергономічних (пов'язаних з оптимальним пристосуванням умов виробництва для ефективної праці), функціональних вимог із урахуванням преференцій споживачів вибраного сегменту ринку (сучасність, комфортність, вишуканість, лаконічність, цінові характеристики тощо); розробляють маркетингові заходи для просування товару на ринок;

- *ринкове планування*. Визначають обсяги попиту на новий товар, його асортиментний ряд, можливі ринки збуту; оцінюють втрати на виготовлення і прогнозують майбутні доходи від продажу;

- *дослідне виробництво (надання послуги)*. Налагоджують і відпрацьовують технологічний процес, складають кошторис витрат;

- *ринкове випробування*. Здійснюють рекламну кампанію до появи товару на ринку, визначають прогнозовану ціну, випускають пробну партію продукції чи здійснюють пробне надання нової послуги, оцінюють попит на неї, за необхідності вносять зміни у тактику маркетингу чи дизайн товару тощо;

- *комерційне виробництво*. Формують портфель замовлень на виготовлення товарних партій, чи здійснення послуг, укладають угоди з постачальниками, розробляють логістичні схеми, вибирають канали збуту, проектують і створюють систему управління виробництвом продукції чи управління діяльністю стосовно надання послуги, виготовляють і реалізують продукцію чи надають послуги в запланованих обсягах; відпрацьовують систему управління якістю; удосконалюють політику ціноутворення та методи стимулювання збуту.

Дослідно-експериментальні роботи завершують стадію освоєння промислового виробництва нових виробів і починається процес промислового виробництва (ПВ). У виробництві знання матеріалізуються, а дослідження добігають свого логічного завершення.

Метою цих досліджень є забезпечення безаварійної й економічної роботи, ліквідація застарілого обладнання, постійне поліпшення якості продукції та сервісного обслуговування споживача. Вони передбачають технічні й організаційні заходи,

що можуть забезпечити підтримку нового виробу в робочому стані протягом нормативного часу служби.

Після здійснення маркетингових досліджень, на стадії комерційного виробництва новинку можна вважати нововведенням. Проте на будь-якому етапі інновація може бути товаром в умовах поділу праці між економічно самостійними суб'єктами. Ринковий етап охоплює реалізацію, розширення ринку, зрілість продукту та спад. Але на відміну від науково-технічного прогресу інноваційний процес не закінчується впровадженням нової продукції, послуги чи технології. Він не переривається і після впровадження, адже, поширюючись, новинка вдосконалюється та набуває важливих споживчих властивостей. Крім того, радикальні новації та скорочення періоду досліджень і розробок змінили межі між видами наукової діяльності і ускладнили процес НДДКР. Цьому сприяла й поява нових сфер досліджень. Так, у біотехнології та нових матеріалах постійно проходить зміна чітких меж фундаментальних і прикладних досліджень та розробок.

Етап комерціалізації нововведення є завершальним в інноваційному процесі. Проте, після його завершення новий продукт не завжди залишається власністю підприємства, яке його створило. Право на виготовлення нового продукту можуть отримати й інші підприємства, придбавши відповідну ліцензію. Відбувається дифузія нововведення.

Таким чином, розвиток науки є вихідною базою для виникнення нових галузей виробництва. Наука стає безпосередньо виробничою силою суспільства, бо в її надрах народжуються нові види виробництва, нові технології, нові знання. Проте суспільна цінність наукової ідеї виявляється після того, як вона стає загальним надбанням. Незалежно від того, хто фактично створив наукову ідею, якій би приватній компанії не належало юридичне право на її використання, рано чи пізно власником цієї ідеї стає все суспільство, всі одержують право на її споживання. Відкриття як інтелектуальний продукт не має ринкової вартості, бо на нього неможливо оформити ліцензію, оскільки воно не сумісне з яким-небудь еквівалентом. Їх висока евристична цінність, як правило, відзначається міжнародними і державними преміями.

4.3. Інноваційний цикл

Усі процеси у світі, зокрема й економічні, підкоряються основним законам розвитку, діалектики як найбільш загальним законам будь-якого руху, будь-якого розвитку в усьому розмаїтті їх форм і в усій їх суперечності. Яким би не був процес розвитку, він завжди має початок і кінець. При цьому вже на початку в тенденції міститься завершеність розвитку. Такий етап завершеності та розвитку процесу називається циклом (грец. κύκλος – коло). Поняття циклу розглядається як сукупність явищ, процесів, робіт, які створюють певну завершеність розвитку протягом певного відрізка часу, наприклад, виробничий цикл – повне коло робіт, виконання яких дає готову продукцію.

Інноваційний цикл –

період створення і комерціалізації, який дослідники визначають як інноваційний процес (сукупність науково-технічних, технологічних і організаційних змін)

Циклічність розглядають як рух від однієї економічної рівноваги до другої. Епіцентром циклічного руху є криза, у якій поєднуються межа та імпульс зростання економіки.

Інноваційний цикл – коло інноваційних процесів, новин, нововведень, які реалізуються в системі певного технологічного укладу, забезпечуючи прогресивний розвиток суспільства. Інноваційний цикл у загальному випадку починається з початку роботи над інновацією та закінчується розгортанням її комерційного виробництва. Канадський підприємець Д. Дойл запропонував інноваційну модель, яка добре характеризує різні стадії інноваційного процесу (рис. 4.13). Схеми наглядно демонструє, що продукція (виріб, послуга) міг би «вмерти» на кожному із наведених етапів, що пов'язано з великими труднощами подолання кожного етапу оновлення. Більшість компаній проводять і НДДКР, і дослідження ринку протягом усього життєвого циклу товару в надії модифікувати його та знайти нові ринки. Саме ця діяльність запобігає випадковим погіршенням у продажу й, відповідно, у прибутку.

Наведений інноваційний ланцюг більше відповідає технологічно насиченому виробництву. Звісно, для різної продукції

(виробів, послуг) за технологією і виробничим циклом стадії матимуть певні відмінності. Так будуть розходження між бізнесом, орієнтованим на сервіс, і бізнесом з виробництва товарів. Проте кожна з цих фаз буде обов’язково присутньою у кожному інноваційному циклі.

Кожна ланка *життєвого циклу інновації* відносно самостійна, має свої закономірності розвитку і виконує специфічну роль. Життєвий цикл має часові, трудові і кошторисні оцінки, які використовуються для організації планування та фінансування роботи. Розглядаючи інноваційний цикл, його зіставляють із життєвим циклом нової продукції.



Рисунок 4.13 – Ланцюг інновацій (за Д. Дойлем) [28]

Загальна схема структури життєвого циклу інноваційного процесу наведена на рис. 4.14. Характеризуючи його, прийнято

виділяти чотири фази (етапи): I – створення інновації та потужностей для її використання, II–III – зростання виробництва й продажу, IV – насичення ринку та занепаду й зняття продукції (виробу, послуги) з виробництва.

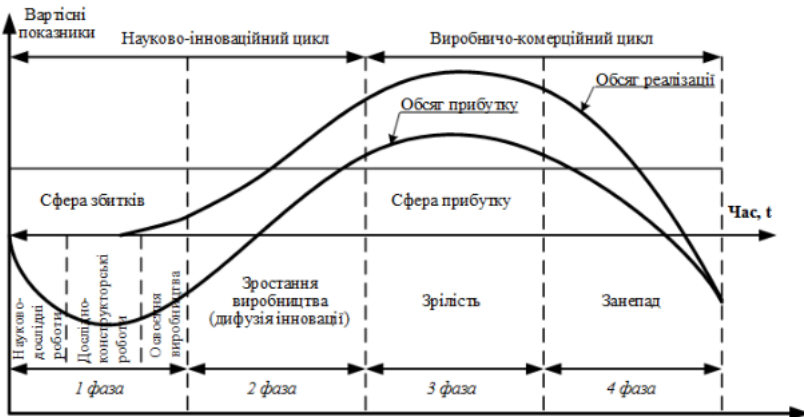


Рисунок 4.14 – Структура життєвого циклу інноваційного процесу [39]

Перша фаза життєвого циклу інноваційного процесу – створення новинки – складається з комплексу робіт, спрямованих на перетворення результатів науково-дослідних розробок у зразки нової продукції (виробів, послуг), їх адаптацію до ринку та оцінювання умов включення в економічний обіг. Комплексність цих робіт полягає в тому, що вони поєднують одночасно створення чи пристосування існуючого виробничого апарату для організації виробництва нового товару. На цій фазі також починаються маркетингові дослідження під час продажу перших дослідних партій (зразків), що має велике значення для введення інновації на ринок.

Ця фаза є виключно збитковою [39]. На фазі впровадження існує велика кількість продуктивних інновацій, проте їх вибір проблематичний через недостатність інформації про майбутній платоспроможний попит [15].

Друга фаза життєвого циклу інноваційного процесу пов'язана з освоєнням виробництва та зростанням обсягів продажу, досягненням запланованого рівня рентабельності. Припадаючи

на сферу виробництва, цей етап є найважливішим у всьому життєвому циклі продукції, бо саме тут реалізується матеріально-речова основа інноваційного циклу. На даній фазі споживачі відкривають для себе новизну й оцінюють її як споживчу вартість [39]. На фазі зростання характер попиту в основному визначився, і кількість продуктивних інновацій скорочується. А збільшення обсягів виробництва та продажу, дохідності стимулює технологічні інновації, які зменшують витрати виробництва [15].

Третя фаза – фаза зрілості. Вона характеризується зменшенням темпів зростання виробництва, стабілізацією. Слід зазначити, що довготривалість масового випуску нового продукту спричиняє подвійний вплив на ефективність. З одного боку тривале виробництво нової продукції забезпечує високі економічні результати, задовольняючи попит та забезпечуючи накопичення для відтворення; з іншого – виникає необхідність оновлення продукції, бо це є обов'язковою умовою утримання місця на товарному ринку і підвищення конкурентоспроможності. Усе це потребує оптимізації часу виробництва з урахуванням змін темпів зростання його економічної ефективності. На цій фазі збільшується конкуренція внаслідок дифузії та тиражування нововведення [39]. На фазі зрілості знижуються темпи випуску продукції, а інновації характеризуються окремими поліпшеннями даної технології [15].

Четверта фаза – фаза занепаду: моральне старіння продукту. Попит падає, нововведення стає неконкурентоспроможним і витісняється іншими новаціями. Тому ще до настання цієї фази інноватор прагне модернізувати продукт або створити новий. Для забезпечення постійного розвитку це робиться одночасно. Можна продовжити життєвий цикл інновації, якщо активно працювати в маркетинговій сфері, підтримуючи попит на дану продукцію шляхом зниження цін, через рекламу або інші канали збуту. Однак маркетингові заходи без проведення науково-дослідних робіт для покращання продукції даного параметричного ряду, без розроблення та освоєння нових видів продукції носять тимчасовий характер, тому лідируючі компанії, які самостійно розробляють і реалізують новий продукт, постійно працюють над удосконаленням чи створенням нового продукту [39]. На фазі старіння продовжують знижуватись темпи випуску продукції та обсяги продажу, а насичення ринку зменшує трудомісткість технологічних інновацій [15].

Згідно з гіпотезою Я. Ван Дейн, протягом життєвого циклу галузі проходить поступове витіснення продуктових інновацій технологічними. Ця концепція важлива саме на перехідному етапі економіки, коли є необхідність активного стимулювання інновацій [15].

Відмінність між інноваціями полягає ще й у тому, що вони далеко не усі проходять етапи повного інноваційного циклу ($T_{\text{ім}}$). Це обумовило існування додаткових їх різновидів. Так для певної інновації (конкретного інноватора) інноваційний цикл може починатися із самого першого етапу (рис. 4.15), а може й з придбання патенту або ліцензії на виробництво нової продукції. Аналогічна ситуація може бути й з кінцевим етапом. Інноваційний проект може завершуватися етапом комерційного виробництва (комерціалізації інновації). Він може закінчуватися й навіть продажем патенту на нові технічні і (або) технологічні рішення, або ж ліцензії.

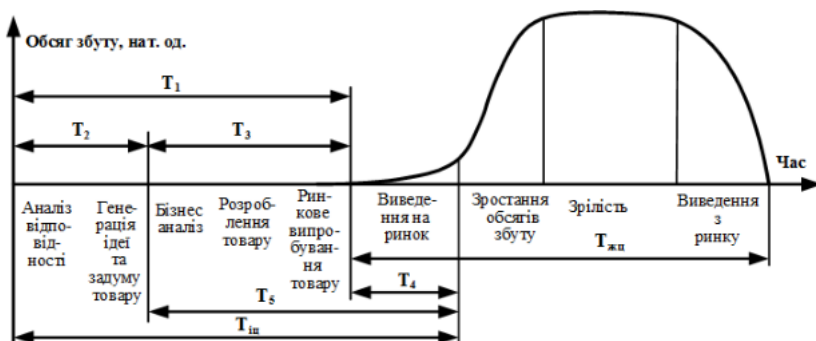


Рисунок 4.15 – Варіанти інноваційного циклу [32]:

T_1 – інноваційний цикл, який закінчується продажем ліцензії на право виробництва нової продукції (товару), надання послуги;
 T_2 – інноваційний цикл, який закінчується продажем патенту на технічні і (або) технологічні рішення; T_3 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту на нове технологічне чи технічне рішення і закінчується продажем ліцензії на право виготовлення нової продукції; T_4 – інноваційний цикл, що починається придбанням ліцензії і закінчується комерційним виробництвом нової продукції;
 T_5 – інноваційний цикл, що починається придбанням патенту та закінчується комерційним виробництвом; $T_{\text{ж.п}}$ – повний інноваційний цикл від генерації ідей до розгортання комерційного виробництва нової продукції

Розглядаючи можливість розвитку засобу розміщення, необхідно враховувати, що діюче підприємство уже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення існуючих потреб і запитів споживачів. При цьому інноваційні розробки можуть бути втілені в нові види продукції, які доповнюють (диверсифікують) існуючий портфель або ж замінюють певні види продукції. Активне проведення НДДКР, розроблення й упровадження нових послуг і технологій може бути рекомендована засобам розміщення, які мають сильні науково-дослідні і дослідно-конструкторські підрозділи й відповідну базу.

Готельні підприємства із сильним маркетинговим підрозділом, які стійкі до конкурентного тиску, здатні активно протидіяти конкурентам. Вони можуть реалізовувати захисну стратегію, що передбачає поліпшення продуктів і технологій.

Новинки можуть бути також впроваджені поза межами засобу розміщення, що їх запропонував, у вигляді патентів, ноу-хау, ліцензій тощо. Такий варіант рекомендують для готелів малої потужності, які неспроможні самостійно організувати масштабне впровадження своїх розробок. Оптимальність конкретного варіанту вирішується на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив.

Інноваційний процес має циклічний характер і складається з багатьох інноваційних циклів (ІЦ). Завершеність одного циклу кладе початок новому, в якому можуть повторюватись деякі особливості першого. Для розвитку характерна спіралеподібна форма. Інноваційна спіраль розкручується без зупину, обумовлюючи постійний розвиток.

У результаті цього в ХХІ ст. вона підводить розвинені країни до віртуальної (лат. *virtualis* – можливий, такий, що може проявитись за певних умов) економіки, яка ще мало вивчена. Феномен циклу – це періодичність повторення характерних соціоекономічних і технологічних ситуацій через певні відрізки часу. Механізм циклу показано на рис. 4.16.

Траєкторію рівноваги економічного зростання (тренд) визначають два основні показники: швидкість оновлення виробничих фондів та ефективність нововведень.

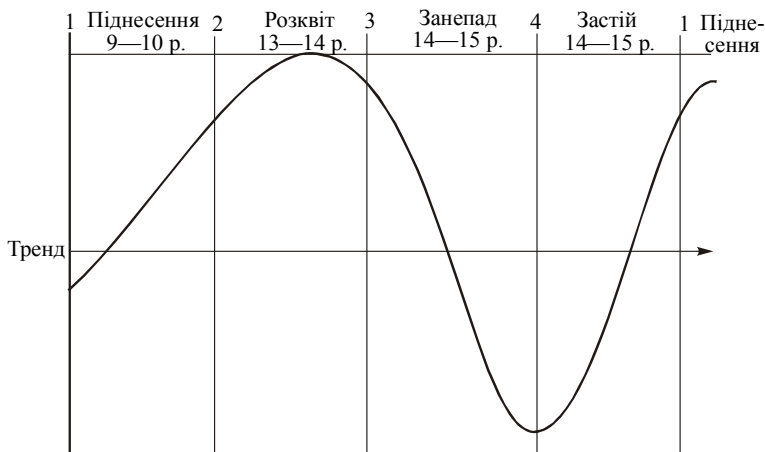


Рисунок 4.16 – Механізм циклу [39]

Згідно з концепцією інноваційного розвитку, щоб отримати довгострокові конкурентні переваги і їх утримувати, необхідно здійснювати інноваційну діяльність не епізодично, а постійно, що потребує її планування. Крім того, для завантаження виробничих потужностей і отримання прибутку підприємство повинне мати у своїй номенклатурі товари, що знаходяться на різних етапах життєвого циклу (ЖЦ), щоб падіння обсягів збуту і прибутку від одних товарів компенсувалося зростанням від інших. При цьому уже на етапі росту життєвого циклу конкретної продукції (товару чи послуги) слід починати роботи з просування на ринок її заміни (рис. 4.17).



Рисунок 4.17 – Схема заміни поколінь продукції (товару) [32]

Однак інноваційний процес не повинен зводитися лише до заміни застарілих модифікацій продукції (послуг, товару) більш новими чи заміни одного покоління продукції іншим. Ситуація на ринку динамічно змінюється, відповідно змінюються ринкові можливості та загрози, що потребує відповідного реагування з метою приведення внутрішніх можливостей розвитку підприємства-інноватора відповідно до зовнішніх.

Забезпечення такої відповідності є створення та впровадження інновацій як у традиційних галузях діяльності підприємства, так і в нових.

4.4. Моделювання інноваційних процесів

Подолання кожного з етапів інноваційного процесу пов'язано з великими труднощами й потребує відповідних зусиль. При цьому важливе значення також відіграє специфіка самого підприємства та його продукції, як результату діяльності. Так суттєві розходження будуть в інноваційній діяльності спрямованій на виробництво товарів – матеріальної продукції (наприклад, у ресторанній частині підприємства) та діяльності, орієнтованій на сервіс (наприклад, у готельній частині підприємства). Це потребує й відповідно різних підходів до розгляду інноваційних процесів.

Моделювання –

це процес, при якому оригінал – первинний об'єкт – логічно відтворений та поданий у вигляді імітації

Різноманітні чинники обумовлюють комплексні відносини та зв'язки між їх складовими елементами прийнято зображати в вигляді **моделей інноваційних процесів**.

Інструмент моделювання обумовлює ефективність інноваційного процесу, що після впровадження інновації матиме вираження в певній мірі задоволення потреби ринку. Модель інноваційного процесу дає змогу виділити в інноваційній діяльності окремі складові, відкриваючи тим самим можливість наскрізного планування інновації за стадіями, з урахуванням кон'юнктурних змін.

Сучасний інноваційний менеджмент розглядає можливість використання різних видів моделей для представлення інноваційних процесів.

Учені та практичні діячі інноваційний процес розглядають із різних позицій [15]:

- як лінійне здійснення науково-дослідницької, науково-технічної, виробничої діяльності та маркетингу;
- як паралельно-послідовне здійснення НДДКР і комерціалізації новинок;
- як тимчасові етапи життєвого циклу інновації;
- як процес фінансування інновацій.

Приклад представлення лінійної моделі наведено на рис. 4.18. У цій моделі прикладні розробки викликали нові можливості та вдосконалення, які знаходять свій шлях до ринку, або ринок сигналізував про нові потреби.

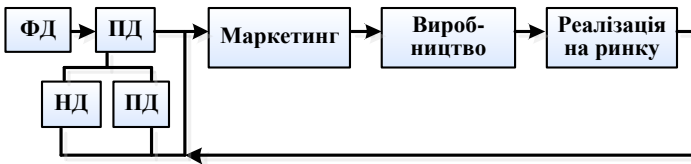


Рисунок 4.18 – Лінійна модель інноваційного процесу (за Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук):

ФД – фундаментальні дослідження; НД – наукові дослідження;

ПД – прикладні дослідження; ДКР – дослідно-конструкторські розробки

Із точки зору управління інноваційними процесами в готельній індустрії вагоме значення мають *організаційні моделі*. Вони базуються на дослідженнях організаційних систем і явищ. Моделювання організаційних систем забезпечує можливість врахування мети підприємства – впорядкування, перетворення, покращення структури та взаємозв'язку системи, що сприяє її функціонуванню. При цьому використовують ланцюгові («прості») моделі. Їх головним завданням є відображення організаційних відносин і зв'язків між явищами та процесами, що складають інноваційний цикл (рис. 4.19).



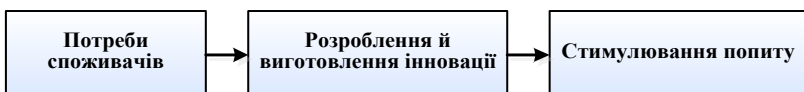
Рисунок 4.19 – Проста ланцюгова модель інноваційного процесу

За потреби моделювання інноваційних процесів із урахуванням змістовного навантаження їх представляють у вигляді *функціональної інноваційної моделі* (рис. 4.20). При цьому до уваги приймається концепція: нові знання, одержані в результаті фундаментальних, а в подальшому й прикладних досліджень, автоматично породжують нові технології та продукти. Використання такого підходу обумовлює розуміння, що знання автоматично призводять до економічного росту.

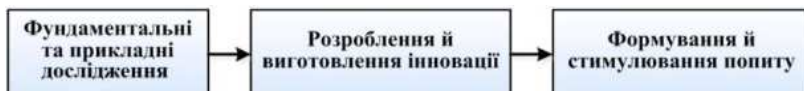


Рисунок 4.20 – Функціональна послідовність інноваційного процесу

Різна функціональна послідовність обумовлює відмінні шляхи протікання інноваційних процесів (рис. 4.21). На визначення шляху функціонування інноваційного процесу впливає значна кількість факторів. Перш за все, його обумовлює мета самої інноваційної діяльності. Вона, в свою чергу формується з урахуванням потреб і можливостей інноваційного суб'єкта.



а) стратегія втягування інновацій



б) стратегія проштовхування інновацій на ринок

Рисунок 4.21 – Різновиди функціональних послідовностей інноваційного процесу [32]

Функціональна послідовність протікання інноваційних процесів за стратегією втягування більш проста. Ця стратегія потребує менших затрат, є менш ризикованою, тому й має значно ширше практичне застосування. Проте, стратегія втягування інновацій забезпечує відносно менші можливості досягнення кінцевих ефектів. Відповідно, протікають інноваційні процеси

«доганяючі» – націлені на наслідування лідерів. Хоча ця стратегія має й свої переваги. Такі інновації пов'язані з поліпшенням властивостей наявних процесів виробництва та продуктів. При цьому реалізуються здебільшого дрібні винаходи, які націлені на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки та технології. Стратегія втягування інновацій зазвичай застосовується для поліпшуваних інновацій, аналоги яких є на ринку. Вона ефективна коли існує фактичний попит на ринку.

Функціонування інноваційного процесу за схемою проштовхування інновацій на ринок значно глибший і масивніший процес, що потребує значних затрат. Оскільки цей процес передбачає глибокі фундаментальні та прикладні дослідження, він потребує забезпечення інноваційної діяльності на високому професійному рівні. Проте, в кінцевому результаті він забезпечує можливість формування попиту споживача. У результаті такої діяльності з'являються не лише нові види додаткових послуг, а й виникають нові види сервісної діяльності, потреб споживачів. Відповідно, протікають інноваційні процеси піонерні – націлені на досягнення світового лідерства. Таким чином, суб'єкт, використовуючи у своїй діяльності другий варіант інноваційного процесу, забезпечує собі переваги лідера в галузі чи навіть і загальносвітові. Функціонування інноваційного процесу за схемою проштовхування має важливе значення для еволюційної теорії, оскільки при цьому реалізуються важливі винаходи й формується підґрунтя для нових поколінь техніки та технологій.

Слід зазначити, що найбільш вдалі інновації були породжені НТП, вони базуються на фундаментальних наукових відкриттях (лазер, комп'ютер, радар, оптичне волокно тощо). Однак відсоток комерційного успіху розробок, які базуються на досягненнях НТП, є надзвичайно низьким. Це пояснюють тим, що в переважній більшості такі розробки не відповідають запитам споживачів, оскільки вони або не враховувалися, або до появи цих розробок їх просто не існувало (запити слід розуміти як підкріплені купівельною спроможністю попит). Проте з часом ситуація зазвичай змінюється й розробки, породжені НТП, користуються попитом.

Таким чином, виникає необхідність формувати попит споживача на новацию. Іноді попит на інноваційну продукцію, в основу якої покладено фундаментальні відкриття і винаходи, цілеспрямовано формують, оскільки до появи цієї продукції

попиту в явному вигляді на неї не існувало. Часто для формування попиту на інноваційні розробки застосовують механізми державного чи міжнародного регулювання і стимулювання.

Природно, що під час пошуку (розроблення) нової продукції, на випуск якої слід орієнтувати підприємство, у першу чергу слід звернути увагу на товари, на які існує незадоволений попит чи очікується зростання попиту в найближчому майбутньому. При цьому до уваги приймається попит, який підкріплений купівельною спроможністю фактичних чи потенційних споживачів, причому не поодиноких, а в кількості, що забезпечує прибуткову роботу підприємства-виробника. Водночас існує достатньо велика ймовірність того, що на існування дефіциту певних товарів звернуть увагу й інші виробники, відповідно, доведеться вступати в конкурентну боротьбу з кількома конкурентами, результат якої важко спрогнозувати.

Стратегія прощтовхування є більш характерною для радикальних інновацій, аналогів яких не існувало: технології генної інженерії, нанотехнології тощо. Однак створення такого роду інновацій у переважній більшості є можливим лише для окремих великим підприємствам. Іноді створення подібних інновацій координується на державному рівні. Це відбувається за умов, коли виникає необхідність скоординувати роботу великої кількості підприємств і установ. Для деяких стратегічних інновацій потрібні спільні зусилля кількох великих держав (наприклад, установки для генерування електроенергії методом термоядерного синтезу).

Отже, стратегія прощтовхування передбачає орієнтацію на новий продукт (товарну продукцію чи послугу), аналогів яких немає, або на продукт, що задовольняє існуючі потреби, але відмінним від традиційного способом. Це дає певні гарантії щодо уникнення, хоча б на перших порах, жорсткої конкурентної боротьби. Проте пошук ідей для розроблення таких товарів є досить специфічним: слід прогнозувати ймовірні напрямки розвитку НТП, технологічні та технічні прориви, соціальні, демографічні й екологічні зміни, аналізувати нові запити споживачів, прогнозувати їх ймовірні зміни та виявляти причини цих змін [32]. На основі цього слід прогнозувати ймовірний попит у майбутньому, у т. ч. потенційні чи приховані потреби.

Таким чином, незалежно від функціональної послідовності, інноваційний процес охоплює весь комплекс відносин: вироб-

ництво, обмін, споживання. Він є складним і взаємопов'язаний процесом створення інновацій з використанням сукупності системи знань, наукової та маркетингової діяльності; сукупності засобів праці, що полегшують людську працю і роблять її продуктивнішою (техніка, прилади, устаткування, організація виробництва). І в результаті інноваційний процес охоплює невиробничу сферу, сферу матеріального виробництва й експлуатації. Він є системою етапів, стадій та видів робіт, і тому має складну структуру.

Попередньо розглянуті варіанти підходу до моделювання інноваційних процесів не дають можливості в достатній мірі представити взаємозв'язок між їх елементами. Вони не розкривають сумісних елементів процесу та зворотних зв'язків. Вирішити цю проблему можна шляхом використання моделі взаємодії (рис. 4.22). Вона характеризується акцентом на зв'язок технологічних можливостей з потребою ринку.

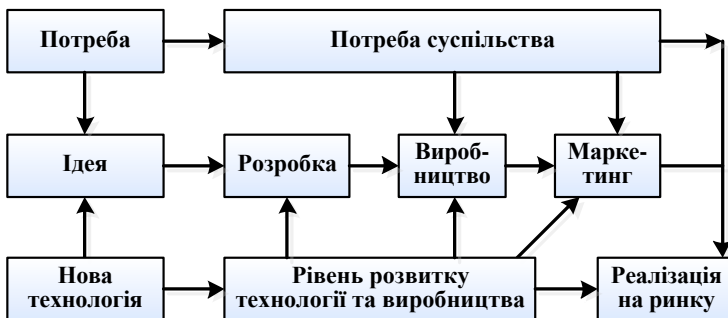


Рисунок 4.22 – Інноваційна модель взаємодії [15]

Формування інформаційного суспільства скорочує відстані між різними ланками економічної системи, від виробничих підрозділів і до споживачів, унаслідок чого дедалі швидше проходить становлення та поширення елементів зворотного зв'язку. Обмін технічними засобами і продукцією між різними галузями народного господарства сприяє їх поєднанню в одну ланку. Тому інноваційна діяльність не є лінійним процесом, який передбачав лише проникнення нових винаходів, зроблених у науково-технологічній сфері, у більших масштабах у галузі промисловості. Інновації в «новій економіці» являють собою поєднання великої кількості можливостей змін, що відбува-

ються в інших сферах життя суспільства, а також нових рішень традиційних проблем. Усе це створює синергійний ефект. Тому й відбувається порушення традиційної послідовності етапів, які переплітаються та взаємопов'язані між собою [15].

Інновації – багатовимірний процес, що потребує високого рівня інтеграції як усередині підприємств чи організацій, так і на міжфірмових рівнях, при цьому інноваційний процес передбачає використання інформаційних технологій («нелінійні інновації» проти «лінійних») [15].

Можливість представити інноваційні процеси як комплексну систему забезпечує використання *кібернетичної моделі* (запропонована угорським дослідником Б. Санто). Вона висвітлює інноваційний процес як комплексну систему, в якій елементи процесу утворюють підсистеми, що знаходяться в постійному зв'язку та взаємодії з багатьма зворотними зв'язками. Кібернетична модель демонструє безперервність і автономність суспільного процесу обробки інформації (рис. 4.23).

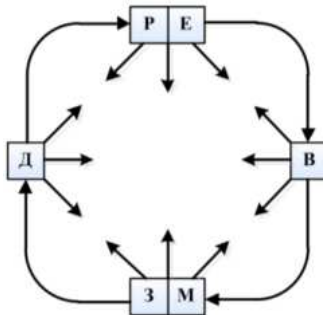


Рисунок 4.23 – Кібернетична модель інноваційного процесу (за В. О. Василенко, В. Г. Шматько [20]): Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей); Р – розробка; Е – експериментальне виробництво; В – виробництво; М – маркетинг; З – збут

Відомий учений Р. Росвелл виділяє кілька поколінь моделей інноваційного процесу (табл. 4.1). Історичний огляд природи інноваційного процесу показує, що розвиток ішов від простих лінійних моделей до більш складних діалогових [15].

Завершальним результатом інноваційного процесу, незалежно від функціональної послідовності його протікання, є ство-

рення конкурентоспроможного продукту. Проте конкурентоспроможність залежить від ступеня новизни ідеї, взятої за основу новачії. Якщо ідея принципово нова, то життя новинки буде тривалим. Вона швидко поширюватиметься і принесе комерційну вигоду інноваторам і суспільству загалом.

Таблиця 4.1 – П'ять поколінь інноваційного процесу [15]

Період	Основні характеристики
1950-ті – середина 1960-х років	Проста лінійна модель інноваційного процесу (simple linear model), яка підштовхується технологією (technology push)
Кінець 1960-х – початок 1970-х років	Лінійна модель, із урахуванням потреб ринку
Початок 70-х – середина 80-х років	Модель взаємодії (Coupling model), у якій ураховується взаємодія між різними елементами, і їхній зв'язок
Середина 80-х – 90-ті роки	Паралельна модель (Parallel model), характеризує інтеграцію всередині фірми з постачальниками та покупцями
90-ті роки – майбутнє	Модель стратегічної інтеграції (systems integration). Гнучка реакція фірми на зміни в зовнішньому середовищі, безперервний інноваційний процес

Перебіг інноваційного процесу, як і будь-якого іншого, визначається складною взаємодією багатьох чинників. Успіх на цьому шляху залежить від управлінського механізму, який не лише об'єднує окремі наукові ідеї в єдину, а й спонукає до її розроблення, впровадження результату в виробництво, реалізацію, поширення та споживання. На такий розвиток і перебіг інноваційного процесу впливає значна кількість факторів:

- стан зовнішнього середовища, у якому він проходить (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки та виробництва тощо);
- стан внутрішнього середовища окремих організаційних і господарських систем (фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язки з зовнішнім середовищем тощо);

– специфіка самого інноваційного процесу як об’єкта управління.

Звичайно підприємства готельного господарства протягом усього життєвого циклу продукції чи послуги намагаються модифікувати їх та знайти нові ринки.

Така спрямованість діяльності запобігає погіршенню їх фінансово-економічного стану та є запорукою конкурентоспроможності.

4.5. Типи інноваційних процесів у готельному господарстві

На сьогодні вчені виділяють кілька типів інноваційних процесів, які проявляються в готельній індустрії (рис. 4.24).

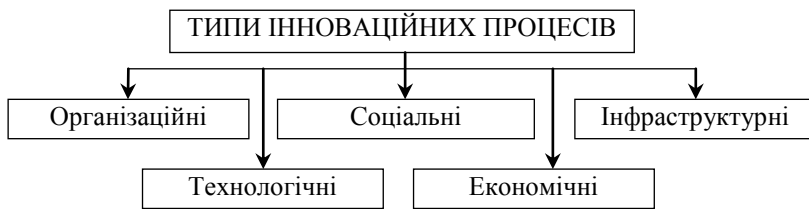


Рисунок 4.24 – Типи інноваційних процесів

Розглянемо особливості їх прояву в засобах розміщення більш детально.

4.5.1. Організаційні інноваційні процеси

Як організаційні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в:

- концептуальні положення кадрового, інформаційного, фінансового забезпечення науково-інноваційної діяльності;
- організаційну структуру інноваційного колективу;
- застосування нових методів у процесі управління персоналом готелю, організації надання готельних послуг;
- новітні підходи до організації маркетингової діяльності готельних підприємств. Застосування інновацій у процес проєктування готельного продукту;

- новітні методи організації системи менеджменту готельного підприємства, створення іміджу, використання PR-технологій;

- підготовку та перепідготовку кадрів готельного підприємства для науково-технічної й інноваційної діяльності в умовах ринкової економіки.

Готель є складним комплексом функціональних ланок, від злагодженості роботи яких залежить його успішне існування на ринку. Сучасні умови існування засобів розміщення потребують забезпечення підвищеної оперативності та точності роботи персоналу та готельного комплексу в цілому.

У практичній діяльності готельного підприємства організаційна складова системи включає процеси, пов'язані з організацією виробництва, праці та управління. У свою чергу вона також є складною сукупністю організаційних форм, методів і засобів підготовки, ухвалення і втілення в життя управлінських рішень із удосконалення та підвищення ефективності виробництва. Кожен із них розпадається на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з багатогранною діяльністю засобу розміщення і виконуються у відповідній послідовності.

Як організаційний напрям інноваційної діяльності засобу розміщення розглядають:

- розробку організаційної стратегії інноваційного розвитку;
- підвищення рівня нововведення на всіх стадіях його життєвого циклу;

- розробка організаційної структури та складання штатного розкладу;

- визначення типу виробництва, оптимальної спеціалізації готельного підприємства та організації його структурних підрозділів;

- вибір найважливіших проблем, напрямів і тем досліджень і розробок, а також номенклатури продукції (послуг);

- накопичення в процесі виробництва та споживання раніше розробленої (старої) моделі інформаційних, інтелектуальних, трудових, матеріальних, грошових ресурсів і проведення їх аналізу;

- відбір і розробка нововведень, які будуть використані в наступній новій моделі, що замінить існуючу;

- аналіз, відбір і придбання (продаж) ліцензій на право виготовлення (застосування) інноваційних рішень різного характеру;

- удосконалення організації руху матеріально-технічних, фінансових та інформаційних ресурсів;
- освоєння нових ринків збуту виробів;
- формування каналів розподілу інформації про нововведення;
- забезпечення динамізму збуту та здатності до швидкого реагування на ринкові зміни;
- організація розробки бізнес-плану та плану маркетингу нової продукції (послуг) із передбаченням зміни конкуренції та кон'юнктури ринку тощо.

Удосконалення системи управління засобом розміщення має важливе значення. Її розвиток здійснюється шляхом розробки та впровадження управлінських інновацій.

Об'єктом управління засобу розміщення тривалий період був стабільний виробничий процес, незмінна виробничо-технічна база, відносно стійка номенклатура продукції з високим рівнем стандартизації. Інноваційний процес мав короткостроковий локальний характер і реалізувався завдяки знанням спеціалістів і керівників із залученням ресурсів і методів, сформованих для стабільних процесів.

Нові економічні умови, що склалися сьогодні, вимагають інтенсивної інноваційної діяльності, підвищення уваги до ефективності організації досліджень і розробок, організації нововведень на всіх стадіях життєвого циклу продукції, зниження інноваційних ризиків, скорочення термінів впровадження інновацій. При цьому діяльність керівника, що спрямована на розробку стратегій інноваційного розвитку засобу розміщення, потребує значних затрат часу та зусиль.

Із іншої сторони управління підприємством як вид діяльності традиційно націлене на регулярне виконання попередньо встановлених відповідних управлінських дій і операцій (планування, організація, облік, контроль, аналіз, регулювання тощо). У результаті керівники готельного підприємства змушені одночасно виконувати не тільки регулярні, поточні управлінські дії, а й постійно займатися вдосконаленням тих, що існують, і створенням нових управлінських технологій. Тому посиленна увага керівництва інноваційним організаційним процесам привносить конфлікт в управлінні засобом розміщення.

У даному випадку значення поняття «діяльність» ототожнюють із поняттям «управлінська технологія». Зазвичай будь-

яка управлінська технологія має трифазову структуру: технологія-процедура-операції. Виконання регулярних, повсякденних дій та операцій вимагає їх незмінності й стабільності.

Незважаючи на це, низка зовнішніх і внутрішніх факторів призводить до загострення потреби в постійних змінах в управлінні. Ці фактори є індивідуальними для кожного готельного підприємства.

Конфлікт між стабільністю та розвитком систем управління засобом розміщення відбувається не лише тому, що вони претендують на один ресурс. Розвиток систем управління припускає час то відмову від існуючих управлінських технологій на користь нових. Для засобу розміщення це є початком діалектичної «боротьби нового зі старим». Учасники управлінських технологій (виконавці процедур і операцій) мають змінювати звичний образ поведінки, перенавчатися, освоювати нові форми та методи роботи. При цьому, як правило, відбувається перерозподіл повноважень, порушується баланс інтересів, що склався в колективі, змінюються соціальні ролі, цінності, стимули. Відбувається свого роду революція в колективі готельного підприємства, зі всіма можливими наслідками.

На сьогодні існує значна кількість нових технологій, що використовуються в управлінні засобом розміщення. Різноманітність їх типів у залежності від характеру виконання підприємством своєї інноваційної функції представлено на рис. 4.25.

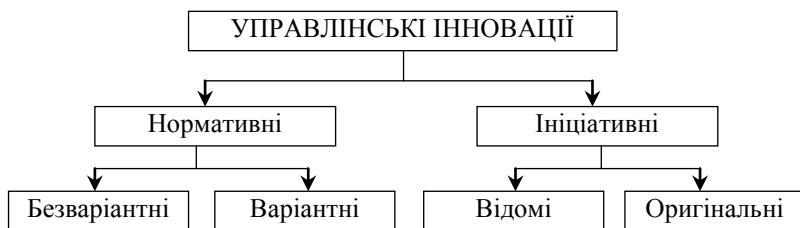


Рисунок 4.25 – Класифікація управлінських інновацій

Розглянемо дещо детальніше представлені типи управлінських інновацій.

Нормативні управлінські нововведення умовно поділяють на дві підгрупи. Одна із них **безваріантні управлінські нововведення**. Як такі розглядають управлінські підсистеми, зокрема

бухгалтерський облік, податковий облік, статистична звітність, кадрове забезпечення тощо. Правила виконання управлінських операцій у рамках названих підсистем часто змінюються. Скажімо, наприклад, всі підприємства готельної індустрії зобов'язали внести зміни у порядок і алгоритм ведення податкового та бухгалтерського обліку. Така типова управлінська інновація впроваджується вольовим способом, оскільки є нав'язаною підприємству фіскальними органами. Персонал відповідних підрозділів підприємства після вивчення офіційних інструкцій (можливо, після примусового навчання) починає виконувати певний набір облікових операцій. Унаслідок цього готельне підприємство змушене (не з власної волі) опановувати безваріантне управлінське нововведення.

Розгляд суті безваріантних управлінських інновацій вказує, що вони не носять творчого характеру, їх трудомісткість відносно невелика, а організаційні бар'єри не мають суттєвого значення. Роботи з їх впровадження фактично не відрізняються від інших поточних управлінських робіт й виконуються за таким самим алгоритмом.

Інша підгрупа нормативних управлінських нововведень – **варіантні** має дещо відмінний характер. Наприклад, кожне підприємство для бухгалтерського обліку на початку року зобов'язане скласти документ «Облікова політика». Цей документ допускає варіантність деяких облікових правил і процедур. Зокрема, допускає різні схеми списання матеріальних витрат на собівартість продукції, різні способи погашення вартості малоцінних предметів, різний порядок нарахування амортизації, різні правила формування резервів, різні варіанти оцінки незавершеного виробництва або готової продукції тощо. Навіть така масштабна інновація, як приватизація державних підприємств припускала різні варіанти здійснення. Особи, що проводили приватизацію, мали вибір, хоча акт приватизації для багатьох підприємств був вимушеною подією.

Зазначені характеристики вказують, що варіантні нормативні управлінські інновації вимагають деякої творчості, кмітливості, винахідливості. При цьому в ході їх реалізації можна скористатися готовими прикладами, аналогами, методиками. Такі інновації не є радикальними, не вимагають масштабних витрат або великих організаційних змін.

Група **ініціативних управлінських інновацій** у свою чергу також поділяється на підгрупи. Одна з них **відомі управлінські**

інновації. До цієї групи відносять інструменти управління, які вже застосовувалися на практиці різних підприємств. Деякі з цих інструментів відносять до типових. Вони широко тиражуються, а багато з них вважаються класикою управління. Більше того, іноді є навіть варіанти «коробок» цих інструментів – опис цієї технології разом із відповідним програмним забезпеченням передається майбутньому користувачеві єдиним пакетом, «у коробці». Зокрема до таких належать деякі комп'ютерні системи бухгалтерського обліку.

Типових інструментів дуже багато. Оскільки вони часто спеціалізовані за функціями підприємства або функціями управління. Існує безліч методів і технологій виконання маркетингових робіт, методів стратегічного менеджменту, схем стимулювання персоналу, технологій планування виробничо-фінансової діяльності підприємства, методів управління витратами, запасами тощо.

Сьогодні в позиціонуванні готелю на перший план висуваються вже не такі суто матеріальні чинники як ціна або інтер'єр номерів, а міжособистісні характеристики – рівень сервісу, індивідуальний підхід до клієнта, максимальний комфорт і зручність гостя. Сучасна світова тенденція – прискорення процесу роботи з гостями: бронювання, швидший заїзд check-in і check-out (реєстрація та від'їзд). Велика роль у наданні цих «невловимих» послуг належить системам автоматизації діяльності готелів. Застосування інформаційних технологій дозволяє зробити основні процеси життєдіяльності готелю максимально ефективними за досить короткий час, а також автоматизувати не лише всі етапи роботи з гостем, а й більшість сфер господарської діяльності готелю. Ці системи стають одним з визначальних факторів репутації і престижу готелю [30].

Рішення даної проблеми можливе лише за рахунок впровадження систем автоматизації роботи готелю, тобто впровадження Автоматизованих Систем Управління (АСУ) готелем (в англійському варіанті – Property Management System (PMS)) [30].

АСУ для готельних комплексів є комплексом інтегрованих підсистем, що створюють ефективне середовище взаємодії співробітників, клієнтів і ділових партнерів – туристичних агентств, корпоративних клієнтів і туроператорів. І хоча ціна таких систем висока, згідно з дослідженнями корпорації Microsoft, більшість готелів на Заході (особливо мережевих) періодично встанов-

люють нову систему управління. Це викликано темпами зростання конкурентної боротьби і технологічного прогресу – якщо раніше готелі змінювали технічне оснащення в середньому кожні 7–9 років, то сьогодні – кожні 3–5 років, і тенденція скорочення цього терміну зберігається [30, 73].

Найбільш популярними на цьому ринку є західні системи – «Micros Fidelio», «Lodging – Touch LIBICA», Hospitality Enterprise Resource Planning «Cenium», Epitome PMS, Amadeus PMS, OPERA; російські розробки «Nimeta», «Едельвейс», «Готель 3», «KEI Hotel», «UCS Shelter», відповідні модулі корпоративних систем Галактика і Парус. Практично всі західні постачальники програмного забезпечення для готелів мають версію своїх PMS, спеціально розраховану під віддалене використання. Ці системи розроблені з застосуванням Інтернет-технологій: ASP (Application Server Provider) і «клієнт сервер» на основі SQL (Standart Query Language). У Росії ці продукти представлені системами KEI Hotel і Nimeta [89,90].

Приклади використання сучасних автоматизованих систем управління в готелі представлені на рис. 4.26.



Рисунок 4.26 – Приклад використання сучасних автоматизованих систем управління в готелі [57, 73]

Впровадження автоматизованих систем у готелях України розпочалося з середини 90-х років. Сучасний ринок пропонує можливості використання цілої низки таких систем у вітчизняних засобах розміщення. Структура інсталяції найбільш поширених представлена на рис. 4.27.

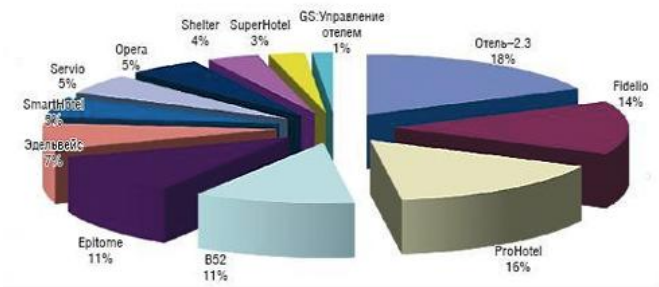


Рисунок 4.27 – Структура інсталяції готельних систем в Україні [52]

Щодо процесів автоматизації діяльності вітчизняний готельний бізнес поступається західній індустрії гостинності. Так, у складі корпорації Маріотт близько 300 висококваліфікованих фахівців з програмування займаються підтримкою і розвитком програмних продуктів, які визначають технології роботи та звітність виконавчих дирекцій готелів, розкиданих по земній кулі. При цьому лише розробка таких продуктів складає близько 120 мільйонів доларів щорічно, що вважається економією з розрахунку витрат на один готель [30, 72].

Існують три основні критерії оцінки доцільності інвестицій в автоматизовані системи управління готелями [30]:

- досягнення конкурентної переваги;
- підвищення продуктивності роботи;
- максимальне використання наявних ресурсів готелю.

Основними вимогами готелів до систем автоматизації є [30]:

- потужні функціональні можливості управління тарифною політикою, номерним фондом і обслуговуванням гостей;
- використання всіх існуючих каналів продажів готельних послуг (Інтернет, GDS (Global Distribution System), call-центри);
- широкі можливості фінансового контролю та аудиту;
- управління центрами прибутку (номерний фонд, ресторани, бари, фітнес, пральня, бізнес центр);
- організація проведення заходів (конгресів, банкетів, конференцій);
- наявність інтерфейсів із системами автоматичної авторизації кредитних карток;
- наявність інтерфейсів із периферійними системами (інтерактивне ТБ, телефонія, замки, мінібари, управління енергетикою);

- можливість реалізації програм постійних гостей і участі в бонусних програмах авіакомпаній;
- розрахунок належних турагентствам комісійних платежів;
- можливість здійснювати групове бронювання з гнучкою системою індивідуальних розрахунків з гостями;
- надійність і відмовостійкість;
- супровід та цілодобова підтримка.
- постійний розвиток систем відповідно до вимог ринку.

Всі перераховані задачі вирішуються засобами автоматизованих систем. Вибір системи залежить від багатьох параметрів готелю: розміру номерного фонду, наявності додаткових послуг (зв'язок, платні телеканали, електронні ключі, спа), місцезнаходження, контингенту гостей тощо [30].

Для надання готелем послуг зв'язку призначені програмовані АТС (Alcatel, Ericsson, Siemens, NEC, Defmity, Meridian, GDX, Bosch, Panasonic). За наявності в АТС спеціального програмного забезпечення для готелів система може підтримувати функції управління станцією: online тарифікація дзвінків із одночасною фіксацією. Серед систем контролю доступу до платних телеканалів поширеними є General Satellite і Guest-Link [30].

Дедалі більшою популярністю користуються системи контролю доступу в номери (електронні замки). Найбільш відомими з них є американська VingCard, шведська Timelox, іспанська TESA, італійська CISA. Проте основою будь-якої готельної АСУ є PMS, або система управління номерним фондом (рис. 4.28) [30, 52]. Вона зосереджує в собі інформацію про його поточний стан, проживання, очікуваних гостей і їх рахунки.



Рисунок 4.28 – Приклад системи автоматизації служби приймання та розміщення (Property Management System – PMS) [52]

Автоматизації в готелі підлягають бізнес-процеси. Їх поділяють на два блоки: фронт-офіс (зовнішні бізнес-процеси) та бек-офіс (внутрішні бізнес-процеси) (рис. 4.29).



Рисунок 4.29 – Автоматизація основних бізнес-процесів у готельному бізнесі [30]

На сьогоднішній день у світовій практиці широко застосовуються кілька автоматизованих систем управління готелями (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 – Автоматизовані системи управління готелями [30]

АСУ готельних комплексів	Англомовний аналог	Основні представники
Система управління готелем	Property Management System (PMS)	Micros Fidelio, Lodging Touch LIBICA. Epitome PMS. Amadetis PMS, OPERA, Optima. Cenium, Nimeta. Едельвейс, Готель 3, KEI Hotel, UCS Sheiter, Парус-Готель, Галактика
Система управління рестораном	Point Of Sales (POS)	Epitome POS, InfoGenesis POS. Rkeeper. Micros, Парус-Ресторан. 1С: Підприємство 8: Ресторан
Система управління заходами	Sales & Catering (S&C)	Sky ware Hospitality Solutions Sales and Catering, OPERA Sales & Catering Full Service
Система телефонного сервісу	Telephone Management System (TMS)	Alcatel, Ericsson, Siemens, NEC. Definity? Meridian, GDX. Bosch, Panasonic
Система електронних ключів	Key System (KS)	VingCard, Timelox, TESA. CISA. Salto, Onity, Messerschmitt, Saflok, Inhova
Система електронних мінібарів	Mini bar System (MBS)	Fidelio Suite 8. Opera Property Interfaces
Система інтерактивного телебачення	Video Services System (VSS)	General Satellite. GuestLink
Система енергозбереження	Energy Management System (EMS)	StruxureWare software. Powerstar, Hotelstar
Система обробки кредитних карт	Credit Card Authorization system (CCAS)	Mercury Payment Systems, Tsys Acquiring Solutions, Heartland Payment Systems
Система складського обліку та калькуляції	Food & Beverage (F&B)	Quintiq, Libra F&B
Система фінансово-бухгалтерського обліку	Accounting System (AS)	Scala. Navision, 1C
Система центрального бронювання	Centrai Reservation System (CRS)	Amadeus, Sabre. Apollo, Galileo. Worldspan, Abacus, Infini, Core CRO
Система Інтернет бронювання	Web Reservation System (WRS)	Genares, Pegasus IDS Systems
Система кадрового обліку	Human Resource System (HRS)	Faraon, mySAP HR. ScaiaHR. E-Staff. 1C
Система безпеки	Security System (SS)	Access Control Systems, 2-WAY 9000 Remote Start

Під фронт-офісом готелів розуміють структурні підрозділи, співробітників, які безпосередньо взаємодіють із споживачами. Як такі розглядаються служби маркетингу, прийому і розміщення, бронювання і продажів, супроводу та обслуговування. Разом із цим, в основі бізнесу завжди лежать внутрішні бек-офісні процеси. Їх забезпечують структурні підрозділи, співробітники готелю, які, зазвичай, не взаємодіють із гостями безпосередньо – служби виробництва готельних послуг, фінансів, персоналу, постачання, логістики тощо [30].

Розглядаючи готельне підприємство як сукупність функціональних відділів, виділяють наступну структуру автоматизованої системи управління готелем [30]:

- база даних на сервері;
- модуль порт'є (модуль номерного фонду);
- модуль ресторану;
- адміністративний модуль;
- модуль бухгалтерії;
- додаткові функціональні модулі.

Автоматизовані робочі місця об'єднуються локальною комп'ютерною мережею, забезпечуючи комплексне управління всіма відділами та службами готелю. Ядром системи автоматизації готелю є Модуль номерного фонду (АРМ порт'є), основними задачами якого є наступні [30]:

- подача запиту з інформацією про бронювання (ім'я та координати гостя, терміни і параметри броні, її ідентифікатор);
- пошук номера, що задовольняє запиту, його резервування;
- приїзд клієнта, його ідентифікація реєстрація;
- контроль регулярного обслуговування (прибирання, доставка преси, сніданків тощо);
- інформація про оплату проживання, послуг, внесених депозитів (баланс рахунку гостя);
- попередження про закінчення терміну проживання і процедура виселення і розрахунку, або продовження строку подання послуг розміщення.

В інструментарій типової автоматизованої системи управління входять інформаційне сховище, засоби багатовимірної аналітичної обробки MOLAP і бібліотека стандартних форм звітності та аналізу. Крім того, такі системи містять систему бізнес аналітики (Business Intelligence), призначену для здійс-

нення багатовимірною аналізу та стратегічного планування бізнесу в рамках всього підприємства. Використання такого набору інструментів дозволяє своєчасно отримувати необхідну інформацію для проведення маркетингу і стратегічного аналізу діяльності підприємства з метою розширення частки ринку, збільшення доходів та підвищення заповнюваності готелю [30].

Для оцінки роботи готелю система бізнес аналітики використовує ключові показники діяльності, які застосовуються в готельній індустрії, такі як середній дохід на номер (RevPAR), середній дохід на гостя (ResPAC), середній відпускний тариф (ADR). Крім того, система дозволяє розглядати показники діяльності готелю в різних зрізах з гнучкими можливостями деталізації інформації [30].

Таким чином, сучасні комплексні автоматизовані системи управління, що об'єднують у єдиний цикл усі життєво важливі елементи готельного бізнесу, дозволяють мінімізувати втрати прибутку на всіх етапах, ефективно контролювати роботу персоналу, підвищувати якість обслуговування. При цьому найбільшої віддачі при використанні сучасних комп'ютерних систем управління можна очікувати від підвищення ефективності прийняття управлінських рішень щодо позиціонування готелю, динаміки та розвитку галузі [90].

Активно розвивається в сучасній готельній індустрії перспективний напрям автоматизації за концепцією «Розумний дім». Вона передбачає ще тіснішу взаємодію систем управління готелем із АСУ інженерних мереж, енергозбереженням тощо (рис. 4.30) [16, 30, 52,79].



Рисунок 4.30 – Упровадження концепції «Розумний дім» у готельній індустрії [16, 30, 79]

На сьогоднішній день більшість вітчизняних готелів впроваджують системи автоматизації, які відповідають сучасним вимогам. Функціональна частина різних систем схожа, відмінності лише в підході до вирішення однакових завдань. При цьому особлива цінність АСУ полягає в інтеграції засобів автоматизації в глобальні системи бронювання (GDS). До них належать чотири основні світові системи бронювання: Amadeus, Galileo, Sabre та Worldspan. Разом ці системи нараховують приблизно 500 000 терміналів, встановлених в готелях по всьому світу, що складає близько 90 % ринку: не випадково їх називають «золотою четвіркою». В Україні найпоширенішою із цих систем є Amadeus [30].

Сучасну індустрію гостинності характеризують швидка змінюваність економічних умов, підвищення якості послуг, безперервний вступ на ринок нових учасників, у тому числі іноземних. Ці зміни мають сильний вплив на фінансове становище вітчизняних засобів розміщення. Конкурентна перевага підприємств індустрії гостинності залежить від нововведень в області інформаційних технологій, таких як автоматизовані системи управління.

Таким чином вищезазначене вказує що організаційні процеси в готельній індустрії спрямовані на одночасне забезпечення двох протилежних явищ: стабільності та розвитку. Все ж сучасний ринок змушує керівництво як пріоритетне ставити завдання: забезпечення конкурентоспроможності готельного підприємства. Тому, незважаючи на привнесення конфлікту в управлінні засобом розміщення, організаційні інноваційні процеси набувають все більшої масштабності в готельній індустрії.

На сьогодні конкуренцію дедалі більше визначають як боротьбу ідей, а не ресурсів. У зв'язку з цим вирішальний фактор конкурентоспроможності стає динамізм засобу розміщення – його здатність до швидкого та масштабного маневру власними ресурсами чи до ефективної партнерської взаємодії на ринку. Зміни стають способом життя такого засобу розміщення. Як результат – прихильність готелю до постійного організаційного розвитку є неодмінною умовою ефективного господарювання у сучасному швидкоплинному світі.

В управлінні сучасним підприємством готельної індустрії домінуючим є фактор змін. Він обумовлює актуальність і потребу в концепції організаційного розвитку, заснованої на

попереджальних змінах готельного підприємства під тиском стратегічного бачення зовнішнього середовища. У засобу розміщення шанси динамічно розвиватися, укріплювати свої ринкові позиції та ефективно працювати є лише за умови безперервної реалізації радикальних інновацій швидкими темпами, регулярного вдосконалення організаційних методів і засобів діяльності.

Залучення чи створення інновацій повинно відбуватися цілеспрямовано, з метою формування конкурентних переваг у сегменті ринку, де працює засіб розміщення. При цьому важливо не лише своєчасно визначити перспективність певної ідеї та оцінити її комерційну вигідність, а й створити умови для оперативного впровадження новації на готельному підприємстві. Тому управління нововведеннями охоплює різноманітні функції, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних питань щодо взаємодії між підрозділами фірми, які здійснюють конкретні види інноваційної діяльності. Залучення інновацій у практику роботи готельного підприємства чи їх створення власними силами реалізується через систему інноваційного менеджменту.

Інноваційний менеджмент розглядають як підсистему менеджменту. Його метою є управління інноваційними процесами на підприємстві. Функціонально інноваційний менеджмент представляє сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових засобів, методів і форм управління інноваційною діяльністю конкретного об'єкта управління із метою одержання найоптимальнішим способом економічних результатів цієї діяльності.

Унесення змін у будь-який організаційний елемент неодмінно обумовить відповідні перетворення фактично в усіх інших елементів внутрішнього середовища засобу розміщення. Такі процеси відбуваються системно (рис. 4.31). Керівник готелю повинен враховувати це й створювати відповідні координаційні та інтеграційні ланки. Вони коригувати інноваційний процес із урахуванням інформації, яка поступає до них і як того вимагають обставини.

Інноваційний менеджмент розглядають також і як один із напрямів стратегічного управління. Оскільки він здійснюється вищим рівнем управління компанією і є сукупністю принципів, методів і форм управління інноваційним процесом, інноваційною діяльністю і персоналом, зайнятим цією діяльністю.

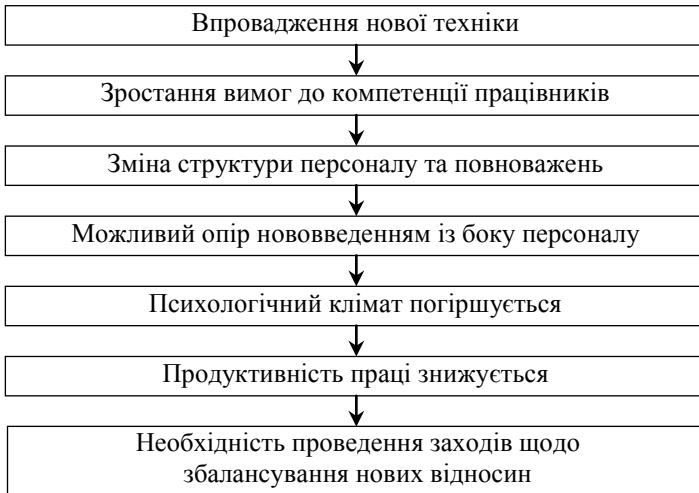


Рисунок 4.31 – Системність наслідків інновацій

Як вид діяльності та процес прийняття управлінських рішень інноваційний менеджмент є сукупністю процедур, що утворюють загальну схему управління інноваційним процесом. Вона складається із відповідних функцій управління, кожна з яких, у свою чергу, поділяється на окремі види роботи (етапи), що пов'язані з різноплановою діяльністю засобу розміщення і виконуються у відповідній послідовності.

У конкурентній боротьбі на сучасному ринку переможуть саме ті засоби розміщення, які будуть здатні вести нові види бізнесу, приймати нестандартні рішення. І це необхідно врахувати при розробці інноваційної стратегії вітчизняних підприємств готельної індустрії.

4.5.2. Соціальні інноваційні процеси

Як соціальні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в нові форми і методи продуктивної активізації зайнятих у сфері надання готельних послуг. Це нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміни способу життя в цілому. Сюди належать також і новітні методи соціального стимулювання праці персоналу готелю.

Деякі автори до групи соціальних інноваційних процесів відносять і юридичні. Як останні загальноприйнято розглядати – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств, організацій та фізичних осіб, створюючи відповідні умови для розвитку [39].

Розрізняють певні різновиди соціальних інноваційних процесів у залежності від закономірностей розвитку конкретного суспільства [39]:

- органічні – внутрішньо обумовлені, з властивим цьому суспільству змістом (наприклад, еволюційні соціальні перетворення в глибоко традиційному англійському суспільстві);

- запозичені – внутрішньо обумовлені, із зовнішнім змістовним джерелом (наприклад, реформи Петра I в Росії кінця XVII – початку XVIII ст.);

- стимулюючі (наприклад, Чорнобильська катастрофа, що послужила зовнішнім природним чинником ряду соціально-територіальних, соціально-структурних і соціально-рольових трансформацій в Україні);

- експансивні – зовнішньо обумовлені, із зовнішнім змістовним джерелом (наприклад, кардинальна зміна американського етносу, що почалася в XVI ст. в результаті освоєння європейцями Нового світу).

Новинки різного роду в розвиненій соціальній структурі з’являються постійно, проте далеко не всі вони проходять через суспільний «фільтр» відбору. Інноваціями стають лише ті новинки, які одержують «соціальне схвалення», визнання, інтегруються в загальний масив культури та з часом стають його органічними компонентами.

Соціальні інновації в ході своєї інституціоналізації зазвичай проходять наступні стадії [39]:

- селекції (неформальний відбір серед власних соціальних новин і запозичених культурних зразків);

- пристосовування (пристосовування до специфіки існуючої соціальної структури);

- інтеграції, коли форми поведінки, що склалися, оснащуються формальними механізмами організаційно-правового регулювання.

Інновація таким чином еволюціонує, поступово трансформуючись в традиції.

Різні критерії задають відповідну шкалу варіації ознак інновації. Її характеристика залежно від інтенсивності реалізації може коливатися в діапазоні «еволюційна – революційна». За критерієм широти упровадження характеристика інновації варіює у межах «локальна – глобальна». Залежно від кінцевої цілі виділяються інновації, що направлені на оновлення принципу здійснення діяльності в тій або іншій сфері або на створення нового продукту діяльності. Перші «процес-інновації» – видозмінюють спосіб створення різних благ. Йдеться про перетворення методів організації та інструментального забезпечення виробничих процесів. Другі – «продукт-інновації» – породжують нові об’єкти матеріальної та духовної культур [39].

Соціальні інновації – це явища в соціальній сфері суспільства, яких не було на попередній стадії його розвитку та які виникли природним чином або введені за ініціативою суб’єктів управління (держави, церкви тощо).

На відміну від інших типів інноваційних процесів соціальні нововведення мало вивчені і мають певні відмінні особливості. Складність у розвитку соціальних процесів обумовлена тим, що важко підраховувати їх ефективність, особливо, коли йдеться про новий зразок поведінки, ділової культури. Проте саме органічне взаємодоповнююче поєднання інновацій організаційних і соціальних виступає необхідною передумовою суспільного прогресу. Воно є ключовим завданням соціального управління.

Інновація, що виникає в певній сфері життєдіяльності, в тій або іншій мірі зачіпає й інші соціальні сфери, створюючи «ефект хвилі» [39].

Наприклад [39], постійні виробничі інновації, що здійснюються в індустріально розвинених країнах, призводять до якісних змін у структурі робочої сили, що, у свою чергу, змінює соціально-економічну стратифікацію суспільства й привносить нові елементи в його культуру.

Як було з’ясовано вище інноваційний процес є джерелом суперечностей, соціальної напруженості. Всяка зміна неминуче протиставляється традиційній організації діяльності на підприємстві, що вже склалася, її цілям, зв’язкам, культурі. Це призводить до порушення стабільності. Стабільність складу, структури, цілей системи є найважливішою умовою її функціонування.

Тому перед керівництвом засобу розміщення постає проблема: яким чином провести необхідні зміни на підприємстві, привести його у відповідність із радикальними змінами в навколишньому середовищі і в той же час уникнути ризику загибелі самого підприємства.

У зв'язку з цим процес нововведень вимагає попереднього діагностичного дослідження. Перш ніж переходити до дій, необхідно уявити, які потоки інформації необхідні між людьми та в чому конкретно повинна полягати істотність змін. В інноваційному проєкті повинно бути визначено, кому, від кого, коли й яка саме інформація необхідна для виконання роботи.

Необхідно виявити окремих осіб і групи, чия прихильність до змін неодмінно потрібна для їхнього здійснення, виробити план завоювання прихильників вирішальної частини співробітників, створити систему для відстеження за змінами, що відбуваються в зовнішньому середовищі, щоб вчасно вносити корективи. Першочерговим завданням є аналіз поведінки людей, що володіють ключовим впливом (формальних і неформальних лідерів), для визначення їхнього нинішнього ставлення до інновацій.

Важливо встановити, який зміст внутрішньої корпоративної культури, основні норми, цінності і переконання, необхідно визначити, які елементи внутрішньої корпоративної культури підлягають зміні, а які важливо зберегти.

Соціальні інновації пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо.

Наприклад. На сьогодні в готельній індустрії склалася тенденція до полегшення рутинної та монотонної роботи. Для її виконання створюється значна кількість машин і апаратів. Роботу людини на готельних підприємствах дедалі більше механізують і навіть її саму заміняють на роботів.

Зокрема в каліфорнійському університеті Джеремі Мартін-Шепард і Пітер Аббіля створили робота PR2, що заміняє людину при складанні серветок (рис. 4.32). Полегшення роботи людини таким чином забезпечує позитивний ефект. Але разом із цим впровадження подібних новинок обумовить скорочення працюючих, підвищить вимоги до рівня професійних навичок тощо.



Рисунок 4.32 – Приклад механізації монотонної роботи людини при складанні серветок [70, 90]

Історично стійка система норм, правил і способів здійснення нововведень в різних сферах життя суспільства, характерна для даної соціокультурної спільноти, представляє собою інноваційну культуру. Це історично пристосована в конкретному соціумі структура моделей і алгоритмів інноваційних дій. Вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки соціальних суб'єктів. Інноваційна культура виконує наступні функції [39]:

- трансляційну – передача з минулого в теперішній час і з теперішнього часу в майбутнє усталених типів інноваційної поведінки соціальних суб'єктів, які пройшли тривалу апробацію та набули певного ціннісного забарвлення в рамках даного суспільства;

- селекційну – відбір знову створених або запозичених інноваційних поведінкових моделей, які в щонайбільшій мірі відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку;

- інноваційну – розкриття креативних можливостей описуваного соціокультурного механізму, вироблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, які виникли всередині самої культури або були щеплені ззовні.

Важливим рівнем є процес фільтрації, своєрідної селекції інновацій. Іноді селекція проводиться спонтанно в звичайному повсякденному житті.

Наприклад. Вище керівництво засобу розміщення забороняє використовувати суперечливі, спірні дослідницькі методи управління персоналом. У засобі розміщення пропагується нетиповий спосіб життя (готелі для тварин, нічні клуби, казано, ігрові автомати тощо), що засуджується суспільством.

В інших випадках селекція стає завданням спеціально створених для цього установ і органів (цензура, комісії по винаходах, художня критика, літературне рецензування і т. п.).

Наприклад. Селекція може проявлятися як художня критика дизайну засобу розміщення. Спеціальні установи та органи контролюють заборону куріння в засобах розміщення.

Механізми фільтрації в значній мірі залежать від самої інновації. Якщо інновації йдуть «зверху» (наприклад, у законодавчій сфері, пов'язаній з розпорядженнями, регламентами), то фільтрація має характер спонтанної суспільної реакції, яка виявляється в ігноруванні, невиконанні нових правил. Може виникнути й спонтанний рух опору – організована відсіч нав'язаним законам, їх недотримання за допомогою різноманітних видів тиску, натиску, бойкоту, навіть фізичних заходів дії супроти конформістів [39].

Якщо інновації йдуть «зверху» і стосуються моралі, звичаїв, то блокуючі функції виконують організовані державні й адміністративні агенти (коли справа заходить про інновації, що порушують закони або підривають політичний устрій) або організації іншого типу, наприклад, релігійні (коли йдеться про інновації, що підривають етичні постулати, ухвалені даною церквою) [39].

Розглянуті особливості соціальних інновацій потребують пошуку таких засобів їх здійснення, які б сприяли подоланню перепон на шляху нововведень.

Наприклад, одним із популярних інноваційних методів на Заході стала поява консультантів із рольового розвитку персоналу в умовах неперервних нововведень. Завдання їх полягає в тому, щоб допомогти людині відкрити в собі здібності, які б сприяли службовому просуванню, а також використанню нововведення у своїй організації. Ще в 70-ті роки зусиллями наукових колективів Інституту ім. Райса (США), Тавістокського інституту людських відносин (Англія), Центру з вивчення основних наслідків великих технічних нововведень (Париж) та інших був створений Міжнародний фонд з питань соціальних

інновацій, який взяв на себе організацію конференцій, семінарів з освоєння та пропаганди методів інноваційних змін в організаціях [39].

Соціальні нововведення мають тісний зв'язок із конкретними суспільними відносинами, рівнем культури. Тому одні й ті самі інновації можуть виявляти себе по-різному не лише в країнах близьких за соціальним устроєм, а й сусідніх регіонах країни. Тим паче по-різному вони можуть проявлятися в різних готельних підприємствах, навіть однієї й тієї ж категорії. При цьому спостерігається велика залежність використання інновації від групових і особистих якостей користувачів, поведінки працівників, що впливає на втілення нововведення в засобі розміщення.

4.5.3. Інфраструктурні інноваційні процеси

Інфраструктура – основоположна сукупність компонентів, поєднаних в систему.

Під інфраструктурою розуміють сукупність будівель, споруд, систем і служб, які необхідні для функціонування галузі матеріального виробництва та забезпечення умов життєдіяльності суспільства.

Слід звернути увагу на відмінність у трактуванні поняття «інноваційна інфраструктура» – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

Як інфраструктурні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в:

- вимоги до будівель та споруд підприємств сервісу;
- загальні відомості про будівництво, реконструкцію і технічне переозброєння готельних підприємств;
- новітні тенденції в переплануванні приміщень і модернізації будівель готелю;
- дослідження ринку матеріалів для ремонту, реконструкції та модернізації готельних підприємств;
- сучасні вимоги до будівельних матеріалів;
- оцінювання технічного рівня готельних підприємств;

- застосування новітніх систем опалення, водопостачання, повітряного обміну, штучного освітлення на підприємствах готельного господарства;
- впровадження новітніх систем забезпечення безпеки готельних підприємств та вимоги до їх експлуатації.

4.5.4. Технологічні інноваційні процеси

Як технологічні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в:

- новітні прогресивні методи бронювання місць у готелі, реєстрації гостей та обліку послуг, що надаються гостям;
- інновації в обслуговуванні гостей поверховими службами;
- новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю;
- впровадження інновацій у сферу надання додаткових послуг;
- застосування новітніх інформаційних систем.

Технологічні інновації спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, на модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів зі збереження довкілля [44].

Виробничі інновації орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва [44].

У розвинутих країнах світу вже давно зрозуміли, що високі технології, наукомістка продукція визначають стан економіки сучасного типу, що наукові ідеї, передові технічні розробки дають змогу будувати надійний міст у майбутнє. Сприйнятливість до інновацій, досягнення інформатизації і повага до знань набувають такої цінності, як і інші виробничі ресурси [15].

Безумовним лідером у цих змаганнях на сучасному етапі є США, оскільки на їхню частку за останні півстоліття припадає понад 60 % усіх технічних інновацій. США стали однією з найбагатших країн світу насамперед завдяки найкращій організації інноваційного процесу та ефективному використанню технологічних інновацій у виробництві [15].

Вітчизняна готельна галузь на сьогодні відстає у технологічному розвитку від високорозвинених європейських держав. Однією з причин цьому є відсутність належної уваги та підтримки щодо розроблення й впровадження інноваційних моделей розвитку економіки. Стрімкий розвиток готельної індустрії в Україні можливий за рахунок створення, державної підтримки й ефективного використання продукції високотехнологічного сектору. Висока ефективність використання грошових вкладень у виробництво високотехнологічної продукції є стимулюючим фактором до їх впровадженню в готельному господарстві України.

«Швидка імітація нових товарів скорочує цикл утворення капіталу від технологічної новації. Технологія може приносити й утримувати капітал лише доти, доки вона залишається рідкісною. Але глобальне поширення ділових відносин, широкий обіг капіталу та загальне поширення інформації не сприяють тому, щоб технологічні новації залишались актуальними тривалий час. Хоча технологічні новації й далі приносять зиск споживачам, вони не спроможні збільшити капітал» [54, 55]. Тому технологічні інновації, що не використовують «ефективну ділову модель», не ведуть до зростання капіталу компанії. Крім того, ділові моделі мають базуватися на пріоритетах споживачів. Хоч Г. Хамел і К. К. Прахалад заперечують таку позицію, вважаючи, що робота на споживача не повинна зводитись до задоволення сьогоdnішнього попиту, адже споживач не знає, яким може бути продукт майбутнього, і завдання – його розробити та запропонувати. Тобто основною метою має бути формування майбутніх потреб споживачів [15].

Згідно з результатами досліджень Д. Сахала, технологічні нововведення необхідно класифікувати залежно від того, наскільки вони впливають на пропорції чинників, що використовуються для виробництва заданого обсягу випуску [15]:

- працезберігаючі – технологічне нововведення економить працю;
- капіталозберігаючими – підвищує, і заощаджує капітал, коли воно знижує відношення затрат капіталу до затрат праці (рис. 4.33).

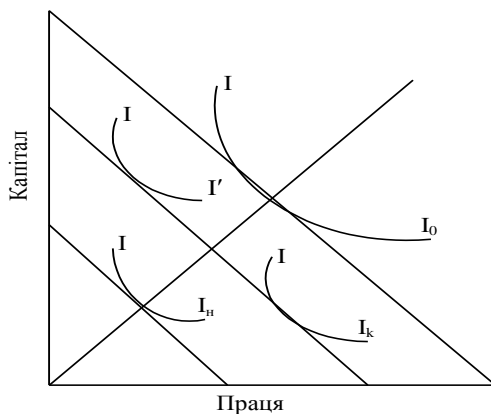


Рисунок 4.33 – Альтернативні типи технологічного зсуву:

$I-I_k$ – результати капіталозберігаючого технологічного зсуву;

$I-I_n$ – результат технологічного зсуву нейтрального типу

Технічний прогрес нейтрального типу (інновації нейтрального виду) характеризується як капіталозберігаючий та одночасно працезберігаючий.

Американський дослідник Р. Фостер теж розглядає технологічні інновації, які класифікує через граничні значення функціональних параметрів продукції чи технології (називає їх «технологічною межею»): «Технологічна межа являє собою ту причину, через яку продукти в кінцевому підсумку перестають приносити дохід компаніям» [15]. Інновації він поділяє на еволюційні, революційні та псевдоінновації, стверджуючи, що еволюційна інновація представляє менший приріст корисних властивостей вихідної базової моделі. А потім, згідно з його теорією, настає період псевдоінновацій, новизна яких полягає в зміні дизайну, пакування тощо. А радикальні інновації базуються на застосуванні нових наукових концепцій, тому й мають більший потенціал, ніж еволюційні. У міру здійснення модернізації радикальних інновацій (вторинні інновації) та наближаючись до технологічної межі вичерпується їхній потенціал [15].

Такий підхід має вагоме значення для інноваторів у готельній індустрії. Так, зокрема, значна частина з них, впроваджуючи певні зміни в дизайні інтер'єру, знаходиться в періоді псевдо-

інновацій. При цьому вони вкладають значні кошти та не розуміють низьку окупність таких псевдоінновацій.

Довгострокових конкурентних переваг можна досягти за допомогою саме радикальних (революційних, базових) інновацій, хоч і за надзвичайно високого ризику. Проте, як вважають практики, відмова від інновацій несе в собі ще вищі ризики, ніж їх застосування [15].

Наприклад. Готельна група Starwood Hotels & Resorts Worldwide оголосила про запуск SPG Keyless – першої мобільної системи в історії гостинності, яка дозволяє гостям використовувати свій смартфон у якості ключа (рис. 4.34) [21]. Інноваційні технології з'явилися в готелях під брендами Aloft, Element і W по усьому світі.



Рисунок 4.34 – Використання мобільної системи SPG Keyless (готельна група Starwood Hotels & Resorts Worldwide) [21]

Використання подібних систем забезпечує споживачам можливість користуватися готельними номерами, минуючи рецепцію. На сьогодні спостерігається тенденція до створення програм, які б забезпечували можливість он-лайн бронювання (рис. 4.35), он-лайн поселення та виселення з номеру. За такого розвитку в майбутньому сучасна рецепція буде суттєво видозмінена, а то й можливо зовсім вилучена. Відповідно технологія обслуговування споживачів у готелі набуде зовсім іншої форми та виду. Це є радикальними змінами в технології обслуговування споживачів у готельній індустрії.

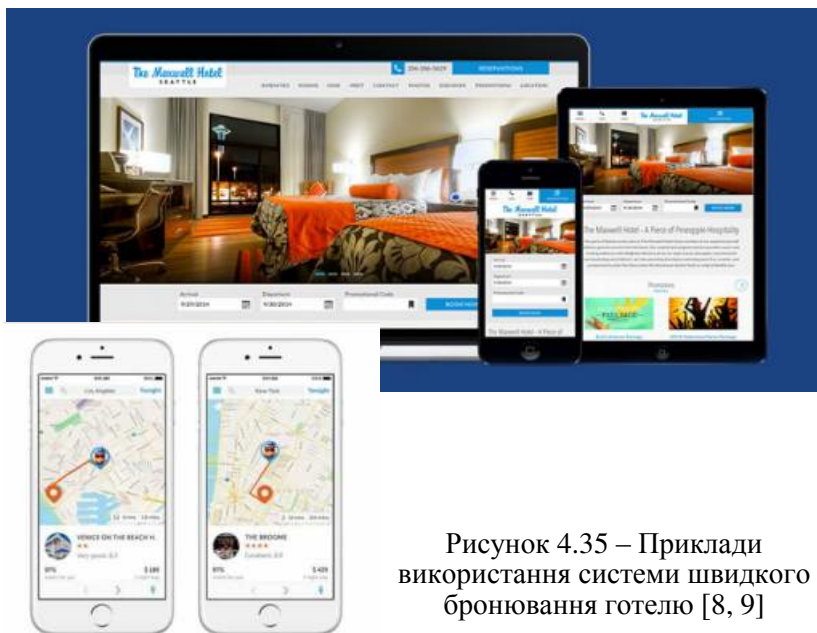


Рисунок 4.35 – Приклади використання системи швидкого бронювання готелю [8, 9]

Прикладом такої інновації може бути впровадження системи швидкого бронювання готелю Booking Now (рис. 4.37). Як стверджують самі ж розробники, вони проаналізували поведінку споживачів і побачили новий тренд у сфері бронювання – «спонтанні подорожуючі» [9]. Сучасний ритм життя обумовив тенденцію до того, що половина заявок на бронювання номерів надходить за 48 год до заселення. Отже, споживачі за короткий період часу повинні реалізувати потребу в поселенні. Користувачам добре відома можливість роботи з комп'ютерними програмами, що пропонують різноманітні карти місцевостей з варіантами надання додаткових послуг. Разом із цим останнім часом мобільні телефони набули значної популярності. Новинка являє собою один із варіантів сполучення відомих технологій. Реалізована вона у формі додатку для швидкого бронювання готелю.

Зазвичай велику увагу дослідники приділяють саме технологічним змінам, а якщо такі процеси проходять в обслуговуючій виробничі процеси сфері, то їх характеризують як нетехноло-

гічні інновації. Передбачається, що будь-які нововведення мають комплексний характер і аналізувати їх необхідно як з технологічного, так і нетехнологічного поглядів, виходячи з можливих наслідків для довкілля. Це особливо актуально для української економіки, у якій є багато прикладів техногенних катастроф [15].

Швидка імітація нових товарів обмежує цикл утворення капіталу від технологічної новації. Технологія може приносити й утримувати капітал лише доти, доки вона залишається рідкісною. Але глобальне поширення ділових відносин, широкий обіг капіталу та загальне поширення інформації не сприяють тому, щоб технологічні новації залишались актуальними тривалий час. Хоча технологічні новації й далі приносять зиск споживачам, вони не спроможні збільшити капітал» [15]. Тому технологічні інновації, що не використовують «ефективну ділову модель», не ведуть до зростання капіталу компанії. Крім того, ділові моделі мають базуватися на пріоритетах споживачів. Хоч Г. Хамел і К. К. Прахалад заперечують таку позицію, вважаючи, що робота на споживача не повинна зводитись до задоволення сьогоdnішнього попиту, адже споживач не знає, яким може бути продукт майбутнього, і завдання компанії – його розробити та запропонувати. Тобто основною метою підприємців має бути формування майбутніх потреб споживачів [15].

Англійські дослідники Дж. Тідд, Дж. Бессант, К. Павітт вважають, що фірми мають учитися управляти одночасно [15]:

- менеджментом традиційних інноваційних процесів на зразок «робити те, що ми вже робимо краще за інших»;
- упровадженням інновацій радикально нових поколінь.

Учені підкреслюють, що інновації сприяють посиленню конкурентоспроможності компаній, оскільки спостерігається сильна кореляція між ринковою діяльністю і новими продуктами. Продуктові і технологічні інновації допомагають завойовувати й утримувати частину ринку, збільшувати прибутковість на цих ринках [15].

4.5.5. Економічні інноваційні процеси

Як економічні інноваційні процеси в готельній індустрії прийнято розглядати процеси створення (розробки та виготовлення) і комерціалізації, що втілені в:

- об'єкти економічних інновацій у сфері готельного господарства на рівні країни, регіону, підприємства;

- нові методи управління капіталом, ефективністю діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функцій прогнозування, бізнес-планування, фінансування, ціноутворення, споживання, заощадження;

- нововведення у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності, мотивації та оплати праці, оцінка результатів діяльності;

- інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства;

- використання ресурсів місцевих підприємницьких структур, інвестицій із інших регіонів і країн.

Економічні інновації спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку [45].

Економічна підсистема господарського механізму управління виробництвом є сукупністю економічних методів, форм, способів, критеріїв, за допомогою яких здійснюються економічні процеси і явища з розвитку виробництва. Економічний напрям у готельній індустрії об'єднує:

- розробку економічної стратегії інноваційної діяльності;
- підвищення ефективності продукції (послуги, виробів) у процесі їх створення, виробництва та експлуатації;

- підвищення довговічності або строку служби нової продукції за умови розширення ринку збуту;

- формування ціни на нову продукцію (послугу, виріб) у процесі маркетингових досліджень;

- інвестування проектів із тривалим терміном окупності витрат, у тому числі і в розробку техніки, технології, техніко-організаційних, економічних й інших методів, механізмів, форм підвищення ефективності управлінської діяльності, а не орієнтуватися тільки на максимізацію поточного (короткострокового) госпрозрахункового ефекту;

- визначення необхідної величини оборотних коштів, пов'язаних із виробництвом нової продукції (послуги, виробів);

- удосконалення системи оцінки та стимулювання праці на всіх стадіях життєвого циклу продукції (послуги, виробів);

- удосконалення рівня визначення ефективності витрат на нову техніку;

- поліпшення використання основних фондів, оборотних коштів і капітальних вкладень;
- удосконалення маркетингової діяльності на всіх стадіях життєвого циклу продукції (послуги, виробу);
- поліпшення економічних показників, що характеризують конкурентоспроможність продукції (послуги, виробу);
- удосконалення системи стимулювання збуту продукції (послуги, виробів), включаючи рекламу тощо.

Учені вважають [15], що ХХІ ст. є етапом революційних рішень і інновацій у бізнесі. Конкуренція – це вже не «продукт проти продукту», «ефективність проти неефективності», а «нелінійна інновація проти лінійної». Стверджується, що «ера прогресу», лінійного еволюційного розвитку та неперервних поетапних змін завершилась у ХХ ст. Переможуть ті фірми, що матимуть справу з новими видами бізнесу, приймати нестандартні рішення, використовувати нелінійні інновації. Тому в процесі розроблення інноваційної стратегії в Україні важливо врахувати основні положення цих відомих дослідників.

Досвід економічного розвитку країн-лідерів підтверджує, що еволюційний процес в економіці здійснюється саме через інновації. Вони, подібно до потягу, тягнуть за собою модернізацію та структурну перебудову всієї економіки. Саме інновації виступають як основний критерій способів розвитку суспільства. Тому країна, що стоїть осторонь від «інноваційних змагань», залишається останньою в ієрархії розвитку світової спільноти [15].

Контрольні питання

1. Дайте визначення інноваційного процесу, принципи його протікання.
2. Наведіть приклади реалізації у готельній індустрії фундаментальних наукових досліджень.
3. Інноваційний цикл, його характеристика.
4. Сутність моделювання інноваційних процесів.
5. Надайте характеристику типів інноваційних процесів у готельному господарстві.
6. Наведіть приклади автоматизованих систем управління готелями.
7. Сутність соціальних інноваційних процесів.
8. Надайте характеристику інфраструктурних, технологічних і економічних інноваційних процесів.

РОЗДІЛ 5. ПРОГНОЗУВАННЯ ТА ПЛАНУВАННЯ НОВОВВЕДЕНЬ НА РІВНІ ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

5.1. Готельне підприємство як основний суб'єкт реалізації нововведень у галузі

Інноваційна діяльність за масштабами прояву може реалізовуватися як на світовому рівні, так і на рівні галузі чи окремо взятого підприємства. До таких підприємств належать об'єкти різної форми власності, різної потужності, що мають майнову відокремленість, організаційну єдність, самостійну майнову відповідальність і виступають суб'єктами всіх наданих їм прав та обов'язків, діючи на основі статуту чи договору.

Готельне підприємство – це безпосереднє, конкретне середовище, в якому здійснюється інноваційний процес від народження ідеї до її реалізації. Зовнішнє середовище будь-якого підприємства безперечно впливає на його діяльність, у т. ч. й інноваційну, зумовлює нові науково-технічні рішення щодо задоволення поточних і нових потреб, які постійно виникають. Прогнозування чинників зовнішнього середовища не детерміноване, тому й поведінка готельного підприємства, як економічної системи, за таких умов до певної міри невизначена. Підприємство як відкрита виробничо-інноваційна система представлено на рис. 5.1.

Така система указує на наявність достатніх умов для легкої інноваційної діяльності засобу розміщення й нововведення будуть зустрінуті та впроваджені без опору. Проте це лише на перший погляд. Добре відомо, що впровадження потребують значних фінансових витрат, затрат часу й сил. І навіть при цьому вони не завжди приносять бажаний прибуток. Тому виникає питання: наскільки існуючі виробничі системи відкриті для нововведень? На сьогодні ще не розроблена загальновизнана теорія, яка б дала змогу цілком охопити різноманітні види взаємодії нововведення та підприємства й відповісти на зазначене питання.

Засоби розміщення здебільшого прагнуть впроваджувати такі нововведення, які забезпечують відносно великі масштаби випуску продукції чи надання послуг і виправдовують необхідні витрати та забезпечують економічне зростання, підсилюють конкурентоспроможність, покращують перспективи. Тому на

сьогодні існує тенденція до впровадження на вітчизняних готельних підприємствах інновацій з мінімальним ризиком змін. У зв'язку з цим, першочерговим завданням вищого керівництва засобу розміщення є розроблення концепції світогляду та пріоритетів у сфері інновацій. При цьому як найважливіше завдання розглядають, поряд із прибутком, й інновацію. Для забезпечення його досягнення як основні загальні цілі засобу розміщення виділяють:

- розвиток конкурентних переваг;
- усунення існуючих недоліків (ліквідація структурних і функціональних диспропорцій, зменшення витрат, збільшення прибутку, підвищення якості продукції тощо);
- використання сприятливих зовнішніх умов;
- відведення зовнішніх загроз (недоброзичливого поглинання, недобросовісної конкуренції, диктату монополістів тощо).



Рисунок 5.1 – Підприємство як відкрита виробничо-інноваційна система [39]

Такі цілі підприємства готельного господарства знаходять своє відображення в **інноваційній політиці підприємства**. Термін «політика» широко застосовується в суспільній та економічній діяльності. У загальному розумінні політика – це сукупність принципів, здійснення яких дозволяє досягти цілей підприємства. Як принципи розуміють початкове положення або основне, непорушне правило діяльності, що встановлює певне розпорядження (порядок дій) або зобов’язує виконати певні умови (рішення). Інноваційна політика засобу розміщення визначає зв’язок між розвитком готельного підприємства та напрямками його інноваційної діяльності.

Інноваційна політика підприємства формується на основі певних принципів. Як основні принципи для формування інноваційної політики засобу розміщення можуть бути:

Інноваційна політика підприємства –

сукупність цілей, принципів і правил із розробки та впровадження інновацій на підприємстві

1. *Переважання стратегічної спрямованості.* Інноваційна політики має формувати умови для створення та збереження тривалих конкурентних переваг підприємства. Це у свою чергу вимагає прогнозування розвитку ринкової ситуації в довгостроковому періоді. Тому інноваційну діяльність доцільно планувати в межах обраної загальної стратегії підприємства, а реалізація інновацій повинна забезпечувати досягнення стратегічних цілей. Тип загальної стратегії визначає напрям інноваційної діяльності, впливає на вибір форм її організації. При розробленні стратегії як довгострокової моделі розвитку підприємства враховують його внутрішній потенціал. Реалізується вона з урахуванням обмежень зовнішнього середовища та тенденції їх змін у прогнозуванні майбутнього.

2. *Орієнтація на потреби ринку.* Необхідною умовою розроблення та впровадження інновацій є конкурентні переваги – відмінності продукції (товару чи послуги), що вигідно відрізнятиме її від аналогів конкурентів. Для цього необхідно ретельно досліджувати ринок і наявні та приховані потреби на ньому.

3. *Цілеспрямованість.* Інноваційні зміни на підприємстві, які б вони не були за якісним і кількісним вираженням, повинні здійснюватися з певною метою. Вона визначається вищим

керівництво як бажана модель стану підприємства в майбутньому. Можливість досягнення мети оцінюється з урахуванням різних внутрішніх факторів (особистих якостей працівників, рівня професіоналізму вищого керівництва, співвідношення мотивів, стимулів тощо) і факторів зовнішнього середовища, що встановлює ресурсні та інституційні обмеження. Подібні фактори вказують на засоби досягнення мети. Чітке визначення цілей інноваційної діяльності дає змогу вибрати засоби їх здійснення та контролювання процесу їх реалізації.

4. *Комплексність*. До процесу розробки інновації повинні бути залучені всі внутрішні елементи підприємства. При цьому завжди слід мати на увазі, що внесення змін у будь-який організаційний елемент призведе до відповідних перетворень майже серед усіх інших елементів внутрішнього середовища підприємства. Керуючись цим принципом, керівники підприємства повинні створити відповідні координаційні та інтеграційні ланки, до яких надходить уся необхідна інформація та які наділені правом коригувати інноваційний процес у відповідності з обставинами.

5. *Плановірність*. При плануванні інновації необхідно враховувати цільові завдання різних інновацій, відмінності залучення в ці процеси різних служб підприємства. У процесі планування інноваційної діяльності визначаються терміни реалізації інновації, виконавці, послідовність дій, необхідні ресурси; прогнозуються можливі корективи процесу, узгоджується реалізація інноваційних заходів із поточним планом діяльності підприємства. При плануванні обов'язково слід враховувати безперервність інноваційних процесів. Планування неодмінно включає оцінку ефективності впровадження інновацій, що сприяє коригуванню та оптимізації інноваційних заходів.

6. *Інформаційна забезпеченість*. При формуванні інноваційної політики підприємства за цим принципом передбачається урахування сучасних досягнень науково-технічного прогресу та тенденцій розвитку науки й техніки у готельній галузі, сфері послуг і споріднених галузях. Для його забезпечення керівництво підприємства має створювати службам НДДКР вільний доступ до джерел науково-технічної інформації з метою забезпечення їх нормативно-технічною, конструкторською документацією, патентними описами, власними розробками, ноу-хау, які впроваджує підприємство.

Із врахуванням цих основних принципів і низки додаткових факторів на підприємстві розробляється інноваційна політика. Вона зазвичай оформляється у вигляді відповідних планів і програм. Приклад втілення інноваційної політики у планах і програмах підприємств представлено в табл. 5.1.

Таблиця 5.1 – Втілення інноваційної політики у планах і програмах підприємств [28]

Рівень планування	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
Місія підприємства	Ставиться глобальна мета підприємства, визначаються основні товари, ривки, послуги, технології, культура підприємства. Формується тотальне ставлення до інновацій	Збори акціонерів (рада директорів)	Вище керівництво підприємства
Стратегічний план	Визначає цілі, яких необхідно досягти у плановому періоді 5–10 років щодо освоєння нових видів продукції, завоювання нових ринків чи збільшення частки на старих; напрями науково-технічних досліджень і розробок, спрямованих на залучення масштабних інновацій, пов'язаних зі зміною технології, організаційними змінами тощо. Описує механізми розподілу повноважень і регламентує взаємовідносини структурних підрозділів при здійсненні інноваційної діяльності, визначає механізм мотивації працівників	Вище керівництво підприємства, рада директорів	Керівництво планово-економічної служби підприємства, відділу маркетингу, збуту, головний конструктор (головний інженер служби розвитку)

Продовж. табл. 5.1

Рівень планування	Зміст плану	Рівень ухвалення завдань	Виконавці
Середньо-строковий (тактичний) план розвитку	Визначає розвиток підприємства на 1–5 років. Відбираються проекти, реалізацію яких задумано здійснити у вказаний термін, конкретизуються завдання відповідних служб, задіяних у реалізації проєктів. Більша увага приділяється продуктивним та невеликим організаційним інноваціям	Менеджери середньої і вищої ланки	Планово-економічна служба, відділ маркетингу, збуту, конструкторський
Коротко-строковий (поточний) план	Розробляється на період до одного року. Включає середі й незначні інновації, які часто стосуються лише окремих людей	Менеджери середньої та низової ланки, окремі працівники	Планово-економічна служба, відділ маркетингу, збуту, конструкторський
Програма	Розробляється для здійснення цільових перетворень у внутрішньому середовищі підприємства. Включає конкретні дії і терміни виконання	Від вищого керівництва до окремих працівників залежно від масштабу інновації	Планово-економічна служба спільно з іншими функціональними службами, задіяними у програмі

Опанування підприємством нововведенням складається з двох стадій (рис. 5.2)

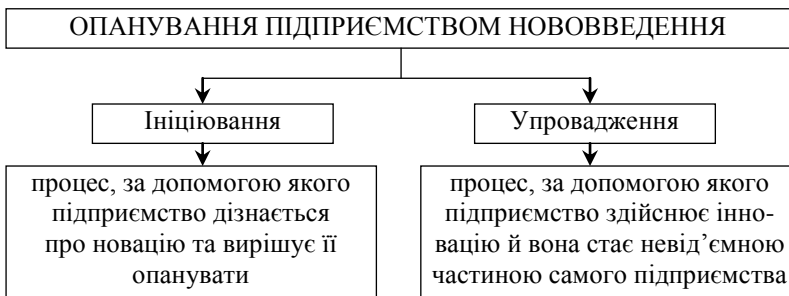


Рисунок 5.2 – Стадії опанування підприємством нововведення

Властивість суб'єкта опанування інновацією, а саме: час освоєння нововведення певним підприємством порівняно з іншими визначається як **сприйнятливість підприємства до нововведень**. Чим раніше буде прийнято рішення про впровадження інновацій або чим більше буде освоєно нововведень за певний період у порівнянні з іншими суб'єктами опанування нововведень, тим вищою вважається сприйнятливість підприємства. Її обумовлюють кілька груп чинників: структурних, індивідуально-психологічних, ринкових, комунікаційних, контекстуальних (їх склад наведено в дод. Г, табл. Г.2).

Для оцінювання сприйнятливості підприємства до нововведень фахівці використовують данні про склад чинників, що обумовлюють характер і спрямованість нововведень (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 – Чинники, які обумовлюють характер і спрямованість нововведень на підприємстві

Одним із перших чинників, який обумовлює характер і спрямованість нововведень на підприємстві є **інформованість про нововведення**. Імовірність сприйняття нововведення підпри-

емством залежить від кількості новацій, про які йому відомо, їх ефективності. Цей показник у свою чергу залежить від стилю керівництва підприємства та якісних характеристик персоналу (широти інтересів, професіоналізму, настанови на зміни, схильність до ризику тощо).

Як другий чинник, що обумовлює характер і спрямованість нововведень на підприємстві визначають **зовнішню підконтрольність**. Під нею розглядають ступінь залежності підприємства від зовнішнього середовища (потреба в ресурсах, кредитах, клієнтах, кадрах, положення на ринку, наявність конкурентів, зміна попиту тощо). Підприємства з вищим рівнем зовнішньої підконтрольності більше схильні до нововведень. При цьому вони навіть не просто прагнуть пристосовуватись до середовища, а й впливати на нього через інновації.

Під чинником **резервних ресурсів** розглядають такі ресурси, які не використовуються на підприємстві на інші цілі та мають виняткове значення в процесі сприйняття нововведень. До резервних ресурсів відносять [39]:

- інтелектуальний потенціал: чисельність науково-дослідних підрозділів, кількість спеціалістів-дослідників, конструкторів, інженерів, фахівців, їхня кваліфікація, завантаженість роботою, плинність, здібності та готовність до інноваційної діяльності;
- матеріальні ресурси – розміри не використаних виробничо-наукових потужностей, обладнання, запасів матеріалів тощо;
- фінансові ресурси – обсяги інвестицій, інноваційні фонди, ефективність їх використання.

Важливим чинником, що обумовлює характер і спрямованість нововведень на підприємстві вважається **організаційна структура**. Сприйнятливість підприємства до нововведень визначається такими складовими його організаційної структури як централізація, формалізація, складність, інтегрованість, відкритість підприємства.

Крім розглянутих чинників, на рівень сприйнятливості підприємства до нововведень безперечно впливає й сам характер нововведення (властивості продукції чи послуги, набір вигід, які одержить підприємство як користувач нововведення тощо). Не менш вагомим є й сумісність нововведення (техніки, технології,

послуги) з іншим устаткуванням (процесами), складність конструкції, простота в експлуатації, очікуваний прибуток, ступінь ризику тощо.

Концепція нової продукції (послуги) –

набір певних властивостей, що принесуть переваги користувачам

На сприйнятливість до нововведення має вплив **концепція нової продукції (послуги)**. Як відомо, одна й та сама ідея може привести до різних концепцій. Тому, визначаючи концепцію продукту (послуги), готельне підприємство повинне робити вибір, виходячи із своїх цілей та можливостей. Вона визначає базовий ринок, на якому майбутній продукт буде позиціонуватися. Тому маркетингова служба повинна враховувати: яку нішу на ринку може зайняти новий продукт, як на нього будуть реагувати потенційні споживачі, конкуренти, яка тривалість розроблення та впровадження нововведення. Також важливе значення має чинник часу, оскільки безпосередньо впливає на рентабельність нової продукції. Отже, необхідно постійно відстежувати стан розробки на різних етапах НДДКР і вимірювати рівень її відповідності поставленим цілям і завданням за строками виконання проекту.

Концепція нового продукту вказує також і на характер ресурсів, які необхідно виділити на реалізацію проекту. Важливим чинником, який визначає сприйнятливість підприємства до інновації, є ступінь моральної та фізичної застарілості технічного парку.

Ще Пітер Дойль зазначав [39], що нововведення на підприємстві слід починати з його «інноваційного аудиту». Тобто з принципової оцінки показників підприємства в галузі інновацій, внутрішніх бар'єрів на їх шляху та заходів, спрямованих на підвищення інноваційної діяльності.

Будь-яке нововведення вносить зміни в параметри системи, порушує її рівновагу та викликає опір. Тому слід пам'ятати, що всяке нововведення веде до порушення усталеності системи

підприємства, викликає в ньому внутрішнє напруження й опір змінам. Такий опір може проявлятися в т.ч. й з боку працівників підприємства.

Фахівці вважають, що інерційність поведінки й організаційний консерватизм є нормою для більшості сучасних підприємств готельної галузі. А повне схвалення нововведення – виняток. Оскільки більшість підприємств прагнуть зберегти звичний стан і відкинути незвичне. Інерційність поведінки підприємства й обумовлює «силове поле» протидії між цілями й стабільністю підприємства, що називаються **інноваційними суперечностями**.

Основу сил відторгнення нововведень складає низка чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних [39]:

1. Фінансові витрати. Радикальні зміни коштують дорого, вони потребують проведення великої аналітичної роботи, при цьому виникає необхідність перебудовувати діяльність великої кількості підрозділів, вносити зміни безпосередньо на робочих місцях, змінювати правила ділової практики. Це впливає з істотних відмінностей інноваційного та стабільного виробничого процесів, які роблять завдання їх поєднання дуже складним, а в деяких випадках практично неможливим.

2. Інноваційні суперечності. Будь-яке нововведення змінює параметри роботи системи, порушує її рівновагу. Менеджери та персонал прагнуть зберегти стабільність, традиційність інноваційної системи. На рис. 5.4 представлені деякі відмінності інноваційних і традиційних виробничих процесів. Традиційний виробничий процес – неперервний, гомогенний (однорідний, повторюваний на тих самих організаційно-технологічних принципах), у той час як інноваційний виробничий процес циклічний, дискретний, потребує переведення підприємства на новий технологічний, професійний рівень, має певний ризик і суперечить існуючим нормам, стандартам, правилам, цінностям підприємства, потребує зміни корпоративної культури, організаційної структури.

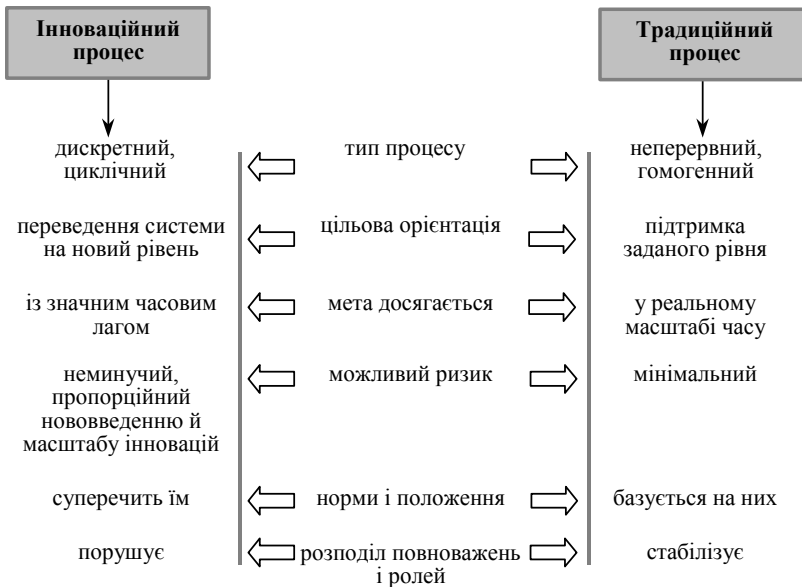


Рисунок 5.4 – Відмінності інноваційних і стабільних (традиційних) виробничих процесів [39]

3. Опір персоналу. Опір інноваційним змінам із боку персоналу може мати різний рівень інтенсивності та проявлятися як у формі пасивного, більше або менше прихованого неприйняття нововведень (виражається незадоволенням, бажанням перейти на іншу роботу або зниженням продуктивності праці, виконавської дисципліни), так і у формі активного відкритого виступу проти інновацій.

До причин особистих бар'єрів належать [39]:

- страх перед невідомим;
- потреба в гарантіях, особливо коли під загрозою особисте робоче місце;
- загроза сталим соціальним відносинам;
- незалучення до перебудови (нововведення) осіб, яких це торкається;
- брак ресурсів і часу внаслідок інтенсивної оперативної роботи, що гальмує зміни (наприклад, інновації в управлінні, які не можуть бути реалізовані «мимохідь»);
- інерція поведінки людей.

Інерційність поведінки виявляється в тенденції завзято наслідувати зразок поведінки, що вже затвердилась, навіть у разі великого бажання змінити її. Причому труднощі зростають у міру того, як збільшується обсяг перебудови усталених індивідуальних і колективних звичок. Людям важко відмовитись від звичного та навчатись новому. Тим більше, що під час змін виникає загроза зміни статусу індивіда, загроза впливовим формальним і неформальним лідерам і групам, а нерідко й перспективам діяльності всього підприємства. Від звичок важко звільнитися. Одночасно вони є головною перешкодою в постійній боротьбі за відповідність (адаптацію) неперервним змінам навколишнього середовища, світу в цілому.

Разом із цим інерцію (звичку) вважають і корисною, адже це світ, у якому людина почуває себе комфортно. Вважається, що інерція поведінки розвивається як критично важливий адаптаційний механізм пристосування до середовища мешкання і закріплюється в популяціях як спадкова риса в усіх вищих видів організмів, у тому числі людини. Вона допомагає швидко реагувати на події, які часто повторюються. А її відсутність, брак досвіду, умови, за яких все необхідно вирішувати уперше, досить часто доводить працівників до нервових стресів. Формуються звички, традиції, норми та правила поведінки, писані та неписані закони, процедури, системи, які передаються з покоління в покоління – «Ми завжди так робили». Звичка традиційно мислити не дає можливості вийти за рамки вже пізнаного. Така поведінка називається законом інерції («капкан» звички).

4. *Нерозуміння менеджерами важливості інновацій і необхідності змін.* Р. Фостер [39] звертає увагу саме на такий чинник, як нерозуміння керівниками динаміки конкуренції. Багато керівників підприємств, які досягли швидкоплинного успіху, думають, що завтра буде схоже на сьогодні, що великі зміни малоімовірні, непередбачені, або принаймні проходять муть повільно. У результаті вони концентрують свою увагу на зниженні витрат, пов'язаних із діяльністю підприємства.

Як перешкоди до нововведень на рівні підприємства виділяють [39]:

- інертність організаційних структур;
- труднощі переорієнтування мислення персоналу, менеджерів унаслідок соціальних норм, які склалися;

- взаємозалежність підсистем управління, яка веде до несинхронізованості змін;

- минулий негативний досвід, пов'язаний з інноваційними проектами.

Велике значення має визначення керівництвом підприємства пріоритетів у сфері нововведень, наявність інформації про його позиції на ринку, перспективу нових проектів. Така інформація сприяє визначенню з подальшою діяльністю та політикою.

Подолання інерції поведінки називається *реадаптацією*. Для того щоб інновація була сприйнята, передбачувана вигода від змін має бути достатньо великою. Підприємства, що діють поноваторському, в дусі реадаптації, розвиваються швидше, займають лідируючі позиції в галузі та на ринку. У протилежному випадку їхня здібність до виживання в динамічному нинішньому середовищі опиняється під загрозою. Реадаптацію та рутинні зміни на підприємстві необхідно провадити одночасно, тому що вони забезпечують упровадження нововведень на підприємстві відразу в декількох напрямках. Це значно полегшує впровадження.

Американські спеціалісти з менеджменту Р.Фостер та Р.Уотермен дійшли висновку [39], що окремі керівники, які, виходячи з того, що післязавтра не буде схожим на сьогодні, зосереджуються на забезпеченні умов для впровадження необхідних нововведень у необхідний час і тим самим досягають переваг і перемог своїх підприємств у динамічній конкуренції. Ступінь успіху цієї роботи великою мірою залежить від установлення спеціальних критеріїв відбору проектів, зрозумілих і обов'язкових для спеціалістів усіх сфер діяльності, що беруть участь у процесі створення нововведень, і своєчасного припинення робіт із безперспективних проектів. Засоби подолання опору інноваціям на підприємстві більш детально розглянуті в табл. 5.2.

Отже, для забезпечення подолання опору нововведенням вищій ланці управління готельним підприємством доцільно розробити чітку інноваційну політику. Серед передбачених нею дій можуть бути наступні:

- формування самостійних дослідних підрозділів, творчих, проектних груп, що розробляють і впроваджують інновації;
- розроблення програм для навчання персоналу;
- створення системи матеріальних і моральних стимулів винахідництва, новаторської творчості працюючих тощо.

Таблиця 5.2 – Засоби подолання опору інноваціям на підприємстві [39]

Заходи	Передумови (застосування)	Переваги	Недоліки
Навчання і надання інформації	Недостовірна інформація чи її неправильна інтерпретація	У разі переконаності в необхідності змін співробітники активно беруть участь у перетвореннях	Потрібно багато часу для роз'яснень і переконань
Залучення до участі в проєкті	Дефіцит інформації в ініціаторів проєкту щодо програми змін і передбачуваного опору їм	Учасники зацікавлені підтримують зміни і надають релевантну інформацію для планування	Потрібно багато часу
Стимулювання та підтримка	Опір у зв'язку зі складністю індивідуальної адаптації до окремих змін	Облік індивідуальних побажань полегшує досягнення цілей змін	Потребує багато часу та витрат
Переговори й угоди	Опір груп у керівництві організації щодо побоювання втратити свої привілеї в результаті змін	Стимулювання в обмін на підтримку	Великі витрати та може викликати претензії в інших
Кадрові перестановки і призначення	Неспроможність інших тактик впливу	Опір швидко ліквідується, не потребуючи великих витрат	Загроза майбутнім проєктам через недовіру особистостей, яких торкаються перестановки
Приховані та явні примусові заходи	Гострий дефіцит часу	Швидка реалізація проєкту	Породжує стійку озлобленість стосовно ініціаторів, пасивний опір

Вище розглянуті положення вказують, що поширення нових технологій уявляють як зіткнення між старими (традиційними) порядками та новими. Якщо нове неможливо встановити шляхом копіювання, засіб розміщення може використати імітацію – певну схему зовнішнього зразка. «Знайомство» з інновацією, хоч і часткове забезпечує ймовірність вищого ефекту. За умови, коли нововведення потребує великого обсягу, не притаманних раніше засобу розміщення специфічних знань, імітація може зумовити суттєву мутацію, за якої спроба скоріш за все обернеться для нього невдачею. Модель процесу поширення (адаптації) нововведення на підприємстві представлена на рис. 5.5.



Рисунок 5.5 – Модель процесу поширення (адаптації) нововведення на підприємстві [39]

Для сучасної теорії поширення нововведень на підприємствах характерним є те, що всі чинники, які створюють умови для впровадження інновацій, розглядаються у взаємодії, а інновація має бути інтегрованою в систему підприємства або підприємство має бути адаптованим до нововведення. Існує ціла низка умов, що визначають особливості процесу впровадження нововведень у засобі розміщення (рис. 5.6).



Рисунок 5.6 – Умови, що визначають особливості процесу впровадження нововведень на підприємстві [39]

У сучасній теорії поширення нововведень акцент робиться на здібності підприємства до імітації – припускається взаємодія умов адаптації та властивостей самого нововведення. Засоби розміщення можуть зберегти свої позиції на ринку лише у випадку, якщо будуть виявляти гнучкість, намагатися підвищувати ефективність у першу чергу за рахунок інноваційного підходу до своєї діяльності та вимагати від керівництва не тільки

високого рівня кваліфікації та відданості, а й ініціативного підприємництва. За умови здійснення такої політики засіб розміщення зможе впроваджує нововведення, націлені на задоволення динамічних потреб споживачів, що є неодмінною умовою виживання в конкурентній боротьбі.

Між інноваціями та засобами розміщення, які їх реалізують, існують також певні зв'язки. Особливість цих зв'язків впливає на процес упровадження та поширення нововведень. Вивчення типів взаємозв'язку між нововведенням і організацією дає змогу розглянути феномен нововведення із різних точок зору як явище, що впливає на діяльність підприємства та його результати, і як процес, розвиток якого залежить від підприємства, системи управління, ставлення менеджерів до інновацій. Джон Р. Кімберлі запропонував виділення п'яти типів таких відносин (рис. 5.7) [39].



Рисунок 5.7 – Класифікація організацій за характером взаємозв'язків із інновацією

1. **Організація – користувач інновацій.** Підґрунтям для визначення цього типу є сприйняття нововведення благом, а, отже, чим більше нововведень, тим краще. Діючи за таким типом засобу розміщення слід відбирати такі нововведення, які характеризуються перспективністю. При цьому перед менеджерами необхідно поставити завдання: ухилитися від великих капіталовкладень у одне певне нововведення. Такий підхід забезпечить змогу засобу розміщення зберегти спроможність до адаптації наступного покоління інновацій.

2. **Організація – творець нововведення.** Діючи за таким типом готельне підприємство буде виступати ініціатором і розробником новачків у сфері продуктів, технологій, ідей, послуг, нових видів виробничих систем, систем управління тощо. При

цьому значну увагу слід приділяти розвитку інноваційного потенціалу засобу розміщення, активності та продуктивності науково-дослідних підрозділів, що виконують науково-прикладні дослідження і розробки. Головним завданням за такого типу діяльності повинен бути пошук шляхів збільшення обсягів нововведень і скорочення часу їх виходу на ринок. Для реалізації цього завдання керівництво засобу розміщення повинне стимулювати творчу активність працівників, вивчення попиту та потреб споживачів тощо. Слід приділяти увагу тому, щоб ідеї працівників, навіть найнищих структурних підрозділів, передавались у підрозділи, які провадять НДДКР. Створення такого інноваційного клімату забезпечує прорив у інноваційній діяльності засобу розміщення, оновлення асортименту послуг, підвищення їх якості, створення нової продукції з новими характеристиками, які задовольняють нові потреби споживачів.

3. Організація – розроблювач і користувач нововведення («внутрішні нововведення»). Основне завдання для підприємств такого типу полягає в необхідності своїми силами швидше вирішувати проблеми в реальному масштабі часу, ніж створювати нову продукцію для зовнішнього ринку за допомогою зовнішніх наукових центрів. Наприклад, готельне підприємство розробляє самотужки новий вид додаткових послуг із метою задоволення своїх специфічних потреб. Надалі з цим продуктом підприємство може виходити на ринок. Із погляду менеджменту, проблема полягає у створенні потенціалу самовідновлення підприємства, внутрішнього клімату, що заохочує новації, внутрішньої гармонії, синхронності у виробництві. Такий тип діяльності потребує координації роботи всіх підрозділів науково-виробничої сфери.

4. Організація – носій нововведення. Упровадження певних нововведень у практику потребує нових організаційних форм. Особливість цього типу взаємозв'язків між підприємством і нововведенням полягає в тому, що організаційні форми як носії нововведення самі є новими, хоча це не обов'язково. Поява нової організаційної форми неминуче породжує в навколишньому середовищі нестабільність, персонал не знає, що очікувати від нової організації та як поводитися стосовно неї. Завдання менеджерів при цьому полягає в забезпеченні суспільного визнання підприємства. Їм потрібно зробити все необхідне, щоб у зовнішньому середовищі чітко розуміли, що являє собою нова

форма організації та що вона робить, які має результати в інноваційній діяльності. Прикладами для підприємства готельного господарства можуть бути впровадження нових методів надання послуг, організації роботи персоналу, впровадження нових економічних форматів, зокрема ризикового венчурного підприємства тощо.

Прикладом такого характеру взаємозв'язку засобу розміщення з інновацією є використання Apple iPhone, Blackberry і Android-смартфонів у якості електронного ключа (готелі Holiday Inn & Suites Chicago OHare, Роузмонті та Holiday Inn Express, Хьюстон, США) (рис. 5.8).



Рисунок 5.8 – Використання MobileKey (готелі Holiday Inn & Suites Chicago OHare, Роузмонті та Holiday Inn Express, Хьюстон, США) [74]

На сьогодні в багатьох готелях впроваджено електронні системи відмикання дверей. Бажаючи спростити поселення гостя до готелю, керівництво компанії InterContinental Hotels Group (IHG) вирішило впровадити програму «MobileKey». Для їх використання необхідно подати заявку електронною поштою. У день заїзду гість отримує текстове повідомлення з номером кімнати та електронним ключем, що дозволяє відкрити номер за допомогою Apple iPhone, Blackberry и Android-смартфонів, минуючи стійку реєстрації. Таким чином виникає потреба впровадження

нової організаційної форми на підприємстві – обслуговування гостей без реєстрації на рецепції. Без таких змін організації обслуговування нововведення залишаться недоступним потенційним споживачам. Відповідно й підприємство, на якому впроваджується зазначена технологія також стає новим, оскільки традиційно технології надання послуг у галузі передбачають реєстрації споживачів на рецепції.

5. Організація – нововведення. Тип взаємодії підприємства з інновацією, за якого засіб розміщення сам стає нововведенням. До нього відносять різноманітні організаційні форми взаємодії наука – виробництво – споживання: науково-технічні центри, державні організації, призначені для зміцнення зв'язків між промисловими фірмами й університетами, для консолідації фондів, що забезпечують розвиток дослідних робіт і появу нових значних технічних досягнень; інкубатори, технопарки, технополіси (інноваційне підприємництво більш детально розглянуто в розділі 2).

Існують і інші підходи до класифікації взаємозв'язку нововведення та підприємства (додаткові різновиди угруповань підприємств за типом їх взаємодії з інновацією з урахуванням різних класифікаційних ознак наведена у дод. Г). Усі вони, здебільшого, враховують те, що в умовах поглиблення міжнародного поділу праці, міжнародної спеціалізації та взаємозалежності, в умовах жорсткої конкуренції, важливим є особливий підхід до розвитку наукомістких галузей промислового виробництва.

У залежності від того за яким варіантом інноваційного циклу (більш детально див. розділ 4) підприємство проводить свою діяльність, на ньому може здійснюватися повний цикл НДДКР: фундаментальні дослідження (теоретичні та пошукові), прикладні НДР, ДКР, експериментальні чи воно може брати участь у наукових дослідженнях через фінансування зовнішніх наукових організацій (рис. 5.9).

Представлені види робіт можуть бути виконані як силами самого засобу розміщення, так і зовнішніми науковими центрами. При цьому готельне підприємство може бути власником чи співвласником інтелектуального продукту або не бути ним.



Рисунок 5.9 – Організація інноваційного процесу на підприємстві [39]

Прикладом такого співробітництва є впровадження пілотного проекту Microsoft Surface в мережі готелей Harrah's [87]. Передбачається встановлення в лобі готелю віртуального столу (рис. 5.10). Surface в якості віртуального консьєржа пропонуватиме гостям різноманітні послуги: замовити столик в ресторані, квитки на літак, ознайомитися з афішами театрів, подивитися карту з фото місцевих видів чи інших кращих готелей мережі. При цьому можна також буде залишити свої власні фотографії [29, 87].



Рисунок 5.10 – Приклад використання інтерактивного столу з програмою Microsoft Surface в лобі готелю [29]

Встановлення приналежності конкретного засобу розміщення до відповідної типології допомагає інноватору визначити відповідно найраціональніші напрями організаційної поведінки підприємницької діяльності серед множини можливих і вибрати той, що відповідає інноваційній політиці підприємства. Досвід показує, що ті підприємства, які за обсягом нововведень посідають перші місця на ринку, практично монополізують сферу ціноутворення та прибутків. Дослідження взаємодії нововведень і підприємства забезпечує можливість враховувати вплив його особливостей на впровадження і поширення інновацій та передбачити подальший розвиток, а отже забезпечити конкурентні переваги в майбутньому.

Розглянуті вище аспекти вказують, що рівень сприйнятливості готельним підприємством нововведень визначають як сам характер нововведень, рівень його радикальності, складність чи простота в експлуатації, життєвий цикл, так і його організаційні параметри (наявність та величина ресурсів, гнучкість організаційних структур, стиль і характер мислення менеджерів, культура та психологічний клімат тощо). Поєднання зазначених умов забезпечує основу та визначає характер процесу адаптації новацій на підприємстві. Етапи адаптації нововведення на підприємстві, що впливають на процес сприйняття та дифузії нововведення наведено в табл. 5.3.

Таблиця 5.3 – Етапи адаптації нововведення на підприємстві [39]

Етапи	Рекомендації
1. Оцінка підготовленості підприємства до нововведень	Виявлення джерел опору, визначення параметрів зміни в організації, аналіз організаційних проблем
2. Розроблення і здійснення програми впровадження	Поширення інформації про достоїнства нововведення, участь персоналу в поширенні й оцінці інформації про нововведення, прийняття на роботу нового персоналу та перепідготовка працівників, придбання необхідного устаткування та матеріалів, утворення ефективної системи міжособистісних комунікацій, формування стимулюючої системи використання нововведень, розроблення проєктів і програм НДДКР

Етапи	Рекомендації
3. Контроль за ходом реалізації програм	Оцінка результатів упровадження нововведень, модифікація нововведення
4. Методичні вказівки до формування лінії поведінки персоналу	Одержання підтримки вищого керівництва, залучення персоналу, зниження почуття невизначеності персоналу у зв'язку з упровадженням нововведення

Таким чином стає зрозумілим, що взаємодія підприємства та нововведень забезпечується системою взаємопов'язаних цілей і чинників, що формують певні умови для реалізації комплексу заходів, спрямованих на здійснення управління та реалізацію нововведень. Сприйнятливість до інновацій потребує від підприємства здатності до створення нових ринків, нових товарів, техніки та технології. При цьому необхідно брати до уваги, що конкуренти також будуть прагнути до допомоги. Тому важливими є аналіз інформації про конкурентне середовище, оцінка рівня попиту на аналогічні товари та послуги.

Аналіз і зіставлення конкурентних переваг та можливостей охоплюють оцінку ємності ринку, можливості його сегментації, вигоду, яку пропонують споживачу конкуренти.

5.2. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка

Інноваційний потенціал підприємства – один із головних чинників його сприйнятливості до нововведень. Його рівень обумовлює вибір і реалізацію інноваційної стратегії.

Під *здатністю підприємства здійснювати реалізацію інноваційного процесу* розглядають наявність і збалансованість структури інноваційного потенціалу, зокрема, ресурсів, необхідних для інноваційної діяльності.

Інноваційний потенціал підприємства –

(лат. potentia – сила, потужність) здатність і готовність будь-якого підприємства здійснювати реалізацію інноваційного процесу

До ресурсів інноваційної діяльності підприємства відносять [4]:

- наявність висококваліфікованих спеціалістів-учених, робітників-інженерів, інноваторів, системних організаторів, винахідників тощо;
- наявність матеріально-технічної бази – обладнання, інформаційно-комунікаційних систем, забезпеченість необхідними матеріалами, реактивами, лабораторним, офісним обладнанням;
- забезпеченість науковою інформацією й інформацією про інновації та інноваційну діяльність у країні та за кордоном: науково-технічною літературою, такою, що містить огляд патентів і винаходів, нових наукомістких технологій;
- наявність фінансових ресурсів, що забезпечують інноваційну діяльність у рамках довгострокової перспективи, виконання цільових програм та проектів, витрати на НДДКР.

Під *готовністю підприємства здійснювати реалізацію інноваційного процесу* розглядають достатність потенціалу та існуючих ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Рівень готовності засобу розміщення створювати та впроваджувати нововведення визначають за допомогою низки параметрів, які відображають ступінь розвитку НДДКР та інших напрямів його діяльності підприємства. Основні параметри, які відображають готовність підприємства здійснювати реалізацію інноваційного процесу [39]:

- виробничий потенціал підприємства;
- рівень розвитку техніки порівняно зі світовим (технічний потенціал);
- характеристика тривалості життєвого циклу продукції підприємства;
- частка дослідно-конструкторських розробок у загальних витратах на НДДКР;
- ступінь інтеграції різних підрозділів між собою;
- рівень централізації та децентралізації управління;
- можливість подальшого вдосконалення нововведень, появи на їх основі інших інновацій, а також їхнього поширення на нові сфери науково-практичної діяльності;
- наявність венчурного капіталу та можливість створення венчурних малих підприємств у складі компанії;
- рівень використання ефективних методів управління нововведеннями з позиції виходу кінцевого наукомісткого матеріального чи інтелектуального продукту;

– доступ до наукової інформації та інформації про інновації, патенти, винаходи, до міжнародних інформаційних каналів тощо.

Оцінку загальної готовності підприємства до сприйняття інновацій можна виконати за допомогою матриці інноваційного потенціалу (рис. 5.11).



Рисунок 5.11 – Матриця інноваційного потенціалу підприємства [39]

У матриці інноваційного потенціалу готельного підприємства доцільно визначати його ресурси як засоби, що необхідні для

досягнення цілей опанування нововведень та їх реалізації. Із взаємодії всіх складових матриці отримують нові характеристики, які не є властивими для кожного окремого її елементу, та свідчать про додаткові можливості засобу розміщення, що створює поле інноваційної діяльності, формуючи інноваційний потенціал зони ймовірного опору інноваційним змінам. Інноваційний потенціал засобу розміщення повинен базуватися не лише на кадровій і матеріально-технічній складових, а й враховувати наявність науково-технічної й інтелектуальної власності. При цьому значну увагу слід приділяти саме наявності фахівців, які можуть забезпечувати інноваційний процес новими знаннями, ідеями, винаходами, ноу-хау, новими технологіями.

Досвід різних за рівнем розвитку країнах світу свідчить, що серед усіх ресурсів підприємства (матеріальних, трудових, фінансових) найважливішим є саме ресурс управління – здатність об'єднувати колектив людей з різним рівнем кваліфікації, освіти, досвіду, з творчою цільовою орієнтацією на розроблення та впровадження нових ідей та координувати виконання ними завдань і функцій [39]. Це слід враховувати при формуванні інноваційного потенціалу засобу розміщення і розвивати потенціал інноваційного менеджменту.

Отже, процес прийняття інноваційних рішень являє собою систему з багатьма зв'язками, де вихідним пунктами є порівняння запланованих цільових настанов із досягнутими (наприклад, зміна ринкової ситуації, витрат, прибутку тощо).

Загальна характеристика елементів організаційного механізму управління та його вплив на інноваційний потенціал підприємства представлені у табл. 5.4.

Для підвищення потенціалу інноваційного управління засобом розміщення слід впроваджувати сучасні прогресивні системи загального управління. Передові підприємства розвинених країн використовують цілий комплекс таких систем. Виділяють низку їх складових [39]:

- стратегічне планування;
- активізації персоналу (включаючи системи участі у власності, прибутках і управлінні);
- раціоналізації, збагачення праці та ротатії;
- забезпечення матеріальними запасами;
- комплексного управління якістю;
- логістичні системи управління;
- системи трансфертного управління інноваціями тощо.

Таблиця 5.4 – Структура інноваційного потенціалу підприємства [40]

Елементи інноваційного потенціалу підприємства	Інноваційний потенціал	
	низький	високий
Оргструктура	Лінійна, лінійно-функціональна	Лінійно-функціональна з елементами програмно-цільових організаційних утворень, матричні структури, творчі команди
Технологія	Спеціалізоване виробниче обладнання, жорстко зв'язане в єдиний потік для масового випуску продукції	Гнучкі автоматизовані виробничі модулі, зв'язані безрейковою гнучкою транспортною системою
Дослідно-конструкторські приміщення, лабораторії, відділи	Спеціально спроектовані під даний виробничий процес – повна утилізація простору	Універсального типу, наявність резервних площ, можливість змінення компонування лабораторій, відділів
Організація праці	Індивідуальна, поопераційна регламентована	Бригадна, з високим рівнем сполучення операцій і професій, вільний вибір часу
Оплата праці	Індивідуальна, підрядна	Почасово-преміальна, бригадна з використанням особистого вкладу
Переміщення персоналу	Мінімальна, в основному за ієрархічною градацією	Можливість горизонтальних і вертикальних переміщень згідно з вирішуваними завданнями, створення тимчасових бригад
Стиль управління	Авторитарний, мінімум делегування повноважень, жорсткий контроль за виконанням	Делегування повноважень, що забезпечує високий ступінь залучення персоналу до розроблення рішень, подання ідей

Елементи інноваційного потенціалу підприємства	Інноваційний потенціал	
	низький	високий
Система інформування персоналу	Оперативна інформація про виконання планових завдань певним підрозділом	Докладне інформування про діяльність підприємства в цілому, його життя, проблеми та завдання у сфері інновацій
Психологічний клімат	Настроювання на вирішення поточних завдань у рамках свого робочого місця	Настроювання на пошук рішень (оперативних і довгострокових) у рамках робочого місця і поза його межами. Стимулювання інноваційного клімату, інноваційної активності

Ці та подібні складові у взаємозв'язку забезпечують можливість підвищення потенціалу інноваційного менеджменту (рис. 5.12). Результатом таких процесів є розвиток самого підприємства, його підрозділів і всіх елементів виробничо-господарської системи.

Інноваційний потенціал підприємства оцінюється за схемою (рис. 5.13). Завдання його оцінки інноваційного потенціалу підприємства розглядають у різних площинах (рис. 5.14).

При аналізі внутрішнього середовища й оцінці інноваційного потенціалу засобу розміщення можна використати один із підходів (рис. 5.15).

Детальний підхід до оцінки інноваційного потенціалу засобу розміщення може бути використаний на стадії обґрунтування інновації та підготовки проекту до його розроблення й реалізації. Він здійснюється послідовно за схемою (рис. 5.16). Реалізуючи її, слід звернути увагу на те, що системне описання нормативної моделі стану внутрішнього середовища організації всіх складових інноваційного потенціалу передбачає чітке встановлення якісних і кількісних вимог до всіх компонентів, блоків і параметрів, які забезпечують досягнення інноваційної цілі та її підцілей. Для якісної реалізації цього етапу доцільно побудувати дерево цілей, скориставшись методу деревоподібної діаграми.

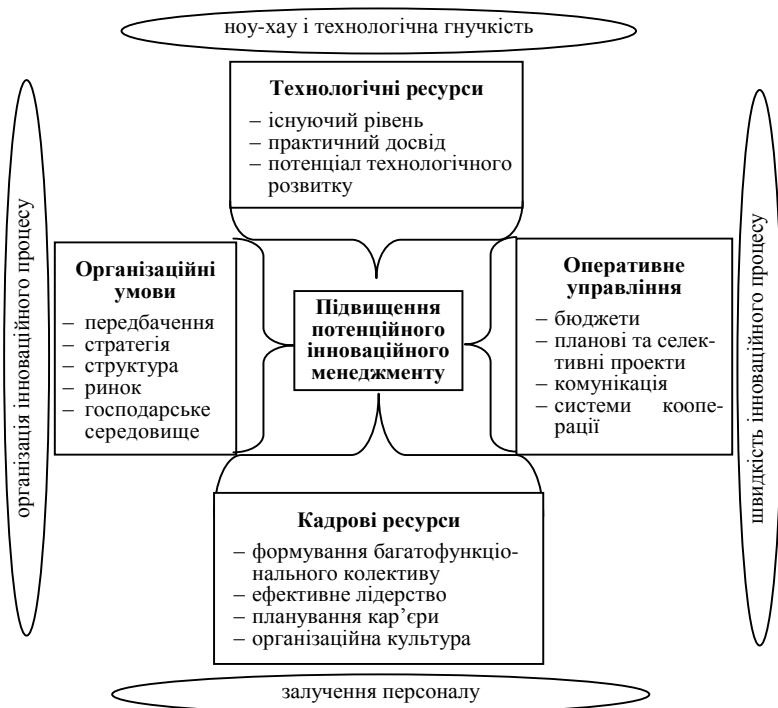


Рисунок 5.12 – Підвищення потенціалу інноваційного менеджменту [39]



Рисунок 5.13 – Схема оцінки інноваційного потенціалу підприємства



Рисунок 5.14 – Шляхи реалізації завдання оцінки інноваційного потенціалу підприємства



Рисунок 5.15 – Підходи до оцінки інноваційного потенціалу підприємства

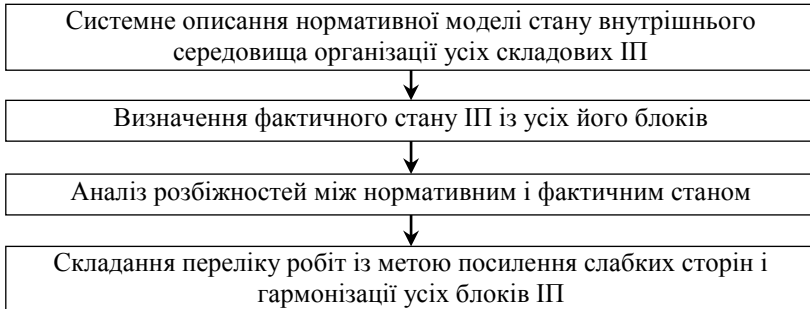


Рисунок 5.16 – Схема оцінювання інноваційного потенціалу (ІП) підприємства за детальним підходом

Складання переліку робіт на завершальному етапі сприяє не лише підсиленню слабких сторін, а й гармонізації всіх блоків інноваційного потенціалу. У результаті забезпечується значно вища ефективність діяльності засобу розміщення та його конкурентоспроможність.

За умови обмеженого кола параметрів засобу розміщення доцільно скористатися **діагностичним** підходом до оцінки його інноваційного потенціалу. Він реалізується в аналізі та діагнозі стану такого засобу розміщення. Для забезпечення якісного проведення діагностичного аналізу слід використати системну модель досліджуваного об'єкта. Вона допомагає виявити взаємозв'язок діагностичних параметрів із іншими важливими властивостями системи та за станом одного будь-якого діагностичного параметра оцінити стан усієї системи або її частини. Наприклад [39], якщо діагностичним блоком системи є елемент «кадри» в інноваційному процесі, то за станом цього елементу можна виявити стан інноваторства в цілому на підприємстві. Використання можливих підходів до оцінки інноваційного потенціалу підприємства представлено на рис. 5.17.



Рисунок 5.17 – Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка [39]

Вивчаючи здатність підприємств до реалізації нововведень, учені встановили, що для розвитку інновацій необхідне створення критичної маси певних умов, стимулюючих чинників інноваційної діяльності. І саме вони досить часто відіграють визначальну роль у ефективності інноваційної діяльності конкретного підприємства.

5.3. Стратегічні напрями інноваційного розвитку підприємства

Сучасні засоби розміщення знаходяться в умовах загостреною конкуренції та нестабільності. Це обумовлено впливом процесів глобалізації, свободою переливу капіталів і трудових ресурсів, зростанням диверсифікації споживацьких запитів, скороченням життєвого циклу товарів, різким посиленням ролі факторів НТП. Напрями інноваційного розвитку готельних підприємств у значній мірі обумовлюється зовнішніми чинниками, насамперед факторами мікросередовища: потребами та запитами споживачів, діями конкурентів, умовами взаємодії з постачальниками, посередниками, кредитно-фінансовими установами, впливом органів влади та засобів масової інформації тощо. Такі фактори мають безпосередній вплив. Спрямованість розвитку готельних підприємств визначається також і факторами макросередовища (соціально-політична, політико-правова, екологічна, технологічна та його інші складові). Вони окреслюють загальні «правила гри». Для досягнення успіху за таких умов засобам розміщення необхідно оперативно й ефективно приводити у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, що генеруються макро- і мікросередовищем. Це передбачає оцінку внутрішніх можливостей (потенціалу) суб'єкта господарювання і зіставлення їх із зовнішніми можливостями та загрозами, які визначають умови діяльності на конкретних товарних ринках. Досвід передових не світовому ринку підприємств засвідчує, що основними засобами досягнення зазначеної відповідності внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім є інновації. Саме вони є природним засобом адаптації до змін середовища господарювання, забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

Готельне підприємство, яке зробило ставку на інновації змушене вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати систему реалізації послуг, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку. Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, здобувають досвід його робітники, фахівці та керівники, налагоджується система зав'язків із економічними контрагентами, створюється та зміцнюється імідж тощо, тобто зростає його потенціал інноваційного розвитку. У свою чергу це сприяє

адаптації готельного підприємства до змін ринкового середовища. А, отже, дозволяє реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для нього були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості засобу розміщення. Хоча, звичайно, є певна межа розвитку, вона, наприклад, може бути обмежена масштабами діяльності.

Реалізація такого підходу до діяльності підприємства забезпечує розвиток зростання стратегічних можливостей готельного підприємства інноваційним шляхом. Схема такого розвитку представлена на рис. 5.18.

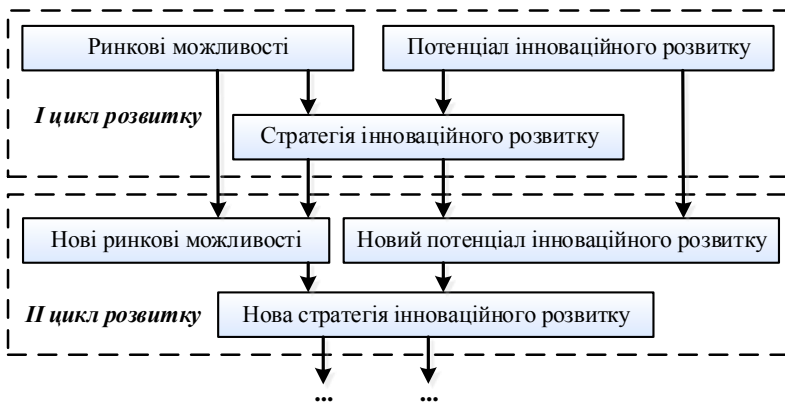


Рисунок 5.18 – Схема розвитку зростання стратегічних можливостей підприємства інноваційним шляхом (за С. М. Ілляшенко)

Особливість сучасного підходу до процесу формування інноваційних стратегій полягає у створенні системи так званого нововвідного конвеєра. Сутність цього підходу полягає в тому, щоб забезпечити постійне впровадження на готельному підприємстві надання нових, сучасніших послуг; постійно скорочувати всі види витрат; підвищувати якісні характеристики інноваційної діяльності; забезпечувати конкурентні переваги на ринку.

Із цією метою, наприклад, деякі засоби розміщення прагнуть послуги, на основі стандартів – легко керованих наборів операцій, які здійснюються за допомогою універсальних, гнучких і змінюваних у широкому діапазоні засобів. Інші підприємства

роблять ставку на прискорення комп'ютеризації всіх видів виробничих і управлінських процесів через створення адаптивних інформаційних систем, складного набору оптимізаційних моделей і кількісних методів, здібних швидко виявити та запропонувати варіант ліквідації будь-якого незапланованого відхилення на будь-якому етапі виробничого процесу.

Розроблення інноваційної стратегії засобу розміщення необхідно здійснювати, перш за все, на основі аналізу й оцінки відповідності внутрішніх можливостей розвитку (потенціалу інноваційного розвитку) зовнішнім, що генеруються ринком (ринковим можливостям і загрозам) з урахуванням темпів розвитку НТП і спричинених цим змін внутрішнього та зовнішнього (макро- й мікро-) середовища. Принципова схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії підприємства наведена на рис. 5.19.

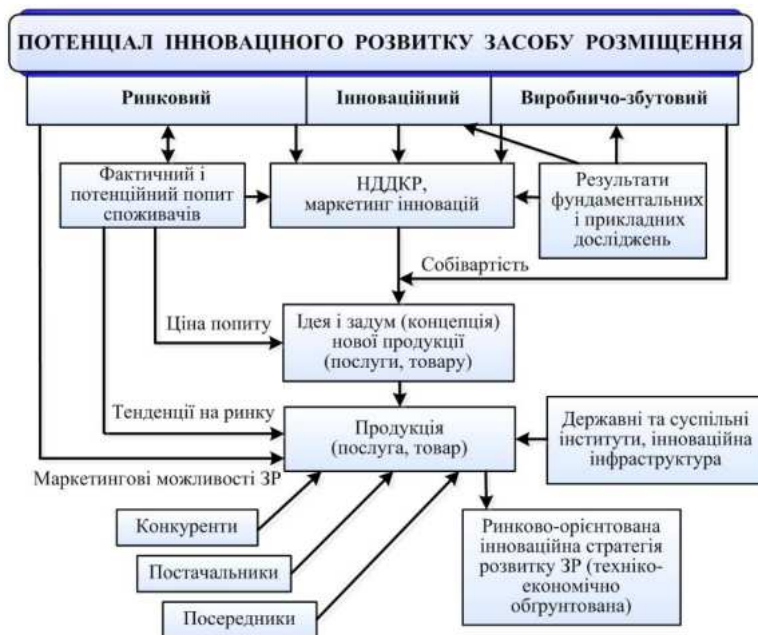


Рисунок 5.19 – Схема формування ринково-орієнтованої інноваційної стратегії засобу розміщення (за С. М. Ілляшенко)

Інноваційна стратегія –

взаємопов'язаний комплекс дій задля забезпечення умов тривалого виживання й розвитку підприємства на ринку на основі створення та впровадження інновацій [1]

Стратегія розвитку засобу розміщення значною мірою залежить від складу різних функцій згідно з реалізацією відповідних складових життєвого циклу інновації. Єдиної стратегії для всіх підприємств готельного господарства (як і для організацій, компаній, фірм інших галузей) не існує. Кожен готель унікальний, а, отже, й визначення його стратегії також повинно бути специфічним і оригінальним. Стратегія залежить від позиції засобу розміщення на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурентів, стану економіки, соціального середовища та багатьох інших факторів. На сьогодні виділяють кілька завдань інноваційної стратегії засобу розміщення як основних (рис. 5.20), так і другорядних.

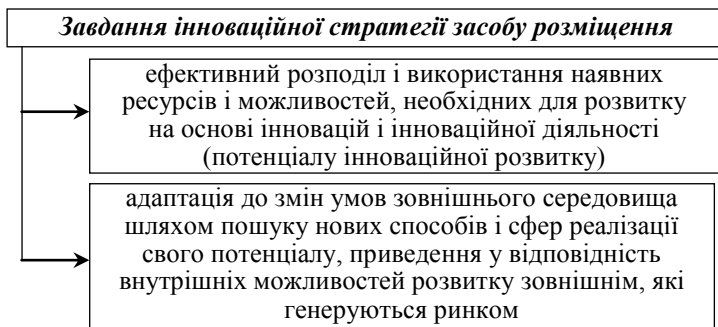


Рисунок 5.20 – Основні завдання інноваційної стратегії засобу розміщення (ЗР)

Для реалізації завдань інноваційної стратегії засобу розміщення можна використати кілька підходів щодо встановлення стратегіютворюючих факторів і цільової функції. Саме остання й буде визначати тип стратегії.

Видатний теоретик розробки стратегії підприємства М. Портер запропонував один із найбільш широко використовуваних підходів до класифікації конкурентних стратегій компаній. Вони

передбачають два базові напрями досягнення конкурентних переваг (рис. 5.21).



Рисунок 5.21 – Напрями досягнення конкурентних переваг

Наступальні (агресивні) стратегії за формою реалізації поділяються у свою чергу на два типи (рис. 5.22).

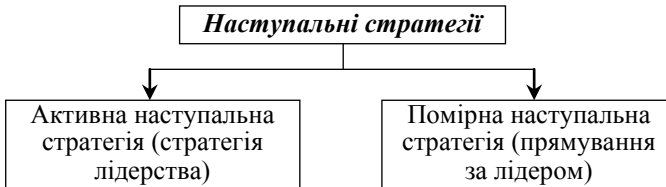


Рисунок 5.22 – Класифікація наступальних стратегій за формою реалізації

Активна наступальна стратегія (стратегія лідерства) передбачає поставлення за мету стати першим, провідним підприємством у певній сфері діяльності та збуту. Навіть великі та потужні підприємства не зважуються ризикувати її використовувати для широкого кола видів продукції (послуг). Зазвичай, вона застосовується лише до одного чи кількох окремо взятих продуктів та враховує наявність сприятливих умов для її проведення стратегії (ресурси, науково-технічний потенціал тощо). Технологічне та ринкове лідерство ґрунтується на розробленні базисних, радикальних інновацій. Реалізація стратегії лідерства потребує ґрунтовного науково-дослідного забезпечення: широкого фронту науково-дослідних робіт у суміжних галузях і постійного зв'язку з фундаментальними дослідженнями; постійного огляду найважливіших результатів НДР із метою впровадження їх у виробництво; оперативних змін пріоритетів фінансування залежно від очікуваних результатів маркетингу. Тому має бути створена потужна база у сфері дослідно-конструк-

торських робіт. Вагоме значення при цьому має наявність кваліфікованого персоналу, налагодження постійних зв'язків між усіма ланками в інноваційному процесі. Особливої уваги потребують заходи у сфері ліцензування і патентування. Максимально раннє патентування перспективних базових нововведень і допоміжних інновацій подовжує строк збереження конкурентних переваг. Не менш важливе інтенсивне ліцензування на ринках, на яких ЗР не має особливих переваг і патентного захисту.

Із позицій завоювання та збереження ринкових позицій активна наступальна стратегія є вкрай ризиковою і пов'язана зі значними витратами ресурсів. Незважаючи на високі витрати та ризики, активна наступальна стратегія продовжує залишатись привабливою для досягнення таких цілей, як забезпечення швидкого зростання продажу та частки на ринку, одержання високих прибутків на інвестований капітал і завоювання стійкої бази споживачів.

Помірна наступальна стратегія (прямування за лідером) фокусується на швидкому розширенні ринкової ніші. Реалізуючи таку стратегію, готельне підприємство повинне зосереджуватися на інноваціях, які вже здобули визнання ринку. Її основна мета – безпечна торговельна політика, за якої підприємство намагається уникнути великого ризику, а також можливих труднощів під час освоєння новинки з високими інноваційними характеристиками. Здійснення помірної наступальної стратегії потребує значних затрат коштів, тому її застосування доцільно для потужних засобів розміщення чи готельних мереж. При її здійсненні необхідно постійно утримуватися на другому місці в групі претендентів на успіх, проводити ефективну інноваційну політику, постійно відстежувати напрями НДДКР технологічного лідера та прагнути створювати мінімальні наукові напрацювання в цих галузях для скорочення часу науково-технічної підготовки послуги до виходу на ринок, вслід за лідером. Тому ця стратегія потребує значної уваги з точки зору управління. Підприємства, що дотримуються помірної наступальної стратегії, активно патентують власні нововведення, що ґрунтуються на радикальних нововведеннях технологічного лідера.

За методом реалізації наступальні (агресивні) стратегії поділяються на три види (рис. 5.23).



Рисунок 5.23 – Види наступальних стратегій за методом реалізації

Застосовуючи *стратегію досягнення переваг за витратами* засіб розміщення намагається досягти конкурентних переваг на ринку за рахунок дешевого виробництва та збуту продукції. Він орієнтується на широкий ринок і надання послуг у значній кількості. Як відомо, масове виробництво дозволяє мінімізувати питомі витрати та встановити низькі ціни. Висока частка прибутку забезпечується завдяки залученню споживачів, які орієнтуються на низький рівень ціни. Ризик застосування стратегії досягнення переваг за витратами є ризикованим, оскільки може призвести до тимчасового зменшення кількості споживачів і «цінової війни» з конкурентами.

При *стратегії орієнтації на конкретний сегмент ринку* засіб розміщення повинен сформулювати специфічний сегмент ринку. Досягти цього можна завдяки політиці низьких цін, унікальних пропозицій. За такої стратегії важливо зусилля спрямовувати на кілька новинок, які призначені для специфічних споживачів і створення особливої репутації. Унікальність досягається за рахунок не лише особливих властивостей послуг, а й їх якості. Реалізуючи стратегії орієнтації на конкретний сегмент ринку, готельному підприємству доцільно приділити значну увагу додатковим послугам, які не надають конкуренти. Доцільним є забезпечення у споживачів асоціації цих унікальних додаткових послуг із назвою готелю, його концепцією тощо. Такий підхід забезпечує розкриття специфіки сервісу.

Впровадження *стратегії орієнтації на нові ринки* передбачає розробку нових послуг із одночасним освоєнням ринків. При її реалізації необхідно одночасно досліджувати становище на ринку кількох послуг. Проте в результаті знижується залежність готельного підприємства від однієї послуги (чи асортиментної групи послуг). Ця стратегія є досить ризикованою, але саме вона

може забезпечити засобу розміщення стійкість у нестабільному зовнішньому середовищі.

Оборонні стратегії спрямовані на забезпечення збереження стабільних позицій готельного підприємства на ринку. Розрізняють кілька видів оборонних стратегій (рис. 5.24).



Рисунок 5.24 – Види оборонних стратегій

Стратегія імітації ґрунтується на використанні відомих технологій. При використанні стратегії імітації головна увага повинна приділятися швидкому освоєнню технології, запуску виробництва продукції чи швидкому впровадженню нової послуги. При цьому вона передбачає їх розвиток із урахуванням вимог специфічного ринку. Прикладом може бути готельне підприємство, що пропонує додаткові ліцензовані послуги на закінчених патентах. Різновидом такої стратегії є творча імітація. Творчий імітатор не робить винаходів продукту чи послуг, він удосконалює і розміщує їх на ринку. Така стратегія орієнтується на ринок і керується ринковими законами. Стратегія імітації потребує швидкозростаючого ринку. Імітатори досягають успіху тим, що забирають споживачів у авторів нового продукту чи послуги своїм обслуговуванням; творча імітація задовольняє вже існуючий попит, а не створює новий. При використанні стратегії імітації підприємство не несе витрат на дослідження. Винятком становлять витрати на придбання ліцензії. Це забезпечує можливість досягти значного зниження витрат і високої рентабельності. Проте застосування стратегії імітації також пов'язане з ризиком, причому значним. Загрозою може бути неправильна оцінка ситуації та імітація того, що не має перспектив із точки зору ринкових відносин.

Захисна стратегія передбачає здійснення короткострокових тактичних дій зі створення конкуруючим на ринку засобам розміщення несприйнятливих умов через перебудову виробництва на модернізований випуск продукції (здійснення послуг).

Стратегію очікування доцільно застосовувати за умов невизначеності ситуації на ринку та попиту споживачів. Такі умови можуть скластися на ранній стадії розвитку галузі чи коли відбуваються радикальні зміни. Реалізуючи стратегію очікування готельне підприємство ставить за мету уважно спостерігати за цим процесом та повинне зайняти очікувальну позицію до прояснення ситуації на ринку, а потім нарощувати виробництво та збут нового продукту чи пропозиції стосовно надання нової послуги. Спостереження забезпечує отримання інформації про вимоги до технології та персоналу, визначити перспективи галузі з погляду прибутковості й потенціалу зростання, оцінити власні можливості. Коли галузь дозріє, проясняться її перспективи та фактори успіху, керівництво підприємства вдається до тактичних дій: розгортає власні НДДКР, купує ліцензії, створює спільне підприємство з фірмою-новатором або купує його.

Для розвитку засобу розміщення можна застосувати стратегію *оперативного реагування*. Її рекомендують використовувати для спеціалізованих малих підприємств, які працюють за індивідуальними замовленнями та мають можливість швидко перебудовуватись на створення нового продукту чи надання нової послуги.

Іще один видатний теоретик Ф. Котлер при розробці стратегії акцентував увагу на необхідності для підприємства адаптуватися до нових технологій й таким чином на зниження ресурсомісткості й підвищення якості. Він також запропонував широко використовуваний підхід до класифікації конкурентних стратегій компаній (рис. 5. 25).

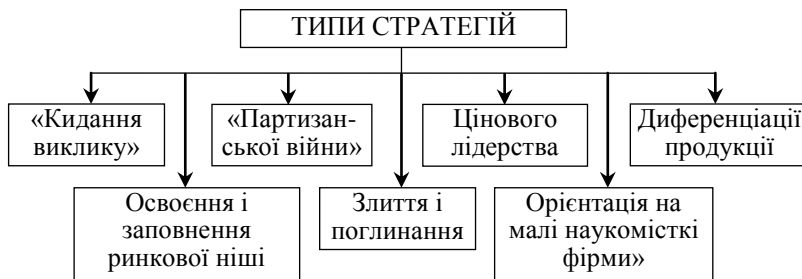


Рисунок 5.25 – Типи стратегій за Ф. Котлером

Мета *стратегії «кидання виклику»* – посісти місце лідера. Наступ на сильні сторони супротивника може вестись у будь-якому напрямі [31, 33]:

- зниження ціни;
- проведення аналогічної рекламної кампанії;
- надання товару нових рис (характеристик), які зможуть привернути увагу споживачів конкурента;
- створення нових потужностей на території конкурента;
- випуску нових моделей товарів, що можуть замінити моделі конкурентів (модель проти моделі).

Стратегія «партизанської війни» передбачає здійснення торговельних вилазок і заплановані збурення на власних ринках конкурента. Такі дії спонукають конкурентів іти на відповідну домовленість (координацію торговельних дій, поділ ринків збуту тощо).

Для захисту від агресивних стратегій конкурентів готельне підприємство-лідер може реалізувати *стратегію випереджувальних ударів*, яка спрямована на відстоювання вигідної позиції на ринку. Ця стратегія здійснюється за допомогою наступних заходів: розширення виробничих потужностей у більшому обсязі, ніж потребує ринок; налагодження зв'язків із найкращими постачальниками ресурсів; збереження найкращого географічного положення; закріплення психологічного іміджу підприємства в споживачів тощо.

Стратегія цінового лідерства передбачає зниження витрат виробництва за рахунок масового збільшення його обсягів і раціоналізації виробничих процесів.

Стратегія злиття і поглинання має за мету покращити позиції підприємства на ринку за рахунок об'єднання з підприємствами-користувачами, підприємствами-постачальниками та підприємствами-конкурентами. Її перевагами є швидке входження на ринок.

Стратегія диференціації продукції ґрунтується на здійсненні підприємством постійних удосконалень, модернізації та модифікації продукту з якісним дизайном, кращим, ніж у конкурентів. Застосування цієї стратегії можливе за умови наявності множини характеристик товару, які виділяються і ціняться споживачем, різноманітного попиту на продукцію даного асортименту. При застосуванні стратегії диференціації продукції підприємство ризикує відстати в технології виробництва, зниженні

витрат. Конкуренти при цьому можуть перейти в атакуючу позицію. Зберігається небезпека імітації унікальних властивостей продукту.

Стратегія освоєння та заповнення ринкових ніш полягає в проведенні наукових і технічних досліджень, активній інноваційній діяльності та маркетингу. Використовується з найбільшим успіхом в умовах швидкої зміни кон'юнктури ринку та структури виробництва. Вона потребує ретельного вивчення ринку, організації рекламних кампаній, забезпечення організаційної адаптації засобу розміщення до змін середовища, тому її ще називають стратегією активних НДДКР і наступального маркетингу.

Стратегія, яку використовують малі наукомісткі фірми – один із різновидів стратегії захоплення ринкових ніш. Малі наукомісткі підприємства працюють у сфері новітніх високих технологій і називаються ризиковими, або венчурними. Їх стратегія спрямована на розроблення нових технологічних рішень для реалізації зростання у формі інтенсифікації та диверсифікації ринку. Внутрішній венчур є найбільш зваженою і разом із тим ефективною стратегією проникнення в нові галузі виробництва.

Сучасна навчальна та наукова література пропонує ще значну кількість різновидів стратегій. При визначенні найбільш привабливої інноваційної стратегії готельне підприємство повинне дотримуватися певних критеріїв (рис. 5.26).

Незважаючи на те, який саме обраний напрям досягнення конкурентних переваг, виділяють загальні особливості розроблення інноваційної стратегії розвитку підприємства. Її формують із урахуванням трьох узагальнених рівнів (рис. 5.27). Схема засвідчує, що стратегічне управління інноваційним процесом відбувається відповідно до вимог системного підходу – від загального до окремого, – при цьому через зворотні зв'язки відбувається уточнення (коригування) стратегій більш високих рівнів. Цей процес є ієрархічним і циклічним.

На *корпоративному рівні* (у межах представленої схеми, рис. 5.27) розробляються загальні засади інноваційної стратегії як складової загальноекономічної стратегії розвитку (поряд із маркетинговою, кадровою, фінансовою, технологічною та іншими складовими), проводиться її взаємне узгодження з іншими функціональними стратегіями. Особливу увагу слід приділяти взаємному узгодженню інноваційної, маркетингової та фінансо-

вої стратегій, які, власне, й визначають успіх інноваційної діяльності. Як інструментарію стратегічного маркетингу передбачає застосування SWOT-аналізу.

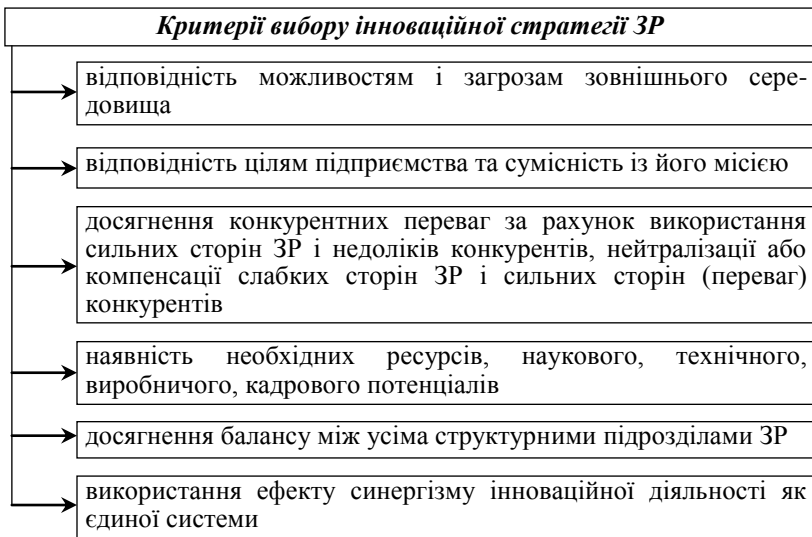


Рисунок 5.26 – Критерії вибору інноваційної стратегії засобу розміщення (ЗР)

На *бізнес рівні* – передбачається розроблення в межах інноваційної стратегії заходів щодо розроблення й упровадження інновацій для кожної зі стратегічних зон господарювання (для кожного з бізнес-проектів, які охоплюють окремий ринок, його сегмент чи нішу або окрему товарну групу). На цьому рівні приймають стратегічні рішення щодо модифікації існуючої продуктового асортименту, які передбачають генерування ідей нового (модифікованого) продукту, їх відбір, розроблення задуму продукту (товару, послуги) та перевірку. Як інструментарію стратегічного маркетингу передбачає застосування GAP-аналізу, стратегічної моделі Портера, матриці Бостонської консультативної групи, матриці «Мак Кінсі – Джемерал Електрик» [32].

На третьому – *товарному рівні* розробляють товарну інноваційну стратегію та маркетингові програми з просування кожної з товарних інновацій (у межах окремих бізнес-проектів) на ринку. Вони містять: аналіз поточної маркетингової ситуації на ринку.

ку та перспектив її розвитку, аналіз ринкових позицій і перспектив підприємства та його продукції (як традиційної, так і нової), детальний опис комплексу маркетингу для кожної асортиментної групи і товарної одиниці. Як інструментарій стратегічного маркетингу передбачає застосування сегментації ринку [32].

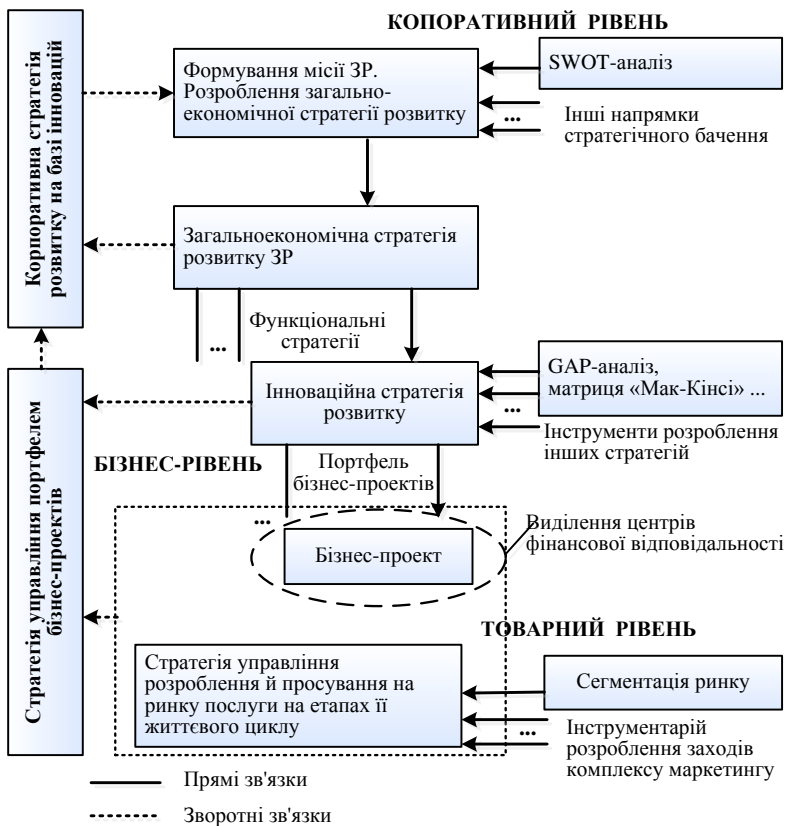


Рисунок 5.27 – Структурно-логічна схема стратегічного управління інноваційним процесом (інноваційною діяльністю) на підприємстві (за С. М. Ілляшенко)

Застосування інструментів стратегічного маркетингу при розробці інноваційної стратегії розвитку засобу розміщення необ-

хідно базувати на результатах глибоких ринкових кон'юнктурних досліджень. У ході таких робіт визначають: маркетингові характеристики ринку; позиції підприємства у НДДКР, виробництві, управлінні; ринкові та конкурентні позиції підприємства, його продукції та послуг; характеристики зовнішнього мікро- і макросередовища.

Готельне підприємство є елементом економіки, але й одночасно елементом суспільної й економічної системи. У зв'язку з цим, якщо йому пощастить віднайти свою оригінальну форму включення в ці структури, його очікує успіх на ринку. Дотримання концепції маркетингу як філософії ринкової діяльності засобів розміщення, застосування його інструментарію, особливо інструментарію маркетингу інновацій, дає можливість:

- привести у відповідність внутрішні можливості розвитку зовнішнім, які генеруються ринковим середовищем;
- сформулювати стратегічне бачення місця й ролі підприємства на ринку;
- розробити варіанти адаптивної стратегії інноваційного розвитку;
- здійснювати моніторинг розвитку ситуації на ринку та конкурентних переваг і вносити відповідні корективи у функціональні стратегії, а через них й у загальноекономічну стратегію.

Вищезазначене вказує, що інноваційна стратегія розвитку засобу розміщення повинна містити кілька складових (рис. 5.28). При цьому розглядають кілька варіантів заходів із управління продуктово-ринковим портфелем ЗР:

- модифікація номенклатури послуг (виключення існуючої продукції чи послуг і введення нових);
- модифікація товарних ліній і груп послуг (доповнення їх новими продуктовими одиницями – виведення безперспективних продуктових одиниць);
- модифікація окремих послуг і товарних одиниць.

Динаміка розвитку ринкових процесів, значний ступінь невизначеності відносно розвитку подій у майбутньому обумовлюють значні ускладнення стосовно розробки детальної стратегії інноваційної діяльності засобу розміщення і планування заходів щодо її реалізації. У зв'язку з цим, їх доцільно формувати у вигляді стратегічного бачення, тобто визначати основні орієн-

тири на перспективу. Проте в реальному житті ці орієнтири можуть під впливом низки факторів корінним чином змінюватися. Для забезпечення більш стабільного бачення інноваційного розвитку підприємства вченими пропонується використання методології прогнозування. Використання комплексу її методик забезпечує отримання необхідної інформації, яка в подальшому використовується для розробки планів. Все ж детально планувати інноваційний розвиток засобу розміщення (як і інших суб'єктів господарювання) доцільно лише для найближчих дії на період один рік, максимум – на 2–3 роки.

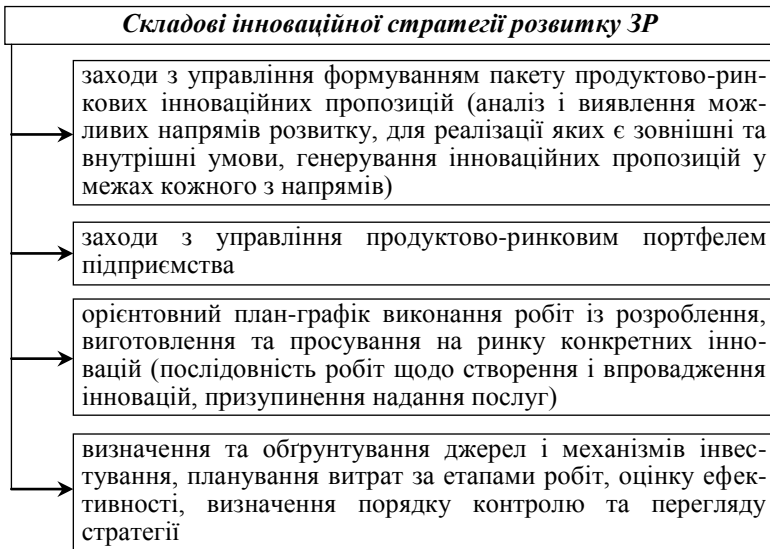


Рисунок 5.28 – Основні складові інноваційної стратегії розвитку засобу розміщення (ЗР)

5.4. Прогнозування інновацій

Яка б модель інноваційного процесу не застосовувалась на підприємстві для розробки нововведення, важливим критерієм залишається ступінь новизни інновації. Саме від новизни інновації залежить конкурентоспроможність нововведення. Чим глибше підприємство занурюється у нові сфери діяльності, тим

вище стає його стратегічний ризик, і чим вищий рівень новизни концепції та технології, тим вища інтенсивність нововведення і пов'язаного з ним ризику. Численні дослідження учених указують, що успішнішими й ефективнішими є нововведення, які базуються на безпосередньому аналізі потреб. Це особливо важливо враховувати при проектуванні інновацій на підприємстві готельного господарства, оскільки його діяльність пов'язана зі сферою послуг. Таким чином виникає необхідність у певних діях пов'язаних із розробкою науково-технічних прогнозів розвитку підприємства на майбутнє. Процес розробки прогнозів називається **прогнозуванням**.

Прогнозування –

(грец. *prognosis* – передбачення) – науково обгрунтовану думку про можливі зміни техніко-економічного, технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому та його окремих частин

Прогнозування дозволяє передбачити можливість тих чи інших результатів у майбутньому та являє собою науково обгрунтоване судження про можливі варіанти стану готельного підприємства та його середовища, про альтернативні шляхи розвитку та терміни його здійснення. Прогнозування є необхідною умовою оптимального функціонування як окремого підприємства, так і всієї галузі – готельного господарства. Оскільки саме прогнозування дозволяє не лише побачити майбутнє та намітити мету, а й розробити програму дій з її досягнення.

Прогнозування сприяє виявленню найбільш ефективних шляхів розвитку досліджуваного об'єкту на основі ретроспективного аналізу та вивчення тенденцій їх зміни. Його головна функція спрямована на прогнозування науково-технічного розвитку на тривалу перспективу. Прогнозування має на увазі опис можливих чи бажаних перспектив, станів, вирішення проблем майбутнього. Воно є процесом вирішення цих проблем із використанням інформації про майбутнє в цілеспрямованій діяльності. Саме прогноз забезпечує можливість вирішення низки важливих завдань (рис. 5.29).

При виявленні перспективних напрямів розвитку конкретного підприємства готельного господарства, як і будь-якого суб'єкта господарської діяльності, перш за все слід враховувати

кон'юнктуру ринку та прогнозувати можливі напрямів її зміни. Існує низка чинників, які впливають на стан підприємства (рис. 5.30). Їх доцільно враховувати при прогнозуванні інноваційного розвитку готельного підприємства.

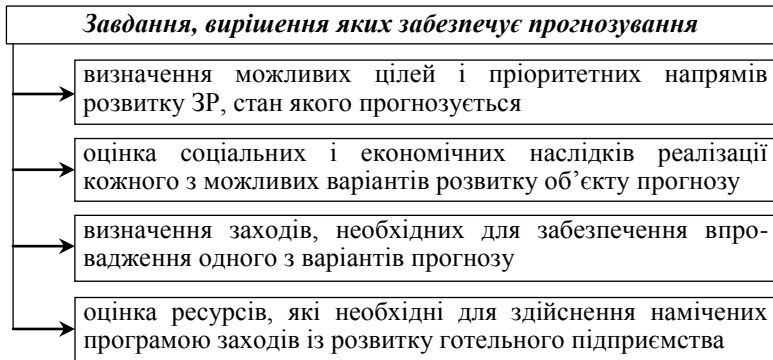


Рисунок 5.29 – Основні завдання, вирішення яких забезпечує прогнозування

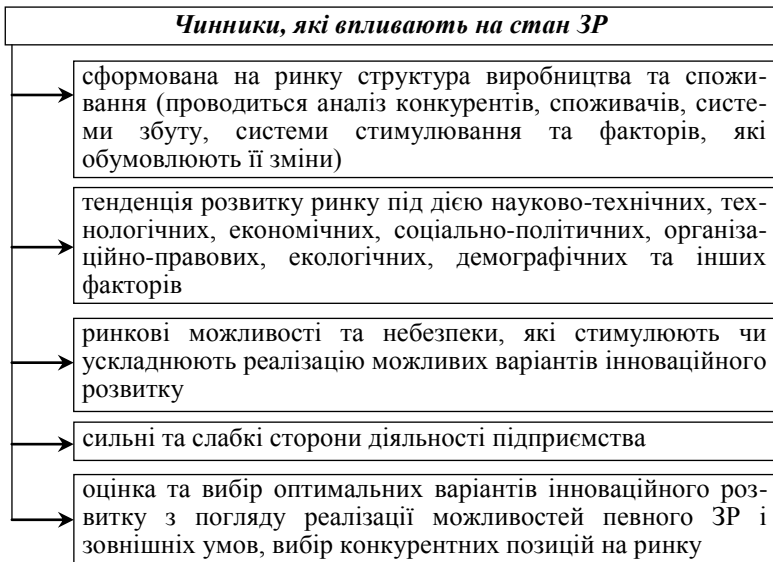


Рисунок 5.30 – Основні чинників, які впливають на стан засобу розміщення (ЗР)

Отже, вагомого значення набуває здатність керівництва передбачити можливість такого розвитку готельного підприємства, яке б забезпечило його конкурентні переваги на тривалу перспективу. Саме цю можливість і забезпечує інноваційне прогнозування.

Якість прогнозування інноваційного розвитку готельного підприємства суттєво залежить від методу його здійснення. При цьому важливе забезпечення реалізації вагомої особливості: альтернативності та багатоваріантності напрямів у створенні нововведень. Оскільки інноваційний розвиток підприємства готельного господарства ґрунтується на постійних змінах номенклатури послуг, удосконаленні технологій їх надання, методів організації виробництва та збуту відповідно до змін ринкової кон'юнктури. У цих умовах необхідно гнучко підходити до формування організаційних структур управління, вибирати такі, які б були адекватні відповідним умовам реалізації проектів інноваційного розвитку конкретного готельного підприємства, дозволяли б максимально реалізувати потенціал його інноваційного розвитку.

Для забезпечення оптимального врахування вищезазначених умов вченими на сьогодні розроблено значну кількість різновидів прогнозів (рис. 5.31). Їх розрізняють за характером об'єктів, видом і цілями прогнозування, змістом, періодом і ступенем комплектності, рівнем розробки, методами прогнозування тощо.



Рисунок 5.31 – Типи прогнозів, найбільш широко використовувані на практиці

Припущення – наявність можливої кореляційної залежності будь-якої інновації від тенденцій, які спостерігаються.

Метафора (грец. metaphora – переміщення), або аналогія. Цей тип прогнозу означає виявлення спільних рис або подібності у кількох об'єктів чи процесів.

Квасімодель (лат. quasi – ніби), тобто майже модель, допомагає перевірити прогнози розвитку певного процесу.

Емпірична модель (грец. досвід) ґрунтується на досвіді та передбачає майбутнє за допомогою математичної залежності, яка узгоджується з емпіричними параметрами.

Аналітична модель – передбачення та пояснення послідовності подій за допомогою фундаментальних законів, які мають широке застосування.

У проблемі прогнозування розрізняють два аспекти: теоретико-пізнавальний й управлінський, пов'язаний з можливістю прийняття управлінських рішень на основі отриманого знання. Тому крім формального прогнозування, заснованого на наукових методах, також розглядають передчуття та передбачення (рис. 5.32).



Рисунок 5.32 – Відмінності в трактуванні передчуття та передбачення

У залежності від ступеня конкретності і характеру впливу на хід досліджуваних процесів розрізняють три форми передбачення (рис. 5.33).

Гіпотеза (загальнонаукове передбачення) характеризує наукове передбачення на рівні загальної теорії. Гіпотеза ґрунтується на теорії та відкриттях на її основі закономірностей і причинно-наслідкових зв'язків функціонування й розвитку досліджуваних об'єктів. Гіпотеза надає можливість лише якісно охарактеризувати об'єкт дослідження, що виражає загальні закономірності його поведіння.



Рисунок 5.33 – Форми передбачення

Прогноз забезпечує значно більшу визначеність, ніж гіпотеза. Він виражає передбачення на рівні конкретно-прикладної теорії і ґрунтується не лише на якісних, а й на кількісних параметрах. Тому використання прогнозу забезпечує можливість охарактеризувати майбутній стан готельного підприємства та його середовища й у кількісному вираженні. Таким чином прогноз відрізняється від гіпотези меншим ступенем невизначеності та більшою вірогідністю.

План являє собою постановку точно визначеної мети та передбачення конкретних, детальних подій на досліджуваному готельному підприємстві та його зовнішньому середовищі. У планах фіксуються шляхи та засоби розвитку відповідно до поставлених завдань, окреслюються прийняті управлінські рішення. Головна відмінна риса плану: визначеність і директивність завдань. План визначає реалізацію перспектив в намічений термін. Таким чином у плані передбачення одержує найбільшу конкретність і визначеність.

План і прогноз являють собою взаємодоповнюючі стадії планування при визначальній ролі плану як провідної ланки управління підприємством. При цьому прогноз виступає як фактор, що орієнтує підприємство на можливості розвитку в майбутньому, а прогнозування – як інструмент розробки планів. Форми поєднання прогнозу та плану можуть бути різними: прогноз може передувати розробці плану (як правило), впливати з нього (прогнозування наслідків прийнятого в плані рішення), проводитися в процесі розробки плану. Прогнозування, з одного боку, передує плануванню, а з іншого є його складовою частиною, використовується на різних стадіях здійснення діяльності з планування. Отже, при інноваційному розвитку готельного підприємства прогнозування може бути застосовано:

- на етапі аналізу середовища та визначення передумов для формування стратегії готельного підприємства;

– на стадії реалізації планів для оцінки як можливих результатів, так і відхилення від планових показників. При цьому має на меті організацію додаткових керуючих впливів на ліквідацію відхилень.

Завданням прогнозування, з одного боку, є з’ясування перспективи майбутнього (віддаленого чи найближчого), а з іншого – сприяння розробленню оптимальних поточних і перспективних планів, що базуються на складеному прогнозі, та оцінка прийнятого рішення з позицій його наслідків у прогнозованому періоді. Як бачимо, прогнозування забезпечує дослідницьку базу плануванню. Незважаючи на тісний взаємозв’язок між прогнозуванням і плануванням, все ж ці процеси суттєво відрізняються (рис. 5.34).

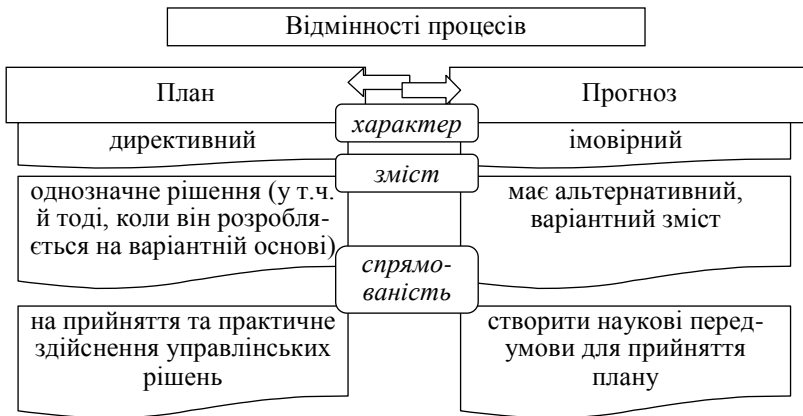


Рисунок 5.34 – Основні відмінності між плануванням і прогнозуванням

Відмінності вказують, що розробка прогнозів заснована на прогностичних методах, у той час як планування спирається на більш точні методи та передбачає врахування чітких критеріїв.

Прогнозування, реалізуючи ціль – створення наукових передумов для прийняття планів, передбачає врахування цілої низки підцілей. Як такі можуть бути науковий аналіз тенденцій розвитку суспільного виробництва; оцінку можливих наслідків прийнятих рішень, обґрунтування напрямків соціально-економічного розвитку підприємства тощо.

Такі відмінності обумовлюють необхідність використання при прогнозуванні інноваційного розвитку готельного підприємства абсолютно іншої методологічної та методичної основи, багато в чому відмінну від планування.

Методи прогнозування –

сукупність прийомів і способів мислення, які дозволяють вивести судження визначеної вірогідності майбутнього розвитку розглянутого об'єкта, ґрунтуючись на аналізі ретроспективних даних, екстрагенних (зовнішніх) і ендегенних (внутрішніх) зв'язків об'єкта прогнозування, а також їхніх вимірів у рамках розглянутого явища чи процесу

Якість прогнозів багато в чому залежить від методів, що використовуються при їхній розробці.

Прогнозування в рамках підприємства (організації) на початковому етапі виникло як передбачення економічних параметрів тривалості бізнесу (як зовнішніх стосовно підприємства, так і внутрішніх). Дещо пізніше було освоєне прогнозування технологічного (технологічне прогнозування), а також соціального та політичного компонентів (соціально-політичне прогнозування) свого середовища. Тому загальні, найбільш розповсюджені методи прогнозування виникли в рамках економічного прогнозування, однак пізніше вони знайшли своє застосування й у технологічному, і в соціально-політичному прогнозуванні. Крім того, для технологічного та соціально-політичного прогнозування характерні власні, специфічні методи дослідження.

Сучасна вітчизняна й іноземна практика нараховує понад 150 різних методів розробки прогнозів. Усе різноманіття методичних прийомів науково-технічного прогнозування умовно зводять до трьох найважливіших груп [20]: прогнозування на основі екстраполяцій, експертні методи прогнозування і методи моделювання (аналітичні), що досить докладно розглядаються в спеціальних курсах підготовки фахівців. Методи інтер- і екстраполяції засновані на принципах поширення встановлених кількісних зв'язків на нові галузі; методи моделювання (аналітичні методи) – на процедурах синтезу-аналізу якісних і кількісних даних; експертні методи – на процедурах одержання й узагальнення суджень від ділових фахівців.

На сьогодні існують різні підходи до класифікації методів прогнозування, які враховують певні аспекти та властивості відомих методів. Однією з найбільш простих і досконалих є

класифікація, запропонована Ю. П. Морозовим [20]. Вона ґрунтується на врахуванні домінування інформаційного аспекту з погляду відмінності й подібності методів прогнозування. Ця класифікація методів прогнозування включає три послідовні рівні угруповання методів: два – за основними загальнокласифікаційними ознаками, третій – за внутрішньогруповими ознаками.

Як основні загальнокласифікаційні ознаки прийняті [20]:

✓ I рівень – принцип одержання прогнозованої інформації.

Принцип одержання прогнозованої інформації характеризує основний спосіб (прийом), що дозволяє отримати інформацію про майбутній стан чи поведження об'єкта прогнозу. Згідно з цією ознакою методи об'єднані в три класи (табл. 5.5). Кожен клас методу враховує відповідно властивий йому принцип одержання прогнозованої інформації.

Таблиця 5.5 – Класифікація методів прогнозування за принципом одержання інформації (I рівень класифікації [20])

Клас	Код	Принцип одержання прогнозованої інформації
Інтер- і екстраполяційні методи	1	Перенос (поширення) на майбутнє встановлених закономірностей розвитку об'єкта і взаємозв'язків між його параметрами
Структурно-аналітичні методи	2	Синтез-аналіз якісних і кількісних даних про можливі стани об'єкта та навколишнього середовища з метою встановлення нових станів і зв'язків
Експертні методи	3	Одержання й узагальнення суджень фахівців про об'єкт прогнозу і його оточення

✓ II рівень – феномен, використовуваний як теоретична основа методу.

Під феноменом розуміється фактор, що визначає прогностичну здатність методу. Назви підкласів методів згідно з цією ознакою (II рівень) та формулювання їхніх теоретичних передумов наведені в табл. 5.6.

Для оптимальної реалізації прогнозування інноваційного розвитку підприємства вченими на сьогодні розроблено значну кількість методів прогнозування. На практиці здебільшого використовується основні 5–20 методів прогнозування [20]. Застосування мають як прості (сингулярні), так і комплексні методи. Найбільш відомі з них: метод екстраполяції, експертних оцінок, написання сценаріїв, метод Дельфі, Монте-Карло, колективної генерації ідей.

Таблиця 5.6 – Класифікація методів прогнозування з урахуванням теоретичної основи методу (II рівень класифікації [20])

Клас	Код	Феномен
Екстраполяція тимчасових тенденцій	1.1	Динамізм і інерційність процесів розвитку
Інтер- і екстраполяція параметричних залежностей	1.2	Причинно-наслідкова обумовленість явищ і зв'язків
Морфологічний аналіз	2.1	Безліч можливих структур і характеризуючи ознак, що визначають стан зовнішнього середовища й об'єкта прогнозу, а також функціональні можливості останнього
Ситуаційний аналіз	2.2	Безліч результатів розвитку (поводження) об'єктів у залежності від ситуації
Операційний аналіз	2.3	Безліч результатів поведінки (розвитку) об'єкта прогнозу в залежності від обраних стратегій (тактик) досягнення мети
Аналіз науково-технічної інформації	2.4	Властивість науково-технічної інформації випереджати реалізацію науково-технічних досягнень у суспільній практиці
Ієрархічна декомпозиція	2.5	Розчленованість складних об'єктів (проблем, цілей, завдань тощо) на більш прості елементи з утворенням непересічних ієрархічно супідрядних підмножин
Матричний аналіз	2.6	Співвідносність (якісна чи кількісна) між безліччю цілей і засобів їх реалізації
Мережевий аналіз	2.7	Взаємозумовленість елементів складної роботи, що обмежує знизу гранично короткий термін її виконання при заданій тривалості елементарних операцій
Прямі експертні оцінки	3.1	Наближення узагальнених незалежних оцінок до дійсних
Експертні оцінки зі зворотним зв'язком	3.2	Асоціативність людського мислення

Розглянемо основні методи, які можуть бути використанні для проектування розвитку підприємства готельного господарства:

Методи екстраполяції застосовуються для передбачення того, що існуючі тенденції розвитку прогнозованого об'єкта зберуться в майбутньому. При цьому майбутнє розглядається як пряме і безпосереднє продовження минулого (теперішнього).

Метод експертних оцінок використовується переважно у довгострокових прогнозах. Прогнозування здійснюється на підставі судження (думки) експерта (групи експертів) стосовно поставленого завдання. Експертами виступають кваліфіковані спеціалісти з конкретної проблеми, які можуть зробити висновок про майбутній стан об'єкта прогнозування. Думка спеціаліста – це результат логічного аналізу й узагальнення процесів, які стосуються минулого, нинішнього та майбутнього, на основі особистого досвіду, кваліфікації та інтуїції.

Метод написання сценаріїв. Сценарій (італ. scenario) означає сюжетну схему, тобто заздалегідь підготовлений план дій чого-небудь. Сценарій інновацій – це упорядкована в часі послідовність епізодів вибору інноваційної політики, методів її реалізації, тобто логічна послідовність подій, які показують крок за кроком, як будуть розгортатись події у майбутньому. Аналіз сценаріїв допомагає групі його розробників побачити потенційні події та окреслити способи адаптації до них. Для аналізу прийнято використовувати системний підхід. Він передбачає послідовний поділ цілого (за певними правилами) на окремі частки та дослідження взаємовідносини цих частин із позиції інновацій. При цьому враховується як їх вплив на економічні процеси, витрати, розвиток ринків, можливість задоволення суспільних потреб, так і, навпаки, до уваги приймаються ризики, які обумовлені протидією.

Вчені та практики відзначають наступні позитивні якості методу написання сценаріїв:

- це найефективніший метод нетрадиційного мислення;
- змушує значно глибше занурюватись у незнайомий світ майбутнього, а не розглядати лише його варіанти, що передбачають прості проекції теперішнього в майбутнє;
- акцентує увагу на деталі та процеси, які зазвичай втрачають із поля зору, через обмеження загальними міркуваннями при використанні інших методів.

Метод Дельфі. Назву метод отримав від відомого з часів античності оракула з Дельфійського храму (Дельфійський оракул). Це метод прогнозу, який передбачає відсутність безпосе-

реднього спілкування між членами групи в процесі дослідження. Опитування експертів проводиться індивідуально з використанням анкети для з'ясування їхньої думки стосовно майбутніх гіпотетичних подій.

Метод Дельфі вважається найефективнішим у прогнозуванні майбутніх подій. Як головну позитивну особливість методу Дельфі також виділяють: забезпечення можливості уникати дії психологічних чинників (таких як, наприклад, тиск із боку іншої особи, особиста антипатія до будь-кого, надзвичайна увага до думки певних осіб тощо).

Метод Монте-Карло. Назва методу походить від над назви однойменного міста, яке відоме своїми гральними закладами. Метод Монте-Карло широко використовується у всіх випадках імітації на ЕОМ. Це метод імітації з приблизного відтворення реальних явищ. Він об'єднує аналіз чутливості (сприйнятливості) та аналіз розподілення ймовірностей вхідних змінних. Цей метод дозволяє побудувати модель, мінімізуючи дані, а також максимізувати значення даних, які використовуються в моделі. Побудова моделі починається з визначення функціональних залежностей у реальній системі, після чого можна одержати кількісне рішення, використовуючи теорію імовірності та таблиці випадкових чисел.

Вправи Мерліна – метод прогнозування, який являє собою комбінація вільної форми моделювання та планування сценарію. При використанні методу «Вправи Мерліна» на початковому етапі до учасників ставиться завдання: спроектувати себе в будь-який період майбутнього (наприклад, через десять років). Виконуючи це завдання, учасники можуть уявити, наприклад, що їхнє готельне підприємство стане провідним із впровадження певного виду додаткових послуг у своєму регіоні, (в Україні або у світі) та успішно конкуруватиме на ринку. Учасники пишуть сценарії, створюють картини майбутнього, ведуть розмови один із одним про те, як все це реально буде виглядати та як досягти їх реалізації, шукають напрями, способи, щоб успіх був реальним. На наступному етапі (це може бути й інший день) учасники описують стратегічні наміри для уявного майбутнього – «реальну гру», в яку вони гратимуть протягом наступних десяти років із врахуванням реальних можливостей того, щоб спроектоване майбутнє було реалізовано на підприємстві. Надалі учасники повертаються в сучасні умови та

знаходять головні віхи, з якими матимуть справу в період десятиріччя, щоб передбачений ними успіх став реальністю. Коли етапи визначені, групи оцінюють сильні та слабкі сторони та розглядають необхідність певних дій для забезпечення здійснення передбаченого майбутнього.

Вправи Мерліна є не лише цікавим, а й ефективним засобом продумування (прогнозування) проблем інноваційного (стратегічного) характеру. Тому цей метод набуває все більшою популярності. Із метою проведення вправ Мерліна на деяких передових підприємствах навіть виділяються спеціальні зони тренування. Команди в навчальній зоні вивчають ситуацію комплексно: виробниче середовище, стартові позиції, моделюють кілька варіантів ідей. Такі моделі включають всі аспекти виробничої системи, інновації, ризики, ресурси, інноваційну політику, стратегії, соціальні аспекти. Зони для тренування сприяють розвитку системного мислення, ініціюють творчість, потяг до знань, прагнення до перемоги. Це є позитивним фактором для процесу ініціювання інновацій на підприємстві.

Існує ще значна кількість додаткових методів, які дещо менше використовуються на практиці. Слід зауважити, що незважаючи на поширеність використання, кожному з методів прогнозування характерна своя оптимальна галузь застосування. Тому ефективність результатів прогнозування в значній мірі обумовлена правильним вибором методу здійснення цього процесу.

На практиці для їх оптимальної реалізації прогнозування необхідна значна кількість вихідної інформації. Її достатня забезпеченість також суттєвим чином. Основними джерелами вихідної інформації для прогнозування інноваційного розвитку готельного підприємства є: статистична, фінансово-бухгалтерська й оперативна звітність; науково-технічна документація за результатами виконання НДДКР, включаючи огляд, проспекти, каталоги та іншу інформацію про розвиток науки й техніки як в Україні, так і за кордоном; патентно-ліцензійна документація, наукові публікації тощо.

Для прогнозування інноваційного розвитку підприємства готельного господарства можуть бути використані різні типи прогнозів. Кожен із них має свої відмінні ознаки. До числа найбільш важливих ознак відносяться: час попередження чи часовий обрій прогнозу, масштаб прогнозування, характер об'єкта,

функції прогнозу, можливість впливу підприємства на своє майбутнє тощо. Надійний вибір методів прогнозування повинен базуватися на порівняльному аналізі методів за рядом критеріальних ознак. Прогнозування в системі програмно-цільового планування (ПЦП) обумовило необхідність виділення кількох груп критеріальних ознак (рис. 5.35).



Рисунок 5.35 – Основні групи критеріальних ознак прогнозування

Практика використання методів підтверджує, що жоден із них окремо не придатний для всіх випадків прогнозування. Вибір методу залежить від мети, часу попередження прогнозу, специфіки об'єкта прогнозування, вірогідності та повноти вихідної інформації, обмежень розроблювачів тощо. Надійний вибір методів прогнозування інноваційного розвитку готельного підприємства повинен бути заснований на їхньому порівняльному аналізі з урахуванням зазначених основних факторів і низки другорядних чинників, які обумовлені особливостями досліджуваного об'єкту.

Структура прогнозу обумовлена термінами, на які він розробляється (довгостроковий, середньостроковий, короткостроковий, оперативний), а зміст прогнозів із різними тимчасовими обріями визначається природою прогнозованих процесів. Чим стійкіший характер носять ці процеси та тенденції, тим ширшим може бути обрій.

У сучасних умовах для успішного вирішення економічних, соціальних і науково-технічних проблем все більшого значення для організацій набуває система взаємозалежних прогнозів. Система прогнозів поєднує в один цілий перспективний розвиток усі сторони діяльності організації (економіки, виробництва, продукції, технології, соціальної сфери і т. д.) і її зовнішнього середовища. Розроблені й пов'язані між собою окремі прогнози розвитку засобу розміщення і його зовнішнього середовища складають систему прогнозів підприємства. Вона передбачає використання низки вище розглянутих методів, які застосовуються у визначених сполученнях і послідовності.

Особливості інноваційної стратегії ЗР обумовлюють і певну послідовність етапів прогнозування інноваційної діяльності (рис. 5.36). Їх правильна та послідовна реалізація в значній мірі забезпечує оптимальну реалізацію інноваційного потенціалу готельного підприємства.



Рисунок 5.36 – Послідовність етапів прогнозування інноваційної діяльності

Етап розроблення цілей. Ефективне формування інноваційної стратегії починається з визначення того, в якому саме напрямі підприємство має рухатися, яку довгострокову позицію на ринку воно передбачає зайняти в результаті впровадження інновації, тобто з розробленням місії та цілей. Тому цей етап поділяють на два основних під етапи (рис. 5.37).

Вдало сформульована місія є сильним мотиваційним інструментом. Місія підприємства завжди індивідуальна. Вона наділяє підприємство характерними особливостями в напрямі діяльності та відмінним шляхом розвитку. При формуванні місії засобу

розміщення можуть розглядатися різні аспекти (рис. 5.38). Але доцільно врахувати саме ті переваги, які вигідно його відрізнятимуть від потенційних і реальних конкурентів.

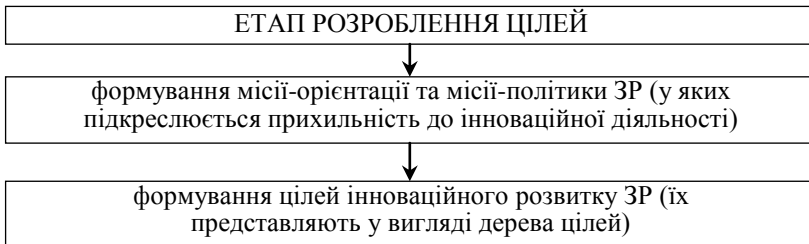


Рисунок 5.37 – Послідовність розроблення цілей для прогнозування інноваційної діяльності засобу розміщення (ЗР)

Розроблення інноваційної стратегії засобу розміщення розпочинають із формулювання головної мети. Вона повинна бути чітко сформульованою та мати вираження в критеріях, які вимірюються чисельно (грошових, натуральних тощо), бути досяжною та обмеженою в часі.

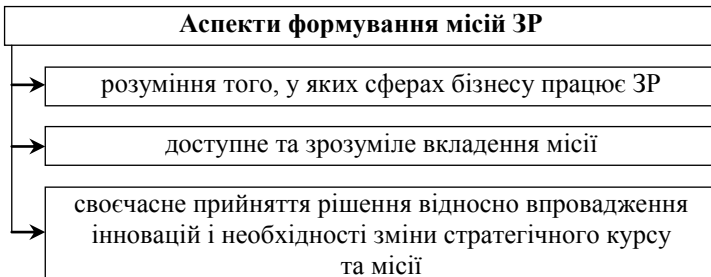


Рисунок 5.38 – Основні аспекти формуванні місії засобу розміщення (ЗР)

Наприклад. До кінця 2018 р. впровадити надання послуги віртуальних подорожей за допомогою «Телепортів» (рис. 5.39) і забезпечити цим конкурентні переваги на ринку України.

Звісно не кожен засіб розміщення може фінансово реалізувати таку інновацію. Для успішного функціонування та отримання достатніх прибутків досить часто достатньо реалізувати мету значно нижчого рівня в і в локальних межах. Прикладом такої головної мети може бути: до кінця 2018 р. збільшити завантаже-

ність готелю (із 40 % до 60 %) шляхом упровадження технологічних новинок, які забезпечать покращення санітарно-гігієнічного стану жилих приміщень і зниження вартості проживання, порівняно з конкурентами на регіональному ринку.



Рисунок 5.39 – Забезпечення близьких до реальності відчуттів у кабінці «Телепорту» (готельна мережа Marriott) [22]

Визначаючи мету інноваційного стратегічного розвитку засобу розміщення, слід брати до уваги те, що підприємство, яке працює, уже має сформований бізнес-портфель, який зорієнтований на задоволення існуючих потреб і запитів споживачів і забезпечення прибутку. Інноваційні розробки можуть бути втілені в нові види послуг, які доповнюють (диверсифікують) існуючий портфель або ж замінюють певні їх види. Проте вони можуть бути реалізовані поза межами підприємства у вигляді патентів, ноу-хау, ліцензій тощо. Доцільність реалізації конкретного варіанту вирішується на основі розрахунків економічної ефективності альтернатив. Виділяють кілька рис сучасних підходів до інноваційного управління засобом розміщення (рис. 5.40).

Після визначення головної мети виконується її декомпозиція – конкретизація, у результаті чого формується комплекс цілей. Вони забезпечують можливість адаптувати інноваційний стратегічний напрям розвитку підприємства згідно з конкретними

завданнями. Зазначена мета може бути конкретизована стосовно: прибутковості, цін, продуктивності праці, фінансових ресурсів, людських ресурсів, організації, соціальної відповідальності тощо. Намічені цілі не повинні суперечити одна одній та головній меті.

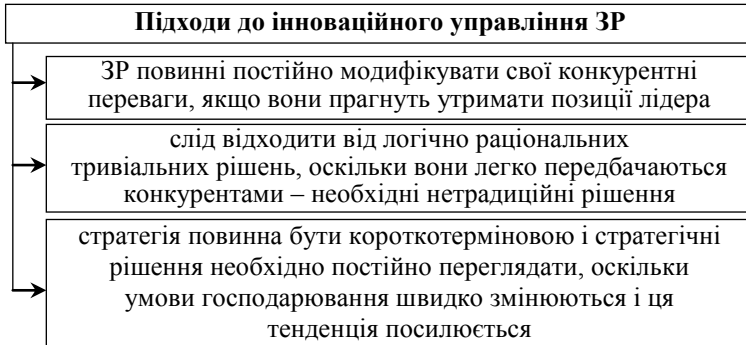


Рисунок 5.40 – Основні риси сучасних підходів до інноваційного управління засобом розміщення (ЗР)

Процес формування інноваційних цілей є однією з найважливіших процедур інноваційного менеджменту та складовою всіх планових розрахунків в інноваційній сфері. Інноваційні цілі пов'язані з місією фірми, стратегіями, життєвим циклом інновацій та організації в цілому та є орієнтиром інноваційної діяльності на задані періоди. Тому їх необхідно розглядати як обов'язок управлінського апарату підприємства досягти певних результатів із упровадження інновації в певний час.

Стратегічні цілі підприємства необхідно фокусувати на конкуренції і на створенні сильних конкурентних позицій у конкретній сфері діяльності. До тих пір, поки довгострокові плани розвитку підприємства та його місія не пов'язані з конкретними завданнями, сформульована місія лишається тільки нереалізованою ідеєю. Тому управлінську цінність цілям підприємства надає їх визначеність. При цьому важливо, щоб кожен ключовий результат інноваційної діяльності, який вважається важливим для досягнення успіху, мав вираження в цілях. Не менш важливим є і врахування в визначених цілях можливості вимірювання кількісних і якісних показників, а також зміст граничних значень, яких варто досягти. Тому при формулюванні цілей

інноваційного розвитку підприємства необхідно враховувати певні правила (рис. 5.41).

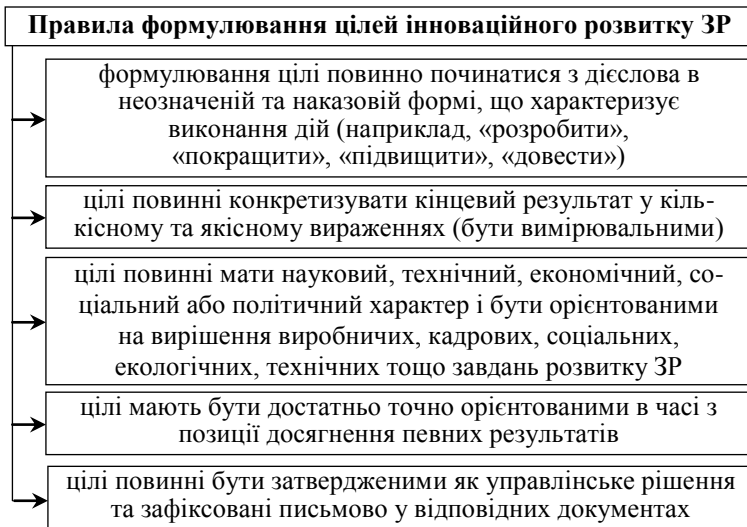


Рисунок 5.41 – Основні правила формулюванні цілей інноваційного розвитку засобу розміщення (ЗР)

Та, незалежно від різновиду інноваційних цілей, їх формування повинно відбуватися системно. Для забезпечення цього використовують методику побудови дерева цілей.

Цілі можуть відрізнятися за різноманітними ознаками: тривалістю та рівнем реалізації, змістом, пріоритетністю тощо.

Дерево цілей – це апробований на практиці інструмент, який реалізує системний підхід до визначення складу цілей і завдань менеджменту. Перспективні плани засобу розміщення повинні реалізовувати собою динамічна модель. Приклад моделі побудови дерева цілей інноваційного розвитку готельного підприємства наведено на рис. 5.42.

Дерево цілей являє собою упорядковану ієрархію цілей, що відображає їх внутрішні взаємозв'язки та субпідрядність. Її основний зміст полягає в переході від глобальної (основної) цілі до сукупності менших за значимістю підцілей. Тому, моделюючи дерево цілей, останні розміщують на певних ієрархічних

рівнях. Дерево цілей може мати кілька рівнів (зазвичай 3–4). Їх кількість визначається конкретними умовами, рівнем інформації, складністю об'єкта, кваліфікацією фахівців, ресурсними можливостями, необхідною точністю прогнозу. При побудові дерева інноваційних цілей слід враховувати певні правила (рис. 5.43).

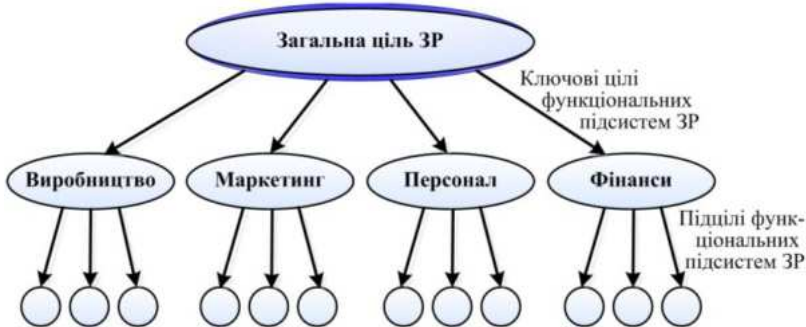


Рисунок 5.42 – Модель дерева цілей

Інноваційні цілі повинні підпорядковуватися головній меті готельного підприємства, а саме – задоволення потреб споживача в продукції та послугах. Шлях до успіху підприємця визначається в девізі «Знайти потреби та задовольнити їх». Це є загальноновизнаним правилом, оскільки, якщо немає потреби – відсутнє й виробництво. Тому отримання прибутку досягається внаслідок задоволення потреб через виробництво нових високоякісних і ефективних товарів і послуг.

Етап стратегічного аналізу. Готельному підприємству в реалізації наміченої інноваційної політики може завадити низка факторів, обумовлених як зовнішнім, так внутрішнім середовищем. У зв'язку з цим при прогнозуванні інноваційного розвитку підприємства необхідно значну увагу приділити детальному стратегічному аналізу.

Стратегічний аналіз підприємства –

процес визначення критично важливих ключових чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, які можуть вплинути на здатність підприємства досягати своїх цілей (як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі)

Для оптимальної реалізації етапу стратегічного аналізу прогнозування інноваційного розвитку готельного підприємства необхідно враховувати три основні складові (рис. 5.44).

Стратегічний аналіз забезпечує підґрунтя для виявлення рівня співставлення внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім стосовно реалізації намічених на попередньому етапі цілей. Для цього порівнюють ринкові можливості та загрози із сильними та слабкими сторонами діяльності готельного підприємства. У результаті виявляють, наскільки існуючі та перспективні напрямки та види діяльності готельного підприємства відповідають умовам і ситуації, що склалася на ринку. Базуючись на результатах аналізу, визначають види діяльності, які слід згортати (для них не існує сприятливих умов або вони погіршуються) чи які, навпаки, слід розвивати (для їх реалізації уже наявні сприятливі умови або ж вони характеризуються тенденцією покращення). На основі отриманих даних у подальшому обґрунтовується необхідність розроблення інновацій конкретної спрямованості, відповідно до відібраних для подальшого аналізу напрямів і варіантів інноваційного розвитку готельного підприємства.

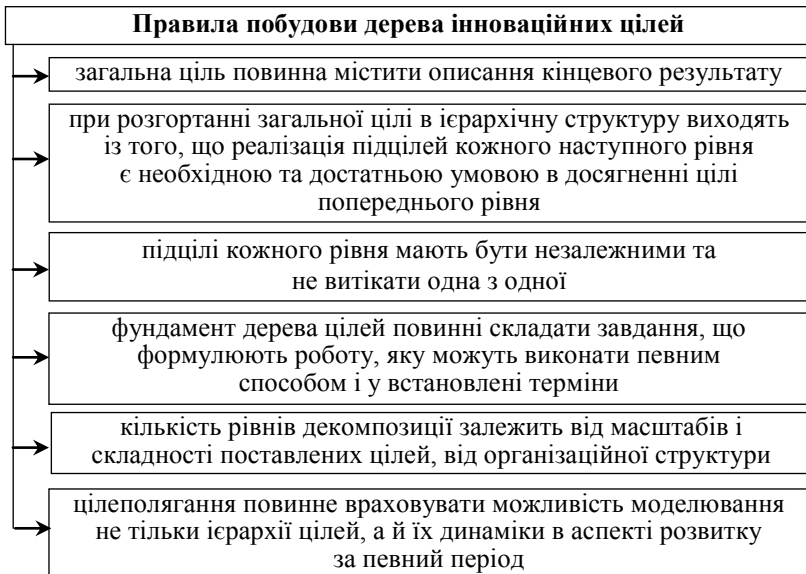


Рисунок 5.43 – Правила побудови дерева інноваційних цілей



Рисунок 5.44 – Складові етапу стратегічного аналізу прогнозування інноваційного розвитку засобу розміщення

Для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства – його сильних і слабких сторін, загроз і можливостей науковцями запропонована значна кількість методів.

На практиці досить широко використовують метод SWOT-аналізу. Він базується на зіставленні ринкових можливостей і загроз (факторів зовнішнього середовища, що сприяють розвитку чи ускладнюють його) із сильними та слабкими аспектами діяльності підприємства (внутрішнє середовище). У результаті виділяють види діяльності (а також види продукції чи послуг), для впровадження яких існують як зовнішні, так і внутрішні можливості.

SWOT-аналіз передбачає складання стратегічного балансу, в якому сильні сторони – це активи підприємства у конкурентній боротьбі, а слабкі – пасиви (принципова схема SWOT-аналізу наведена на рис. 5.45). Існує чотири принципово різних зони: ринкові можливості в поєднанні із сильними сторонами діяльності підприємства (поле 1); ринкові можливості в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства (3); ринкові загрози в поєднанні із сильними сторонами діяльності підприємства (2); ринкові загрози в поєднанні зі слабкими сторонами діяльності підприємства (4).

Найбільш сприятливою для підприємства є ситуація, за якої можливості зовнішнього середовища збігаються із сильними сторонами підприємства. Навпаки, загрози з боку зовнішнього середовища, накладені на слабкі сторони підприємства, створюють передумови кризової ситуації та унеможливають досягнення поставленої керівництвом підприємства мети. Тому останнє поле (4) з розгляду звичайно виключають. Поля 2 і 3 варто також брати до уваги (на них слід зважати в разі вичерпання потенціалу поля 1 і достатності відповідних ресурсів).

Внутрішнє середовище	Зовнішнє середовище							
	Можливості				Загрози			
	1	2	...	K	1	2	...	L
Сила підприємства								
1		1				2		
...								
i								
...								
N								
Слабкість підприємства								
1		3				4		
...								
J								
...								
M								

Рисунок 5.45 – Матриця SWOT-аналізу [31]

Аналізуючи SWOT-матрицю, визначають, для якого з напрямків розвитку на основі інновацій є найбільш сприятливі та найбільш вагомі умови (максимально бажано, внутрішні та зовнішні – поле 1) [31]. Варіанти розвитку ринкових можливостей для засобу розміщення наведено в табл. 5.6.

Таблиця 5.6 – Варіанти розвитку ринкових можливостей засобу розміщення (ЗР)

Напрями розвитку	Варіанти розвитку
Глибоке проникнення на ринок: стара послуга – старий ринок	Агресивні цінові стратегії. Заходи щодо стимулювання збуту. Розширення (реформування) збутової мережі. Використання багаторівневого маркетингу. Розвиток комплексу супутніх послуг. Кредитування споживачів, надання продукції в оренду, лізинг тощо
Розширення меж ринку: стара послуга – новий ринок	Вихід на інші регіони. Охоплення нових сегментів. Нові способи споживання традиційної послуги
Розроблення і реалізація нової продукції: нова послуга – старий ринок	Нова модифікація традиційної послуги. Нові послуги, що замінюють ті, які надавалися раніше. Нові послуги, що задовольняють існуючі потреби в інший спосіб. Принципово нові послуги

Напрями розвитку	Варіанти розвитку
Диверсифікація виробництва і збуту: нова послуга – новий ринок	Пропозиція на нових ринках нових послуг, які розвивають традиційні напрями діяльності ЗР. Пропозиція на нових ринках нових послуг, які не пов'язані з колишніми видами діяльності. Орієнтація діяльності на «ніші» ринку

Сильні та слабкі сторони діяльності підприємства виділяють за складовими: маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри.

Слід також враховувати, що залежно від конкретної ринкової ситуації одні й ті самі характеристики готельного підприємства можуть свідчити як про силу, так і про його слабкість. Врахування позиції розгляду важливе й для характеристики зовнішнього середовища. У зв'язку з цим показники сили та слабкості готельного підприємства, так само як і характеристики зовнішнього середовища, необхідно систематично переглядати з урахуванням змін на ринку. Також важливо враховувати вагомість різних характеристик внутрішнього і зовнішнього середовища.

Приклад факторів, які можуть бути сильною стороною підприємства готельного господарства або, навпаки, містити загрозу його існуванню при інноваційному розвитку наведено на рис. 5.46.

Приклад факторів, які можуть проявлятися як сприятливі можливості зовнішнього середовища інноваційному розвитку готельного підприємства чи, навпаки, бути загрозою його існуванню наведено на рис. 5.47.

Таким чином, якщо сильних сторін недостатньо, щоб на їх основі сформувати успішну інноваційну стратегію, потрібно створити базу, на якій ця стратегія могла б будуватися. Водночас інноваційна стратегія має бути спрямована на усунення слабких сторін готельного підприємства, які роблять його вразливим і заважають інноваційній діяльності.

Етап вибору інноваційної стратегії. Інноваційна стратегія готельного підприємства буде тим ефективнішою, чим більше вона буде забезпечувати його захист від конкурентних сил і сприяти формуванню додаткових конкурентних переваг. Для оптимального забезпечення таких позицій на етапі вибору інноваційної стратегії враховують наступні складові та їх послідовність (рис. 5.48).



Рисунок 5.46 – Фактори внутрішнього середовища, які обумовлюють прояв сильних і слабких сторін засобу розміщення

При формуванні стратегії розвитку внутрішнього середовища готельного підприємства слід реалізовувати принцип – максимальне використання внутрішніх резервів підприємства та послідовне усунення слабких сторін, які перешкоджають досягненню цілей.

При формуванні стратегії розвитку готельного підприємства в зовнішньому середовищі необхідно реалізовувати принцип – максимальне використання сильних сторін підприємства, що забезпечують переваги порівняно з конкурентами.

Конкурентна перевага – це характеристика, властивість нового продукту, технології, яка створює для підприємства певну перевагу над безпосередніми конкурентами. Ці характеристики можуть стосуватися як продукту, так і додаткових послуг, форм виробництва, збуту тощо. Узагальнено характеристики конкурентної переваги поділяють на дві категорії (рис. 5.49).

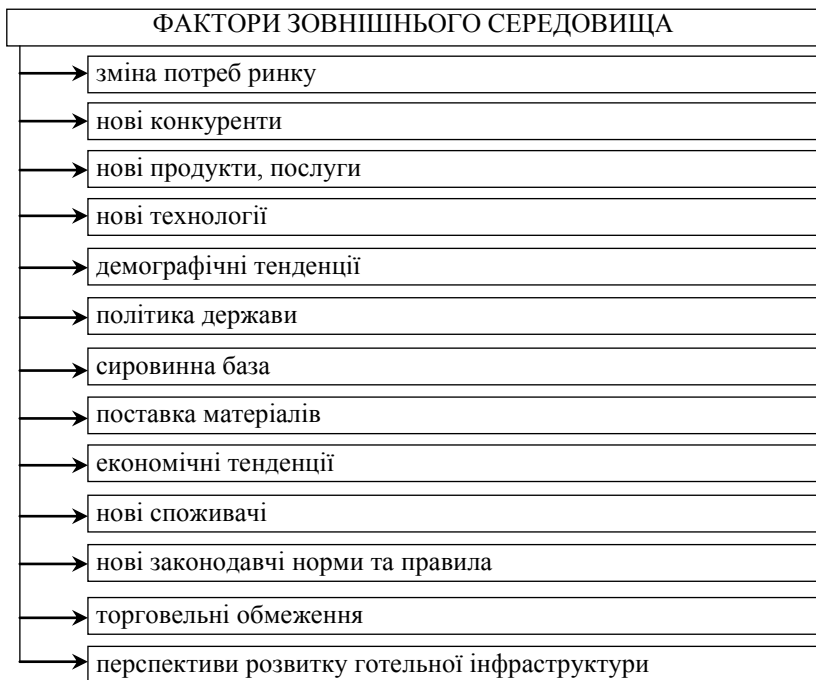


Рисунок 5.47 – Фактори зовнішнього середовища, що сприяють інноваційному розвитку засобу розміщення



Рисунок 5.48 – Послідовність складових етапу вибору інноваційної стратегії

Інноваційна стратегія, спрямована на створення зовнішніх конкурентних переваг, має в підґрунті маркетингові інновації.

Стратегія, що сприяє створенню внутрішніх конкурентних переваг, має бути переважно стратегією інновацій виробничого та організаційного, управлінського характеру.

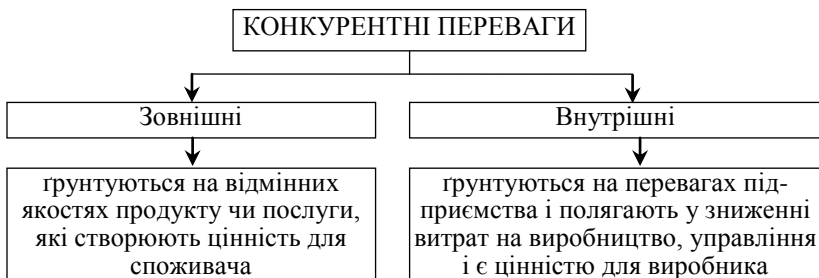


Рисунок 5.49 – Категорії конкурентних переваг

Етап реалізації інноваційної стратегії. Реалізація інноваційної стратегії та досягнення інноваційних цілей можуть здійснюватися різними шляхами. Для вибору оптимального розробляють альтернативні інноваційні проекти, спрямовані на розв’язання конкретних стратегічних інноваційних завдань. У загальному етап реалізації інноваційної стратегії передбачає втілення низки послідовних складових (рис. 5.50).

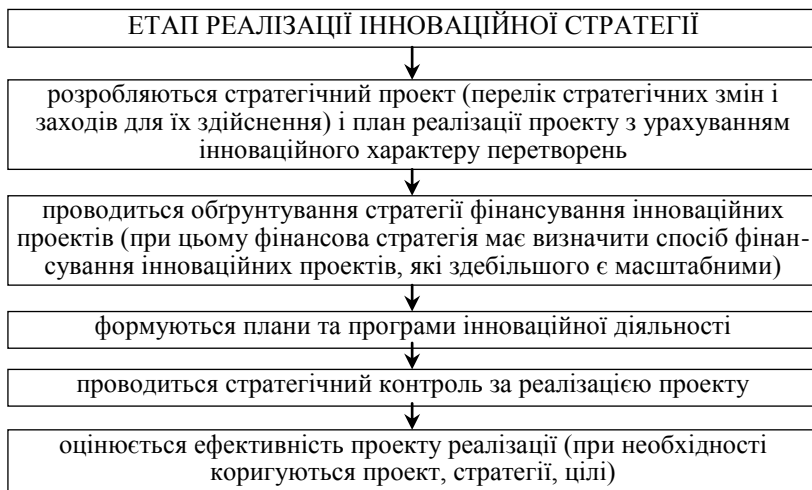


Рисунок 5.50 – Послідовність складових етапу реалізації інноваційної стратегії

Більш детально особливості забезпечення втілення в діяльність цих складових етапу реалізації інноваційної стратегії готельного підприємства розглянуто в наступних параграфах.

Таким чином, прогноз, насамперед, відіграє роль головного критерію обґрунтованості планових рішень. Разом із цим розробки прогнозів можуть використовуватися й для визначення можливих наслідків виконання чи невиконання планових завдань.

5.5. Планування інновацій

Прогноз інноваційного розвитку певного засобу розміщення є вихідною точкою для планування його інновацій. Саме на базі розробленого прогнозу та розгляду можливих варіантів дій та їх наслідків керівництво підприємством вирішує питання про спрямованість інноваційних планів.

Планування є одним із основних елементів системи внутрішньофірмового управління інноваційною діяльністю засобу розміщення. **Планування інновацій** являє собою відносно самостійну підсистему менеджменту засобу розміщення, що включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації та процесів, спрямованих на підготовку й забезпечення виконання планів.

Планування –

як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів і цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу засобу розміщення, попиту на ринку

Таким чином планування інновацій засобу розміщення – це система розрахунків, спрямованих на вибір і обґрунтування цілей його інноваційного розвитку та підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення. Вид організаційної структури управління в цілому і характер інноваційно-виробничих процесів у значній мірі обумовлюють відмінності процесу планування. Вони стосуються як термінів планових періодів, так і процедури планування та функцій окремих підрозділів, що займаються питаннями планування.

Завданнями планування інновацій засобу розміщення є вибір і обґрунтування цілей його інноваційного розвитку та підготовка рішень із забезпечення й досягнення запланованих результатів. У процесі планування здійснюються:

- обґрунтований вибір основних напрямків інноваційної діяльності для засобу розміщення у цілому і для кожної його структурної одиниці;*
- формування програм досліджень, розробок і виробництва інноваційної продукції;*
- розподіл програм і окремих завдань за окремими відрізками часу та закріплення їх за виконавцями;*
- встановлення календарних термінів проведення робіт із програм;*
- розрахунок потреби в ресурсах і розподіл їх за виконавцями на основі бюджетних розрахунків.*

Функція планування охоплює увесь комплекс заходів як з розробки планових завдань у інноваційному процесі, так і з впровадження їх у практику. Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується легалізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період.

У рамках інтегрованої системи управління підсистема планування виконує такі сім часток функцій [20]:

1. Цільова орієнтація всіх учасників. Завдяки погодженим планам приватні цілі окремих учасників і виконавців орієнтовані на досягнення генеральних цілей інноваційної програми чи підприємства в цілому.

2. Перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку. Плани завжди орієнтовані в майбутнє і повинні базуватися на обґрунтованих прогнозах розвитку ситуації. План намічає бажане в майбутньому стані об'єкта та передбачає конкретні заходи, спрямовані на підтримку сприятливих тенденцій чи стримування негативних.

3. Координація діяльності всіх учасників інновацій. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як погоджена реакція на виникаючі перешкоди та проблеми при виконанні планів. У процесі планування інновацій

використовуються чотири основні форми координації (рис. 5.51).



Рисунок 5.51 – Основні форми координації процесу планування інновацій

4. Підготовка управлінських рішень. Плани являють собою найбільш розповсюджені в інноваційному менеджменті управлінські рішення. При їхній підготовці проводиться глибокий аналіз проблем, виконуються прогнози, досліджуються всі альтернативи та виробляється економічне обґрунтування найбільш раціонального рішення. Планування вносить високий рівень економічної обґрунтованості та раціональності в систему менеджменту в організації.

5. Створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани встановлюють бажаний чи необхідний стан системи на визначений період часу. Їхня наявність дозволяє робити об'єктивну оцінку діяльності підприємства шляхом порівняння фактичних значень параметрів із запланованими за принципом «факт–план». При цьому контроль стає предметним, спрямованим на забезпечення цільового стану системи.

6. Інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу. Плани містять важливу для кожного учасника інформацію про мету, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні й адміністративні умови проведення інновацій. Стійкість системи плану-

вання дозволяє забезпечувати ефективну актуалізацію інформації завдяки своєчасним контролю і коректуванню планових завдань.

7. Мотивація учасників. Успішне виконання планових завдань, як правило, є об'єктом особливого стимулювання та підставою для взаємних розрахунків, що створює дійові мотиви для продуктивної та скоординованої діяльності всіх учасників. Значимість відзначених приватних функцій підсистеми планування робить її найважливішою складовою системи менеджменту в організації.

Принципи планування інновацій, що встановлюють загальні правила проектування й ефективного функціонування цієї підсистеми в інноваційному менеджменті засобу розміщення:

✓ *єдність науково-технічних, соціальних і економічних завдань розвитку*. Здійснення інноваційної діяльності засобу розміщення спрямоване на досягнення визначених економічних результатів, завдань господарського та фінансового розвитку. При цьому готельне підприємство як соціально-економічна система повинне забезпечити комфортні соціальні та психологічні умови в колективі для ефективної творчої діяльності. У зв'язку з цим планування інновацій повинно бути спрямоване на забезпечення єдності та гармонії в науково-технічному, виробничому, економічному й соціальному розвитку. Ця вимога знаходить вираження в складі цільових параметрів планування інноваційної діяльності засобу розміщення, видах розроблюваних планів, у критеріях оцінки планових рішень;

✓ *наукова обґрунтованість і оптимальність рішень* – реалізується в умовах, коли планування базується на обліку законів і тенденцій науково-технічного й економічного розвитку, враховує об'єктивні умови та специфічні риси конкретної засобу розміщення. Рівень наукової обґрунтованості планування й оптимальності прийнятих рішень підвищується в міру розвитку теорії інноваційного менеджменту та удосконалювання методів планування інновацій. Дотримання цієї важливої вимоги забезпечується застосуванням сучасних інформаційних технологій, прогресивних процедур і методів здійснення інноваційних процесів; використанням методів оптимального планування експериментів, оптимізації планових рішень, побудови інтегрованих систем підготовки й обробки даних;

✓ *домінування стратегічних аспектів* – впливає з довгострокового характеру результатів, тривалого періоду здійснення інновацій та тривалого впливу їх життєвого циклу на конкурентоспроможність готельного підприємства. Забезпечення реалізації цих параметрів можливе за умови використання специфічних форм стратегічного планування інноваційних процесів засобу розміщення та підпорядкування йому всіх інших видів оперативного планування;

✓ *комплексність планування інновацій* – врахування системного підходу при розробленні всіх планів у засобі розміщення. Система планування інновацій має складну структуру та включає підготовку різних за цільовою спрямованістю, рівнів розробки та змісту планів. Принцип комплексності потребує обліку в плануванні інновацій певних аспектів єдності й повноти: стадій і етапів інноваційних процесів; охоплення функціональних елементів проєктованих комплексів; обліку всіх сфер і напрямків інноваційної діяльності. Реалізація втілення принципу комплексності в плануванні інновацій в засобі розміщення відображається у складі розроблюваних планів і методах їхнього взаємного узгодження;

✓ *бюджетна збалансованість* – реалізується складанням у всіх сферах і на всіх рівнях організації матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інших видів балансів. Дотримання принципу збалансованості підвищує ступінь реальності планів і рівень їхньої забезпеченості. Це досягається застосуванням балансового підходу до складання різних планів, при якому обмежені ресурси розподіляються за різними виконавцями відповідно до складу встановлених завдань. Бюджетна збалансованість планів є однією з істотних умов обґрунтованості планів і методів забезпечення комплексності планування;

✓ *гнучкості й еластичності планування інновацій* – враховує реалізацію динамічної реакції планів на відхилення в ході робіт чи зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому гнучкість планів характеризує їхню здатність реагувати на прояв випадкових факторів в інноваційних процесах, враховувати слабкі та сильні сторони засобу розміщення, а також здатність відображати ризики та шанси, властиві умовам ринкової економіки. Еластичність планування виявляється в здатності зберігати необхідні резерви навіть при оптимальних рішеннях і передбачати планові альтернативи. Принцип еластичності має особ-

ливе значення у фінансовому плануванні інновацій, забезпеченні платоспроможності засобу розміщення. Реалізація принципу гнучкості й еластичності, виходячи зі специфіки інноваційних процесів, повинна розглядатися як обов'язкова умова при проектуванні системи планування інновацій та обумовлюватися відповідними процедурами підготовки й прийняття планових рішень.

✓ *безперервність планування інновацій.* Планування інновацій засобу розміщення обов'язково передбачає розробку планів на різні періоди: довго-, середньо- і короткострокових. Їх різна тривалість, у свою чергу, потребує й певної періодичності формування. Це забезпечує безупинний процес розробки, деталізації (уточнення), внесення змін і продовження планів. Виділяють два аспекти безперервності планування інновацій: перший – наступність і взаємозв'язок планів різної тривалості; другий – вимога постійного здійснення планових розрахунків відповідно до умов, що змінюються, і виникнення відхилень. Реалізація принципу безперервності знаходить своє найбільш повне вираження в концепції змінного планування, у якій завдяки періодичному продовженню планів довгострокові укрупнені розрахунки поєднуються з детальним короткостроковим плануванням. Тим самим переваги довгострокового планування доповнюються достоїнствами детальних короткострокових планів.

При планування інновацій засобу розміщення до уваги приймається аналіз та оцінка наступних основних аспектів:

- факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інноваційного потенціалу готельного підприємства, його виробничих можливостей;
- НДДКР стосовно нових технологій, нових зразків продукції, нових видів послуг;
- фінансового стану та фінансових можливостей готельного підприємства.

Таким чином планування інновацій засобу розміщення не є разовим вольовим актом менеджменту. Це цілий процес, який складається з певних фаз, стадій і етапів, що перебувають у логічному взаємозв'язку та змінюються з постійно повторюваною послідовністю, створюючи плановий цикл. Вище зазначені принципи становлять базу методичної системи такого планування інновацій. Вони повинні відображатися в складі, змісті, порядку та методах розробки планів інноваційного розвитку

засобу розміщення. У результаті система планування інновацій в засобі розміщення становитиме комплекс різних планів, спрямованих на здійснення основних функцій і завдань планування, що взаємодіють між собою. Склад і зміст цього комплексу буде визначати значна кількість різноманітних факторів. Найбільш істотними серед них є організаційна структура та профіль інноваційної діяльності засобу розміщення, склад здійснюваних інноваційних процесів, рівень кооперації при їхньому проведенні, масштаби та сталість інноваційної діяльності. Зазначені чинники обумовлюють на сьогодні виділення низки різновидів планів, більша частина з яких використовується при плануванні інновацій готельного підприємства.

Види планів розрізняються за цілями, предметом, рівнем, змістом і періодом планування. У свою чергу стратегічне планування інновацій також поділяють на різновиди (рис. 5.52).

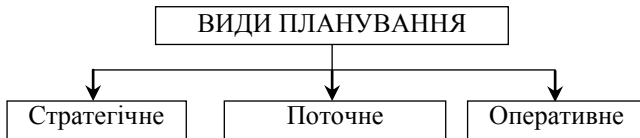


Рисунок 5.52 – Класифікація планування інновацій за ознакою цільової орієнтації

Стратегічне планування як елемент стратегічного управління полягає у визначенні місії засобу розміщення на кожній стадії його життєвого циклу, формуванні системи цілей діяльності та стратегії поведінки на ринках інновацій. Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту, що вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності засобу розміщення на ринку, виробництві або соціальній сфері.

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому й визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших факторів. Навчальна та наукова література пропонує низку підходів до встановлення

стратегієутворюючих факторів та цільової функції щодо них. Вона й визначає тип стратегії. Незважаючи на різноманітність характерних особливостей підприємств та специфічність у виборі підходу при розробці стратегії для кожного з них, все ж найважливішою складовою внутрішньогосподарського механізму інноваційних підприємств повинна бути організація внутрішньогосподарської системи планування. Її реалізації сприяє стратегічне планування. Для нього, у свою чергу, вихідним моментом є виявлення перспективних потреб.

Стратегічні завдання – це ті конкретні рубежі, на досягнення яких спрямована інноваційна діяльність засобу розміщення, наприклад, розробка нового виду послуги (стратегічне завдання), яке в майбутньому забезпечить конкурентну перевагу (стратегічна ціль).

Найважливішими принципами стратегічного планування інноваційного засобу розміщення можуть бути:

- адаптація до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує правильний вибір напрямку розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва, а також ринків збуту продукції;
- обґрунтованість ринку;
- селективність, виділення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку конкретного готельного підприємства;
- варіантність планових розрахунків із погляду досягнення цілей готельного підприємства, постійної конкурентоспроможності, фінансового забезпечення та інших критеріїв;
- комплексність розробок стратегії.

Стратегічне планування інноваційного засобу розміщення слід розглядати як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану на певну перспективу, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей та завдань готельного підприємства. Центральною ланкою стратегічного планування є формування стратегії та конкретних програм її реалізації у формі безперервного процесу.

Процес стратегічного планування безпосередньо спирається на результати виконання попередніх стадій інноваційного менеджменту – аналізу та прогнозування інноваційного розвитку

підприємства. Стратегічне планування ґрунтується на аналізі як внутрішніх потреб засобу розміщення, так і зовнішніх факторів (конкуренції, соціально-економічних процесів тощо) – пошуку найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень. При цьому проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогностичні розробки, оцінки сильних і слабких сторін організації, ризиків і факторів успіху, розробляються інноваційні стратегії та зважуються питання якісно-кількісних характеристик переходів на нові продукти чи послуги.

Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на період три, п'ять і більше років. Горизонт стратегічного планування залежить від специфічних особливостей конкретного готельного підприємства та пов'язаний з циклами зміни технологій, частотою переходу на новий продукт. Стратегічне планування спрямоване на створення нового інноваційного потенціалу засобу розміщення для його майбутнього успіху. У галузях, що швидко розвиваються (електронній, комп'ютерній, фармацевтичній і т. п.), запланований період розробки стратегічних планів, як правило, менший, а в галузях, більш консервативних до технологічних змін (будівництво, сільське господарство тощо) цей період, зазвичай, є більш тривалим. Для засобів розміщення період розробки стратегічних планів у значній мірі визначається типом інновації. Наприклад, інновації, пов'язані з реконструкцією будівлі готелю чи будівництвом додаткових споруд для готельної мережі потребують значного часу. На противагу – впровадження електронної системи бронювання потребує планування на значно менший період.

Стратегічне інноваційне планування принципово відрізняється від інших видів планування (оперативного, тактичного та довгострокового). Ця відмінність полягає в спрямуванні вектора планування. Традиційно вектор планування спрямований з минулого (теперішнього) у майбутнє. Стратегічне планування передбачає побудову вектора аналізу й прийняття управлінських інноваційних рішень із майбутнього в сьогодення. Стратегічне планування створює міст у майбутнє та використовується для переходу засобу розміщення від того, яким воно є зараз, до того, яким воно хоче бути. При цьому розробляються нові можливості готельного підприємства. Наприклад, зміна профілю засобу розміщення, радикальна зміна технології, розширення

виробничих потужностей через створення нових підприємств у різних регіонах країни чи світу тощо.

Переваги стратегічного планування (у порівняно з іншими видами планування):

- заохочує (змушує) керівників усіх структурних рівнів мислити стратегічно, перспективно;

- здійснює цільову орієнтацію всіх учасників на досягнення генеральної мети, спрямованої в майбутнє, на спільну розробку та виконання будь-якого інноваційного проекту чи програми розвитку засобу розміщення в цілому;

- веде до чіткої координації зусиль управлінської ланки на різних рівнях організаційної структури;

- координація здійснюється як попереднє узгодження дій у підготовці планів і як узгоджена реакція на перешкоди та проблеми, що виникають під час виконання планів;

- змушує керівництво засобу розміщення чітко визначати завдання кожного структурного підрозділу, як і особисті щодо здійснення стратегічних цілей;

- веде до встановлення показників діяльності готельного підприємства як об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани визначають бажаний та необхідний стан функціонування підприємства як системи на певний період. Порівняння фактичних значень параметрів із запланованими дає змогу оцінити діяльність засобу розміщення, динаміку руху до досягнення поставлених стратегічних цілей;

- сприяє посиленню взаємозв'язків і комунікацій між усіма ланками інноваційного управління, між спеціалістами та керівниками, які обіймають різні посади в організаційній структурі, розподілу відповідальності за майбутню діяльність засобу розміщення;

- сприяє інформаційному забезпеченню учасників інноваційного процесу (плани містять для кожного учасника важливу інформацію стосовно цілей, прогнозів, ресурсів, строків і адміністративних умов здійснення інноваційних процесів);

- змушує керівництво засобу розміщення чітко реалізовувати функцію мотивації учасників інноваційної діяльності (успішне виконання стратегічних завдань і планів є об'єктом особливого стимулювання й основою для взаємних розрахунків, що створює умови для продуктивної діяльності всіх учасників);

– стратегічне планування – виступає в ролі єдиного засобу формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що забезпечує вищому керівництву спроможність створення планів на тривалий строк і дає основу для зниження ризику в прийнятті рішень стосовно майбутнього.

Як недоліки стратегічного планування виділяють:

– відсутність детального опису майбутнього (стратегічне планування здатне забезпечити лише якісний опис стану, до якого засіб розміщення має прагнути в майбутньому, яку позицію він повинен займати на ринку, щоб забезпечити конкурентоспроможність, у яких напрямках вести наукові дослідження);

– стратегічне планування поки що не має чіткого алгоритму розробки та реалізації плану;

– стратегічне планування часто пов'язане з недостатністю інформації для обґрунтування стратегічних рішень, що може призвести до завищування очікувань від нововведень;

– процес стратегічного планування потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним плануванням.

Узагальнюючи можна зазначити, що стратегічне планування за допомогою системи стратегічних цілей, завдань і курсу дій сприяє реалізації картини бажаного стану засобу розміщення в майбутньому.

Зупинимося детальніше на інших видах планування. Так **поточне (середньострокове, річне) планування інновацій** як завдання передбачає пошук і узгодження найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Для засобу розміщення завданням поточного планування інновацій є реалізація його потенціалу в формі досягнутого прибутку, доходів, обсягів наданих послуг тощо. Разом із тим таке планування інновацій забезпечує формування продуктово-тематичного портфеля готельного підприємства, розробку внутрішніх для підприємства календарних планів, бюджетування, складання бізнес-планів за окремими програмами, виконання розрахунків потрібних ресурсів, засобів і джерел їхнього покриття тощо.

Оперативне планування інновацій засобу розміщення здійснюється шляхом розробки оперативних календарних планів (ОКП) на основі затверджених поточних планів підприємства і спрямованих на управління виробництвом у реальному масштабі часу в межах місяця, тижня, зміни й навіть годин. На міжструктурному організаційному рівні період планування розши-

риться від місяця до кварталу. Оперативне планування здійснюється переважно лінійними керівниками, проте спеціалісти з планування беруть участь у кожному з етапів: контролюють строки, роблять розрахунки, узгоджують окремі елементи планів різних підрозділів між собою. Планові відділи перевіряють виконання планів протягом року. Оперативне управління виробництвом у даний час все більше переплітається з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва та здійснюється на основі безупинного контролю з цілеспрямованим впливом на колективи цехів, дільниць і окремих робітників для забезпечення безумовного виконання розроблених ОКП.

Для засобу розміщення оперативне планування інновації забезпечує визначення найефективніших способів реалізації прийнятої стратегії розвитку та має певні відмінності від стратегічного планування. Воно полягає у послідовному виконанні основних управлінських функцій у короткостроковому періоді.

Стратегічне, поточне й оперативне планування знаходяться в діалектичній взаємодії та змістовно доповнюють один одного в єдиному процесі інноваційного менеджменту. Їхні порівняльні характеристики наведені в табл. 5.7 [20].

Планування повинне охоплювати всі сфери та ієрархічні рівні засобу розміщення. Відповідно до прийнятої організаційної структури розрізняють планування діяльності засобу розміщення в цілому, планування структурних одиниць, планування окремих інноваційних програм і індивідуальне планування діяльності виконавців [20].

Таблиця 5.7 – Порівняльна характеристика стратегічного, поточного и оперативного планування [20]

Ознаки	Види планування		
	стратегічне	поточне (річне)	оперативне
1. Рівень ієрархії	Переважно вищий рівень менеджменту	Переважно середній рівень менеджменту	Переважно нижчий рівень менеджменту
2. Невизначеність	Висока	Середня	Низька
3. Вид проблем	Переважно неструктуровані та слабо виражені кількісно	Переважно структуровані та виражені як якісно, так і кількісно	Добре структуровані та виражені кількісно

Ознаки	Види планування		
	стратегічне	поточне (річне)	оперативне
4. Горизонт часу	Акцент на довготривалий і частково на середньотривалий	Акцент на середньотривалий	Акцент на короткотривалий
5. Потреби в інформації	Переважно зовнішні та частково внутрішні	Переважно внутрішні та частково зовнішні	Тільки внутрішні
6. Альтернативи	Спектр широкий	Спектр звужений	Спектр обмежений
7. Обсяг	Концентрація на проблеми фірми та підрозділи	Охоплює фірму та всі її підрозділи	Охоплює всіх учасників виробництва
8. Ступінь деталізації	Збільшена розробка	Конкретизація	Скрупкульозна детальна розробка

Змістовний аспект у плануванні інновацій готельного підприємства відображається в трьох видах планових розрахунків (рис. 5.53).



Рисунок 5.53 – Види планових розрахунків при інновації засобу розміщення

Продуктово-тематичне планування інновацій полягає у формуванні перспективних напрямків і тематики наукових досліджень і розробок, підготовці програм і заходів щодо відновлення продукції, удосконалюванні технології й організації

виробництва. На виробничій стадії інноваційних процесів цей вид планування передбачає розробку й оптимізацію виробничих програм підприємства та підрозділів [20].

Техніко-економічне планування включає розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінку економічних результатів і ефективності інноваційної діяльності підприємства. Цей вид розрахунків включає фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування і т. п. [20].

Об'ємно-календарне планування інновацій полягає [20]:

- у плануванні обсягів робіт;
- у завантаженні підрозділів і виконавців;
- у побудові календарних графіків проведення робіт із окремих програм і з усієї сукупності запланованих робіт;
- у складанні графіків завантаження устаткування та виконавців;
- у розподілі робіт з окремих календарних періодів.

Для кожного окремого готельного підприємства склад і поєднання різних видів планів необхідно формувати, виходячи з прийнятої концепції планування інновацій.

У вітчизняній і закордонній практиці знайшли поширення такі форми планування інновацій, як **програмно-цільовий підхід**. Планування інновації не є разовим, вольовим актом менеджменту, результатом якого стає певний затверджений плановий документ.

Планування інновації засобу розміщення розглядають як один із найважливіших процесів прийняття управлінських рішень. Його поділяють на окремі фази, стадії та етапи. Їх розробляють з урахуванням логічних взаємозв'язків і здійснюються в постійно повторюваній послідовності, утворюючи на підприємстві специфічний плановий цикл. Циклічність планування інновацій забезпечується прямими та зворотними зв'язками й обумовлюється, з одного боку, необхідністю послідовної деталізації планових завдань за окремими періодами часу, за ієрархічними рівнями планів і змісту завдань, а з іншого – визначається вимогами актуалізації планів відповідно до виникаючих відхилень чи нових розумінь менеджменту.

Для засобу розміщення концепція процесів внутрішнього планування спрямована на підвищення ролі виробництва в процесі циклу створення послуги (як продукту). Формування

виробничого плану готельного підприємства базується на портфелі замовлень продукції та послуг.

Портфель замовлень включає аналіз наявних замовлень, формування прогнозів із завершення робіт; аналіз умов виставлення рахунків на оплату та прогноз за річним оборотом замовлень у портфелі. Напрями формування величини замовлень:

- попередньому одержанню замовлень;
- на підставі прогнозу збуту продукції та послуг потенційним споживачам.

Аналіз замовлень включає [20]:

- оцінку зроблених пропозицій – вид діяльності замовника, вид передбачуваних послуг, їх якісне та кількісне визначення, фінансові умови, імовірні конкуренти, їх слабкі та сильні сторони, етап проведення переговорів, дата потенційного постачання тощо;

- визначення можливого успіху щодо конкурентів, виходячи з маркетингового аналізу і продукції, за визначеною кількістю програм у середньостроковому періоді;

- аналіз стану ринку в середньостроковий період часу з урахуванням асортименту й обсягу продажів продукції, сегментації ринку, прогнозів розвитку попиту;

- обґрунтування цілей і стратегій роботи на ринку відповідно до загальних цілей та стратегій виробництва.

Основою формування планів і бюджетів за стадіями виробничого циклу інноваційного засобу розміщення є вихідні параметри портфеля замовлень. Вони дозволяють визначити вид продукції (послуг), яку потрібно поставити замовнику, кількість, яку необхідно виготовити, терміни виготовлення.

Виробничий план інноваційного засобу розміщення також передбачає як основні напрямки: формування структур і процесів, системи закупівель, системи якості (рис. 5.54).

Виробничий план інновацій засобу розміщення може враховувати два напрямки:

- за замовленнями споживачів
- за незалежними розробками для потенційних споживачів.

На підставі укладених замовлень, а також майбутніх замовлень у середньостроковому періоді за результатами формування структурних процесів визначаються [20]:

- прямі витрати виробництва;
- потреба в робочій силі;

- кількість виробничих годин із кожного замовлення послідовно;
- передбачувані терміни; потенціал, наявний на рівні кожної виробничої ланки.



Рисунок 5.54 – Формування основних складових виробничого плану (за В. О. Василенко, В. Г. Шматько [20])

Врахування цих складових дозволяє розробити попередній (на стадії формування) план завантаження для кожної категорії персоналу та для кожної виробничої ланки, визначити показник інтенсивності виробництва (завантаженості) на рік оцінки. Також забезпечує можливість передбачити кількість персоналу (наймання на роботу, скорочення штату, наймання тимчасового персоналу). Це є підставою для прийняття рішення про реорганізацію виробничої структури інноваційного засобу розміщення.

Не фінансовані замовником розробки складають значну частину капіталовкладень засобу розміщення. Тому їх вибір і оцінка повинні бути ретельними та ґрунтовними. У зв'язку з цим розділ виробничого плану продукції та послуг для потенційних споживачів повинен відповідати стратегічним напрямкам діяльності готельного підприємства. При цьому перевіряються не лише мета, а й засоби досягнення цілей. Розраховуються ризик, пов'язаний з новими розробками, їхня необхідність, окупність протягом життєвого циклу продукції (послуги).

Основні принципи системи закупівель і якості, що формуються у виробничому плані [20]:

- виведення контрактів, дія яких поширюється на всі підрозділи підприємства;
- здійснення закупівель у масштабі підприємства при збереженні визначеної автономії підрозділів виробництва;
- планування закупівель на ранній стадії розробки нової продукції;
- контроль якості на всіх етапах виробничого циклу.

До безпосередньої розробки плану можна приступати лише після формування основних його компонентів. Незалежно від виду здійснювальних планів процес планування складається з трьох фази розрахунків: постановка завдання планування, розробка плану та реалізація планового рішення (рис. 5.55). На практиці також часто регламентується мікроструктура процесу планування, у якій кожна з фаз уточнюється за складовими стадіями, етапами і методами їхнього виконання. Такий процес характеризується циклічністю. Наприклад, формування мети є передумовою для аналізу проблеми та пошуку альтернатив її вирішення. З іншого боку, якщо пошук альтернатив не привів до поставленої мети, то останню слід уточнити відповідно до можливостей інноваційного готельного підприємства.

Постановка завдання планування як перша фаза планування інновацій засобу розміщення повинна передбачати та включати формування мети й аналіз проблеми планування. Конкретне вираження цілей планування залежить від виду розроблюваних планів. При постановці завдання планування інновацій засобу розміщення слід враховувати певні вимоги (табл. 5.8).

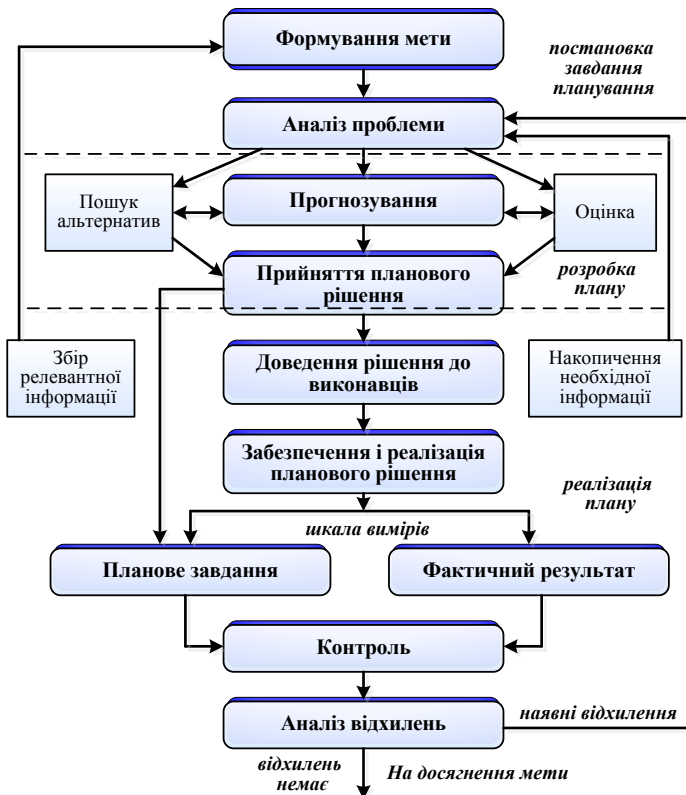


Рисунок 5.55 – Зміст процесу планування інновацій і його виконання (за В. О. Василенко, В. Г. Шматько [20])

Таблиця 5.8 – Основні вимоги, які доцільно враховувати при постановці завдання планування інновацій засобу розміщення

Вимога	Сутність
Реальність цілей	Уже в процесі планування слід оцінювати на скільки сформульовані цілі реально можна буде виконати. Наприклад, запланована реалізація інноваційної послуги повинна бути забезпечена попитом на передбачуваних ринках, виробничою потужністю готельного підприємства та ціновою політикою

Вимога	Сутність
Ясність формулювання мети	Ціль необхідно формулювати чітко, з урахуванням характеристики змісту, масштабів, періоду часу тощо. При формулюванні цілей доцільно використовувати кількісні параметри характеристик
Адресність мети	Досягнення мети залежить від діяльності, певних підрозділів і співробітників готельного підприємства, від їхніх власних зусиль і дій партнерів. Тому мету необхідно конкретно адресувати за цими напрямками
Узгодженість мети	Мета інноваційної діяльності засобу розміщення повинна мати несуперечливий характер – не заперечувати і не вступати в протиріччя з іншими цільовими настановами менеджменту та логікою цільових параметрів
Ранжирування цілей	При розробці системи цілей інновації засобу розміщення слід врахувати можливість їх ранжирування щодо часу досягнення та розташовуваних ресурсів. Можуть бути надані пріоритети, враховуючи важливість цілей, взаємозалежність і логічний структурування
Ієрархічна структура	При формулювання мети інновації засобу розміщення необхідно враховувати не лише визначення кінцевого результату, на який вона націлена, а й засоби його досягнення. Тому ціль доцільно формулювати у вигляді ієрархії параметрів: кожен наступний рівень містить перелік засобів чи способів досягнення вище поставленої мети
Актуальність цілей	Із метою забезпечення актуальності інновацій засобу розміщення для необхідно постійно коригувати орієнтацію цілей у часі

За умови, коли необхідне цільове значення параметрів істотно відрізняється від фактично досягнутого чи очікуваного на кінець поточного періоду стану засобу розміщення, може виникнути *проблема планування*. Щоб уберегти готельне підприємство від можливості її прояву необхідно провести аналіз проблеми планування – вивчення фактичного, досягнутого на момент розробки плану рівня розвитку інноваційної сфери. При цьому розглядаються альтернативні варіанти вирішення проблеми планування, тобто досягнення необхідних значень цільо-

вих параметрів інновацій. Кожний з варіантів плану необхідно орієнтувати на встановлені цілі та передбачати відмінний від інших склад заходів (способів досягнення цілей), необхідними ресурсами, термінами здійснення та виконавцями. Процес підготовки альтернатив носить творчий характер, часто здійснюється з використанням спеціальних методів генерування ідей та включає підготовку альтернативних пропозицій (ідей), їхню систематизацію й конкретизацію окремих альтернатив, аналіз їхньою взаємозв'язку, оцінку повноти та достатності альтернатив.

На цьому етапі планування інновацій завданням прогнозування є оцінка майбутнього впливу кожної з альтернатив на розвиток ситуації на готельному підприємстві. Відмінність від раніше виконаних прогнозів полягає у підготовці інформації про можливі наслідки для засобу розміщення реалізації інновації в запланованому періоді. Головна проблема прогнозування на цьому етапі полягає в оцінці альтернативних сценаріїв розвитку ситуації та підготовці можливої реакції готельного підприємства на кожну з них.

План, на відміну від прогнозу, завжди одноваріантний і повинен бути орієнтований на оптимальне вирішення інноваційної проблеми з обліком віддалених прогнозних наслідків. Отже, необхідно виконати оцінку альтернатив і вибрати найбільш ефективну з них. Процес оцінки альтернатив має кілька складових (рис. 5.56).

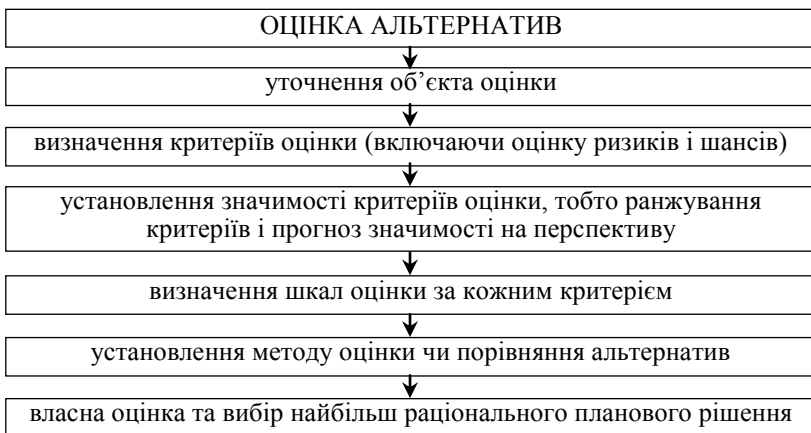


Рисунок 5.56 – Процес оцінки альтернатив

Така всебічна оцінка забезпечує підґрунтя для вибору найкращою варіанту плану та ухвалення плановою рішення. Воно є одним із найважливіших управлінських рішень в інноваційному менеджменті.

Прийняті в засобі розміщення організаційні методи та прийоми комунікації забезпечують доведення планового рішення до виконавців і його реалізацію. Складність процесів планування інновацій і різноманіття розроблюваних планів вимагають строгої організації всіх процедур підготовки, обробки та синтезу планової інформації, контролю над виконанням планів і їхнього своєчасного коригування.

Організація планування інновацій на підприємстві передбачає вирішення комплексу питань [20]:

- склад і характер спеціалізації органів планування інновацій;
- форми координації робіт із планування інновацій;
- характер формалізації процесів планування інновацій на підприємстві.

Склад і характер спеціалізації органів планування інновацій на підприємстві визначається трьома основними факторами [20]:

- рівнем централізації планування на підприємстві;
- типом загальної системи менеджменту;
- прийнятою формою організації інновацій.

Поєднання різних видів планових розрахунків утворить цілісні *системи планування інновацій на підприємстві*. Його здійснення доручається спеціальним плановим органам і менеджерам різних рівнів.

Централізовані та децентралізовані системи планування інновацій в засобах розміщення мають принципову відмінність. *При централізованій системі* виконання функції планування покладається на центральні органи планування інновацій. У великих спеціалізованих організаціях, НДІ, КБ зведене планування інновацій здійснюють функціональні спеціальні служби (чи відділи управління) [20]:

- економіки та планування розвитку наукової організації;
- тематичного та календарного планування;
- зовнішньоекономічних зв'язків;
- маркетингових досліджень і збуту;
- фінансів;

- праці та заробітної плати;
- договорів і юридичного забезпечення;
- матеріально-технічного забезпечення;
- бухгалтерія тощо.

Центральні планові служби вирішують питання стратегічного, перспективного планування, а також зведених розрахунків і обґрунтувань у цілому на підприємстві. Поряд із центральними службами в окремих функціональних і предметних (тематичних) підрозділах створюються планові підрозділи, що займаються переважно частковими питаннями оперативного планування та контролю за ходом реалізації інноваційних процесів.

При децентралізованій схемі планування інновацій покладається на планові служби та менеджерів підрозділів підприємства, спеціалізованих за тематичним принципом чи відповідальних за окремі стадії інноваційного процесу (НДДКР, виробництво, збут, постачання тощо). У цьому випадку і стратегічне, і поточне (у тому числі оперативне) планування інновацій здійснюється роздільно за окремими напрямками інноваційної діяльності підприємства [20].

Найважливішим завдання організації планування інновацій в засобі розміщення є взаємне поєднання окремих планів у єдиний комплекс узгоджених і чітко субординованих планових завдань – **координація планів**. Вона забезпечується шляхом використання різних процедурних і методичних прийомів.

Розрізняють три види координації планів [20]:

✓ *за періодами планування*. Координація планів за періодами може здійснюватися двояким шляхом: перший – сумарний чи наростаючий підсумок за роками визначає значення запланованою показника на кінець перспективного періоду; другий – цільове значення запланованого показника на кінець перспективного періоду розподіляється потім за окремими роками поточних планів.

✓ *за змістом планування*. Змістовна координація приватних і зведених планів також здійснюється двома способами: перший – спочатку розробляються приватні плани з окремих тематичних напрямків інновацій чи окремих частин інноваційного процесу (НДДКР, виробництво, збут, постачання й ін.), що інтегруються потім у відповідні зведені по організації плани; другий – спочатку розробляються на основі стратегічних рішень зведені по організації плани, що потім дезінтегруються в приватні плани за

напрямами інновацій і частинами інноваційного процесу (функціональних підрозділах-організаціях).

✓ *за рівнем планування.* Рівнева координація планів забезпечується прийнятою на підприємстві системою делегування повноважень, розвитком демократичних начал у менеджменті. Процес планування за рівнями ієрархії може здійснюватися в організації за трьома альтернативними схемами:

– «донизу» – шляхом послідовної деталізації загальних завдань і напрямків і доведення їх до окремого виконавця;

– «знизу нагору» – шляхом збору, узагальнення пропозицій низових структур й інтеграції їх у цілісну концепцію розвитку інновацій;

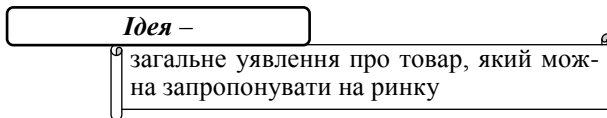
– «зустрічне» чи змішане планування, при якому цільові завдання спускаються «донизу», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору».

Плануванню інноваційних процесів через їхній творчий характер, персоніфіковану форму діяльності і результатів у більшій мірі властива схема координації «знизу нагору» [20].

Формалізація процесів планування на підприємстві здійснюється специфічними методами та забезпечує змістовну координацію всіх служб і підрозділів у системі менеджменту інноваціями.

5.6. Ініціювання нововведення на підприємстві

Пошук можливостей реалізації наміченої стратегії інноваційного розвитку засобу розміщення потребує перш за все створення самої новинки та її просування на ринок. У свою чергу створення новинки, перш за все, потребує визначення джерел ідей інновацій, знання методів їх генерації.



Проте, навіть готова, детально розроблена ідея потребує значних зусиль і відповідних умов для її реалізації в практику діючого підприємства. Незадовільний стан більшості сучасних вітчизняних засобів розміщення свідчить, що наявність значної кількості теоретично запропонованих ученими ідей чи й, навіть,

реалізованих на закордонних підприємствах в інших умовах, не є запорукою їх легкого успішного впровадження. Так, наприклад, у загальному частка впроваджених ідей із запропонованої їх кількості в цілому в Україні не перевищує 20 %, у Японії вона становить 68 %, США – 52 %, Швеції – 45 %, Польщі – 30 % [31]. Це обумовлено низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств, складними політичними та економічними умовами.

Таким чином для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності засобу розміщення необхідно забезпечити накопичення творчого потенціалу та сприйнятливості готельного підприємства до нововведень. Одним із найважливіших засобів, які сприяють такому забезпеченню вважається практика інноваційного управління. Вона всебічно реалізує можливості залучення не лише здібних наукових і технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей, а й усіх співробітників готельного підприємства. Ідею може подати кожний працюючий. Створюється база ідей і, як свідчить передовий досвід провідних фірм світу, вона перетворюється в основний актив засобу розміщення – один із головних елементів наукового потенціалу. Наприклад, компанія «Тоуота» щорічно одержує від співробітників близько 2 млн. пропозицій нових ідей, 85 % з яких упроваджується [39]. Проте для появи життєздатного технічного рішення необхідні критична маса ідей та умови для її розроблення.

Виходячи з теоретичних основ інноватики, творчий пошук розглядають як ланцюг: синтез або запозичення ідей (перший етап) – трансформація ідей у технічні рішення (другий етап) – оцінка споживчої, технічної, економічної ефективності технічних рішень і вибір із них життєздатних (третій етап). Це є **концептуальним проектуванням** – початкова стадія створення нової техніки та технологій. За результатами концептуального проектування створюється концепція – головний технічний задум. Вона оформлюється у вигляді проекту, супроводжується появою зразків-носіїв ідеї та є основою для подальшого технічного проектування й виготовлення. Взаємозв'язки між учасниками розроблення проекту та послідовність вибору концепції технології в підрозділі представляють у вигляді блок-схеми (рис. 5.57).

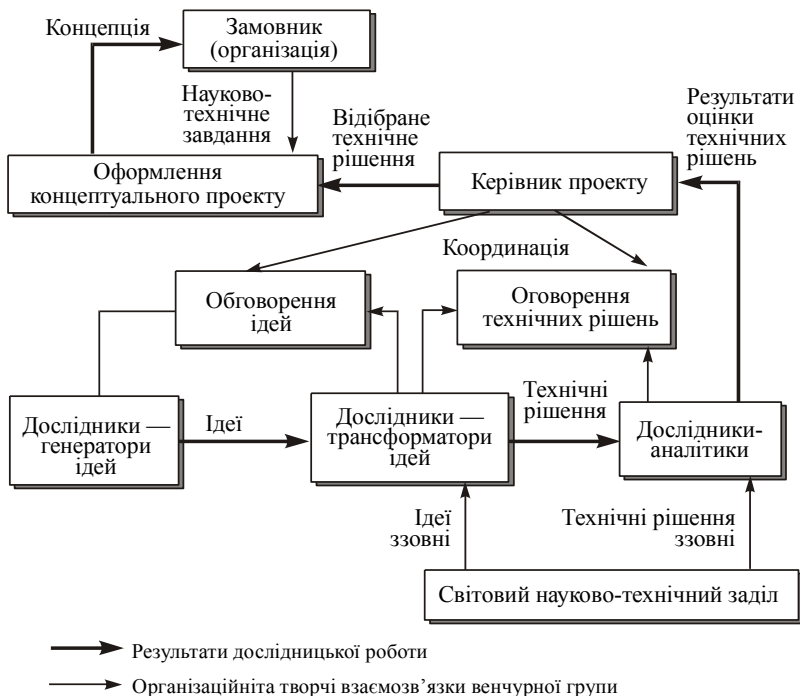


Рисунок 5.57 – Діаграма залежності критичної маси ідей та творчого потенціалу дослідників групи [39]

Керівник інноваційного проекту координує роботу групи, не втручаючись у творчий процес, а організовуючи обговорення отриманих результатів, разом з тим він формулює завдання та затверджує кінцевий проект, який пропонується замовнику. Керівником проекту підбирається спеціаліст, який, з одного боку, має організаційні здібності, а з іншого – достатньо компетентний у тематиці проекту. Він повинен системно оцінити, спираючись на результати роботи аналітиків та власний досвід, варіанти ідей та технічних рішень із точки зору максимально можливого задоволення споживачів, технічних і економічних вимог замовника.

Ініціювання –

процес, за допомогою якого підприємство дізнається про новачію та вирішує її опанувати

Життєдіяльність сучасних засобів розміщення відбувається в середовищі, що постійно змінюється. Сучасний світ став динамічнішим, а конкуренція глобальнішою. Зароджуються новітні високі технології, напрям і наслідки розвитку яких важко передбачити. Гнучкість підприємства, його адаптивність до нововведень залишається ґрунтовним ключовим чинником виживання й розвитку. Умови життєдіяльності сучасних підприємств готельного господарства характеризується мінливим зовнішнім середовищем: посилюється конкуренція, яка має глобальний характер; виникають нові технології; поглиблюється тенденція скорочення життєвого циклу продукції, посилюється тиск споживачів (покупців), які потребують дедалі більшої уваги до сервісу та якості; змінюються демографічні тенденції тощо. Ці та подібні фактори обумовлюють необхідність швидкого технічного оновлення виробництва. Воно характеризується прискоренням заміни старої продукції новою, зростанням кількості пропозицій нових видів послуг, зменшенням серійності пропонованих послуг.

Ініціація –

це рекомендації щодо удосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності, метою яких є початок інноваційного процесу або розвиток

При цьому велике значення має чинник часу, який безпосередньо впливає не лише на рентабельність продукції, а й на місце, яке посідає підприємство на ринку серед своїх конкурентів. Як відомо [39], кількість видів, типорозмірів виробів подвоюється приблизно кожні 5–8 років. Разом із цим скорочується часовий цикл – термін від появи винаходу до його втілення в готову продукцію (вироби чи послуги). На практиці оцінку динаміки цього процесу проводять за **показником оновлення продукції**.

Показник оновлення продукції –

характеризує питому вагу нової продукції в загальному обсязі продажу протягом певного часу одного, двох, трьох і т. д. до п'яти років

Досвід промислових фірм високорозвинених країн (ФРН, США, Японії) свідчить, що для утримання позиції на ринку необхідно скорочувати період на виконання НДДКР на 30–50 %.

Тільки в такому разі їм вдасться уникати значних економічних витрат. Наприклад, досвід фірм ФРН, які випускають продукцію радіоелектронної промисловості, свідчить про те, що збільшення тривалості розробки виробу з п'ятирічним життєвим циклом на 6 місяців призводить до втрати 30 % прибутку від його реалізації. Для виробів із трирічним життєвим циклом утрати прибутку досягають 50 %. Водночас скорочення періоду розробки інновації на півроку подвоює прибуток [39].

Таким чином для підтримання конкурентоздатності готельного підприємства важливо не лише постійно проводити його оновлення, а й здійснювати це швидкими темпами. Проте в сучасних умовах діяльності, які ускладнені економічною та політичною кризою в країні, досить складно успішної реалізації ці фактори. Передумовою їх забезпечення є врахування залежності між творчим потенціалом дослідників, критичною масою ідей та рівнем науково-технічної значущості останніх. Характер змін цієї залежності представлено в вигляді діаграми на рис. 5.58.

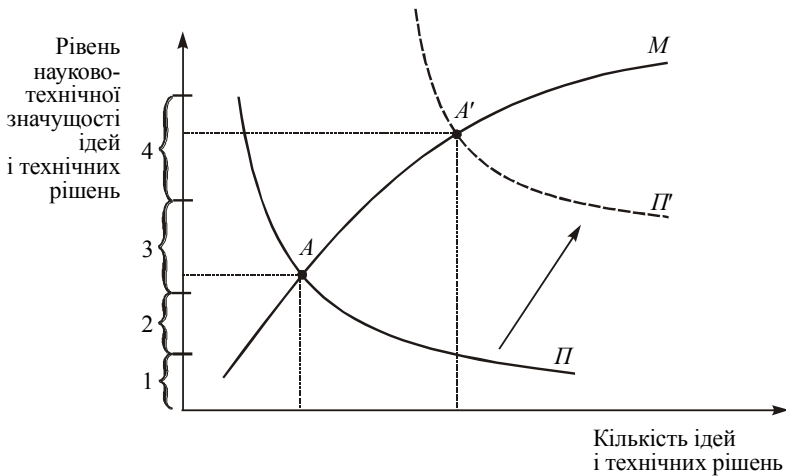


Рисунок 5.58 – Діаграма залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників групи [39]

Крива М характеризує критичну масу ідей, яка забезпечує отримання одного життєздатного нового технічного рішення відповідно до певного рівня значущості. Чим вищий рівень значущості технічного нового рішення, тим більше ідей такого

ж рівня необхідно акумулювати для формування їх критичної маси (більш складна проблема потребує більшого масштабу пошуку).

Крива П – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи. Чим нижче рівень значущості технічного рішення, тим більше ідей такого самого рівня вони здатні запропонувати (для менш складної проблеми легше знайти можливі способи її вирішення).

Криві М та П перетинаються в точці А проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу та критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.

Синтез більшої кількості ідей потребує відповідно вищий рівень науково-технічної значущості ідей та технічних рішень. Тому потенціал творчої групи необхідно підвищити. Відповідно до схеми (на рис. 5.58) крива П трансформується у П'.

Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною [39]:

- кількості паралельно працюючих дослідників;
- складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;
- терміну підготовки інноваційного проекту;
- поєднанням цих заходів.

Наведені пояснення базуються на теоретичних закономірностях, спільних для будь-яких нововведень. Конкретні ж кількісні значення кривих будуються на основі емпіричних даних для певних видів техніки та з урахуванням творчого потенціалу спеціалістів.

Сучасною тенденцією в дослідженнях інновацій є зондування дедалі віддаленіших перспектив стратегічного розвитку підприємства. Кожне підприємство в своєму запасі повинне мати більше інноваційних ідей і проектів, ніж воно може здійснити. Готельне підприємство, яке не приділяє належної уваги інноваціям, скоріш за все опиниться на хибному шляху, який веде до стагнації та загибелі. На підтвердження цього є вагомі аргументи з практики [37].

Наприклад. Використання додатку REX Room Expeditor для управління обслуговуючим персоналом готелю за допомогою мобільних пристроїв Apple iPhone/iPod [73]. Додаток REX

взаємодіє з системою управління готельним сервісом MTech's HotSOS (Hotel Service Order System) та забезпечує координацію обслуговуючого персоналу готелю (рис. 5.59). Метою розробки такої новинки було скорочення часу підготування номеру до заїзду гостей та підвищити якість обслуговування.



Рисунок 5.59 – Взаємодія додатку REX Room Expeditor з системою управління готельним сервісом MTech's HotSOS (Hotel Service Order System) [73]

Разом із цим, якщо в подальшому керівництво готелю буде впроваджувати інші новації в організації обслуговування споживачів, наявність такої системи значно спростить управлінням новим видом роботи персоналу. При цьому спрощуватиметься й адаптація самого персоналу до нового виду послуг. У свою чергу це забезпечуватиме переваги перед конкурентами з впровадження в майбутньому новації в організації обслуговування споживачів.

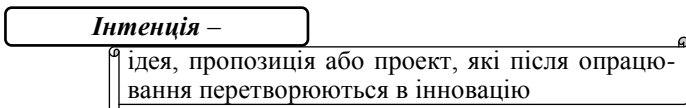
Незважаючи на суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища, все ж людський ресурс є головним для інноваційного потенціалу підприємства. Тому сприйнятливість підприємства до нововведень залежить від науково-технічної компетенції, творчої активності та методів інноваційного управління. Методи

інноваційного управління, як складові потенціалу інноваційного управління на підприємстві представлені в табл. 5.9. (Методи, зазначені в табл. 5.9, детально розглядаються в наступних підрозділах посібника).

Таблиця 5.9 – Інструментарій інноваційного управління [39]

Тип методу	Найменування методу
1. Методи з'ясування думки	Інтерв'ю, анкетування, експертиза, вибіркові опитування
2. Аналітичні методи	Системний аналіз, написання сценаріїв, економічний аналіз, мережне планування
3. Методи оцінки	Оцінка продукту, науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробок, витрат, організаційно-технічного рівня виробництва, ризику і шансів, ефективності інновацій
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри та ситуації
5. Методи прогнозування	Експертні, екстраполяційні, аналогії, метод Дельфі, імітаційні моделі, регресивний аналіз, метод експертних оцінок
6. Методи прийняття рішень	Побудова дерева рішень, економіко-математичні моделі, порівняння альтернатив
7. Методи наочного уявлення	Графічні методи, фізичні моделі, посадові інструкції та описання
8. Методи аргументації	Презентації, проведення переговорів

Процес управління інноваційним проектом умовно поділяють на етапи (рис. 5.60). Процеси управління інноваційним продуктовим проектом проходять із різною інтенсивністю. Вони не обов'язково повинні здійснюватися послідовно, інколи деякі з них проходити паралельно. Результат виконання одного етапу становить вихідну інформацію для наступного.



У теорії та практиці маркетингу проекти продуктових інновацій переважно ототожнюються з поняттями «розроблення товарів» або «планування продукту». Проте ці поняття можна ототожнювати лише, виходячи з вихідних принципів побудови

та способів наукового пізнання особливостей сучасного етапу розвитку ринкової економіки.

Інноваціям передують науково-виробнича діяльність, пов'язана з появою нововведення. Ідея нововведення може бути зароджена як інтенція, ініціація або дифузія інновацій.



Рисунок 5.60 – Процес управління інноваційним проектом

Нововведеннями можуть виступати ідеї, технології, послуги тощо, які є новими для певного засобу розміщення. Тому дифузії інновації розглядають як розповсюдження вже одного разу освоєної та впровадженної інновації у нових умовах. У реальних інноваційних процесах швидкість дифузії нововведення залежить від таких факторів, як: спосіб передавання інформації; форми прийняття рішення; властивості соціальної системи; властивості самого нововведення.



Процедура створення нової продукції (товару, послуги) від виникнення ідеї аж до випуску готового виробу (чи надання послуги) є органічним поєднанням кількох етапів (рис. 5.61).

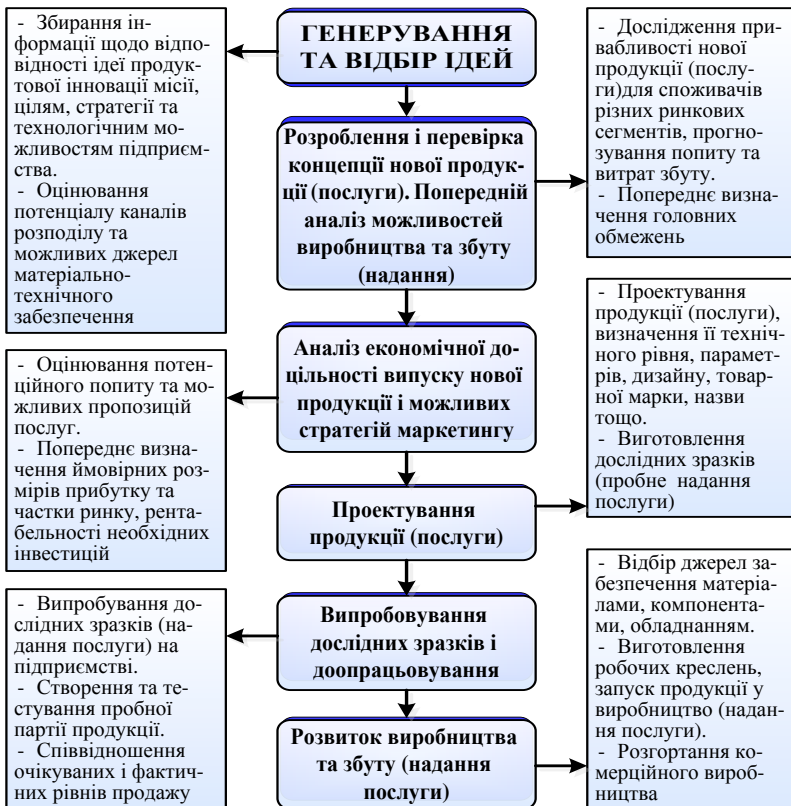


Рисунок 5.61 – Головні етапи процесу створення нової продукції (за В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк [35])

5.7. Генератори ідей

Одною з найважливіших умов успіху інноваційної діяльності засобу розміщення – наявність рис підприємця-новатора в його керівника. Лідери готельного підприємства повинні бути охоплені новою ідеєю та готовими докласти максимум зусиль, щоб утілити її у виробничу практику.

Інноваційні менеджери належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідного типу. Їх особливість – це посилена увага до дослідного підходу у вирішенні всіх проблем. Із цього погляду виділяються такі загальні риси інноваційних менеджерів [35]:

- проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших «усе зрозуміло»;
- уміння превентивно, тобто заздалегідь, ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);
- уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність;
- експрезентність – здібність робити правильні висновки за умов дефіциту інформації.

Такі якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ. П. Друкер виділяє три основні умови для успішного впровадження інновацій [35]:

- новаторство – це кропітка робота, яка потребує неабиякої майстерності, наполегливості, самовідданості (що не можуть компенсувати талант, освіченість) та творчості, переважно в одній сфері діяльності;
- новатори повинні покладатись перш за все на себе у процесі реалізації нововведення (через високий ризик і кінцеву винагороду за проведену роботу);
- новаторство має бути пов'язане з ринком, сфокусоване на ринок та ним керуватись.

Проте керівник один не в змозі забезпечити реалізацію усіх етапів інноваційного процесу на сучасному готельному підприємстві. Разом із ним працює значна кількість працівників, які виконують різні рольові функції у процесі нововведення. Тому не слід розглядати безпосереднє створення інноваційної ідеї як обов'язок керівника засобу розміщення.

Організація та управління інноваційною діяльністю засобу розміщення здійснюється фахівцями різних функціональних служб і рівнів управління. Так, менеджери вищої ланки, маючи добре розвинуту інтуїцію, всебічні знання у галузях економіки, інноватори, володіючи сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями, визначають перспективні напрями роз-

витку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації поставленої мети.

Менеджери середньої ланки керують втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал для досягнення цілей, здатність створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформувані відповідні мотиваційні преференції, організувати і координувати роботу виконавців відповідно до визначених завдань.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок тощо.

Таким чином у інноваційному процесі бере участь значна кількість працівників різних рівнів. Проте лише частина з них відповідальна за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на готельному підприємстві. Такі рішення, як правило, є ризиковими й приймаються здебільшого вищим керівництвом підприємства або його власниками.

Безпосередньо генераторами інноваційних ідей є **новатори**. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість до певного виду діяльності, що розвивається під впливом певних умов і бажання виразити власне бачення через створення новації.

Творчість –

здатність відійти від штампів, догм і стереотипів мислення під час розроблення технологічного процесу, що в результаті дає новий спосіб виробництва існуючого продукту або новий продукт (інновацію)

«Творча активність» в інноваційній діяльності засобу розміщення залежить від наявності обдарованих людей, які здатні на нестандартне мислення. Саме творча діяльність людей, погляди яких виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем є найважливішим джерелом інноваційних ідей. Втілення в реальність таких нетрадиційних рішень забезпечує можливість лідерства для засобу розміщення не лише в регіоні, а й взагалі в світі.

Наприклад. Творчий підхід використав французький дизайнер Стефан Дюма, створивши нестандартний готель. Номерами цього готелю є hi-tech кулі, прозорі у верхній своїй частині (рис. 5.62). Із боку ніхто не бачить, що відбувається всередині, кулі достатньо високі. Проте завдяки прозорій верхній частині забезпечується можливість спостерігати за зоряним небом, грозою, блискавками і дощем. Такий готель уже відкритий у Франції й користується попитом [42]



Рисунок 5.62 – Приклад використання творчого підходу в інноваційній діяльності – готельні номери у формі hi-tech кулі [42]

Слід зауважити, що творчість є досить рідкісним явищем. Жодне управління не зможе пробудити творчу силу, якщо немає натхнення й відсутні здібності до творчої діяльності. Звичайно, наявність таланту обумовлена генетично. Він дається від народження. Праця та певні умови можуть лише його активізувати, викликаючи в дослідника стан осяяння, інтуїтивного бачення шуканого рішення. Тому завданням керівництва інноваційного засобу розміщення є створення для наявних в колективі творчих обдарованих працівників таких сприятливих умов, які б забезпечили можливість максимальної реалізації їх здібностей. За відсутності таких працівників необхідно розглядати можливості співпраці, залучення інших осіб.

Головну роль у спонуканні до творчої активності новатора відіграють як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. При цьому свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти [39]. Слід зазначити, що будь-яка дія здебільшого викликана не одним, а кількома мотивами, що пере-

бувають у певній субординації, – одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери.

Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Будь-яка дія здебільшого спонукається не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації – одні відіграють провідну роль і підпорядковують собі інші. Творчій діяльності новаторів притаманні свої особливості мотиваційної сфери [39]. Низку різноманітних мотивів, які обумовлюють генерування новатором творчої ідеї, розглядають як певну модель (рис. 5.63).

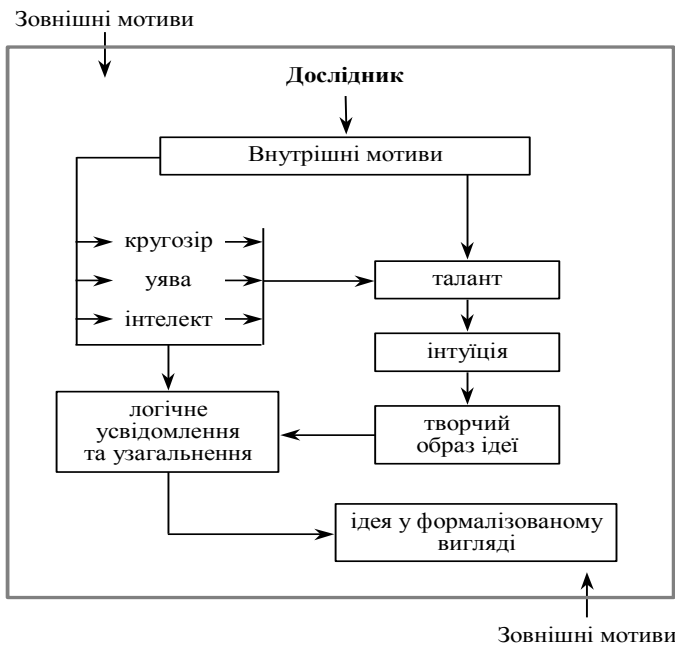


Рисунок 5.63 – Модель трансформації ідеї дослідника [39]

Одним із основних зовнішніх мотивів є система управління готельним підприємством. Вона може пригнічувати талант або, навпаки, сформувати умови його розвитку, розроблення та запровадження ним творчих ідей у життя. Як зовнішні мотиви

творчої активності необхідно також розглядати попит у сфері на нові товари та послуги. До уваги слід приймати й безпосередньо досягнення науки та техніки.

Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як [35, 39]:

- самовираження через реалізацію свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;
- гарантування особистої безпеки.

Для синтезу оригінальної інноваційної, технічно здійсненої ідеї недостатнє навіть комплексне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів. Крім відповідних організаційних умов, необхідні індивідуальні якості дослідника: натхнення, захопленість процесом творчості в пошуку рішень інноваційних ідей.

Психологи розрізняють дві групи творчих особистостей: генераторів та трансформаторів ідей у конкретне рішення [39]. Генераторам ідей притаманні такі якості, як широкий кругозір, концептуальність мислення, багата уява, вміння подивитись на ідею з висоти «пташиного польоту», науково-технічний талант тощо. Зазначені та подібні якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ [39].

Безпосередньо до інноваційної діяльності на підприємстві готельного господарства повинні бути залучені не лише працівники керівних структур. У ній беруть участь виконавці різних функцій і ролей. Разом із цим до інноваційної діяльності засобу розміщення доцільно залучати спеціалістів різних галузей знань. При цьому на підприємстві важливо забезпечити такі умови, що б усі вони мали змогу діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Сучасна наука пропонує кілька підходів до розгляду **виконавців рольових функцій у процесі нововведень**. Найбільш поширені з них, які можуть бути реалізовані працівниками підприємства готельного господарства: «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційні воротарі», «адміністратор», «вільний співробітник». Розглянемо основні з них дещо детальніше.

«*Антрепренер*» – ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує та просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику й невизначеності, здібний до пошуку нестандартних рішень. Особисті якості, характерні для «антрепренера»: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність. Такий працівник орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення засобу розміщення, діючого в зовнішньому середовищі; координація служб підприємства із зовнішньої діяльності; взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому «антрепренер» обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, нового проекту, нової технології, керівника інноваційного підприємства [35].

«*Інтрапренер*» – це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання – організація пошуку ідей (використовуючи, наприклад, метод мозкового штурму), створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтрапренери, як правило, творчі особистості з різносторонніми знаннями та широким колом інтересів [36].

«*Інформаційні воротарі*» – спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, уміння накопичувати та поширювати новітні знання й передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві [35].

«*Адміністратор*» – координує та контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість [35].

«*Вільний співробітник*» – статус новатора. Це люди творчі, мрійники, диваки та генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності засобу розміщення. Його головне завдання – потрясати систему готельного підприємства новими ідеями, незалежно від конкретних проблем [35].

Як свідчить практика, для появи одного життєздатного інноваційного технічного рішення необхідно синтезувати деяку

критичну масу ідей, що досягається певною організацією роботи цільових груп дослідників, які володіють необхідним творчим потенціалом. До таких груп, як правило, входять генератори ідей, аналітики, трансформатори ідей, що дає синергетичний ефект, зумовлений спільною працею [39].

5.8. Причини та джерела інноваційних ідей

Сучасна навчальна та наукова література пропонує значну кількість підходів до розгляду та вирішення цієї проблеми. Науковці визначають низку причин і джерела інноваційних ідей.

Інноваційний розвиток здійснюється закономірно під впливом певних причин, які спричинили його і які лежать у його основі. Проте на його перебіг впливає багато інших чинників, різноманітних обставин. На рис. 5.64 показані рушійні сили змін. Їх сукупність і взаємозалежність створює синергетичний ефект розвитку [39].

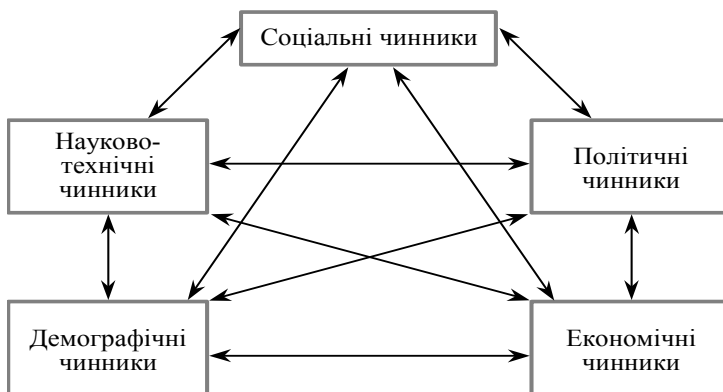


Рисунок 5.64 – Рушійні сили інноваційного розвитку [39]

В інноваційній діяльності вітчизняних засобів розміщення можуть проявлятися наступні причини та джерела інноваційних ідей:

- потреби ринку, конкурентна боротьба на ринку, бажання одержати конкурентні переваги та максимізувати прибуток;
- підвищення престижу, пошук вирішення проблем, які постійно виникають у діяльності готельного підприємства;

- результати аналізу потреб споживачів, у тому числі прихованих чи потенційних, які виявлені внаслідок маркетингових ринкових досліджень;
- результати ситуаційного й імітаційного моделювання поведінки споживачів у сьогоденні і майбутньому;
- результати аналізу розробок у галузі науки та техніки (патенти, наукові публікації, звіти про НДР і ДКР тощо);
- постійні контакти обслуговуючого персоналу готельного підприємства зі споживачами сприяють виявленню їх актуальних потреб;
- бажання працівників поліпшувати свою професійну майстерність;
- творча реалізація особистості працівників;
- винахідництво, розробки працівників самого готельного підприємства (винаходи й раціоналізаторські пропозиції);
- інтуїтивне уявлення про те, що нововведення може поліпшити діяльність засобу розміщення та підвищити його конкурентність;
- поради консультантів при реорганізації готельного підприємства;
- результати аналізу діяльності конкурентів, у тому числі аналізу їхніх перспективних розробок;
- наслідування інших інноваторів
- наукові відкриття, інтернаціоналізація науки, результати аналізу тенденцій розвитку науково-технічного прогресу, а також змін технологічної, економічної, соціальної, політичної, культурної, правової, екологічної, демографічної й інших складових середовища господарювання.

Розглянемо основні з зазначених причин детальніше.

На думку аналітиків [39], однією з головних причин і одночасно джерелом інноваційних ідей є потреби ринку. Так, Т. Коно [39] стверджує, що 72 % всіх ідей, які успішно втілюються на ринку, стимулюються саме попитом. Вибагливі споживачі змушують виробника не тільки підвищувати стандарти якості виробів, послуг, а й змінювати моделі, удосконалювати їх конструкцію, створювати нові. Результати цілої низки економічних досліджень підтверджують, що в середньому із 100 успішно реалізованих нововведень близько 75 – це відповідь на потреби споживача (ринок, замовлення від уряду, виробничі потреби самого виробника) і тільки 25 нововведень є результатом упровадження нових технічних ідей, які виникли в процесі

проведення НДДКР [39]. Спонукальним мотивом для інновацій є зміни зовнішнього середовища, які ведуть до появи нових потреб або нових засобів задоволення вже існуючих потреб.

Наприклад. Прив'язаність багатьох гостей до своїх домашніх улюбленців обумовила появу та впровадження низки специфічних послуг у засобах розміщення (рис. 5.65).



Рисунок 5.65 – Приклад надання додаткових послуг для гостей з їх домашніми улюбленцями [76]

Особливості сучасного життя обумовлюють значну мобільність населення планети. Актуальність бронювання останнього дня при завантаженості готелів у регіоні 60 % обумовлює появу додаткових послуг бронювання. Проаналізувавши поведінку споживачів, у січні 2015 р. популярна система он-лайн бронювання Booking.com випустила додаток «спонтанні подорожуючі» для швидкого бронювання готелів Booking Now (рис. 5.66).



Рисунок 5.66 – Послуга «спонтанні подорожуючі» для швидкого бронювання готелів Booking Now [9]

Аналіз закордонного досвіду показує, що у 80-ті роки XX ст. в конкурентній боротьбі на світових ринках досягли успіху компанії (в основному японські), які випускали традиційну, добре відому продукцію, але таку, що мала перевагу в якості товарів і собівартості їх виробництва. Учені прогнозують, що в XXI ст. перемогу в конкуренції здобудуть підприємства, які зможуть фундаментально освоїти виробництво нової продукції, перспективні технології, нові методи роботи з ринком [39]. Змінилися попит і психологія споживача. Сьогодні значна частина населення планети працює з комп'ютером, тоді як ще зовсім нещодавно його майже не використовували. Такі зміни обумовлюють і впровадження відповідних послуг на готельному підприємстві.

Як нове явище розглядають процес прискорення та його географічне поширення. Наслідком даної еволюції є те, що конкуренція ведеться в масштабах усієї планети. Ефективно працювати на вітчизняному ринку вже недостатньо, у своїй інноваційній стратегії засіб розміщення повинен визначити конкурентну перевагу на міжнародному ринку.

Наприклад. Американська компанія HotelTonight виходить на російський ринок – підключає до бази місцевих готелів і запускає російськомовну версію для бронювання. У мобільному додатку HotelTonight публікуються оригінальні фотографії готелів і власні обзори (рис. 5.67).

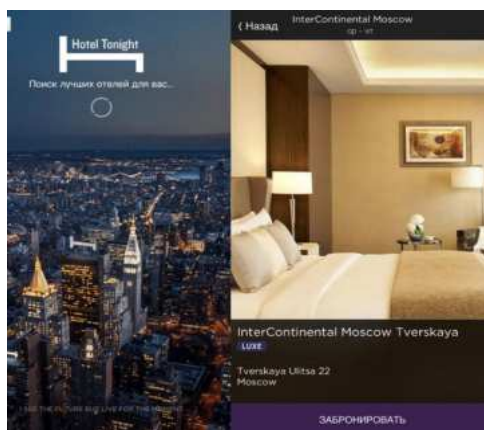


Рисунок 5.67 – Приклад розміщення фотоматеріалів і інформації в мобільних додатках сервісу HotelTonight [11]

Учені виділяють тенденцію до обміну науковими ідеями між підприємствами, активного їх співробітництва з державними лабораторіями, створення науково-дослідної бази за кордоном [40]. Наслідуючи її засоби розміщення можуть забезпечувати прикладні дослідження та виготовляти експериментальні зразки чи надавати експериментальні послуги, а лабораторії – теоретичні дослідження. Така взаємодія може спонукати появу інноваційних ідей.

Наприклад. Науково-дослідна організація Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) спільно з іспанською дизайн-студією Serrano Brothers на прикладі концепції ITH Room Xperience демонструють можливості реалізації винаходів у сучасному готелі (рис. 5.68). Передбачено оснащення кімнати інтерактивними полами, дзеркалами, «розумними вікнами» тощо.



Рисунок 5.68 – Приклад інтерактивного оснащення кімнати в готелі – концепція ITH Room Xperience [34]

П. Друкер вивчив і проаналізував підґрунтя, що спонукає до інноваційної діяльності та виділив сім основних **джерел інноваційних ідей** [39].

1. Раптові події для підприємства чи галузі. В якості таких розглядають несподіваний успіх або несподівана зовнішня подія. Вони можуть мати як позитивний, так і негативний результат (зокрема, несподівана невдача).

Несподіваний успіх – це не просто сприятлива можливість для нововведення, а вона сама зумовлює необхідність цих нововведень. Несподіваний успіх вивчається з метою виявлення інноваційних можливостей з допомогою таких запитань [39]:

- Яку користь дає використання несподіваного успіху?
- До якого результату це приведе?
- Що необхідно зробити, щоб перетворити успіх в інноваційну можливість?
- Як це зробити?

Зазвичай подібні інновації ініціюються вищою керівною ланкою засобу розміщення. При цьому вище керівництво повинно визначити стратегію щодо такого нововведення та сформувати концепцію структурної перебудови готельного підприємства. Оскільки нововведення, обумовлені раптовими подіями, можуть обумовити значний вплив на функціонування всіх підрозділів засобу розміщення. Зміни у функціонуванні підрозділів засобу розміщення в свою чергу, обумовлюють генерування інноваційних ідей саме спеціалістами цих функціональних відділів.

Незважаючи на значний інноваційний потенціал, нововведення, обумовлені раптовими подіями, потребують структурної перебудова готельного підприємства. Це в свою чергу обумовлює значні ризики й потребує підвищеної уваги та професіоналізму.

Несподівана невдача як джерело інноваційних ідей. Невдачі на відміну від успіху рідко проходять непомітно, їх неможливо ігнорувати, але як джерело інноваційних можливостей вони сприймаються рідко [39].

Наприклад. Економічні кризи зробили недоступними для значної частини населення комфортабельні готелі. Підвищився попит на міні-готелі з простими умовами проживання. Виникла ідея створити готелі-капсули (рис. 5.69). Вперше вони з'явилися в Японії в 1979 р. й являли собою розміщені одна над одною коміркі малих розмірів 2×1×1,25 м [44]. Готелі-капсули користуються попитом і понині. Вони лише дещо модернізовані сучасним оснащенням (кондиціонерами, телевізором, WF зв'язком тощо).

2. Неконзруентність – невідповідність між реальністю та уявленнями про неї [39]. Невідповідність – це певний розрив (межа), який зумовлює необхідність проведення інновацій. Вона

пов'язана з нестабільністю, коли навіть невеликі зусилля можуть спричинити перебудову не тільки галузі, а й усієї соціально-економічної структури. Невідповідність не виявляється кількісно – це якісний показник.

Невідповідність –

розбіжність, дисонанс між тим, що є і тим, що має бути

Розрізняють такі види невідповідностей [39]:

- невідповідність між економічними реаліями суспільства. Наприклад, Україна бажає увійти до Європейського економічного простору, проте в сучасній національній економічній політиці відсутня чітка спланована та прогнозована інноваційна стратегія держави в цьому напрямі;
- невідповідність між реальним становищем у галузі й планами підприємства;
- невідповідність між орієнтацією галузі та цінностями споживачів її продукції;
- внутрішня невідповідність у ритмі або логіці технологічних процесів.



Рисунок 5.69 – Сучасні готелі-капсули [23]

3. Нововведення, що ґрунтуються на потребі виробничого процесу [39]. За такого джерела причиною нововведення є необ-

хідність удосконалення існуючого технологічного процесу (це може бути заміна слабкої ланки, перебудова виробничого процесу відповідно до нових вимог або коли потрібно додати якусь нову ланку, але без нових знань зробити це неможливо). Для втілення в життя інноваційних рішень, які ґрунтуються на потребі виробничого процесу, необхідні такі умови [39]:

- автономний технологічний процес;
- одна «слабка» або «відсутня» ланка в ньому;
- чітке визначення цілі;
- широке розуміння користі (вигоди) інноваційного пошуку;
- наявність необхідних нових знань і можливостей їх застосування, творчість.

Прикладом таких інновацій є упровадження ресурсо- та енергозберігаючих технологій. Добре відомою проблемою є бажання відвідувачів прихоплювати в якості «сувенірів» полотенця, банні халати, постільну білизну тощо. Готелі можуть втрачати від 5 до 20 % білизни щомісяця [31]. Linen Technology Tracking розробили радіочастотні ідентифікаційні чипи, які є водонепроникні та можуть витримувати до 300 циклів прання (рис. 5.70). Їх використання впроваджено в трьох готелях у Нью-Йорку, Маямі, Гонолулі. Завдяки цьому нововведенню лише готелю в Гонолулі вдалося скоротити кількість украдених полотенець із чотирьох тисяч до 750 шт., що дозволило зекономити близько 15 тис. доларів на місяць [33]. Чипи не лише дозволяють боротися з крадіжками, а й допомагають більш ефективно відслідковувати матеріали на складі та в процесі використання.



Рисунок 5.70 – Використання в готелях радіочастотних ідентифікаційних чипів Linen Technology Tracking [48]

4. Різкі зміни у структурі галузі або ринку [39]. Інколи в ринкових чи галузевих структурах провідні виробники зали-

шають без необхідної уваги швидко зростаючі сегменти ринку. Можливості, що виникають за умов нової ситуації зростання, рідко вписуються в існуючу ринкову політику. Тому інноваційно спрямовані засоби розміщення охоплюють широке поле діяльності. Необхідно звертати увагу на ознаки майбутніх змін у галузевій структурі [39]:

✓ *швидке зростання галузі.* Якщо галузь розвивається швидше за економіку в цілому, то можна передбачити, що її структура різко зміниться пізніше, саме в той момент, коли обсяг виробництва в цій галузі подвоїться. З позицій логіки зрозуміло, що коли справи в тій чи іншій компанії йдуть добре, тоді немає підстав для будь-яких змін. Але досвід показує, що все старіє й успіх може перетворитись на невдачу, коли своєчасно не відчуті нових тенденцій.

✓ *подвоєння потужностей швидкозростаючої галузі.* За таких «темпів», як правило, втрачається можливість адекватно оцінювати ситуацію на ринку. Традиційний поділ ринку на сегменти більше не відображає реальності, він відображає лише історію. Однак більшість бачить галузь такою, якою вона була завжди, без урахування плинності часу, змін, які відбуваються непомітно. У цьому – пояснення успіхів багатьох фірм-новаторів»;

✓ *зближення технологій, які раніше вважались цілком самостійними.*

Наприклад. Надання послуг окремих послуг мобільного зв'язку та послуг з проживання на сьогодні в об'єднаному вигляді реалізуються в додатках до мобільних телефонів он-лайн бронювання (рис. 5.71).

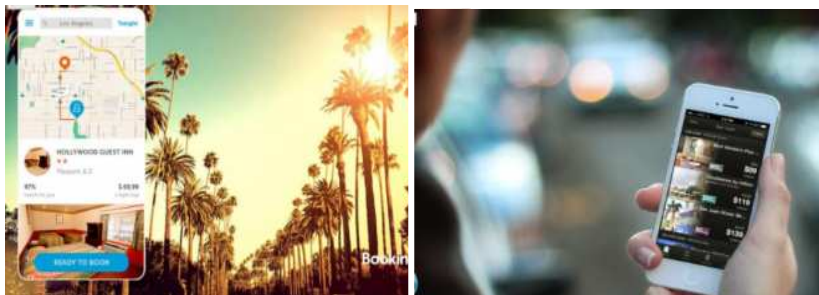


Рисунок 5.71 – Послуга он-лайн бронювання [9]

✓ *галузь готова розпочати докорінні структурні зміни за умови інтенсивної зміни напрямку діяльності.*

Наприклад. Прив'язаність багатьох гостей до своїх домашніх улюбленців обумовила появу не лише специфічних послуг у засобах розміщення (рис. 5.72), а й започаткувала новий напрям діяльності – зооготелі (рис. 5.73). Як додаткові послуги в засобах розміщення пропонується можливість використання спеціалізованих окремих куточків для тварин, використання інвентарю тощо. Новим напрямом діяльності сьогодні є послуги зооготелю, які набувають поширення й пропонуються не лише при засобах розміщення, а й при ветеринарних клініках, зоомагазинах, приютах для тварин тощо.



Рисунок 5.72 – Приклад надання додаткових послуг для гостей з їх домашніми улюбленцями [76]

Розвиваючись таким чином засоби розміщення виходять на нові ринки, у результаті чого постійно розширюється та змінюється сфера їх діяльності.

5. Демографічні зміни [39]. Під демографічними змінами розуміють зміни кількості населення, його структури за статтю та віком, зайнятістю, рівнем освіти, доходів, професійним складом. Такі перетворення, як правило, однозначні і мають легко передбачувані наслідки. Демографічні показники вельми неста-

більші, характеристики населення в наш час змінюються швидко і несподівано.



Рисунок 5.73 – Приклад нового напрямку діяльності – зооготелі [76]

Суттєві соціально-демографічні зміни, що відбуваються останнім часом у розвинених країнах світу [39]:

- старіння населення;
- зниження рівня народжуваності;
- збільшення тривалості життя;
- зростання кількості працюючих жінок;
- збільшення кількості розлучень і неповних сімей.

Ці та інші демографічні зміни безпосередньо впливають на стиль життя та форми споживання. Вони створюють нові сегменти ринку, що одночасно стимулює та визначає інноваційну діяльність підприємств готельного господарства, змушуючи їх працювати з метою створення нових послуг. Міграція населення створює відповідні умови для підприємництва, розвитку регіонів. Засоби розміщення в своїй інноваційній діяльності також повинні враховувати вплив демографічних змін.

Наприклад. Сучасна молодь частіше купує недорогі речі, керуючись при цьому модою. Тому в регіоні з перевагою потенційних гостей молодого віку є доцільним будівництво хостелу.

У високорозвинених країнах пенсіонери становлять основний сегмент ринку туризму, що доцільно також враховувати при плануванні засобу розміщення (його номерного фонду, низки додаткових послуг тощо).

Демографічні зміни представляють високопродуктивне й високонадійне джерело інноваційних ідей для тих, хто готовий провадити самостійні практичні дослідження реальних ситуацій, аналізувати тенденції змін. Разом із цим учені звертають увагу на той факт [39], що демографічні зрушення в третьому тисячолітті за своєю сутністю можуть бути непередбачуваними. Але треба пам'ятати, що перед тим, як ці зміни відбудуться, проходить певний період, який цілком підлягає прогнозуванню. Так, наприклад, якщо скорочується народжуваність і зростає смертність, то ці зрушення матеріалізуються через 10...15 років у структурі робочої сили [39].

6. Зміни в сприйманнях, настроях і ціннісних настановах [40]. Ці поняття фіксують позитивне або негативне сприймання як окремими людьми, соціальними групами, так і суспільством загалом будь-якого об'єкта чи явища, які тісно пов'язані з потребами (економічними, соціальними, етичними), змінами стилю життя, типу культури та світогляду людей. Ж.-Ж. Ламбен пропонує розглядати стиль життя як глобальний продукт системи цінностей особистості, її інтересів, спосіб проведення часу, споживання, тобто те, що вона вважає для себе важливим у навколишньому середовищі [39].

Стиль життя –

певна модель поведінки, мислення, соціопсихологічної активності індивіда, його специфічна виразність життєвиявлення та життєдіяльності

Існують певні методи аналізу стилю життя людей, за допомогою яких аналітики виявляють причини поведінки людей, їх ставлення до нововведень і взагалі до змін концепцій товару, послуг, здоров'я, сім'ї, роботи. Більшість емпіричних досліджень стилю життя стосується аналізу таких складових, як активність, інтереси, погляди, соціально-демографічні характеристики людей. Найбільш характерні критерії, за якими проводиться аналіз стилю життя людей наведено в табл. 5.10.

Таблиця 5.10 – Показники сегментації людей за стилем життя [39]

Активність	Інтереси	Погляди	Соціально-демографічний профіль
Робота	Сім'я	На себе	Вік
Хобі	Дім	На соціальні проблеми	Освіта
Соціальне життя	Робота	На економіку	Доходи
Відпустка	Розваги	На політику	Професія
Задоволення	Мода	На освіту	Сім'я
Клуби	Інформація	На товари	Життєвий цикл сім'ї
Об'єднання	Здобуток	На культуру	Помешкання
Покупки	Харчування	На майбутнє	Місце проживання
Спорт	–	–	–
Політика	–	–	–

За вказаними параметрами будуються відповідні профілі (стереотипи) поведінки соціальних груп, що дає можливість виявити їх сприйнятливість до інновацій, орієнтацію та чутливість до нововведень, визначити зміни в формуванні соціально-культурних тенденцій [39].

Наприклад. Тенденція до здорового способу життя обумовила появу відповідних послуг у готельному господарстві. У значній мірі в засобах розміщення розширився перелік додаткових послуг, зокрема, фітнес і SPA послуг. Зростає кількість засобів розміщення, які максимально наближені до природи. Одним із таких готелів є Four Seasons Safari Lodge Serengeti (рис. 5.74). Як додаткові послуги традиційно пропонують SPA-салон, басейн із видом на панорамний пейзаж савани. Готель розміщений на території національного парку Серенджеті, де розгулюють різноманітні дикі тварини (слони, леви, гепарди тощо). Додатково організовуються послуги прогулянок із гідом, сафари [82].

Ефективність впровадження подібних інноваційних послуг у засобах розміщення значним чином підвищує саме передбачення змін у сприйняттях, настроях споживача

7. Нові знання. У навчальній літературі виділяють кілька характерних рис, які обумовлюють появу інновацій на базі нових знань. Однією з найбільш характерних особливостей таких нововведень є відмінність у тривалості визрівання, що супро-

воджується великим розривом у часі між появою нового знання і його доведенням до рівня технологічного використання.



Рисунок 5.74 – Приклад реалізації засобом розміщення змін у сприйманнях споживачів – (готель Four Seasons Safari Lodge Serengeti) [82]

Друкер П. вважав [40], що часовий розрив між новими знаннями та нововведеннями, що ґрунтуються на цих знаннях, внутрішньо притаманні й природі знань. Водночас зовнішні кризові явища здатні скоротити період реалізації нових знань у створенні нововведень. Одним із таких явищ була Друга світова війна, яка прискорила створення атомної зброї.

Наприклад. Для готельної індустрії прикладом впливу зовнішніх кризових явищ на період реалізації нових знань є створення першого літаючого готелю – Hotelicopter (рис. 5.75). В історії зі створення Hotelicopter цікавим є те, що розробка

надважкого гелікоптера В-12 (Ми-12) була розпочата ще в 1959 р. [63]. А в 1970 р. успішно були завершені його фінальні випробування. На В-12 було встановлено сім світових рекордів, він із успіхом проходив демонстрації світового рівня. Проте замовник неочікувано відмовився від проекту. Випущено було лише дві машини (одна залишилася на заводі, інша демонструвалася в музеї ВПС у Моніно). У 2004 р. компанія Hotelicopter придбала одну з цих машин. Її спеціалісти доклали багато зусиль, щоб перетворити надважкий гелікоптер на літаючий готель. Гелікоптер-готель відповідає рівню комфорту 5-stars. На борту Hotelicopter передбачено: службу Room-service, SPA та лікувальні процедури, йога-центр, спортивний зал, ресторан, танцпол.



Рисунок 5.75 – Літаючий готель – Hotelicopter [63]

Наступною характерною рисою інновацій, базованих на нових знаннях, є те, що вони, як правило, будуються на конвергенції кількох видів знань. Як відомо [39], комп'ютер є дитям конвергенції п'яти різних відкриттів: у галузі математики – двоїста система обчислення, математична логіка, впровадження перфокарти, розроблення програмного забезпечення та принципів зворотного зв'язку.

Наприклад. Готельна мережа Marriott реалізовує конвергенцію кількох відкриттів у різних галузях у пропозиції послуг подорожей у кабіні «Телепорту». При цьому використовуються досягнення сучасних ІТ-технологій, знання в сфері забезпечення відповідних звуко- та аромоефектів, психології людини. За допомогою «Телепорту» гості можуть миттєво потрапляють у лобі готелю Marriott, до готельних номерів, на лазурний берег океану чи вулканічні острова тощо. Завдяки 360-градусному кругозору та елементам комп'ютерної графіки створено максимально правдоподібний ефект перебування. У середині кабінки обладнані спеціалізованою гарнітурою Oculus Rift DK2 і сенсорними 4D елементами, які забезпечують відчуття морського бризу, тепло тропічного сонця, шелестіння листя, і навіть туман (рис. 5.76). Враженнями можна відразу поділитися зі своїми друзями в Facebook чи Twitter.



Рисунок 5.76 – Забезпечення близьких до реальності відчуттів у кабіні «Телепорту» (готельна мережа Marriott) [22]

Учені відмічають [39], що перші чотири джерела (із попередньо розглянутих) є внутрішніми та стосуються підприємства, а за суттю, це, імовірно, симптоми, що їх можуть відчувати працівники підприємства або галузі. Водночас вони є високонадійними індикаторами змін, які можуть бути проведені з незначними витратами. Проте межі між ними розмиті; більш того, ці джерела часто перекривають один одного.

Розглянуті джерела нововведень вказують, що інновації можливі лише за умови поєднання воедино всіх необхідних знань, науково-технічних досягнень, потреб часу, можливості використання цих знань тощо.

Незважаючи на таке різне значення та взаємодоповнюваність джерела і причини інноваційних ідей повинні систематично аналізуватись і братись до уваги під час розроблення нововведень для засобу розміщення.

5.9. Методи пошуку інноваційних ідей і організація творчого процесу

Підвищенню ефективності творчості новатора в значній мірі сприяє використання певних методів генерації нових ідей.

Сучасна навчальна та наукова література пропонує низку методів генерації інноваційних ідей. Учені розглядають можливість використання як «упорядкованих» так й «інтуїтивних» методів. Найбільш широко використовуваними з «упорядкованих» методів є: поліпшення прототипу, мозкова атака, синектика, ліквідація тупикових ситуацій, морфологічні карти [31].

Існує кілька класифікаційних підходів до групування методів пошуку інноваційних ідей та організації творчого процесу з урахуванням різних ознак. Проте зазвичай їх поділяють на дві основні групи, з урахуванням характеру використання: методи колективного та індивідуального пошуку.

Класифікація основних методів, які сприяють генерації нових ідей, підвищенню творчої активності наукових та інженерно-технічних робітників, які займаються створенням і освоєнням випуску нових виробів подана на рис. 5.77.

Розглянемо більш детально основні методи, які можуть бути використані для пошуку інноваційних ідей та організація творчого процесу на підприємстві готельного господарства.

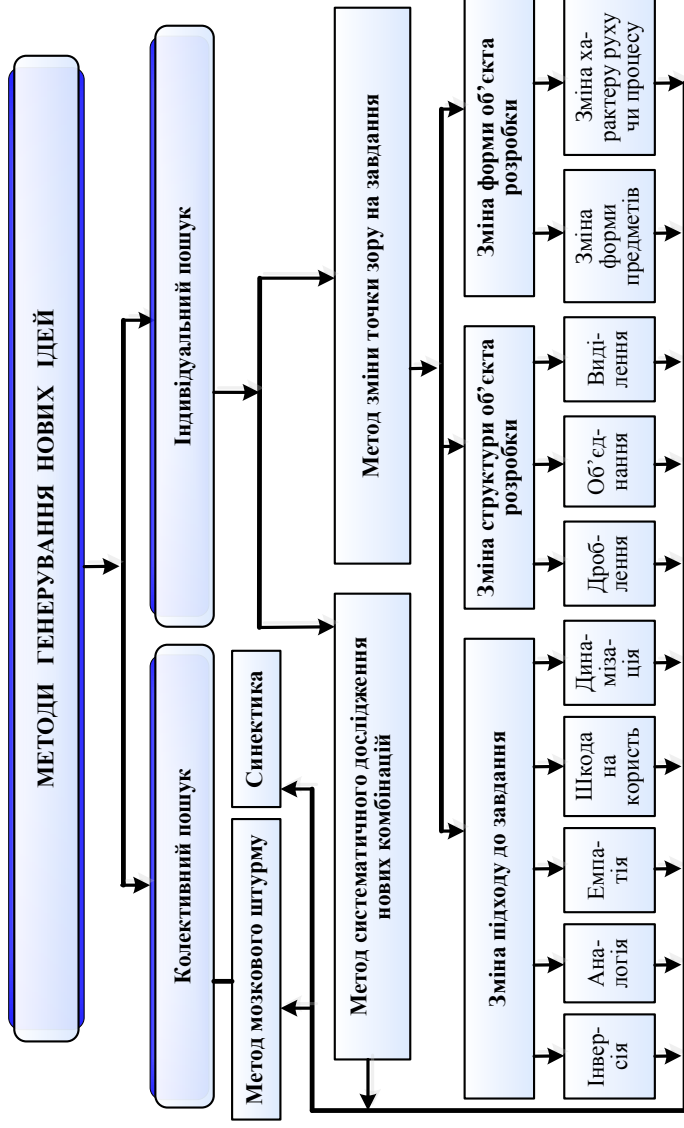


Рисунок 5.77 – Класифікація основних методів генерування нових ідей

До методів колективного пошуку нових ідей належать:

1. Метод мозкового штурму – процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їх авторів можуть видаватися сумнівними. Якщо при цьому автор боїться потрапити під критику опонентів, він може побоюватися виказувати свою думку. Крім того, відомо, що одні люди за складом розуму гарно генерують ідеї, але погано їх аналізують, а інші, навпаки, більш схильні до критичного аналізу чужих ідей, ніж до генерації власних. Бажаючи усунути перешкоди, що викликані страхом критики при генеруванні ідей, і забезпечити їх оперативний об'єктивний аналіз, американський психолог А. Осборн 1953 р. класифікував ці процеси, розподіляючи їх учасників на дві групи. Одна група тільки пропонувала ідеї, а друга – лише аналізувала запропоновані ідеї. Обидві групи працюють у двох суміжних приміщеннях, не спілкуючись між собою. Вони беруть участь повноправно у вирішенні завдання, що перешкоджає появі відчуття чужих ідей.

Для ефективного застосування методу мозкового штурму слід чітко уявляти його можливості, знати, як і коли доцільно використовувати, і дотримувати таких основних правил:

- група генераторів ідей повинна формуватися з людей різноманітних спеціальностей і досвіду;

- метод може давати кращі результати, якщо члени групи не зацікавлені особисто у вирішенні поставленого завдання. Вони повинні розуміти завдання, яке мають розв'язати, загальне уявлення про нього, але не обов'язково мати спеціальну підготовку в даній сфері. У цьому випадку їхні пропозиції можуть стати більш вільними від психологічної інерції та нетрадиційними. Так, для вирішення, наприклад, технічного завдання можуть бути запрошені біологи, психологи та ін. При цьому враховуються такі вимоги: висока професійна кваліфікація і здібність до творчого мислення;

- ідеї висловлюються вільно, у тому числі фантастичні, жартівливі чи на перший погляд помилкові. Будь-які оціночні висловлювання недопустимі, ураховуючи схильність людини до критики, ця вимога – головна;

- повинна генеруватися достатньо велика кількість ідей. Основний принцип даного методу: ліпше десять зайвих ідей, ніж одна втрачена цінна ідея;

– бажано, щоб процес генерування був безперервним: одна ідея повинна слідувати за іншою і породжувати нову. Тому регламент часу на формулювання ідеї – одна-дві хвилини. Однак регламент повинен дотримуватись самими учасниками групи, а не адміністративно;

– у процесі експертизи всі запропоновані ідеї мають право на обговорення й аналіз, навіть ті, які на перший погляд не заслуговують уваги;

– оптимальний кількісний склад групи генерації ідей – 6-10 осіб, а тривалість процесу – не більше однієї години.

Цей метод дає більш ефективні результати у вирішенні неточних і спеціальних завдань.

2. Метод синектики – це поєднання різноманітних поглядів на один і той же предмет чи явище, що дає позитивні як основні, так і побічні результати. Є удосконаленням методу мозкового штурму. Штурм веде постійна група. Допустима критика ідей. Як правило, пошук рішення можна розподілити на такі стадії, як:

- ознайомлення з проблемою;
- уточнення ситуації;
- порівняння об'єкта з аналогічним з іншої галузі;
- напрацювання деяких суб'єктивних відчуттів;
- застосування символічної аналогії;
- використання певних фантастичних ідей.

Наприклад. Багато десятиліть мрійники бачили в своїй фантазії готелі на борту великих дирижаблів. Тривалий час учені не могли реалізувати такий проект. На сьогодні створені літаючий готель – Manned Cloud (Пілотована хмара) (рис. 5.78). Повітряний корабель являє собою 2. 200-метровий «плавучий» готель, розрахований на 40 місць. Передбачається в найближчому майбутньому надання послуг з кругосвітніх подорожей. Для цього на борту корабля запроєктовано 20 пасажирських кімнат, тераси з панорамами вікнами, бар, ресторан, бібліотека тощо.

Учасники колективного пошуку ідей також можуть ефективно використовувати й методи індивідуального пошуку. Розглянемо більш детально основні **методи індивідуального пошуку інноваційних ідей**, що можуть бути використані для організації творчого процесу на підприємстві готельного господарства.



Рисунок 5.78 – Літаючий готель – Manned Cloud [43]

1. Метод систематичного дослідження нових комбінацій компонента завдання, що вирішується. Процес створення винаходу носить евристичний характер, причому винахідник, працюючи над розв’язанням того чи іншого завдання, як правило, доходить до нової ідеї несвідомо. Таким чином, цілеспрямоване дослідження нових сполучень може стати ефективним методом формування ідеї на рівні винаходу.

Наприклад. У Швеції збудовано незвичний готель Treehotel. Розташований він у лісі Харадс, біля річки Луле. Готель хоча й має менше десяти номерів, проте кожен із них знаходиться мінімум на 3 м від землі і має неповторне виконання: у формі пташиного гнізда, НЛО, скляного куба тощо (рис. 5.79) [54]. Таким чином розробники реалізували кілька комбінацій варіантів, розміщених на дереві номерів.

При творчій діяльності в новатора виникає природне бажання напрацювати для кожного завдання повний перелік можливих варіантів його рішення. Реалізація такого бажання зводить до мінімуму ризик упустити що-небудь.



Рисунок 5.79 – Приклад реалізації в засобі розміщення систематичних досліджень нових комбінацій (готель Treehotel, Швеція) [54]

Швейцарським ученим Ф. Цвіккі у 1939 р. був запропонований метод напрацювання повного списку можливих варіантів вирішення завдання. Сутність методу полягає у побудові багатомірних таблиць, осями яких стають основні показники сукупності об'єктів, що розглядають, і в подальшому виборі всіх можливих сполучень цих значень. Цей метод дозволяє логічно організувати ідеї. Ф. Цвіккі описав метод напрацювання повного списку можливих варіантів вирішення завдання так:

- дається точне формулювання проблеми, яка підлягає рішенню, чи точне визначення класу обладнання, яке вивчається;
- точне формулювання проблеми, яка підлягає вирішенню, автоматично розкриває важливі характеристики проблеми, від

яких залежить розв'язання проблеми. Наступний етап, таким чином, полягає у вивченні всіх важливих показників чи елементів;

– кожен показник має певну кількість K , різних незалежних властивостей – $P_i^1, P_i^2, \dots, P_i^{k_i}$. Ці матриці-рядки можуть бути записані у вигляді

$$[P_i^1, P_i^2, \dots, P_i^{k_i}]$$

$$[P_2^1, P_2^2, \dots, P_2^{k_2}]$$

$$[P_3^1, P_3^2, \dots, P_3^{k_3}]$$

– визначення функціональної цінності всіх одержаних рішень – це четвертий і головний крок аналізу. Якщо в кожному рядку обвести кружком один з елементів, а потім поєднати всі обведені елементи, то кожен одержаний ланцюжок буде представляти можливий варіант вирішення проблеми. До цього моменту не слід ставити питання про цінність того чи іншого рішення. Однак тільки-но будуть одержані всі рішення, їх можна зіставити з будь-якою системою критеріїв.

– вибір найбільш бажаних конкретних рішень та їх реалізація.

Оскільки складання варіантів рішення з окремих значень показників подібне формуванню речень з окремих слів, Цвіккі назвав метод «морфологічним», а багатомірну таблицю показників – «морфологічною скринькою».

Природно, що деякі рішення можуть лишитися сенсу в подальшому аналізі, однак інші, навпаки, будуть новими або революційними. Велика кількість можливих рішень може відштовхнути від застосування методу. Проте морфологічний метод дозволяє структурувати мислення, виявити нові сполучення.

У результаті використання методу систематичного дослідження нових комбінацій компонента завдання, що вирішується з'являється можливість отримати нове рішення завдяки оригінального сполучення раніше відомих елементів, які становлять

складний технічний об'єкт, або результат об'єднання різних ідей чи процесів.

Наприклад. Зазвичай будівлі засобів розміщення будують із кам'яних, цегляних блоків чи дерева. Елементи внутрішнього декору, обладнання, меблі також у значній мірі виготовляють із цих матеріалів. Здавна відомі лікувальні властивості перебування людини в сольових шахтах. Прикладом оригінального сполучення таких загальновідомих підходів є їх втілення в одному дизайнерському рішенні – соляні готелі. У східній частині пустелі Салар де Уюні, в Болівії знаходиться один із таких незвичних готелів Паласіо-де-Саль (рис. 5.80). Він повністю побудований із солі. Комплекс площею 418 м², складається з одного мільйону соляних блоків. Із них виготовлені стеля, стіни, підлога, скульптури, навіть меблі (ліжка, столи, стільці).



Рисунок 5.80 – Соляний готель Паласіо-де-Саль [56]

2. Методи зміни підходу до завдання (зміни точки зору на завдання). Одним із методів цієї групи, що з успіхом використовується для пошуку інноваційних ідей новаторами для засобів розміщення є *метод інверсії*. Він передбачає свідому відмову від попередніх уявлень про об'єкт, що розробляється. Саме цим і забезпечується його розгляд із нової, діаметрально протилежної точки зору. Інверсія – це простий і ефективний метод одержання нових підходів і рішень. Проте вони в подальшому все ж потребують обґрунтованої оцінки фахівців.

Розглянемо детальніше можливості реалізації основних принципів методу інверсії на прикладах інноваційної діяльності засобів розміщення:

– дія, яка диктується завданням, змінюється на протилежну.

Наприклад. Аналізуючи роботу покоївки, адміністратор відмовляється від традиційних підходів до її поділу на основну та допоміжну. Він може змінити цей підхід, визначаючи роботу людини – допоміжною, а робота-дворецького – основною (рис. 5.81);



Рисунок 5.81 – Обслуговування роботом-дворецьким A.L.O Botlr (готельна мережа Aloft, Купертино) [86]

– зафіксувати частину об'єкта, яка рухається, а частину, яка не рухається зробити такою, що рухається.

Наприклад. В Амстердамі реконструювали 50-м портовий кран, обладнавши в ньому престижний готель (рис. 5.82).

– якщо в об'єкті, що розглядається, певна деталь завжди розташовується вертикально, то відповідно до методу інверсії розташовують її горизонтально чи під певним кутом.



Рисунок 5.82 – Приклад фіксування рухомих елементів (готель у портовому крані, Амстердам) [68]

Наприклад. Голландськими дизайнерами створено оригінальний міні-готель The Balancing Barn (Балансуючий амбар) (рис. 5.83). Побудований він в англійському графстві Саффолк. Особливість The Balancing Barn полягає в тому, що його будівля довжиною 30 м на 50 % навісає над рівнем землі. Балансування будівлі досягається жорсткістю конструкції. Дах і зовнішні стіни покриті світловідбиваючою плівкою. Готель The Balancing Barn розрахований на 8 гостей. У 2011 р. розробники такого сміливого дизайнерського рішення були відмічені відразу кількома міжнародними преміями.

– якщо деякі об'єкти звичайно розглядаються ззовні, то проводиться дослідження зсередини. Класичним підходом до вирішення проблеми таким методом є приклад із волоським горіхом. Замість його розколювання дією ззовні з метою добування ядра, спробувати нагнічувати в нього повітря під тиском через отвори, які просвердлено в шкарлупі заздалегідь.



Рисунок 5.83 – Міні-готель The Balancing Barn [17]

Наприклад. Використання цього методу в інновації засобів розміщення є їх будова не на поверхні гори, а в середині гори. Можливості реалізації такого методу низкою прикладів демонструють готелі Каппадокії (Туреччині) (рис. 5.84).



Рисунок 5.84 – Приклад зміни напрямку розгляду об'єкту – на вершині чи в середині гори (готелі Каппадокії, Туреччина) [51]

– перевернути об’єкт догори. За таким методом розташовують елементи систем не зверху за традиційним підходом, а знизу (чи навпаки).

Наприклад. Зазвичай басейни прийнято розміщати нижче поверхні підлоги. На сьогодні дизайнери пропонують інші варіанти, один із яких розміщення прозорого басейну над поверхнею підлоги (рис. 5.85).



Рисунок 5.85 – Приклад зміни розміщення об’єкту
(InterContinental Dubai Festival City, Dubai,
United Arab Emirates) [84]

При пошуку інноваційних ідей новаторами для засобів розміщення досить широко використовується також **метод аналогії**. Він передбачає врахування подібності в певному відношенні (у поведінці, математичному описі об’єкта тощо). Методу аналогії передбачає свідомий і цілеспрямований пошук. Саме це й забезпечує високу ефективність його використання для новатора. Так у інженерній діяльності рішення завдання може бути підказано аналогічними ситуаціями, які зустрічаються в інших

сферах техніки, у природі, літературі тощо. Використання аналогії з літератури означає, що беруться реальна або фантастична ідеї й застосовуються у завданні, що розглядається самостійно чи у зміненому вигляді, або використовується інша, що підказана даною ідеєю. Багато інженерних завдань вирішено завдяки «підказці» природи. Розробник нової техніки досить часто підсвідомо використовує надбані професійні навички у вирішенні аналогічних завдань у побуті, але можливий і зворотний процес.

Наприклад. Готельний комплекс у Південній Кореї Sun Cruise Hotel виконаний у вигляді океанського лайнера (рис. 5.86). Знаходиться на вершині гори, на краю обриву, перед морем. Готель є точною копією лайнера: вікна в вигляді ілюмінаторів, є капітанська рубка, мачта тощо.



Рисунок 5.86 – Приклад використання методу аналогії (Готельний комплекс Sun Cruise Hotel, Південна Корея) [41]

Ще одним методом зміни підходу до завдання є **метод емпатії**. При його застосуванні передбачається пристосування до формування нових ідей, що вбачає ототожнення особистості розробника з об'єктом, який розробляється (предметом, деталлю, процесом). Це робиться з метою забезпечити розгляд об'єкта з більш зручної для розгляду позиції для вирішення завдань.

Зміну точки зору на завдання з використанням емпатії досить часто використовують при пошуку новинок в організаційних і

управлінських процесах. Наприклад, покоївці в рольовій грі пропонується зайняти посаду адміністратора та з цієї позиції поглянути й запропонувати, що можна зробити для поліпшення технологічного процесу надання основної послуги – проживання. Також цей приклад можна розглядати й з протилежної сторони. При використанні методу емпатії важливо навчитися за власним бажанням стати не керівником, а підлеглим, не старшим, а молодшим, і навпаки.

Метод емпатії також може бути використаний і при пошуку технічних та інфраструктурних інновацій.

Наприклад. У м. Нант (Франція) із 2009 р. успішно працює готель La Villa Hamster («Вілла хом'яка») (рис. 5.87). Його створювачі, використовуючи метод емпатії, розглядали об'єкт – готель із позиції ототожнення з хом'ячком. У готелі La Villa Hamster гостям пропонується номер у вигляді вольєру для хом'ячків. Гості зобов'язані вдень носити спеціальні шапочки, бігати по колесу, а також користуватися збільшеними в розмірі предметами інтер'єру вольєру людини-хом'ячка.



Рисунок 5.87. – Приклад використання методу емпатії (Готель La Villa Hamster, м. Нант, Франція) [12].

При цьому метод емпатія потребує від новатора певних навиків, спеціального тренування і бажання входження в образ, що значно підвищує його продуктивність. Незважаючи на високу ефективність, метод емпатія застосовується порівняно з іншими досить рідко. Основними перешкодами є підсвідоме психологічне гальмування розробника й несерйозне ставлення.

Сутність **методу перетворення шкоди на користь** полягає в тому, щоб обернути шкідливі властивості або явища, характерні предметів, що розробляється, чи процесу на користь. При цьому можуть застосовуватися такі прийоми:

1) використання шкідливих факторів (шкідливого впливу природного середовища) для одержання позитивного ефекту;

Наприклад. Прийом використання шкідливих факторів природного середовища для одержання позитивного ефекту на-штовхнув новаторів на ідею створення крижаних готелів. Одним із них є готель Sorrisniva Igloo Hotel (м. Альта, Норвегія) (рис. 5.88).



Рисунок 5.88 – Приклад використання методу зміни шкоди на користь – готель Sorrisniva Igloo Hotel, м. Альта, Норвегія [91]

2) зменшення шкідливого впливу факторів до їх повної нейтралізації за рахунок додавання інших складників;

3) зміна (наприклад, посилення) шкідливого фактора до такого рівня, щоб він втратив шкідливі властивості.

Наприклад. Два останні підходи методу перетворень шкоди на користь реалізовано в ексклюзивному 5-ти зірковому готелі LeCrans (5.89). Він знаходиться на горі Кран-Монтана в оточенні лісів і пропонує захоплюючий вид на Альпи та Монблан. У спа-центрі готелю використано поєднання каміння, дерева та води, що гармонує до навколишньої місцевості. Пропонується низка східних і західних процедур, масаж, турецька баня, сауна та джакузі. Усі ці складники нейтралізують шкідливий вплив факторів навколишнього середовища.

Використання відкритого басейну з підігрівом узимку є фактором, який підсилює перепади температур між середовищами перебування людини, що використовується як оздоровчий ефект. Це демонструє підсилення шкідливого фактору до такого рівня, щоб він втратив шкідливі властивості.



Рисунок 5.89 – Приклад використання методу зміни шкоди на користь – басейн із підігрівом у готелі LeCrans [85]

Ще одним методом зміни підходу до завдання є **метод динамізації**. Згідно з цим методом передбачається перетворення нерухомих і незмінних елементів системи (в тому числі й конструкцій) на рухомі й змінні форми. На різних стадіях робочого процесу до системи ставлять різні вимоги, тому звичні уявлення

зазнають значних перетворень. Як один із традиційних підходів цей метод передбачає заміну довговічних, але коштовних предметів на недовговічними й дешеві (використання одноразових предметів – одноразова білизна, засоби гігієни у ванних кімнатах тощо).

Науково-дослідна організація Instituto Tecnológico Hotelero (ITH) спільно з іспанською дизайн-студією Serrano Brothers на прикладі концепції ITH Room Xperience демонструють можливості реалізації методу динамізації у технічних рішеннях для сучасного готелю. Передбачено оснащення кімнати інтерактивними полами, дзеркалами тощо, а й «розумними вікнами» (рис. 5.90). Останні створені за принципом повік очей і можуть за потреби відкриватися та закриватися. Таким чином традиційно нерухомій конструкції будівлі надані характеристики динамізму та корінним чином змінено її форму.



Рисунок 5.90 – Інтерактивно оснащення кімнати в готелі за концепцією ITH Room Xperience [34]

Класифікація методів генерування нових ідей передбачає цілу групу методів (рис. 5.77), які враховують **зміну структури об'єкта**.

Одним із них є **метод дроблення**. Він потребує розділення об'єкта (предмета чи процесу) на частини. Дроблення – одна з провідних тенденцій у сучасній техніці. Метод дроблення передбачає можливість використання різних підходів:

- розподіл об'єкта на незалежні частини;
- виконання об'єкта розбірним;

- подальше роздроблення об'єкта.

Використання зазначених підходів методу дроблення широко використовується при створенні сучасних управлінських систем в готельній індустрії.

Метод об'єднання є дещо протилежним дробленню. Він передбачає використання підходів:

- об'єднанні у просторі однотипних чи призначених для виконання суміжних операцій об'єктів, їх елементів;
- об'єднанні в часі однотипних чи близьких операцій.

Наприклад. Поглинання монополістами дрібних і неконкурентоздатних підприємств готельного господарства. Відбувається об'єднання в складну мережу засобів розміщення, які знаходяться в різних країнах.

Як один із методів зміни структури об'єкту виділяють **метод винесення**. Його сутність полягає в наступних підходах:

- винесенні за межі об'єкта зайвих частин;
- виділенні корисної частини або властивості.

Зазвичай більшість об'єктів розглядають як набір традиційних невід'ємних компонентів. Проте виділення його певних компонентів забезпечує появу нових ідей.

Наприклад. Готель Everland один із підходів методу винесення. Елементом готелю як системи є житлова кімната. Цей компонент був виділений із будівлі засобу розміщення й більше того зроблений мобільним. Така мобільна кімната монтується в фактично в будь-якому місці за бажанням: на даху будівлі, біля річки тощо (рис. 5.91) [25]. Вона може функціонувати як самотійно, так і як складовий компонент засобу розміщення.

Класифікуючи методи генерування нових ідей, виокремлюють групу методів (рис. 5.77), які передбачають **зміну форми об'єкта розробки**. Одним із них є **метод, що потребує врахування зміни форми предмета**. Сутність методу полягає у тому, щоб відійти від звичної, традиційної, геометричної форми предмета обробки. При цьому можуть бути використані такі прийоми:

- 1) перехід від симетричної форми об'єкта до асиметричної;

Наприклад. Асиметрія дизайну кімнати та меблів може забезпечити особливий затишок як для сучасного недорогого номеру (рис. 5.92), так і для розкішного апартаменту престижного готелю (рис. 5.93).



Рисунок 5.91 – Мобільна кімната (Готель Everland) [24]



Рисунок 5.92 – Приклад асиметричного дизайну кімнати [77]



Рисунок 5.93 – Приклад використання асиметричних меблів стилю модерн [36]

2) перехід від прямолінійних частин об'єкта до криволінійних, від плоских поверхонь до сферичних, від виконання у вигляді куба чи паралелепіпеда частин до кулькових конструкцій, і навпаки;

Наприклад. У Чилі побудовано конусоподібний готель. За формою він нагадує мурашник, що сприяє відчувати себе частиною лісу (рис. 5.94).



Рисунок 5.94 – Приклад використання методу зміни форми об'єкта розробки – конусоподібний готель Montaña Mágica Lodge, Чилі [89]

У Мексиці спроектовано унікальний готель «TuboHotel» (рис. 5.95). Він побудований із звичайних залізобетонних труб, що хаотично розкидані по території в 122 км² без будь-якої симетрії. Будівництво готелю зайняло лише три місяці. Розробники готелю впевнені, що він буде затребуваний серед підприємців, які турбуються за екологію та серед подорожуючих, які прагнуть усамітнення й недорогого комфорту. Такий готель є чудовою альтернативою для популярного останнім часом молодіжного чи «екологічного» відпочинку.



Рисунок 5.95 – Приклад використання методу зміни форми об'єкта розробки – циліндрична форма готелю «TuboHotel», Мексика [18]

3) використання багатоповерхової конструкції об'єкта замість одноповерхової.

Наприклад. Цей підхід знайшов широке застосування в архітектурі будівельних конструкцій засобів розміщення. При цьому на кількох поверхах розміщують не лише житлові кімнати, а й різноманітні приміщення, які забезпечують надання додаткових послуг приміщення. Приклад використання підходу багатоповерхових конструкцій реалізований в двохярусному басейні готелю Ubud Hanging Gardens, Бали (рис. 5.96).



Рисунок 5.96 – Приклад використання методу зміни форми об'єкта – підхід багатоповерхові конструкції готель Ubud Hanging Gardens, Бали [55]

Використання багатоповерхової конструкції об'єкта замість одноповерхової може стосуватися не лише будівельних конструкцій. Цей підхід можна використати й до оформлення інтер'єру чи в дизайні меблів.

Наприклад. Використання двохярусних ліжок забезпечує їх компактне розміщення в приміщенні кімнати. Такі ліжка використовуються в готелі «Гагарин Хостел», м. Київ (рис. 5.97). Простота та компактність кімнат забезпечує можливість невисоких цін на послуги й можливість завоювати відповідні ніші на ринку.



Рисунок 5.97 – Приклад використання двохярусних ліжок (готель «Гагарин Хостел», м. Київ) [83]

Другим методом (рис. 5.77), що передбачають зміну форми об'єкта розробки є **метод, який потребує врахування зміни характеру руху об'єкта чи процесу**. Його сутність полягає в доцільності врахування одного з наступних прийомів:

- замінити лінійний рух оберненим, і навпаки;
- перейти від періодичного руху до неперіодичного, і навпаки;
- здійснювати холості чи проміжні ходи;
- змінити швидкість виконання окремих етапів процесу або всього процесу загалом;
- виділити в об'єкті окремі частини, спроможні рухатися відносно один до одного.

Наприклад. Прийоми методу врахування змін характеру руху процесів і об'єктів використані в концепції ITN Room Xperience. Розробники демонструють можливості оснащення кімнати інтерактивними полами, дзеркалами, рухомими вікнами тощо (рис. 5.98). При цьому реалізована можливість не лише зміни руху матеріальних речей, що оснащують готельні номери, а й інтерактивне керування рухом елементів у абстрактних моделях процесів надання послуг.



Рисунок 5.98 – Приклад використання методу зміни характеру руху об'єктів і процесів у концепції ITN Room Experience [34]

Інноваційна діяльність підприємства – це не тільки розв’язання технічних завдань зі створення нового продукту, нової технології чи удосконалення наявних, а й відбір перспективних науково-технологічних досягнень, своєчасне патентування винаходів, просування наукомістких товарів на ринок. Провідна роль у реалізації цих завдань належить управлінцям. Саме тому, за статистикою, у провідних країнах світу на одного вченого припадає десять менеджерів.

Розглянуті методи розкривають значні можливості створення широкого розмаїття нових ідей. Звичайно реалізувати їх усі не є можливим, та й не завжди доцільно.

Перш за все, з усієї кількості ідей необхідно відбирати ті, які найбільш прийнятні для конкретного засобу розміщення. Для цього необхідно здійснити певну перевірку щодо спроможності реалізації готельним підприємством інноваційної ідеї. При цьому підсилену увагу приділяють суттєвому впливу елементів невизначеності через наявність неточної, неповної й суперечливої інформації, що супроводжує можливу інновацію, процес її розроблення і просування на ринку.

Досить часто перевірка задуму передбачає його апробацію на відповідній групі цільових споживачів. При цьому споживачів просять висловити свою точку зору стосовно задуму в формі відповідей на певні запитання. Такий підхід допомагає визначитися який саме підхід буде найбільш прийнятний для споживачів.

Після вибору найбільш прийнятного задуму та його перевірки відбувається перехід від фази виникнення задуму нововведення до фази власне розробки інновації.

На сьогодні конкуренцію дедалі більше визначають як боротьбу ідей, а не ресурсів. У зв’язку з цим перемогу отримують засоби розміщення, які постійно пропонуватимуть споживачам нові інноваційні рішення. При цьому надзвичайного значення набуває швидкість практичного втілення ідей.

Контрольні питання

1. Надайте характеристику готельному підприємству, як суб’єкту реалізації нововведень в галузі.

2. Як класифікують організації за характером взаємозв’язків із інновацією?

3. Дайте визначення інноваційного потенціалу підприємства, у який спосіб здійснюють його оцінку?
4. Надайте характеристику стратегічним напрямам інноваційного розвитку підприємства.
5. Сутність прогнозування інновацій.
6. Надайте характеристику процесу планування інновацій у засобі розміщення.
7. Як відбувається пошук можливостей реалізації стратегії інноваційного розвитку засобу розміщення з моменту створення інновації і просування на ринку?
8. Сутність творчої активності в інноваційній діяльності засобу розміщення.
9. Джерела інноваційних ідей, їх характеристика.

ГЛОСАРІЙ

Авторське право – сукупність національних і міжнародних норм, що регулюють відносини стосовно створення і використання інтелектуального продукту.

Адаптація – процес пристосування будь-якої системи (людини, організації) до існуючих чи мінливих умов середовища.

Базисні інновації – це інновації, в основі розробки яких лежать нові фундаментальні наукові досягнення, що вможливають створення нових систем машин, технологій, обладнання. Базисні інновації є передумовою виникнення нових галузей виробництва, перебудови суміжних виробництв, створення нових ринків.

Венчурне фінансування (venture financing) – фінансування нових підприємств і видів діяльності, які вважаються найбільш ризикованими, і тому для них дуже важко отримати кошти з загальноприйнятих джерел (наприклад банківський кредит або позику).

Венчурний бізнес (venture business) – один із видів підприємницької діяльності, що характеризується високим ступенем ризику і є основою реалізації нововведень. Це поєднання двох видів підприємництва: фінансового та інноваційного. Відповідно до цього спеціалізовану діяльність щодо виробництва і просування на ринок нових товарів ведуть компанії і фонди венчурного капіталу та малі венчурні фірми (венчури).

Венчурний капітал (venture capital) відображає систему відносин між суб'єктами венчурного підприємництва, що забезпечує акумуляцію вільних коштів і вкладення їх в інноваційні проекти з метою дослідження, освоєння та комерціалізації нововведень.

Венчурні фірми (venture company) – це здебільшого малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, які спеціалізуються у сфері наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищеним ризиком.

Верхня межа дохідності (hurdle rate) – обумовлений процент віддачі (дохідності) на вкладені інвестором у венчурний проект кошти, що нараховуються та сплачуються після виходу його з проекту (або після закінчення інвестування проекту), і повернення інвестору вкладених коштів.

Взаємний фонд (mutual fund) – інвестиційний інститут, створений вкладеннями приватних і юридичних осіб з метою одержання доходу за допомогою цінних паперів.

Взаємодія «наука – виробництво – споживання» – структурні ланки ланцюга від наукової діяльності до техніко-виробничої та маркетингової, історичний генезис взаємозв'язку науки з технікою, виробництвом, споживанням. Але розвиток науки визначається не тільки потребами технічного прогресу, а й соціальними потребами.

Визначення структури угоди (deal structuring) – укладання договору між венчурним інвестором та підприємцем про розподіл частки акцій у капіталі фірми, форми, методи, способи інвестування та розміри інвестицій.

Винахід – результат інтелектуальної діяльності людини в будь-якій сфері. Результат НДДКР, що відображає принципово новий механізм, який може зумовити появу нових інновацій та інноваційних процесів і суттєво вплинути на розвиток НТП. Як винахід розглядають також нове технічне рішення конкретного завдання, яке дає позитивний ефект, покращує якість продукції чи змінює умови праці, життя тощо. Винахід – вирішення технічної проблеми на основі використання систематичних знань. Об'єктом винаходу можуть бути: пристрій, спосіб, речовина, механізми, штам мікроорганізму, культури клітин рослин тощо.

Високі технології – технології, які стануть визначальними в постіндустріальному суспільстві, наприклад, біотехнології, робототехніка, штучний інтелект.

Відкриваючі інновації – це фундаментальні відкриття, які не мають порівняльних функціональних попередників (наприклад, радіо, телебачення).

Відкриття – це виявлення раніше невідомих властивостей, законів, явищ об'єктивно існуючого світу, що вносять корінні зміни в рівень нашого пізнання. Відкриття є процесом одержання раніше невідомих даних або спостереження раніше невідомого явища природи, що сприяє накопиченню теоретичних знань, встановлення невідомих раніше об'єктивних закономірностей, властивостей та явищ матеріального світу, що сприяють накопиченню теоретичних знань. Відкриття – науковий результат, що вносить радикальні зміни в існуючі

знання, розкриває невідомі досі закономірності, властивості та явища матеріального світу, істотно впливає на перебіг науково-технічного прогресу і розвиток цивілізації, є джерелом винаходів. Відкриття є базою для винаходів.

Внутрішня норма рентабельності (внутрішня норма прибутку) (internal rate of return – IRR) – показник повернення вкладень, який розраховується як відношення чистого прибутку до інвестицій.

Всесвітня асоціація венчурних інвесторів (Global Venture Investors Association) – професійна асоціація венчурних капіталістів.

Вторинне придбання (replacement capital, secondary purchase) – фінансові ресурси, одержані внаслідок викупу у власника частини або всіх акцій фірми (венчурного капіталіста) іншим венчурним інвестором. Оплата акцій, раніше сплачених іншими інвесторами, через пряме фінансування.

Генератор ідей, або концептолог. Це спеціаліст, здатний сконструювати концепцію, об'єднавши множину ідей, а отже, і видів дослідницької діяльності.

Глобалізація суспільного розвитку – планетарна взаємозалежність усіх країн і регіонів світу. В економічний, політичний, науково-технічний обіг утягнуте все людство, уся планета з космічним простором, що її оточує. Причини глобалізації такі: розширення міжнародної діяльності, створення альянсів у сфері виробництва та наукових досліджень і т. ін.

Горизонтальна структура – структура, яка координує діяльність на основі ділового спілкування та обміну інформацією між відділами. Співвідношення вертикальної та горизонтальної структур визначає характер компанії.

Детальне дослідження (due diligence) – одна зі стадій процесу венчурного інвестування, на якій здійснюється перевірка всіх аспектів діяльності фірми, що претендує на отримання венчурних інвестицій.

Диверсифікація продукту – введення нових продуктів, варіації продукту – змінювання однієї чи кількох властивостей продукту, вже пропонованого на ринку. Мета диверсифікації – пристосування продукту до різних потреб клієнта.

Диверсифікація – термін виник у 50-х роках XX ст. Поєднання в рамках фірми широкого кола галузей промисловості, транспорту, торгівлі. Спирається на розвиток НТП.

Дифузія – це процес передавання нововведення комунікаційними каналами між членами соціальної системи в часі. Нововведеннями можуть виступати ідеї, технології тощо, які є новими для суб'єкта господарювання.

Дифузія інновацій – це розповсюдження вже одного разу освоєної і впровадженої інновації у нових умовах.

Довгострокові (сталі) тенденції – ознаки зростання чи занепаду в конкретній фірмі, галузі чи економіці в цілому, що спостерігаються протягом тривалого періоду.

Дослідно-конструкторські роботи (ДКР) – конструювання, випробування та впровадження наукових досягнень у виробництво. Мета ДКР – створення зразків нової техніки, їх випробування, обробка технології виготовлення.

Доходи від приросту капіталу (capital gains) – доходи від приросту капіталу внаслідок зростання курсової вартості цінних паперів або перепродажу компанії чи бізнесу.

Економічні інновації – нововведення у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності, мотивації та оплати праці, оцінка результатів діяльності.

Ефективність нововведень – оцінюється економічним та соціальним ефектом. Економічний ефект полягає в тому, що можна випускати принципово нову, якіснішу продукцію, яка задовольняє нові потреби. Соціальний ефект полягає в якісному змінюванні умов праці, рівня життя.

Заміщуючі інновації – передбачають повне витіснення застарілих засобів (наприклад, автоматизація контролю за процесом випалювання в цементному виробництві).

Інвестиції – це фінансові та матеріальні ресурси, а також усі види майнових і інтелектуальних цінностей, які вкладаються в об'єкти інноваційної діяльності з метою одержання економічного або соціального ефекту.

Інвестиційний проект – довгостроковий вклад грошових і інших ресурсів з метою одержання економічного ефекту в майбутньому.

Інвестиційний фонд, що контролюється (captive fund) – інвестиційний фонд венчурного капіталу, який є частиною інституційного або корпоративного інвестора, що забезпечує його діяльність. Звичайно підконтрольний фонд не збільшує власні грошові кошти, а використовує ресурси своєї материн-

ської компанії (інвестиційного банку, фінансової групи, корпоративного інвестора).

Ініціація – це рекомендації щодо удосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності, метою яких є початок інноваційного процесу або його розвиток.

Ініціювання – процес, за допомогою якого підприємство дізнається про новачку та вирішує її опанувати

«Інкубатор» – структура, яка спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних (венчурних) фірм, які розробляють оригінальні науково-технічні ідеї. Інкубатор надає малим фірмам приміщення, устаткування, інформаційні, консалтингові послуги. Інкубатор не потребує бюджетних асигнувань, самоокупність забезпечується за рахунок його участі в майбутніх прибутках цих інноваційних фірм.

Іноватика – галузь знань, що охоплює питання методології й організації інноваційної діяльності. Іноватика вивчає закономірності процесів розвитку, формування новачок, нововведень, механізмів управління змінами, подолання опору нововведенням, адаптації до них людини, використання та поширення інноваційних потоків, інноваційної діяльності, їх вплив на сферу конкуренції, на розвиток суспільства в цілому.

Іновації – 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 (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»).

Інноваційна дифузія – рівень сприйняття та поширення новачок. Створення умов для тиражування нововведень.

Інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»). Вона спрямована на пошук можливостей, які забезпечують практичне використання наукового, науково-технічного результату та інтелектуального потенціалу з метою одержання нового чи поліпшеного продукту, способу його виробництва та задоволення суспільних потреб у конкурентоспро-

можних товарах і послугах. Інноваційна діяльність (у сфері господарювання) – є діяльність учасників господарських відносин, що здійснюється на основі реалізації інвестицій з метою виконання довгострокових науково-технічних програм з тривалими строками окупності витрат і впровадження нових науково-технічних досягнень у виробництво та інші сфери суспільного життя.

Інноваційна інфраструктура – сукупність підприємств, організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо) (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційна політика держави – вплив держави на інноваційну діяльність за допомогою відповідного правового та економічного механізму. Держава здійснює заходи щодо захисту національного ринку, створення інноваційного потенціалу. Серед моделей державної інноваційної політики розрізняють дві – американську та японську. Стратегії інших країн є їх різновидами. Основні розбіжності – у рівні державного регулювання інноваційної діяльності. Основні напрями інноваційної державної політики для всіх країн такі: державні прямі та побічні стимулювання розвитку науки та техніки; освоєння їх результатів; стратегія підготовки та перепідготовки кадрів; формування інфраструктури суспільного клімату, котрий забезпечує розвиток інноваційних процесів.

Інноваційна продукція – нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність» (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційна сфера – система взаємодії інноваторів, інвесторів, товаровиробників конкурентоспроможної продукції та послуг і розвиненої інфраструктури.

Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційний лаг – проміжок часу між виникненням новинки і втіленням її у нововведення.

Інноваційний менеджмент – сукупність організаційно-економічних, психологічно-соціальних методів, форм та способів управління всіма стадіями інноваційного процесу. Інноваційний менеджмент – це такий спосіб дій, який забезпечує сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу. Інноваційний менеджмент – це управління змінами.

Інноваційний потенціал держави – сукупність засобів і можливостей у галузі освіти та виробництва, які втілюють найновіші досягнення НТП. Показники інноваційного потенціалу: обсяг нагромаджених теоретичних та практичних знань у різних галузях суспільної діяльності; здатність використовувати та поширювати ці знання; наявність підготовлених кадрів високої кваліфікації в галузі науково-технічної та практичної діяльності; матеріально-технічної і фінансової бази науки для проведення дослідів, експериментів з упровадження ідей нової техніки, продуктів, технологій, організаційно-управлінських форм та методів з підготовки кадрів, розробки та поширення інновацій. Інноваційний потенціал визначає можливості розвитку науки в майбутньому; забезпечує лідерство держави на світовій арені.

Інноваційний продукт – результат науково-дослідної і (або) дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність» (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційний проект – комплект документів, що визначає процедуру і комплекс усіх необхідних заходів (у тому числі інвестиційних) щодо створення і реалізації інноваційного продукту і (або) інноваційної продукції (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Інноваційний проект – плановий комплекс технічних, виробничих, економічних і організаційних заходів, об'єднаних однією генеральною (основною) метою.

Інноваційний проект – це система взаємопов'язаних цілей і програм їхнього досягнення, що являють собою комплекс науково-дослідних, дослідно-конструкторських, виробничих, організаційних, фінансових, комерційних та інших заходів, відповідним чином організованих, оформлених комплектом проектною документації, що забезпечують ефективне вирішення

конкретного науково-технічного завдання, вираженого в кількісних показниках і приводить до інновації.

Інноваційний процес – це процес створення, поширення та втілення новації, яка задовольняє нові суспільні потреби. Складається з окремих стадій, що відрізняються організацією праці, управління, фінансуванням.

Інноваційний розвиток – розвиток науки, техніки, досвіду, знань. Це процес, під час якого наукова ідея доводиться до практичного використання.

Інноваційний тип розвитку – характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними і управлінськими рішеннями в інноваційній діяльності, що стосується як мікро-, так і макроекономічних процесів розвитку – створення технопарків, технополісів, проведення політики ресурсозбереження, інтелектуалізації всієї виробничої діяльності, софтизації та сервізації економіки.

Інноваційні проекти – це складні програми, створені для впровадження технічних, технологічних або інших новацій, що їх здійснюють наукові та проектні заклади в певний проміжок часу.

Інноваційні стратегії – стратегії промислових компаній (підприємств), орієнтованих на цінності, що є головними в роботі підрозділів НДДКР.

Інновація – втілення наукового відкриття, технічного винаходу в новій технології або новому виді виробу (Й. Шумпетер).

Інновація – процес розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу, що покладений в основу новації. У вузькому сенсі під інновацією зазвичай розуміють фазу впровадження новації, а період першого виробничого освоєння новації вважається моментом її початку.

Інновація – це такий суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів приводить до створення кращих за своїми якостями виробів, технологій та дає прибуток (у разі, коли інновація орієнтована на економічний зиск), її поява на ринку може принести додатковий дохід (Б. Санто).

Інновація управління – процедури управління, заходи, інформаційні системи, оргструктури, які вперше застосовуються на підприємстві.

Інтеграція – процес об'єднання виробництва, науки, господарських, дослідних установ, соціальної сфери.

Інтегруючі інновації (комплексні) – це інновації, що створені за рахунок використання (інтегрування) оптимального набору (комплексу) раніше накопичених і перевірених у світовій практиці наукових досягнень (знань, технологій, обладнання та ін.). Особливістю інтегруючих інновацій є їх створення за потребою ринку і вибір, а не розроблення науково-технічних засобів для їх реалізації. Тому такі інновації називають ще поліпшувачими. Цей вид інновацій сприяє розвитку й повнішому задоволенню існуючих потреб і реалізації нових поколінь товарів (послуг).

Інтелектуальна власність – авторське право на використання патентів, ліцензій, товарних знаків, програмного забезпечення.

Інтелектуальний продукт – продукт інтелектуальної діяльності, який є товаром в умовах ринку. Інтелектуальний продукт – знання, теорії, відкриття, винаходи, ноу-хау.

Інтенція – це ідея, пропозиція або проект, які після опрацювання перетворюються в інновацію.

Інфопорт – компактно розташований комплекс, який охоплює наукові установи, ВНЗ, промислові підприємства, малі фірми. Вони орієнтовані на розвиток інформаційних технологій, кадрового забезпечення інноваційної діяльності.

Компанії на етапі розширення (expansion) – класифікація компанії, яка перебуває на стадії розширення свого бізнесу: збільшення обсягів виробництва, продажу, ринкової частки.

Компанії, що орієнтуються на зростання (growth seekers) – компанії, стратегія яких орієнтована на збільшення показників обсягів продажу та прибутку.

Конкурентоспроможність нововведення – це техніко-експлуатаційні параметри новації в оцінці для споживача на даному сегменті ринку.

Конкуренція – боротьба між товаровиробниками за вигідніші умови виробництва та збуту товару. З точки зору інноваційного процесу конкуренцію можна поділити на функціональну, видову, предметну.

Конкуренція цінова – бажання знизити витрати на виробництво товару для того, щоб пропонувати товар за ціною нижчою, ніж у конкурентів, зберігаючи при цьому норму прибутку.

Консультація – це форма послуги, яка надається організації з метою пояснення ситуації і способу вирішення пов'язаних з нею проблем. Консультативна діяльність спирається не тільки на знання і досвід, а й на проведення конкретних, спеціалізованих досліджень і здійснюється консультативними фірмами.

Концепція (лат. *conceptio* – система поглядів) – це комплекс ключових положень і настанов мислення, що дає змогу зберегти спрямованість наукового дослідження. Це своєрідний компас на шляху думки.

Концерни – інтегровані багатогалузеві об'єднання, що складаються з великої кількості господарських одиниць, які мають різний ступінь самостійності, різні функції та сфери діяльності, власні науково-дослідні й конструкторські центри. У них ефективні маркетингові організації, досить великі програми науково-дослідних робіт і висококваліфіковані кадри для їх виконання, значні фінансові та матеріальні ресурси.

Корпоративна культура (corporate culture) – сукупність норм, правил, які прийняті та діють у компанії.

Корпоративний венчурний бізнес (корпоративне венчурне інвестування) (corporate venturing) – діяльність великої компанії з метою придбання частки акцій нової малої фірми або створення з нею спільного підприємства для отримання тих переваг спеціалізації, які має мала фірма.

Корпоративний інвестор (корпоративний венчурний капіталіст) (corporate investor, corporate venture capitalist) – велике промислове або комерційне підприємство-інвестор. На відміну від інституційних інвесторів (інвестиційних банків, венчурних фондів, фінансових компаній), спеціально створених з метою інвестування, основним напрямком діяльності корпоративного інвестора є виробнича або комерційна діяльність.

Ліцензійна торгівля – основна форма міжнародної торгівлі технологіями. Її предметом є патентні та безпатентні ліцензії на передавання винаходів, технологічного досвіду, промислових секретів і комерційних знань, на використання товарних знаків і т. д. Найбільшого поширення в міжнародній практиці набули ліцензійні угоди, які передбачають комплексний обмін з на-

данням ноу-хау та інженерних послуг з промислової реалізації технології, що передається.

Ліцензія – дозвіл патентовласника використовувати його винахід на певний термін за певну оплату іншими ліцензіатами. Як правило, такі дозволи видаються на комерційне або виробниче використання винаходу.

Маркетинг інновацій – діяльність, спрямована на пошук нових сфер і способів використання потенціалу підприємства, розроблення на цій основі нових товарів (виробів чи послуг) та технологій їх просування на ринку з метою задоволення потреб і запитів споживачів більш ефективним, ніж у конкурентів, способом, отримання завдяки цьому прибутку та забезпечення умов тривалого виживання й розвитку на ринку.

«Матриця портфеля продукції» – запропонована бостонською консультативною групою, використовується для формування номенклатури продукції, що вноситься до виробничих планів фірми. Матриця дає змогу фірмі оцінити свою продукцію на окремих, чітко визначених ринках і є інструментом, який полегшує прийняття рішень про завоювання стратегічних позицій на ринках, розподіл грошових коштів та орієнтацію НДДКР.

Методи організації інноваційного процесу – способи організації робіт від формулювання ідеї до досягнення комерційного результату. Застосовуються три основні способи: послідовна, паралельна, інтеграційна організація робіт.

Наука – процес створення системи нових знань. Сутність науки полягає в пошуках істини, в експериментально-дослідній діяльності, що спрямована на вивчення законів природи та суспільства. Коли дослідні проблеми вирішені, тоді продукт наукової діяльності набуває форми знання. Наука збільшує творчі можливості людини та здатна визначати темпи розвитку виробництва, характер його змін. Наука впливає на людину через систему освіти та бере участь у розвитку всіх компонентів системи виробничих сил.

Наукова політика – визначення загальних принципів і вибір генеральних напрямів розвитку науки.

Наукові фонди – акумулювання коштів компаній та приватних осіб, які використовуються для розвитку НДДКР.

Наукоємність (наукоємність) продукції – важливий показник, що характеризує науково-технічний потенціал підприємства, визначається як відношення витрат на НДДКР до обсягу

продажу. Іншим показником наукомісткості є відношення зайнятих у НДДКР до загальної кількості зайнятих.

Новація – новий вид продукту, технології, методу як кінцевий результат інноваційного процесу, що його потребує суспільство. У новації реалізуються нові наукові та технічні знання, які приводять організацію до успіху на ринку. Процес введення новації на ринок називається процесом комерціалізації. Новації формують ринок новацій. Новація – кінцевий метод, принцип, новий порядок, винахід, новий продукт, процес, якісно відмінний від попереднього аналога, що є результатом інтелектуальної діяльності, закінчених наукових досліджень і розробок. Цей термін вживається до всіх новацій як у виробничій, так і науковій, навчальній, соціальній сферах, стосовно будь-яких удосконалень, які забезпечують збільшення витрат або створюють умови для зміни способу життя.

Новизна нововведень – рівень новизни відбивають знання, що втілені в нововведеннях: нововведення на базі відомих законів і закономірностей та на базі невідомих законів і закономірностей. Перший рівень – поступове поліпшення змінювання на базі вже відомих принципів. Візьмемо, наприклад, праску. В основі її функціонування лежить принцип підігріву. Протягом віків конструкція праски вдосконалюється, але принцип не змінюється. Підшву праски розігрівали на вугіллі, потім електричною спіраллю. Це нововведення на базі відомого принципу. Упровадження нововведення на базі нових законів суттєво змінює принципи діяльності організації в цілому. Рівень новизни є основним критерієм ефективності нововведень.

Нововведення – це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нової чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл. Процес втілення та поширення нових видів продуктів, послуг, виробничих процесів, ідей, методів роботи, усього нового щодо організації або її середовища. Нововведення – це впровадження нових ідей, продуктів, послуг і виробничих процесів.

Нововведення – це «впровадження новації в економічний виробничий цикл» (П. Лелон)

Нововведення – це впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення» і розглядає нововведення «як особливий випадок процесу змін в організації» (К. Найт)

Нововведення – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту (Б. Твісс).

Нововведення управлінське – особливі організаційні рішення, система, процедура або метод управління, котрі суттєво відрізняються від практики, яка склалася, та вперше використовуються в організації.

Ноу-хау (буквально «знаю як») – технічні знання та практичний досвід інноваційного характеру, які становлять комерційну цінність, застосовуються у виробництві та професійній практиці, але не забезпечені патентним захистом. Ноу-хау може складатися з комерційних секретів, незапатентованих технологічних процесів та іншої інформації, котра недоступна широкому загалу. Комерціалізація ноу-хау широко використовується в міжнародній практиці.

Одиничні інновації – це разові нововведення, які не підлягають тиражуванню за своєю унікальністю та призначенням.

Окупність нововведення – показник ефективності реалізації інноваційного проекту, визначений як період часу від дослідження і до моменту, коли прибуток з продажу інновацій покриє всі затрати на НДДКР.

Оновлюваність продукції – один з показників, що характеризує конкурентоспроможність фірми, відображає частку нової продукції в загальному обсязі продажу.

Оновлюваність технології – один з показників нововведення, характеризується частиною нових технологій, які використовуються фірмою, у загальному обсязі технологічного обладнання.

Організації атакуючі – здійснюють добре обмірковану стратегію накопичення наукових знань як за рахунок власних лабораторій, так і за допомогою зовнішніх джерел. Вони ведуть дослідження на рівні корпорацій, за допомогою яких можна розв'язати майбутні проблеми, що лежать на шляху успішних теоретичних розробок. Вирішальним чинником є час виходу на ринок нововведень, що випереджають конкурентів, та визнання цього вибору ринком.

Організаційна структура підприємства (організації) – упорядкована сукупність взаємопов’язаних елементів, що забезпечують функціонування підприємства як одного цілого. Елементами структури є підрозділи, служби, відділи, окремі працівники та інші ланки, а також підтримувані між ними зв’язки. Структура підпорядкована цілям і завданням організації, процесу виробництва та змінюється разом з перетвореннями, які в ньому відбуваються.

Організаційні лідери – компанії, які долають технологічні розриви і випускають на ринок продукти раніше за своїх конкурентів. Фірми-лідери концентрують увагу на результативності, працюють в умовах підвищеного ризику, але за вдалої реалізації нововведень мають високі економічні результати.

Організаційні нововведення – охоплюють три основні типи: нововведення процедурного характеру (зміни наборів показників, методів розрахунку тощо); нововведення в структурних перетвореннях (зміни підпорядкованості, координації і т. д.); нововведення, пов’язані зі змінами виробничих елементів, з яких складається організація (введення нових підрозділів, ланок, ліквідація застарілих структурних одиниць).

Організаційно-управлінські інновації – нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об’єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури.

Парадигма – система понять, найзагальніша модель явищ, щодо якої решта характеристик – окремі частини. Зміна парадигми – це зміна всієї системи понять.

Патенти – документи, які видаються винахіднику на визначений термін та засвідчують виключне право винахідника або його спадкоємця на технічну новачію. Патент дає винахіднику титул власника на винахід, що знаходить відображення в реєстрації торгового знака – певного позначення на товарі або його упаковці. У розвинених країнах патентуються практично всі винаходи. Патент чинний тільки на території тієї країни, де він виданий.

Поворотні інновації – коли після деякого використання новинки відкривається її непридатність або невідповідність новим умовам, що змушує повертатись до її попередника.

Показник оновлення продукції – характеризує питому вагу нової продукції в загальному обсязі продажу протягом певного часу одного, двох, трьох і т. д. до п'яти років.

Послідовне проектування – метод організації інноваційного процесу, що по чергово реалізується в різних функціональних підрозділах фірми.

Потік пропозицій (угод, заявок) (deal flow) – сукупність інвестиційних пропозицій, які надходять до венчурного капіталіста та становлять потенційний інтерес для нього.

Пошукові дослідження (ПоД) – наукова діяльність, що включає «дологічні передумови», методологію та фундаментальні дослідження. Розвиток пошукових дослідів характеризується диференціацією традиційних наук та формуванням нових (розвиток ядерної техніки, ядерної енергії та ін.); вплив на розвиток «чистих» цілеспрямованих і абстрактно-методологічних досліджень. Метою пошукових досліджень є відкриття нових принципів створення виробів та технологій, нових, не відомих раніше властивостей матеріалів та їх сполучень, методів аналізу й синтезу.

Прикладні дослідження (ПД) – виявлення шляхів і способів застосування відкритих законів і явищ природи на цілі виробництва в певній галузі виробництва.

Принципи стимулювання інноваційної діяльності на підприємстві – всебічна підтримка новаторської діяльності вищим керівництвом; швидкість і гласність реєстрації заявок; простота та ясність пакетних процедур; матеріальна й моральна підтримка індивідуальних і групових пропозицій щодо новації: нагородження; присвоєння почесного звання; публікація результатів; премії; терпимість до невдач новаторів.

Пріоритетний інноваційний проект – інноваційний проект, що реалізується в рамках пріоритетних напрямів інноваційної діяльності (згідно закону України «Про інноваційну діяльність»)

Проблемна група – група людей, що належить до різних підрозділів, які тимчасово об'єднуються для роботи над певною науковою проблемою чи проектом.

Прогноз дохідності інвестицій (track record) – попередні розрахунки інвестора про майбутні доходи інвестованої фірми, що базується на минулих показниках її успішної діяльності.

Прогнозування (грец. *prognosis* – передбачення) – науково обгрунтовану думку про можливі зміни техніко-економічного,

технологічного, соціального стану об'єкта управління в цілому та його окремих частин.

Прогрес – напрям розвитку до більш передового й досконалого, перехід від нижчого до вищого, зміни на краще (протилежність – регрес).

Продаж (sale) – обсяги реалізації продукції компанії за певний проміжок часу.

Продуктові інновації – створення нових товарів, що споживаються у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання).

Процент винагороди (carried interest) – фіксований процент винагороди, що сплачується менеджерам венчурного фонду компанією після повернення ними суми початкових інвестицій інвесторам і виплати обумовленого процента на вкладений капітал.

Псевдоінновації спрямовані на часткове покращання елементів товару без зміни їх базової конструкції та структури. Це в основному інновації з маркетинговою домінантою. Наприклад: нова презентація товару (кишенькове видання), нова комбінація естетичних і функціональних якостей, новий спосіб продажу (телемаркет).

Рання стадія розвитку (інвестування) фірми (early stage) – венчурне фінансування на одній з перших стадій розвитку фірми паралельно з завершенням науково-дослідних робіт.

Реадаптація – подолання інерції в поведінці, сприйняття новачії, переорієнтація організації.

Реновація – економічний процес оновлення елементів основних виробничих фондів, засобів виробництва (машин, обладнання, інструменту), що відбуваються внаслідок фізичного (матеріального) спрацювання та техніко-економічного старіння за рахунок коштів амортизаційного фонду.

Ретровведення – коли знову стають актуальними вже пройдені етапи розвитку техніки (наприклад, використання сили вітру тощо).

Ризиковий (венчурний) бізнес – своєрідна форма підприємництва, пов'язаного з розвитком електроніки. Невеликі ризикові підприємства, що мають справу з розробкою наукових ідей і втіленням їх у нові технології та продукти. Цим вони відрізняються від звичайних форм дрібного бізнесу. Ризиковий бізнес характеризується непевністю його позицій на ринку. Більшість

гинуть. Перевага ризикового бізнесу – гнучкість, рухливість, здатність швидко переорієнтовуватись. Необхідний капітал надходить від великих корпорацій, приватних фондів, держави на вигідних умовах. Організаційні форми венчурного бізнесу: ризикові підприємства, венчурні відділи корпорацій, венчурні фонди.

Ризикові підприємства – форма господарювання в інноваційному потоці, виконують сполучну роль між фундаментальними дослідженнями та масовим виробництвом нового продукту. Ризикові підприємства доводять наукові відкриття до промислових технологій та передають результати фірмам, котрі організовують масове виробництво. Ініціаторами ризикового підприємства є невеликі групи талановитих інженерів, винахідників, учених, менеджерів. Оскільки результати невідомі – це є чималим ризиком для такого підприємства. Тому капітал, який його фінансує, називається ризиковим. Якщо підприємство досягає успіху, то воно перетворюється на самостійну господарську одиницю або переходить у власність основних вкладників капіталу.

Ризикові підрозділи компаній – створюються великими корпораціями з метою опанування новітніх технологій і являють собою невеликі автономно керовані спеціалізовані виробництва. Їх фінансування відбувається за рахунок ризикового фонду, який створюється корпоративними підрозділами з відрахувань з власних бюджетів. Перші внутрішньофірмові ризикові підрозділи виникли на японській фірмі «Hitachi».

Ринки, що формуються (зародження, виникнення) (emerging markets) – виникаючі ринки, потенційно цікаві для венчурного інвестування. У зв'язку з тим, що для ринків, які формуються, характерні низька активність учасників та відсутність досвіду в його учасників, вони часто виявляються ризикованішими порівняно з уже сформованими ринками.

Розвиток – процес, в результаті якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого, вищого (більш складного). Розвиток – це накопичення змін, які руйнують рівновагу і збалансованість у соціоекономічній системі та створюють умови економічного зростання, переходу системи в нову якість. Інновації, як правило, забезпечують перехід економічної системи до нової пропорційності і до нового стану рівноваги. Економічний розвиток як поступальний рух на шляху підвищення ефективності системи відбувається нерівномірно.

Розробник – це спеціаліст, який доводить результати досліджень до завершальної, практично реалізованої стадії.

Синергізм – ефект підвищення результативності за рахунок використання взаємозв'язку різних видів спільної діяльності. Джерелом синергізму може бути використання одних і тих самих виробничих потужностей чи загальнослужбових утворень, наприклад служби НДДКР, що розробляють нову продукцію для багатьох підрозділів чи загальнозбутової мережі, а також взаємодоповнюваність, коли певні методи управління одним підрозділом допомагають прийому управління іншими підрозділами.

Система стимулювання інновацій – заходи, форми і засоби мотивації працівників до інноваційної творчості. Використовуються прямі та непрямі методи стимулювання.

Скасовуючі інновації – виключають виконання якоїсь операції і не замінюють її новою (наприклад, відміна якої-небудь форми звітності).

Соціальні інновації – нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя в цілому.

Соціальні перетворення – це зміна поведінки, іміджу, навичок, відносин між членами організації, організаційної культури в цілому.

Спільне підприємство (joint venture) – фірма, у якій венчурний капітал розподіляється між двома чи більше компаніями. Цей метод організації підприємства часто використовується в надто великих або надто ризикованих проектах.

Стагнація – застій у виробництві, економіці.

Стартовий капітал (start-up capital) – венчурний капітал на ранньому (після «посівного» капіталу) етапі фінансування, який необхідний для проведення науково-дослідних робіт та продажу перших партій товару.

Стратегічна зона господарювання – окремий сегмент середовища, на який фірма має (чи хоче мати) вихід і який є об'єктом аналізу з точки зору окремих тенденцій, небезпек, можливостей, що впливають зі стану цього середовища.

Стратегічне планування – управлінський процес створення і підтримки відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами у сфері маркетингу.

Стратегічний альянс – кооперація великих фірм для здійснення взаємодоповнюючих функцій при проведенні науково-дослідних робіт та поділі фінансових ризиків. Різновиди стратегічних альянсів: консорціуми, спільні підприємства.

Стратегічний господарський суб'єкт – внутрішньофірмовий підрозділ, що відповідає одночасно за короткотермінові результати та за розвиток майбутнього інноваційного потенціалу.

Стратегія захисна (оборонна) – збереження і закріплення позицій фірми в певних сферах на основі модернізації, модифікації наявних видів продукції, технологій. Завданням захисної стратегії є збереження стабільного становища на ринку.

Стратегія імітаційна – різновид захисної стратегії, який передбачає зменшення ризику впровадження нововведень завдяки залученню результатів наукових досліджень і розробок, проведених іншими фірмами.

Стратегія наступальна – тип стратегії, спрямованої на витіснення конкурентів шляхом випуску новацій і впровадження їх на ринок, захоплення нових ринків збуту чи домінуючих позицій на ринку за певним видом продукції.

Стратегія технополісів – це стратегія прориву в нові сфери діяльності на підставі розвитку мережі регіональних центрів високого технологічного рівня.

Стратегія фірми у сфері НДДКР – правила прийняття рішень відносно обсягу, спрямованості, інтенсивності робіт, джерела формування, характеру використання здобутих результатів. Науково-дослідна стратегія є елементом загальнокорпоративної стратегії.

Структурні зміни – це зміни загальної схеми виробничого процесу або його головних сегментів, зміна взаємовідносин у системі управління рівнів централізації, розподіл влади, відповідальності, обов'язків.

Термін окупності нововведення – показник ефективності реалізації інноваційного процесу, визначений як період, що починається з досліджень і закінчується моментом, коли прибуток з продажу нововведення покриває всі витрати на НДДКР.

Техніка – це предметно втілений і суспільно закріплений спосіб виготовлення чого-небудь. Наукові знання – це спосіб розуміння того, як це виготовляти.

Технологічний парк (технопарк) – юридична особа або група юридичних осіб (далі – учасники технологічного парку),

що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів із метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків із виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції

Технологічні зміни – це зміни будь-якого технологічного чинника: обладнання, інструментів, технологічних процесів, матеріалів, професійних знань, за допомогою яких створюються продукти праці.

Технологічні інновації – нові технології виробництва старих чи нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни перш за все в засобах і методах організації виробництва.

Технополіс – це науково-промисловий комплекс, створений для виробництва нової прогресивної продукції чи розроблення нових наукоємних технологій на базі тісних відносин із університетами та науково-технічними центрами.

Фактори (чинники) ризику (risk factors) – небезпека або «вузькі місця» того чи іншого бізнесу, які необхідно брати до уваги перед тим, як буде прийнято рішення про внесення інвестицій у компанію.

Фундаментальні дослідження (ФД) – розробка гіпотез, концепцій, теорій у певних галузях наукової діяльності, які є основою для створення нових або вдосконалення існуючих виробів, матеріалів, технологій. Наукові ідеї не вмирають і не викидаються на звалище, вони продовжують своє життя в комплексі з новими ідеями або у вигляді основи для розробки нових принципів і концепцій. Наприклад, відкриття, зроблені Фарадеєм, Максвеллом, Резерфордом і Кюрі, Лобачевським і Ейнштейном, продовжують служити науці та виробництву.

Юридичні інновації – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств, організацій та фізичних осіб, створюючи відповідні умови для розвитку. Деякі автори відносять юридичні інновації до соціальних.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДЖЕРЕЛ

Законодавчо-нормативні

1. Деякі питання організації діяльності технологічних парків [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2006 р. № 1657. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
2. Про створення Державного інноваційного фонду [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 1992 р. № 77. – Режим доступу: <http://www.zakon5.rada.gov.ua/laws/show/77-92-п>. – Назва з екрана.
3. Про затвердження Положення про порядок створення та функціонування технопарків та інноваційних структур інших типів [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету Міністрів України від 22 травня 1996 р. № 549. – Режим доступу: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/549-96-п>. – Назва з екрана.
4. Про затвердження Порядку державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів [Електронний ресурс]: Постанова Кабінету міністрів України № 1474 від 17 вересня 2003 р. із змінами та доповненнями. – Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP031474.html. – Назва з екрана.
5. Про інвестиційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 18 серпня 1991 р. № 1560-XII. – Режим доступу: <http://www.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
6. Про інноваційну діяльність [Електронний ресурс]: Закон України від 04 липня 2002 р. № 40-IV. – Режим доступу: <http://www.zakon0.rada.gov.ua>. – Назва з екрана.
7. Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні [Електронний ресурс]: Закон України від 16.01.2003 р. № 433-IV // Відомості Верховної Ради України (ВВР). – 2003, № 36. – С. 354. – Режим доступу: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/433-IV>. – Назва з екрана.

Основні

8. Booking.com запускает бесплатные сайты для небольших отелей [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

- <http://prohotelia.com.ua/2015/04/bookingsuite/>. – Назва з екрана.
9. Booking.com запустил приложение Booking Now для бронирования отелей в последнюю минуту [Электронный ресурс] / Гостиничный и ресторанный бизнес. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2015/01/booking-now-app/>. – Назва з екрана.
 10. Google Glass будут активно использовать в отелях [Электронный ресурс] / Гостиничный и ресторанный бизнес. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/08/google-glass/>. – Назва з екрана.
 11. HotelTonight выходит на российский рынок и подключает местные отели [Электронный ресурс] / Гостиничный и ресторанный бизнес. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2015/04/hoteltonight-russian-market/>. – Назва з екрана.
 12. La Villa Hamster: отель для людей-хомячков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://svalka24.beon.ru/43465-793-la-villa-hamster-otel-dlja-ljudei-homjachkov.zhtml>. – Назва з екрана.
 13. NH Hotel Group запустила галографическую 3D-технология для организации встреч и мероприятий [Электронный ресурс] / Гостиничный и ресторанный бизнес. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/11/high-tech-made-easy/>. – Назва з екрана.
 14. TripAdvisor выпустил приложение для Apple Watch [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2015/04/tripadvisor-apple-watch/>. – Назва з екрана.
 15. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук. – Київ: КНЕУ, 2003. – 394 с.
 16. Базовый комплект «Умный Дом» для гостиницы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://erablago2.adlogic.ru/products/bazovyi_komplekt_umnyi_dom_dlja_gostinicy_14_zon_upravlenija/. – Назва з екрана.
 17. Балансирующий амбар The Balancing Barn [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://masterpla.net/балансирующий-амбар-the-balancing-barn-саффорд-video_1246e248f.html. – Назва з екрана.

18. В испанском отеле можно расплатиться с помощью отпечатков пальцев [Электронный ресурс] / Гостиничный и ресторанный бизнес. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2012/06/в-испанском-отеле-можно-расплатиться/>. – Назва з екрана.
19. В Мексике появился отель из труб [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://turistua.com/ru/news/novyi-neobychnyi-otel-iz-trub-02479/>. – Назва з екрана.
20. В Украине появились автобусы-гостиницы [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://taxi.kiev.ua/news.php?id=4907&t=2&idrp=>. – Назва з екрана.
21. Василенко В. О. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / В. О. Василенко, В. Г. Шматько ; за ред. В. О. Василенко. – [Вид. 3-є, випр. та допов.]. – Київ : Центр навч. л-ри, 2005. – 440 с.
22. Гости отелей сети Starwood смогут использовать iPhone в качестве ключа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/11/spg-keyless/>. – Назва з екрана.
23. Гостиничная сеть Marriott презентовала «Телепорт» / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/09/getteleported/>. – Назва з екрана.
24. Готелі – капсули в Європі [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://archiclub.info/2013/01/2601>. – Назва з екрана.
25. Готель Everland – мобільна кімната [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cikavo.com/article/5867.html>. – Назва з екрана.
26. Грицак Н. Энергосберегающие технологии: неотвратимое будущее. Часть 1 : Забытый тренд на службе у антикризисного маркетинга / Н. Грицак // Отельер-ресторатор. – 2013. – № 1 – С. 68–73.
27. Гудзовата О. О. Торгівля, комерція, підприємництво [Електронний ресурс] / О. О. Гудзовата. – 2013. – Вип. 15. – С. 94–98. – Режим доступа: http://tourlib.net/statti_ukr/gudzovata.htm. – Назва з екрана.

28. Дубовский С. В. Прогнозирование катастроф на примере циклов Кондратьева / С. В. Дубовский // *Общественные науки и современность*. – 1993. – № 5. – С. 123–127.
29. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки : навч. посіб. / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. М. Меркулов. – Київ : Центр учб. л-ри, 2012. – 448 с.
30. Интерактивные столы в лобби отелей привлекают гостей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2009/11/интерактивные-столы-в-лобби-помогают/>. – Назва з екрана.
31. Информационные системы управления гостиничными комплексами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.stroimhotel.ru/files/pdf/metodology/metod/02.pdf>. – Назва з екрана.
32. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2010. – 334 с.
33. Ілляшенко С. М. Товарна інноваційна політика : підручник / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна. – Суми : ВТД «Університетська книга», 2007. – 281 с.
34. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – [2-ге вид., перероб. і допов.]. – Суми : Університетська книга; Київ : Видавничий дім «Княгиня Ольга», 2005. – 324 с.
35. Как будет выглядеть гостиничный номер будущего? / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2013/11/ith-room-experience/>. – Назва з екрана.
36. Кардаш В. Я. Товарна інноваційна політика : підручник / В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк. – Київ : КНЕУ, 2002. – 266 с.
37. Классическая мебель, модерн и этническая мебель [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://loftinterior.ru/classic/>. – Назва з екрана.
38. Кобяк М. В. Технологический прогресс как фактор инноваций в гостиничном бизнесе [Электронный ресурс] / М. В. Кобяк, М. Ю. Лайко // *Российское предприниматель-*

- ство. – 2012. – № 18 (240). – С. 126–132. – Режим доступу: <http://www.creativeconomy.ru/articles/29797>. – Назва з екрана.
39. Коробки для сна презентovali в Москві [Електронний ресурс] / Гостиничний и ресторанный бизнес. – Режим доступу: <http://prohotel.ru/news-161022/0/>. – Назва з екрана.
40. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент [Електронний ресурс] : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.
41. Кровать должна быть не только местом для сна [Електронний ресурс] / Гостиничний и ресторанный бизнес. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2010/01/3609somnia-neu/>. – Назва з екрана.
42. Круизный лайнер на горе [Електронний ресурс] / Water world. – Режим доступу: <http://wwportal.com/raznoe-35>. – Назва з екрана.
43. Кулеподібний готель відкрили у Франції [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cikavo.com/article/17146.html>. – Назва з екрана.
44. Летающий отель Thunderbird 2. 200-метровый воздушный корабль отправится в кругосветное путешествие в 2020 году [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.infuture.ru/news.php?news_id=180. – Назва з екрана.
45. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Т. В. Майорова. – Київ : Центр учб. л-ри, 2009. – 472 с.
46. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д. е. н., проф. С. М. Ілляшенка. – Суми : Унів. книга, 2008. – 615 с.
47. Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія / за ред. д. е. н., професора С. М. Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Друкарський дім «Папірус», 2010. – 621 с.
48. Мельник Л. Г. Экономика и информация: экономика информации и информация в экономике : энциклопедический словарь / Л. Г. Мельник. – Сумы : Унив. книга, 2005. – 384 с.
49. Микроchip предотвратит кражи полотенец и халатов в отеле / Гостиничний и ресторанный бизнес [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2011/04/linen-technology-tracking/>. – Назва з екрана.

50. Музыка создает настроение / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotel.ru/article-17870/0/>. – Назва з екрана.
51. Невероятный плавающий отель будущего на Мальдивах [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://turistua.com/ru/news/neveroyatnyi-plavayuschii-otel-buduschego-na-maldivah-02476/>. – Назва з екрана.
52. Непрístupно-живописные города Греции и Каппадокии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://automoto-journal.ru/tag/selo/feed/>. – Назва з екрана.
53. Обзор систем управления отелем: функции и возможности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2012/01/hotels-pms/>. – Назва з екрана.
54. Отели будут стимулировать гостей оставлять чаевые за уборку номеров // PRO HOTELIA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/09/the-envelope-please-mariott/>. – Назва з екрана.
55. Отель Treehotel в Швеции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://redigo.ru/geo/Europe/Sweden/poi/13552/media/photo/15>. – Назва з екрана.
56. Отель Ubud Hanging Gardens на Бали [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://dayevents.ru/otel-ubud-hanging-gardens-na-bali#more-5749>. – Назва з екрана.
57. Отель из соли в Боливии [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://udivitelno.com/doma/item/335-otel-iz-soli-palasio-de-sal>. – Назва з екрана.
58. Отель как на ладони. Электронные системы управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2009/08/отель-как-на-ладони-электронные-систе/>. – Назва з екрана.
59. Отель Какслаутаннен и деревня Иглу / GID.TRAVEL [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gid.travel/point/otel-kakslautannen-i-derevnya-iglu>. – Назва з екрана.
60. Отельная фишка: Вязаный номер / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2011/11/отельная-фишка-вязаный-номер/>. – Назва з екрана.

61. Отельная фишка: Дворецкий по запахам / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2012/03/fragrance-butler/>. – Назва з екрана.
62. Отельная фишка: Мыльный Дворецкий / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/02/soap-butler-service/>. – Назва з екрана.
63. П'ятницька Г. Т. Інноваційні ресторани технології: основи теорії : навч. посіб. для вищ. навч. закл. / Г. Т. П'ятницька, Н. О. П'ятницька. – Київ : Кондор-Видавництво, 2013. – 250 с.
64. Первый в мире летающий отель: Hotelicopter (Вертолет-отель) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://alldayplus.ru/society/science/526-pervyj-v-mire-letayushhij-otel-hotelicopter-vertolet-otel.html>. – Назва з екрана.
65. Подводные отели в Дубае, КНР, Мальдивах. Научная фантастика – в жизнь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://poasii.ru/attractions/podvodnyi-otel-kitae-dubae-maldivakh-foto-video>. – Назва з екрана.
66. Подводный гостиничный комплекс Hydropolis откроется в Дубае [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://mobbit.info/item/2007/12/13/podvodnyi-gostinichnyi-kompleks-hydropolis-otkroetsya-v-dubayah>. – Назва з екрана.
67. Подводный отель в Дубае – Hydropolis Undersea Resort [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.goldengod.ru/podvodnyi-otel-v-dubae-hydropolis-undersea-resort/>. – Назва з екрана.
68. Подводный отель во Флориде [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chudolike.ru/usa/podvodnyj-otel-vo-floride-ssha.html?ml>. – Назва з екрана.
69. Престижная гостиница внутри заброшенного строительного крана [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://byaki.net/eto_interesno/62338-prestizhnaya-gostinica-vnutri-zabroshennogo-stroitel'nogo-krana.html. – Назва з екрана.
70. Путешественники смогут выбирать отель по скорости и качеству wi-fi / Гостиничный и ресторанный бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

- <http://prohotelia.com.ua/2014/08/hotel-wifi-test/>. – Назва з екрана.
71. Робот для монотонной работы в гостинице [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2010/04/robotictowelfolding/>. – Назва з екрана.
 72. Роглев Х. Р. Основы готельного менеджменту [Электронный ресурс] / Х. Р. Роглев. – Режим доступа: http://tourlib.net/books_ukr/roglev.htm. – Назва з екрана.
 73. Самая инновационная технология в гостеприимстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://prohotelia.com.ua/2010/03/innovative_hospitality_technology/. – Назва з екрана.
 74. Система по управлению гостиницей: от самого простого к самому сложному [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://poltava-obl.ru/novosti/?p=1289>. – Назва з екрана.
 75. Смартфон вместо электронного ключа в отелях Holiday Inn [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2010/09/mobilekey/>. – Назва з екрана.
 76. Управление климатом [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://erablago2.adlogic.ru/products/upravlenie_klimatom/. – Назва з екрана.
 77. Услуги для животных в Санкт-Петербурге – Домашние животные – зоогостиница на дому [Электронный ресурс]. – Режим доступа: sankt-peterburg.buyreklama.ru/sankt-peterburg/domashnjaja-perederzhka-zoogostinica-na-domu-N-15338329. – Назва з екрана.
 78. Успехи наших выпускников: лето только начинается! / Международная школа дизайна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://designschool.ru/press/uspehi-nashih-vyipusknikov-let-toлько-nachinaetsya/>. – Назва з екрана.
 79. Шелковникова Л. Защита персональных данных в гостинице / Л. Шелковникова, А. Плотников // Отельер-ресторатор. – 2012. – № 5. – С. 32–35.
 80. Электронные терминалы вытесняют традиционных консьержей [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2011/01/concierge-navigator/>. – Назва з екрана.

81. Юданов А. Ю. Европейские корпорации в условиях глобализации / А. Ю. Юданов // МЭ и МО. – 2001. – № 11. – С. 69–76.
82. Юданов А. Ю. Конкуренция: теория и практика / А. Ю. Юданов. – Москва : ГНОМид, 2001. – 304 с.
83. Four Seasons Safari Lodge Serengeti [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.booking.com/hotel/tz/four-seasons-safari-lodge-serengeti.ru.html>. – Назва з екрана.
84. Gagarinhostel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gagarinhostel.com.ua/ru/gallery/>. – Назва з екрана.
85. InterContinental Dubai Festival City (Dubai, United Arab Emirates) / 14 of the world's most outrageous hotel pools [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://travel.cnn.com/14-worlds-most-spectacular-hotel-pools-635521>. – Назва з екрана.
86. LeCrans Hotel & Spa [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.letsbookhotel.com/ru/switzerland/crans-montana/hotel/lecrans-hotel-spa.aspx>. – Назва з екрана.
87. Meet the all new Relay [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://prohotelia.com.ua/2014/08/a-l-o-botlr/>. – Назва з екрана.
88. Microsoft Surface in the Seattle Sheraton Hotel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://glocaluniv.com/iphone-гостиница-пекин/microsoft-surface-in-the-seattle-sheraton-hotel.html>. – Назва з екрана.
89. Mit dem Rollenden Hotel in der Welt zu Hause [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rotel.de/rollendes-hotel/das-rollende-hotel.html>. – Назва з екрана.
90. Montaña Mágica Lodge, Чили [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cameralabs.org/4908-8-samykh-interesnykh-otelej-mira>. – Назва з екрана.
91. PR2 Does The Impossible, Folds Towels [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spectrum.ieee.org/automaton/robotics/home-robots/pr2-does-the-impossible-folds-towels>. – Назва з екрана.
92. Sorrisniva Igloo Hotel [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.booking.com/hotel/no/sorrisniva-iglo.ru.html>. – Назва з екрана.

ДОДАТКИ

Додаток А

Методологічні аспекти організації інноваційної діяльності в готельній сфері

Таблиця А.1 – Тракткування категорії «інновація» у дослідженнях різних учених і нормативно-правових документах

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Буднікевич І. М., Школа І. М. Становлення регіонального ринку інновацій в Україні. – Чернівці : Зелена Буковина, 2002. – С. 29.	Інновація – комплексний процес, спрямований на створення, розроблення та доведення наукової чи будь-якої іншої нової ідеї до стадії комерційного використання та поширення в економіці
Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі. – Київ : Україна, 1994. – С. 41.	Інновація – це особливий засіб підприємців, за допомогою якого вони досліджують зміни, що мають місце в економіці та суспільстві, з метою використання їх у бізнесі чи в різних сферах обслуговування. Інновація (новаторство) не стільки технічний, скільки економічний або соціальний термін
Економічна енциклопедія. – Київ : Академія, 2000. – С. 656.	Інновація – це новий підхід до конструювання виробництва, збуту товарів, завдяки якому інноватор та його компанія здобувають перевагу над конкурентами
Закон України «Про інноваційну діяльність	Інновації – новостворені (застосовані) і (або) вдосконалені конкурентоспроможні 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

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Гульєнкова С. Д. Інноваційний менеджмент : учебник для вузов. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – С. 16.	Інновація – це кінцевий результат інноваційної діяльності, втілений у вигляді нового чи вдосконаленого продукту, який впроваджений на ринку, нового чи вдосконаленого технологічного процесу, що використовується в практичній діяльності або в новому підході до соціальних послуг
Ляшко О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання : монографія. – Київ : Ін-т економ. прогнозування НАН України, 1999. – С. 28.	Інновація – це комплексний процес, що передбачає створення, розробку доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу
Мелинский В. Інноваційний менеджмент. – Москва : Инфра-М, 2002. – С. 5.	Інновація – об'єкт, упроваджений у виробництво в результаті проведеного наукового дослідження або зробленого відкриття, якісно відмінний від попереднього аналога
Морозов Ю. Інноваційний менеджмент. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – С. 6.	Інновації в широкому розумінні – це прибуткове використання новацій у вигляді нових технологій, видів продукції і послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних рішень виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного чи іншого характеру
Нельсон Р., Уінтер С. Еволюційна теорія економічних змін. – Москва : Финстатинформ, 2000. – С. 46.	Інновація – це зміна рутини. Життєздатність залежить від того, як її оціняють споживачі

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Ніксон Ф. Інновація, інноваційний процес, інноваційний менеджмент [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.gae.ru/topogaphs/112-3766 (дата звертання: 9.10.2014)	Інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, які зумовлюють появу на ринку нових і покращених промислових процесів та обладнання
Покропивний С. Ф. Інноваційний менеджмент у ринковій системі господарювання // Економіка України. – 1995. – № 2. – С. 24.	Інновація – упровадження в господарську практику результатів інноваційних процесів
Портер М. Конкуренція. – Москва : Вільямс, 2001. – С. 171.	Інновації – це можливість здобути конкурентні переваги. Нововведення характеризується в широкому значенні, включаючи як нові технології, так і нові методи роботи. 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
Санто Б. Інновація як средство економічного развития. – Москва : Прогрес, 1990.	Інновація – це такий суспільний, технічний чи економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій і у випадку, якщо вона на ринку може принести додатковий дохід.

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Санто Б. Інновация как средство экономического развития. – Москва : Прогрес, 1990.	Інновация – це такий техніко-економічний цикл, у якому використання результатів досліджень і розробок безпосередньо викликає технічні, економічні зміни, що впливають на діяльність цієї сфери
Сорос Дж. Открытое общество. Реформируя глобальный капитализм. – Москва, 2001. – С. 379.	Інновация – це одна з головних переваг вільних ринків, але на фінансових ринках інновації неминуче породжують нестабільність. Інновації приносять інтелектуальне задоволення й прибуток інноваторам, але пріоритетом має бути підтримання стабільності або, точніше, запобігання розвитку небажаних тенденцій на ринках
Фатхутдинов Р. Конкурентоспособность: экономика, стратегия управления. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – С. 279.	Інновация – це кінцевий результат упровадження новинок з метою зміни об'єкта управління й отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту
Хамел Г., Прахалад К. Конкурируя за будущее. – Москва : Олимп-Бизнес, 2002. – С. 216.	Інновации приносят максимальный прибуток, якщо випереджають інші в глобальному масштабі
Шумпетер Й. Теория экономического развития. – Москва : Прогрес, 1992. – С. 84–154.	Інновация – це нова комбінація. Інновація в економіці, будь-яке нововведення в мистецтві, науці, життєвій практиці – головним чином полягає в рекомбінації концептуальних фізичних матеріалів, які існуювали на ринку (творче руйнування)
Яковель Ю. Ускорение научно-технического прогресса: теория и экономический механизм. – Москва : Экономика, 1988. – С. 95.	Інновация – це якісні зміни у виробництві, які можуть стосуватися як техніки і технології, так і форм організації виробництва і управління

Таблиця А.2 – Тракткування категорії «новація» у дослідженнях різних учених

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Лелон П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Новація – це новий вид продукції, метод, технологія
Менсфілд Е. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Коли винахід починає використовуватись, він стає науково-технічною новацією

Таблиця А.3 – Тракткування категорії «нововведення» у дослідженнях різних учених

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Барнет Х. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – будь-яка ідея, діяльність чи речовий результат, які відрізняються за своїми якісними ознаками від існуючих форм
Кругліков А. Т. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – вперше створений і використаний конкретний засіб чи спосіб діяльності, який задовольняє суспільні потреби, дає реальний ефект у відповідних сферах людської діяльності і в якому знайшло практичне використання або вплилось нове знання у вигляді наукового відкриття чи технічного винаходу
Лелон П. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – це впровадження новації в економічний виробничий цикл

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Найт К. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – це впровадження будь-чого нового відносно організації чи її безпосереднього оточення
А. Пригожин; Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – це процес, тобто перехід певної системи з одного стану в інший
Петлюх В. М. Навч. посіб. / за заг. ред. В. М. Петлюха, Л. В. Торгової. – Київ : КНЕУ, 2003. – 315 с. http://readbookz.com/book/214/8201.html	Нововведення – це процес створення, поширення й використання нового практичного засобу (власне нововведення) для нової чи кращого задоволення уже наявної суспільної потреби; це процес сполучених із даним нововведенням змін у тому соціальному й матеріальному середовищі, у якому відбувається його життєвий цикл
Твісс Б. Управление научно-техническими нововведениями. – Москва : Экономика, 1989. – С. 37.	Нововведення — це пропозиція на ринку чогось нового, за що споживач готовий платити. Винахід стає нововведенням, якщо здобуває успіх на ринку. Нововведення — це застосування, тобто процес, у якому винахід чи ідея набувають економічного змісту
Твісс Б. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення – процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту

Продовж. дод. А

Продовж. табл. А.3

Автор трактування; джерело, в якому зазначено трактування терміну	Зміст визначення
Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают. – Москва : Прогрес, 1987. – С. 27–28.	Нововведення – це битва на ринку між новаторами чи атакуючими, – тим, хто намагається зробити гроші, змінюючи порядок речей, – і тими, хто обороняється, захищаючи свої нинішні доходи. Нововведення – це плід зусиль непересічної особистості, надбання ринку, що піддається повторенню
Черваньов Д. М. Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств України / Черваньов Д. М., Нейкова Л. І. – Київ : Знання, 1999. – С. 34.	Нововведення – це процес доведення наукової ідеї чи технічного винаходу до стадії практичного використання, що приносить дохід, а також пов'язані з цим процесом техніко-економічні та інші зміни в соціальному середовищі
Хаберланд Ф. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.	Нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні й організаційні зміни, які виникають у процесі відтворення. Його основними характеристиками є: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій у порівнянні з попередніми, темпи реалізації, динаміка циклу нововведення, економічна ефективність, соціальні наслідки

Додаток Б

Тенденції інноваційного розвитку як передумова інноваційної діяльності сучасних підприємствах готельного господарства

Аналіз розвитку людства за К. Боулдінгом [39]

За твердженням К. Боулдінга [29], якщо останні п'ятдесят тисяч років існування людини поділити на відрізки життя приблизно у 62 роки кожний, то виявиться близько 800 таких відрізків, із них:

- 800 повних 650 прожили у печерах;
- тільки за останні приблизно 70 таких відрізків стало можливим ефективно передавати інформацію від одного покоління до іншого завдяки писемності;
- лише в останні 7 відрізків життя маси людей побачили друкарське слово;
- за останні 5 – стало можливим вимірювати час з найменшою точністю;
- тільки останні 3 – з'явилась можливість використовувати електричний двигун;
- переважна більшість матеріальних благ, якими ми користуємося в повсякденному житті сьогодні, винайдена протягом останніх двох відрізків;
- тільки протягом останніх двох відрізків – сільське господарство (як основа цивілізації) втратило домінуючу роль;
- упродовж цих же відрізків у США і провідних країнах Західної Європи понад 50 % населення перейшли зі статусу «синіх комірців» (фабричні працівники, інженерно-технічні працівники) у статус «білих комірців» (працівники сфери послуг, управлінські службовці);
- 90 % усіх учених, які коли-небудь жили, живі й сьогодні;
- від початку XX ст. більш ніж на 60 % скоротився середній час, необхідний для того, щоб велике наукове відкриття було переведене в корисну технологічну форму.

Таблиця Б.1 – Інновації в історії людства [39]

Інновація	Час виникнення	Інновація	Час виникнення
Інструменти	2–3 млн років до н. е.	Вугілля і нафта для отримання енергії	1810
Мова	500 000 до н. е.	Електрика	1870
Охота	500 000 до н. е.	Автомобілі	1890
Переселення, міграції	300 000 до н. е.	Телекомунікація	1900
Житло	150 000 до н. е.	Літак	1905
Релігія	20 000 до н. е.	Антибіотики	1935
Землеробство	15 000 до н. е.	Ядерна енергетика і зброя	1945
Міста	7 000 до н. с.	Термоядерна енергія	1950
Колесо	3 500 до н. е.	Комп'ютери	1950
Книга	2 800 до н. е.	Широке використання добрив	1960
Оподаткування	2 700 до н. с.	Супермаркети	1960
Школи	2 500 до н. е.	Штучний супутник	1957
Судновиробництво	2 400 до н. с.	Кредитні картки	1960
Листування	2000 до н. е.	Лазер	1965
Алфавіт	1500 до н. е.	Факсимільний зв'язок	1965
Судна	1500 до н. е.	Посадка на місяць	1969
Системи штучного управління	1500 до н. е.	Генна інженерія	1970
Числа	1 500 до н. е.	Трансплантація органів	1970
Використання потужності вітру	1 000 до н. е.	Штрих-коди	1970
Поява монет	700 до н. е.	Відкрита освіта	1970
Лікарні	600 до н. е.	Персональні комп'ютери	1975
Демократія	500 до н. е.	Електронна пошта	1980
Годинники і компас	1 200 до н. е.	Мобільний телефон	1980
Наука	1 500 до н. е.	Інтернет	1985
Політичні партії	1 640 до н. е.	Клонування	1995
Машини	1 780 до н. е.		

Таблиця Б.2 – Генезис теорій інноваційного розвитку [39]

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
<i>Теорії циклічного економічного розвитку</i>	
Теорія циклічних криз німецькою економіста К. Маркса, 1860-ті роки	Піднесення та спади в економічному розвитку пояснював матеріальними факторами. Доводив, що матеріальною основою циклічного руху економіки є середній термін життя основного капіталу, вкладеного в засоби виробництва, (на той час 10–13 років). На економічні процеси суттєво впливають технічні відкриття. Засоби праці постійно удосконалюються, тому кожен новий середньостроковий цикл – це новий рівень науково-технічного прогресу і розвитку продуктивних сил. Розрізняв екстенсивний (обсяги виробництва збільшуються на основі старої техніки) та інтенсивний (масово впроваджуються нові види техніки) технічний прогрес. В обох випадках відбуваються структурні та галузеві зрушення в економіці, але різною мірою. За інтенсивного прогресу продуктивність праці підвищується суттєво, збільшуючи при цьому і сукупну віддачу від капіталовкладень. Упродовж середніх циклів масово впроваджується нове обладнання, призначене для випуску нових видів продукції. Це є основою технічної революції, яка переходить з одного сектору економіки в інші, охоплюючи всі сфери суспільного виробництва і змінюючи основи технічного способу виробництва. Внаслідок технічної революції утворюються нові галузі економіки, підвищуються темп накопичення капіталу і приріст виробництва. Однак коли вже створені нові сектори економіки, то технічні нововведення в них стають ординарними. Це призводить до сповільнення темпів виробництва, що вимагає нових перетворень у технічному способі виробництва. Стосовно інновацій К. Маркс схилився до думки щодо їх зовнішньої (екзогенної) природи. Він вважав, що винаходи є результатом наукової праці

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія циклічних криз німецькою економіста К. Маркса, 1860-ті роки	винахідників, які займаються нею, переслідуючи власні інтереси. Водночас він вказував на прямий зв'язок між запровадженням винаходів із нормою прибутку, тобто наголошував на внутрішніх мотивах, якими керуються власники капіталу, приймаючи рішення про введення нових зразків техніки чи нехтування ними
Теорія «довгих хвиль» російського економіста М. Кондратьєва, 1920-ті роки	М. Д. Кондратьєв вважав «довгі хвилі» ендегенними, внутрішньо притаманними ринковому, капіталістичному господарству, які і ведуть до його саморегулювання. Фази підйому і спаду розглядаються як закономірні і передбачені стадії розвитку. Подібно до теорії Маркса, що вбачав матеріальну основу середніх циклів у термінах оновлення устаткування, і нідерландських марксистів Й. ван Гельдерна і З. де Вольфа, які розраховували 40–50-річний цикл дії об'єктів транспортної інфраструктури, Кондратьєв говорив про стрибкоподібну зміну «основних капітальних благ». Ключова роль у цьому належить науково-технічному прогресу. Технологічний прогрес пов'язаний з кластерами (згустками) базисних інновацій, які радикально змінюють технічну та енергетичну бази виробництва, форми його організації, галузеву і просторову структури.
	На відміну від низки інших дослідників, Кондратьєв вважав науково-технічний прогрес не екзогенним, а органічно вбудованим у механізм великих циклів елементом, оскільки їх ритміку визначають не інновації (відкриття і винаходи), а їх запровадження в практику (тобто дифузія) Нова хвиля настає тоді, коли екстенсивна фаза досягає максимуму, що пов'язане з моральним старінням широко поширених технологій. Накопичення капіталу веде до

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія «довгих хвиль» російського економіста М. Кондратьєва, 1920-ті роки	його відносного здешевлення, ставка відсотка і норма прибутку знижуються до такого рівня, що роблять рентабельними ризикові (венчурні) інвестиції в нові техніку і технології. Починається фаза підйому, пов'язана з величезними обсягами нового будівництва, будівництвом нових підприємств і виникненням цілих галузей і т. д. У вищій точці підйому відбувається вичерпання запасів дешевою капіталу і базових нововведень, що знаменує перехід до фази екстенсивного розвитку. На основі теорії М. Д. Кондратьєва і безлічі інших робіт з динаміки світового господарства загальноприйнятим стало виділення трьох основних стадій розвитку – доіндустріального, індустріального і постіндустріального; 1-ї, 2-ї і 3-ї промислових революцій і «довгих хвиль», а в їх рамках – п'яти циклів Кондратьєва
Теорія інноваційного розвитку австрійського економіста Й. Шумпетера, кінець XIX – початок XX ст.	<i>Інноваційні теорії технологічних змін</i> Вперше ввів термін «інновації», які розглядав як зміни у технології та управлінні, як нові комбінації використання ресурсів. Процес розвитку розумів як «здійснення нових комбінацій». Нові комбінації – це нове застосування наявних у народному господарстві засобів виробництва (тобто інтенсивний розвиток економіки). Й. Шумпетер висловив гіпотезу, що інновації з'являються в економічній системі не рівномірно, а у вигляді більш-менш одночасно освоєваних послідовних новаций – кластерів. Кластер інновацій – сукупність базисних нововведень, що визначають технологічний устрій економіки протягом тривалого часу.

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія інноваційного розвитку австрійського економіста Й. Шумпетера. кінець XIX – початок XX ст.	Основною причиною утворення довгих хвиль в економіці вважав концентрацію важливих нововведень в окремих галузях, внаслідок чого від кожного нового базового нововведення утворюються вторинні нововведення, які вдосконалюють існуючі і продукти-товари, формуючи вторинну хвилю. Розробив класифікацію хвиль, які мали місце в історії людства (відомі як технологічні установи), визначивши ключовий фактор кожної хвилі, що дав імпульс її поширенню. Початок п'ятої хвилі визначили інші вчені, які працювали над цією проблемою. Сьогодні вже прогнозується наближення шостої хвилі – хвилі розвитку біотехнологій. Особливу роль у технологічному розвитку відводив підприємцям-новаторам. Наголошував, що підприємець-новатор не знаходить і не створює нових можливостей. Вони існують самі по собі, нагромаджуються і навіть пропагуються, але без підприємця ці можливості не здатні реалізуватися, і тому функція підприємця-новатора полягає в їх реалізації. Інновація – нова функція виробництва
Дослідження американського економіста, лауреату Нобелівської премії, вихідця із України С. Кузнеця, 1970-ті роки	С. Кузнець стверджував, що в бажанні підприємців інвестувати в принципово нові види техніки чи товари немає жодної закономірності. На його думку, революційні інновації виникають переважно випадково, під впливом певних зовнішніх обставин (зміни в політиці, економіці, поява нових відкриттів тощо). Іншими словами, визначаючи існування економічних циклів, Кузнець пов'язує їх з циклами інноваційних технологій, наголошуючи водночас на випадковості появи інновацій

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Неокласична теорія нововведень, 1970-ті роки (німецький економіст Г. Менш, американський економіст Р. Фостер)	Г. Менш запропонував класифікацію нововведень і виділив три великі групи – базисні; такі, що поліпшують; і псевдоінновації. Базисні інновації поділяються на технологічні (утворюють нові галузі і ринки) і нетехнологічні (зміни в культурі, управлінні, суспільних послугах). Між нововведеннями існує конкуренція за ресурси, тому що кожний вид нововведень вимагає певних витрат праці і капіталу.
	Розробив гіпотезу перервності, яка постулює «драматичне чергування періодів, багатих нововведеннями і нестачі їх». На думку Г. Менша, кризові явища пояснюються саме тим, що не вистачає базових інновацій і відсутні умови для розвитку науки і винахідництва. Також Г. Менш висунув тезу щодо необхідності усунення перешкод для введення інновацій через «доповнення до глобального регулювання» шляхом участі держави в здійсненні проєктів нововведення з метою компенсації ризику. Приділяв багато уваги дослідженню технологічних циклів у праці «Технологічний пат», що побачила світ 1975 р. Г. Менш назвав кризу 1970-х «технологічним патом», тобто закономірною паузою в поступальному розвитку економіки: «Це така пауза (виникає регулярно), коли країни впадають у кризу, вихід з якої неможливий у рамках існуючої техніки та наявного міжнародного розподілу праці». Г. Менш вказує, що погіршення становища фірми породжує стимул до інновації. І навпаки, коли справи фірми успішно розвиваються, у неї відсутня потреба що-небудь змінювати в налагодженому виробництві. Г. Менш стверджує, що кінець процвітання старих галузей збільшує схильність

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Неокласична теорія нововведень, 1970-ті роки (німецький економіст Г. Менш, американський економіст Р. Фостер)	Власників капіталу до інвестування в нову продукцію і технологію. Не зважаючи на те що прибуток у фазі депресії малий, власники бачать у внеску капіталу в інновації менше ризику, ніж у внеску в стару продукцію і технологію чи боргові зобов'язання. Концепцію Г. Менша розділяв американський економіст Р. Фостер, який у книзі «Оновлення виробництва. Атакуючі вирають» (1985) встановив, що нововведення підкоряються певній логіці і прогнозуванню, і на цій основі можна оцінити глибин тих змін, які стаються. А для цього, на думку Фостера, компанії мають ввести продуману й сконцентровану програму накопичення наукових знань за допомогою досліджень
Концепції формування технологічних систем і дифузії нововведень англійських економістів К. Фрімена, Дж. Кларка, Л. Суте	Ними введено поняття технологічної системи як системи взаємозалежних сімей технічних і соціальних нововведень. Відповідно до поглядів зазначених економістів темпи економічного зростання залежать від формування, розвитку і старіння технологічних систем. Поширення нововведень розглядається як механізм розвитку технологічної системи, а темпи такого поширення пов'язуються з ринковим механізмом, наявністю відповідних умов і стимулювання. На думку К. Фрімена і його колег, поштовхом до розвитку економіки слугить поява базисних нововведень в окремих галузях виробництва. Старіння технологічних систем в одних країнах і поява таких систем в інших призводять до нерівномірності міжрайового розвитку. Економічне зростання розглядається як результат появи нових галузей

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Концепція технологічних систем російських економістів Д. Львова і С. Глазьева, 1970-ті роки	Запровадили типізацію трансформаційних процесів в економічних системах. Виділили три типи трансформаційних процесів: товарно-ринкові, виробничо-структурні і системні трансформації. Перший тип трансформації свідчить про певний розлад у сфері обігу, але він не викликає серйозних перетворень в ефективній системі, якщо її продукт не застарів, а виробнича база не вимагає оновлення. Прояви першого типу трансформації – скорочення обсягів реалізації продукції, тимчасові звільнення з роботи, короткострокові фінансові труднощі. Другий тип трансформації охоплює не тільки сферу обігу, а й виробничу сферу, тобто увесь процес відтворення. А це означає, що припускають наявність глибоких якісних змін і в структурі виробництва, і в його матеріально-технічній базі. Постійними супутниками трансформації цього типу є масові звільнення, банкрутства, перерозподіл власності, утворення монопольних союзів, дефіцит державного бюджету і т. д. Третій тип – найглибший тип трансформації, який стосується не тільки процесів відтворення, а й власне типу відтворення, тобто припускає зміну способу господарювання, хоча його зовнішні ознаки мало чим відрізняються від другого типу трансформації
Теорія технологічного розриву російського економіста М. Познера	<i>Сучасні концепції інноваційного розвитку</i> Основні ідеї теорії: 1) інновації є могутнім фактором ескалції технологічного розриву між країнами, які спроможні стимулювати розвиток технологій і виробництва товарів та послуг на їх основі, і країнами, які втратили інструменти впливу на національні інноваційні процеси;

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія технологічного розриву російського економіста М. Познера	2) конкурентна ціна товару на тій або іншій фазі (стадії) його життєвого циклу (упровадження, зростання, зрілість і спад) підсилює переваги (доходи) тих, хто впроваджує інновації, сприяє послідовному поширенню інновацій на ринках збуту країн відповідно до їх рівня розвитку з подальшим перенесенням виробництва до країн з дешевою робочою силою, або до країн, де можна «дешево забруднювати чужу територію». У подальшому країна-інноватор і експортер, примноживши власні капітали, перетворюється на імпортера цієї продукції, розширюючи споживчий попит і добробут населення; 3) високорозвинені країни підтримують масовий рівень інноваційної діяльності, нарощують відповідно обсяги експорту та імпорту високотехнологічної продукції і напівфабрикатів на основі спеціалізації та кооперації, розвивають внутрішньогалузеву торгівлю; 4) сучасний етап науково-технічного і технологічного прогресу характеризується перетворенням парадигми масового виробництва на парадигму домінування гнучких технологічних систем; 5) протягом останніх двадцяти років старі і нові технології в економічних системах існують поруч. Зрілі технології випробовують втрату можливостей зростання, розширення ринків збуту у старих межах і виживають лише за рахунок їх географічної диверсифікації. Нові технології перебувають на етапі стрімкого зростання за колосальних норм прибутків
Теорія інтелектуальної технології австрійського економіста Ф. Хайка	Запропонував інформаційну концепцію «порядку, що розширюється», як основу цивілізації. На думку Ф. Хайка, ринок – це гігантська інформаційна машина, що містить величезне невідоме, розсіяне знання про потреби і виробничі можливості людей, інформацію, яка перевищує ті знання, якими може

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія інтелектуальної технології австрійського економіста Ф. Хайка	володіти не лише окрема людина, а й багато людей. Розширення інформації, яку використовують у повсякденній діяльності сучасні підприємці, стало поштовхом до розроблення інформаційних та інтелектуальних технологій, даючи змогу швидко і системно опрацювати величезні масиви інформації. Ф. Хайк наголошував, що прагнення підприємців максимізувати прибуток спонукає їх (без жодного примусу з боку держави) відбирати з наявного масиву знань ті, що дають їм змогу по-новому осмислити зв'язки зі споживачами, запропонувати кращий спосіб задоволення їхніх потреб. Отже, слід дати можливість ринковим процесам розвиватися спонтанно, і це сприятиме економічному розвитку. Ф. Хайк довів, що вирішальну роль сприятливості до інновацій відіграють інституціональні основи суспільства – як формальні (сформовані державою закони, що регламентують економічну діяльність), так і неформальні (встановлені правила, звичаї, традиції, норми поведінки, мораль). Ф. Хайк 1974 р. став лауреатом Нобелівської премії в галузі економіки
Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства американського вченого П. Друкера	Визначає, що головною рисою економіки 1990-х років, яку можна назвати інформаційною, стало напрацювання ідей, що заперечують минулі рішення, товари, послуги і виробництво. Розглядає менеджмент як технологію управління підприємницько-інноваційною діяльністю. Система менеджменту організацій, яка використовує підприємницький, інноваційний підходи до функціонування і розвитку підприємства, покликана вирішувати низку завдань, інколи суперечливих і навіть взаємовиключних: постійне оновлення асортименту продукції, послуг, оновлення і

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Теорія інноваційної економіки і підприємницького суспільства американського вченого П. Друкера	створення нових виробничих систем; підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності передусім через збільшення продуктивності праці персоналу і зниження всіх видів витрат; розроблення і реалізація стратегій і тактики боротьби за лідерство на основі концепції зусиль і ресурсів на найперспективніших напрямках розвитку техніки, технології, потреб тощо; поєднання гнучкості та адаптивності дрібносерійного виробництва з високою ефективністю, низькими витратами і високою продуктивністю масового виробництва. Інноваційна економіка, за Друкером, має такі характеристики: — головною продукцією є нові рішення; — провідна роль в економіці належить малим і середнім підприємствам, які очолюють підприємці, що діють на свій страх і ризик; — інтелектуалізація праці є основним процесом розвитку виробництва, а витрати на нього і поширення знань – головною формою інвестицій; завдання науки – сприяння інноваціям, які зароджуються, системне, організоване застосування знань у створенні самих знань, що робить їх продуктивними (чого не може зробити держава чи ринок); - головна форма власності – це інтелектуальна власність, що структурує суспільство і визначає його розвиток; — для розуміння найважливіших економічних процесів, крім мікро- і макроекономіки, необхідна мегаекономіка, яка враховує вплив таких могутніх економічних факторів, як демографія, освіта, нові технології, екологія, тип психології людей, рівень культури тощо.

Назва теорії, період розвитку, дослідники	Зміст основних поглядів
Соціально-психологічна модель (Х. Барнет, С. Vine, Е. Денісон)	Ключовим фактором економічного розвитку є людський капітал, який трансформується у нові знання. Важлива складова інноваційної діяльності – праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новачій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінového проектування, просування на ринок тощо. Усі ці працівники є суб'єктами інноваційної діяльності у вузькому значенні (стосовно окремого підприємства). Однак лише частина з них бере на себе відповідальність за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на підприємстві. Такі рішення, як правило, є ризиковими і здебільшого приймаються вищим керівництвом підприємства або його власниками. Об'єктом дослідження є перешкоди, які виникають у ході впровадження нововведень. Для їх усунення, за даною теорією, варто організувати плідну спільну роботу «владних стимуляторів» (адміністрації) і «кваліфікованих стимуляторів» (фахівців) – своєрідну творчу групу, в якій спеціалісти створюють новачі, а адміністрація – умови для їх впровадження та усунення будь-яких перешкод

Продовж. дод. Б

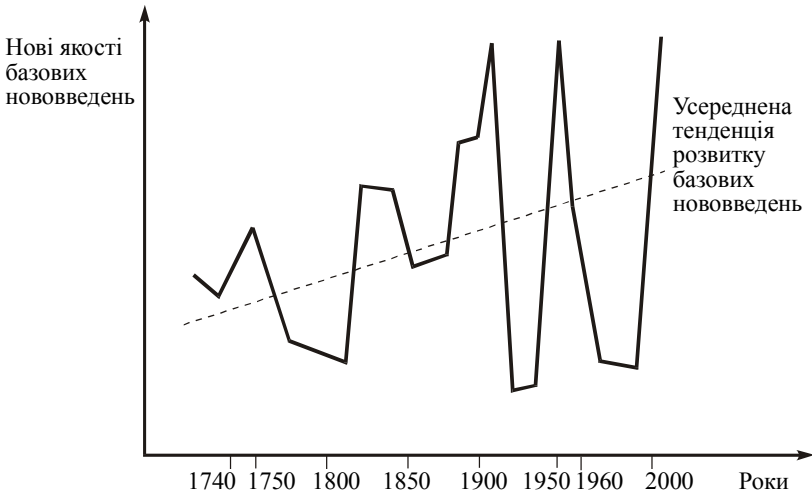


Рисунок Б.1 – Періодичність появи радикальних нововведень із 1740 р. до 2000 р. [28]

Таблиця Б.3 – Періодизація основних хвиль інноваційного розвитку (за М. Кондратьєвим, Й. Шумпетером, Д. Фріменом) [28]

Довгі хвилі/цикли		Стан науки і освіти	Інфраструктура		Універсальний дешевий ресурс
часові рамки технологічного укладу	характеристика циклу		транспорт і зв'язок	енергія	
1	2	3	4	5	6
1-й 1780–1840 рр.	Промислова революція: фабричне виробництво текстилю, використання енергії води	Навчання на робочому місці, університети і наукові товариства	Канали і ґрунтові дороги	Гідроенергія	Вияск
2-й 1840–1890 рр.	Позначився механізацією виробництва практично всіх видів продукції, створенням мережі залізниць та морських шляхів	Масова початкова освіта, перші технічні вузи, інженери	Залізниця, телеграф	Енергія пари	Вугілля, залізо
3-й 1890–1940 рр.	Ґрунтувався на використанні в промисловому виробництві електроенергії, розвитку важкого машинобудування та електротехнічної промисловості на основі сталевого прокату, нових відкриттів у галузі хімії, становленні хімічної промисловості, широкого впровадження радіозв'язку і телекомунікацій. Починає розвиватися виробництво автомобілів	Перші дослідні лабораторії в корпораціях, технічні стандарти	Залізниця, телефон	Електрика	Сталь

Продовж. дод. Б

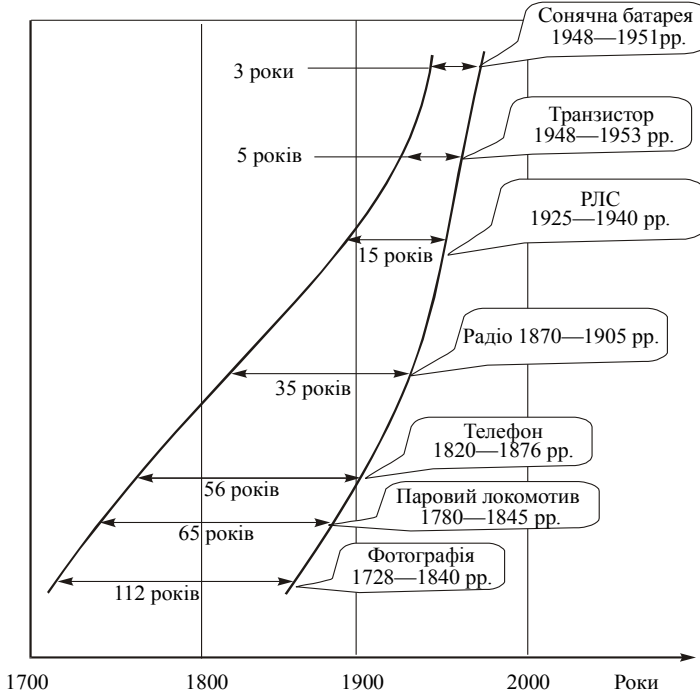


Рисунок Б.2 – Часовий цикл винаходів та втілення їх у виробництво [28]

Додаток В

Класифікація інновацій та особливості інноваційних пріоритетів підприємств готельного господарства

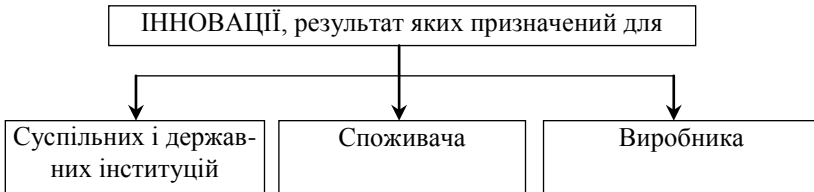


Рисунок В.1 – Класифікація інновацій за адресатом інновацій

Класифікація інновацій за такою ознакою сприяє визначенню направленості її результату. Так, наприклад, якщо завданням є підвищення кількості гостей готельного підприємства, то й інтерес для інноваційної діяльності, в першу чергу, будуть викликати інновації націлені на споживача.



Рисунок В.2 – Класифікація інновацій за причинами виникнення

Реактивні інновації забезпечують виживання і конкурентоспроможність підприємства на ринку. Вони з'являються як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами. Упровадження стратегічних інновацій має випереджальний характер. Вони застосовуються з метою здобуття вирішальних конкурентних переваг у перспективі.



Рисунок В.3 – Класифікаційні ознаки інновацій та інноваційних процесів [39]

Додаток Г

Прогнозування та планування нововведень

Таблиця Г.1 – Класифікація організацій за типом взаємозв'язків із нововведенням [39]

Ознаки класифікації	Тип взаємозв'язків
1. Функція організації на стадіях процесу розвитку нововведень	Організація – користувач
	Організація – творець
	Організація – творець і користувач
	Організація – носій
	Організація – нововведення
2. Стратегія, що використовується	Організації, що атакують
	Організації, що обороняються
3. Положення на ринку	Організації – лідери
	Організації – невдахи
4. Гнучкість організаційних структур	Організації, де оргструктури змінюються постійно
	Організації, де зміни бувають рідко
	Організації, де структури не змінюються

Таблиця Г.2 – Змінні, що визначають сприйнятливість організації до нововведень [39]

Індивідуально-психологічні змінні	Структурні змінні	Контекстуальні змінні
<i>Характеристика керівників:</i>	<i>Ресурси:</i>	<i>Стабільність і невизначеність зовнішнього середовища:</i>
настанова до нововведень;	розмір організації	зміна попиту частка ринку
професіоналізм;	величина ресурсів	рівень конкуренції
роль в організаційній ієрархії	наявність лабораторій і відділів НДДКР	позиції серед конкурентів
схильність до ризику	досвід і використання нововведень	темпи розвитку НТП
	інноваційний потенціал	кількість винаходів, відкриттів
<i>Характеристика персоналу:</i>	<i>Організаційна структура:</i>	форми державного регулювання бізнесу
інформаційні такти	централізація, децентралізація	фінансова, кредитна і податкова політика

Продовж. дод. Г

Продовж. табл. Г.2

Індивідуально-психологічні змінні	Структурні змінні	Контекстуальні змінні
обізнаність і мотива- ваність до нововве- день	злагодженість, коор- динація	заходи щодо захисту вітчизняних товаро- виробників
професійний і освіт- ний рівень	розвиток комуніка- ційних каналів	інші чинники
інноваційна культура	міжорганізаційна коо- перація й інтеграція	

Навчальне видання

КАПЛИНА Тетяна Вікторівна
СТОЛЯРЧУК Валентина Миколаївна
МАЛЮК Людмила Петрівна та ін.

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНМУ ГОСПОДАРСТВІ: ОСНОВИ ТЕОРІЇ

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Головний редактор *М. П. Гречук*
Комп'ютерне верстання *О. С. Корніліч*

Формат 60х84/16. Ум. друк. арк. 20,8.
Тираж 300 пр. Зам. № 210/1039.

Видавець і виготовлювач
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»,
к. 115, вул. Коваля, 3, м. Полтава, 36014; ☎(0532) 50-24-81

Свідцтво про внесення до Державного реєстру видавців,
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 3827 від 08.07.2010 р.