

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА

Н. М. ВЛАЩЕНКО

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітнього рівня магістр,
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Готельна і ресторанна
справа)*

Харків
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова
2016

Влащенко Н. М. Конспект лекцій з навчальної дисципліни „Інноваційні технології в готельному господарстві” (для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітнього рівня магістр, спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Готельна і ресторанна справа) / Н. М. Влащенко; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. – 89 с.

Автор: канд. екон. наук, доц. Н. М. Влащенко

Рецензент: д-р екон. наук, проф. І. М. Писаревський

Рекомендовано кафедрою туризму і готельного господарства,
протокол №1 від 28.08.2013 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
ТЕМА 1 ІННОВАЦІЯ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ.....	5
1.1 Сутність і передумови розвитку інноваційної діяльності на підприємствах готельної індустрії.....	5
1.2 Економічна глобалізація готельного бізнесу на інтелектуальній основі.....	7
ТЕМА 2 ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ	13
2.1 Прогнозування нововведень на рівні готельних підприємств.....	13
2.2 Сутність і принципи планування інновацій	18
ТЕМА 3. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ.....	24
3.1 Організаційні інновації в готельному господарстві.....	24
3.2 Соціальні інновації в готельному господарстві.....	29
3.3 Інфраструктурні інновації в готельному господарстві.....	35
3.4 Технологічні інновації в готельному господарстві.....	43
3.5 Економічні інновації в готельному господарстві.....	47
ТЕМА 4 ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ.....	56
4.1 Проектування інноваційних продуктів (послуг).....	56
4.2 Розробка концепції інноваційного проекту готельного підприємства...	62
ТЕМА 5 ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ В ТУРИЗМІ	67
5.1 Методологічні основи оцінювання ефективності інновацій	67
5.2 Комплексна оцінка інноваційної діяльності готельного підприємства...	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	83

ВСТУП

Готельні підприємства України в сучасних умовах функціонують в середовищі багатовимірної конкуренції, при якій ефективно господарювання залежить від своєчасного впровадження інновацій. Зростання конкуренції у сфері готельного господарства вимагає використання інноваційних методів управління персоналом, матеріальними ресурсами, інформацією, впровадження інфраструктурних і технологічних та інших інновацій в діяльність готельних підприємств.

У світі накопичено гігантський досвід успішного ведення готельного бізнесу на основі систематичного впровадження інновацій. Його не можна відкидати, його треба вивчати, дбайливо переносити на вітчизняний ґрунт із урахуванням національної специфіки.

Майбутні фахівці у сфері готельного господарства повинні придбати навички встановлення зв'язку між динамікою макро- і мікросередовища, інноваційним потенціалом готельних підприємств та іншими факторами впливу; на основі виявлених факторів вміти прогнозувати динаміку розвитку інноваційних технологій в діяльності готельних підприємств в Україні та за кордоном. Саме цим питанням приділялася особлива увага при написанні даного конспекту лекцій.

Конспект лекцій розрахований на студентів, які здобувають освіту за спеціальністю «Готельна і ресторанна справа» та вивчають дисципліну «Інноваційні технології в готельному господарстві».

Метою вивчення дисципліни «Інноваційні технології в готельному господарстві» є оволодіння сучасними теоретичними основами та практичними навичками організації та управління інноваційними технологіями в готельному господарстві, заснованими на результатах наукових досліджень у галузі.

Конспект лекцій з дисципліни «Інноваційні технології в готельному господарстві» може становити інтерес і для фахівців з готельного господарства: менеджерів вищої та середньої ланки готельних підприємств, керівникам окремих підрозділів; викладачам ВНЗ, науковцям і практикам, які працюють у галузі управління інноваціями, а також для всіх, хто цікавиться даною проблематикою.

ТЕМА 1. ІННОВАЦІЯ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ

1.1. Сутність і передумови розвитку інноваційної діяльності на підприємствах готельної індустрії

Як вітчизняній, так і світовій літературі властива багатогранність поглядів на сутність поняття «інновація». І це не дивно, бо як зауважив відомий американський футуролог Елвін Тоффлер, серед проблем, з якими стикається бізнес, немає важливішої і складнішої, ніж проблема нововведень [18].

Незважаючи на значне накопичення емпіричних знань та теоретичних концепцій, ще відсутня узагальнююча теорія з інноватики, існують розбіжності з ряду важливих методологічних питань, тлумачення основних категорій, про що свідчить спеціальна література. Західні дослідники (Б. Санто, В. Д. Хартман, Б. Твісс, Г. Перлакі, Е. Менсфілд, Р. Фостер, Й. Шумпетер, П. Друкер та ін.) трактують категорії інноватики залежно від об'єкта та предмета свого дослідження. Наприклад, Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність виробничих, технічних і комерційних заходів, які ведуть до появи на ринку нових та вдосконалених промислових процесів і обладнання [2].

На думку відомого американського вченого в галузі управління наукою й технікою Б. Твісса, нововведення – процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту. «Це єдиний у своєму роді процес, – пише Б. Твісс, – що об'єднує науку, техніку, економіку й управління. Він полягає в одержанні новизни і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи комплекс відносин, виробництво, обмін, споживання» [36]. Німецький спеціаліст Ф. Хаберланд переконаний, що «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 нововведень, економічна ефективність, соціальні наслідки».

Класифікація інновацій наведена в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1 – Класифікація інновацій [18]

Ознака для класифікації	Вид інновацій	Зміст інновації
1	2	3
За сферою діяльності підприємства	Інновації на вході в підприємство як систему	Цільові, якісні або кількісні зміни у виборі чи використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників чи інших видів ресурсів
	Інновації на виході з підприємства	Зміни у результатах виробничої діяльності, якими можуть бути вироби, послуги, технології
	Інновації структури підприємства	Цільові зміни у виробничих, обслуговуючих і допоміжних процесах

1	2	3
За змістом діяльності інновацій	Технологічні	Спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технологій і матеріалів, на модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів зі збереження довкілля
	Виробничі	Орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва
	Економічні	Спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, вдосконалення матеріального стимулювання, раціоналізацію системи обліку
	Торговельні	Використання нових методів цінової політики, нових форм взаємовідносин з постачальниками і замовниками, надання чи одержання фінансових ресурсів у формі кредитів тощо
	Соціальні	Пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату у колективі тощо
	Управлінські	Спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю і методів прийняття рішень, використання нових засобів обробки інформації та документації, реалізацію канцелярсь
За інтенсивністю інноваційних змін	Інновації нульового порядку	Цільова зміна, що зберігає й оновлює існуючі функції виробничої системи або її частини, наприклад, нова фарба для автомобіля
	Інновації першого порядку (кількісна зміна)	Просте цільове пристосування до кількісних вимог за збереження функцій виробничої системи або її частини, наприклад, розширення ринку збуту
	Інновації другого порядку (перегрупування чи організаційні зміни)	Прості організаційні зміни, наприклад, поділ відділу маркетингу на підрозділи досліджень ринку і стимулювання збуту
	Інновації третього порядку (адаптаційні зміни)	Зміни, викликані взаємним пристосуванням елементів виробничої системи, наприклад, адаптації допоміжних процесів до перетворень в основних виробничих процесах у зв'язку з удосконаленням випуску продукції
	Інновації четвертого порядку (новий варіант)	Найпростіша якісна зміна, що перевищує межі простих адаптивних змін, наприклад, оснащення певної моделі автомобіля потужнішим двигуном

1	2	3
	Інновації п'ятого порядку (нове покоління)	Змінюються всі або більшість функціональних властивостей виробничої системи, але базова структурна концепція зберігається, наприклад, упровадження програмного управління верстатом
	Інновації шостого порядку (новий «вид»)	Якісна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, змінюється вхідна концепція, але функціональний принцип залишається, наприклад, стільниковий зв'язок
	Інновації сьомого порядку (новий «рід»)	Докорінна зміна функціональних властивостей виробничої системи або її частини, що робить іншим її основний функціональний принцип, наприклад, поява транзисторів, інтегральних схем, введення гнучких виробничих ліній, види транспорту на магнітній чи повітряній подушці тощо
За рівнем сприйняття	Абсолютна новизна	Фіксується за відсутністю аналогів даної новизни
	Відносна новизна	Інновацію було застосовано на інших об'єктах або ж оновлено один з елементів виробу системи у процесі поточної модернізації
	Умовна новизна	Виникає завдяки незвичайному сполученню раніше відомих елементів
	Суб'єктивна новизна	Новизна для певних споживачів, які раніше були знайомі з даним продуктом
За причинами виникнення	Реактивні	Інновації, що забезпечують виживання і конкурентоспроможність фірми на ринку, з'являючись як реакція на нові перетворення, здійснювані основними конкурентами
	Стратегічні	Інновацій, впровадження яких має випереджальний характер з метою здобуття вирішальних конкурентних переваг у перспективі

Для того, щоб обрати необхідні інновації для розвитку готельного підприємства, слід опиратися на теорії інноваційного розвитку. До таких теорій відносяться: теорія довгих хвиль М. Д. Кондратьєва, класична теорія нововведень, неокласична теорія нововведень, теорія прискорення та соціально-психологічна концепція теорії нововведень.

1.2 Економічна глобалізація готельного бізнесу на інтелектуальній основі

В наш час в світі склалася потужна система засобів розміщення та обслуговування гостей, яка сформувала матеріально-технічну основу індустрії тури-

зму – готельне господарство. У широкому розумінні під готельним господарством слід розуміти індустрію гостинності, що передбачає проживання, харчування та інші додаткові послуги, надавані готельними підприємствами. У вузькому розумінні слова готельне господарство – це лише проживання. Відповідно до поставленої мети, автор вважає доцільним розглядати готельне господарство в контексті індустрії гостинності, яка сьогодні являє собою галузь зі зростаючим рівнем спеціалізації, наростанням процесів концентрації виробництва та переходом на нові технології.

До основних тенденцій у сфері розвитку готельної індустрії сучасні автори та вчені відносять наступні (табл. 1.2) [70].

Таблиця 1.2. – Основні тенденції у сфері розвитку готельної індустрії

Автор	Тенденції розвитку
1	2
Є. А. Джанджугазова	<ul style="list-style-type: none"> - поширення сфери інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, раніше надані підприємствами інших галузей (наприклад, організації харчування); - зростаюча демократизація готельної індустрії, яка в значній мірі сприяє підвищенню доступності готельних послуг для масового споживача; - посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак; - будівництво готелів в екологічно чистих регіонах, формування «зелених» поверхів і номерів у звичайних міських готелях; - глобалізація і концентрація готельного бізнесу; - глибока персоніфікація обслуговування і повна концентрація на запитах і потребах клієнтів; - широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій; - впровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств,
В. Б. Сапрунова	<ul style="list-style-type: none"> - жорстокість конкурентної боротьби в умовах ринку покупців, аж до повного витіснення конкурента з ринку; - посилення позицій на ринку міжнародних готельних концернів та об'єднань; - зміна цілей інвестиційної експансії міжнародних готельних концернів: перенесення центру ваги на інвестиції саме в середні та малі готелі. Готельні концерни переходять від експансії у верхніх шарах ринку (люкс - послуг) до нижніх сегментах (готелі 2-3 категорії); - нова політика «торгової марки» готельних об'єднань (простота і функціональність обстановки готельних номерів, територіальна експансія); - витіснення з ринку малих і середніх підприємств готельного господарства;
П. Р. Пуцетейло	<ul style="list-style-type: none"> - поглиблення спеціалізації готельних і ресторанних закладів; - утворення міжнародних готельних і ресторанних ланцюгів; - розвиток мережі малих підприємств; - впровадження в індустрію гостинності комп'ютерних технологій;

1	2
А. Д. Чудновський	<ul style="list-style-type: none"> - розширення діяльності з стандартизації та сертифікації; - впровадження сучасних інформаційних технологій, в тому числі глобальних комп'ютерних систем бронювання; - концентрація та інтеграція капіталу підприємств; - перехід від цінової конкуренції до конкуренції в області якості й оптимального співвідношення якості та ціни; - інтеграційні процеси в сфері готельного господарства.

Таким чином, перераховані вище основні сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності спрямовані в кінцевому підсумку на рішення основних завдань:

- пошук власних конкурентних переваг;
- створення стабільної клієнтури через уміння знайти свого клієнта;
- пошук і створення нових шляхів розвитку, постійне оновлення власної політики з урахуванням динамічного розвитку ринку готельних і туристських послуг.

Формування цих тенденцій відбувається під впливом загальних вимог процесів глобалізації та інтеграції. Відповідно до чого, визначальними напрямками розвитку є:

- формування готельних ланцюгів, асоціацій, союзів. Такий підхід дозволяє готельним підприємствам перегрупуватися й залучити додаткові ресурси для розвитку свого бізнесу. Готельні підприємства концентруються через створення союзів або асоціацій, що не порушують їхню юридичну та господарську самостійність, але дозволяють проводити спільні маркетингові програми, вести дослідницьку діяльність, формувати єдину систему підготовки і перепідготовки кадрів.

- широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів і послуг. Нові технології зменшують витрати і забезпечують споживачам підвищений комфорт. Ці технології розширюють можливості із залучення нових клієнтів і дозволяють розширити займані компаніями сегменти ринку. Наприклад, застосування нових систем бронювання дає незаперечні конкурентні переваги [67].

- забезпечення готелів сучасними інформаційними технологіями для проведення глибокої та системної економічної діагностики. Результати діагностики дають можливість здійснити повний самоаналіз і аналіз конкурентів в області застосовуваних цінових і маркетингових стратегій, проаналізувати ступінь активності на ринку, виявити прибутковість розроблювальних сегментів, скоординувати попит і пропозицію готельних послуг. Все це сприяє вирішенню проблем завантаження готельних підприємств [36].

Отже, загальна глобалізаційна тенденції реалізується в готельному господарстві, перш за все, в нових формах партнерства між підприємствами. Саме спільна робота має вирішальне значення, оскільки жоден виробник послуг не може одноосібно приймати туристів і забезпечувати комплексний розвиток. Дія

об'єднувальної тенденції, як правило, реалізується через злиття і придбання, які є найбільш популярним методом, що використовується готельними підприємствами для зміцнення свого становища на глобальному ринку, відзначається збільшення кількості договорів франшизи та зовнішніх інвестицій [25].

Об'єднання капіталу готельного бізнесу відрізняється від аналогічних процесів в сфері товарних ринків тим, що тут кожна з компаній не претендує на повну диверсифікацію. Глобалізація знаходить свій вираз у тому, що компанії прагнуть досягти певної критичної маси: зміцнити свою торгову марку на новому ринку, приєднати інші готелі до своєї торгової марки.

Процес глобалізації готельних послуг веде до серйозного збільшення обсягів інформації, яку необхідно збирати, оновлювати, структурувати. При цьому визначне значення має широке використання мережі Інтернет, яку в свою чергу, можна розглядати і як дистрибутивний канал, і як додатковий інформаційний ресурс дистрибутивної системи. Найбільшим досягненням Інтернет є можливість надати глобальний доступ до готельних послуг з набагато меншими витратами в порівнянні з традиційними системами дистрибуції.

Таким чином формується своєрідний глобальний простір готельного господарства.

Сучасні готельні підприємства в Україні характеризуються типовою структурою послуг, низькою спеціалізацією. Поряд із традиційними повносервісними готелями необхідно створити мережу спеціалізованих підприємств з вузьким спектром послуг, зорієнтованих на обслуговування певної категорії туристів. Насамперед, необхідність створення спеціалізованих підприємств стосується туристських центрів із чітко вираженою спеціалізацією у спортивно-оздоровчому, конгресовому туризмі, центрах з ігровими атракціями та іншими видами туризму.

Уніфікація послуг, ціни готелями, що входять у готельні ланцюги остаточно не вирішує проблеми розвитку та модернізації готельного господарства в Україні. Раціонально збалансований сектор гостинності передбачає необхідність розвитку мережі готелів сімейного типу, молодіжних готелів та спеціалізованих готельних підприємств, зорієнтованих на оригінальність послуг та обслуговування певної категорії туристів.

Невеликі комфортні готелі із регламентованим обсягом додаткових послуг повинні пропонувати за помірну ціну необхідні для роботи та відпочинку якісне персоніфіковане обслуговування, стати основним сектором готельної індустрії, утворюючи найбільш чисельну мережу розосереджених, насамперед, у невеликих презентабельних для туризму населених пунктах – містечках, сільських поселеннях.

Реалізація необхідного кількісного та якісного рівня розвитку інфраструктури сфери гостинності зумовлює необхідність системного та комплексного аналізу інвестування в окремі регіони та окремі сегменти готелів. Реалізація інвестиційних проектів передбачає аналіз основних параметрів функціонування готелів – використання готельних місць різного класу, динаміки середньої ціни номерів, тенденції попиту на основних зарубіжних ринках, а також комплекс

інформації пов'язаної із загальною стратегією розвитку окремих туристських і курортних центрів.

Для інвестування реконструкції сучасних та будівництва нових готелів невисокої категорії сьогодні необхідна державна програма відображена у ефективному дієздатному механізмі співпраці зацікавлених інвесторів, місцевого самоврядування та державних органів центральної і місцевої влади. Ця програма повинна коригуватись пріоритетами державної політики розвитку туризму, її реалізацію необхідно здійснювати за участю професійних консультантів профільних сегментів туристської сфери державного та недержавного рівня із використанням традиційного та новітнього досвіду світових лідерів готельної сфери.

Результати дослідження сучасного стану готельної сфери в Україні свідчать, саме від підвищення її розвитку, інвестування, в значній мірі залежить реальний стан туристської інфраструктури в державі. Для ефективного функціонування готельної сфери сьогодні необхідна гнучка система державного стимулювання цієї галузі відображена у розробленій нормативно-законодавчій базі. Водночас, необхідно збільшити кількість засобів розміщення різних категорій з чіткою диференціацією у спеціалізації пропонованих послуг гостинності, вдосконалити управління готельними підприємствами в умовах динамічного соціально-економічного простору та розширення туристської діяльності, покращити якість готельних послуг, ефективність маркетингу і взаємодії на туристичному ринку сучасних готелів, на державному рівні максимально підтримувати формування національних готельних ланцюгів, які впроваджують нові стандарти готельного сервісу, єдині підходи організації управління.

У міжнародному готельному бізнесі процеси глобалізації найкраще простежуються на прикладі сектора засобів розміщення туристів, в якому транснаціональні корпорації набувають форми МГК (міжнародних готельних консорціумів), МГМ (міжнародних готельних мереж), та є основними суб'єктами міжнародного готельного бізнесу.

В умовах глобалізації міжнародного готельного бізнесу особливу увагу привертають інвестиційні стратегії розвитку МГМ. Філіповський Є.Є, Шмарова Л.В. та Зверев В.С, Ломакіна Т.П. описують п'ять варіантів інвестиційних стратегій в готельному бізнесі, які пов'язані виключно з правами власності на готельне підприємство, а саме [14]:

- інвестиційна стратегія на підставі продажу готелю мережі з подальшою орендою та управлінням у рамках мережі;
- інвестиційна стратегія на підставі довгострокового контракту з наймним оператором та отриманням частки доходу;
- інвестиційна стратегія на підставі придбання франшизи у МГМ;
- інвестиційна стратегія на підставі придбання франшизи з подальшою здачею готелю в управління мережі-власника франшизи;
- оренда готельного підприємства.

В умовах глобалізації найважливішою характеристикою розвитку МГМ є зміна просторово-часових параметрів її функціонування. Специфіка готельного

бізнесу така, що знання, досвід та інновації поширюються нестримно, тому одержання прибутку в тривалому періоді (окрім інновацій) передбачає прагнення до монополізації в рамках певного простору, який здійснюється за рахунок розширення мережі (окрім всіх закономірних удосконалень) в рамках існуючих альтернатив. Розширення виявляється в трьох варіантах:

- 1) ампліфікація – розширення мережі на нові країни, створення нових готелів; географічні напрями розширення, які задані стратегією;
- 2) ефузія – поширення і нарощування присутності мережі усередині країн, де вже існують її готелі; може передбачати створення нових готелів або розширення вже існуючих (збільшення кількості номерів);
- 3) комбіноване розширення – розширення мережі за рахунок поєднання ампліфікації та ефузії.

Найважливішим моментом є вибір типу стратегії розвитку МГМ, який залежить від конкретних умов і можливостей компанії. Серед згаданих раніше типових стратегій (стратегія зростання, стабільності і скорочення) найбільший прогрес в розвитку мережі досягається при стратегії зростання. Її переваги підкреслюють недоліки інших типів стратегії. Серед них:

- 1) розширення впливу на кон'юнктуру національних та світового ринку готельних послуг і туризму;
- 2) більш повне використання природних переваг мережі;
- 3) орієнтація на досягнення масштабніших цілей, у тому числі завоювання більшої частки світового ринку;
- 4) поява нових можливостей визначати тенденції розвитку міжнародного готельного бізнесу, підвищувати рівень стандартів, надаючи тим самим додатковий тиск на конкурентів тощо. З іншого боку, для реалізації стратегії зростання необхідні відповідні ресурсні можливості та управлінський потенціал.

В процесі формування стратегії розвитку МГМ лежить складна структура цілей розвитку, що включає загальні цілі, поставлені відносно розвитку всієї мережі, і приватні цілі, поставлені відносно окремих готелів, видів послуг, що надаються тощо). Постановка цілей розвитку МГМ включає оцінку зовнішніх і внутрішніх обмежень. **Зовнішні обмеження** необхідно розділяти на три типи: місцеві, регіональні і глобальні. На різних рівнях зовнішні обмеження за своєю природою можуть бути однотипними (обмеженість рекреаційних ресурсів тощо) і різнотипними (політичні, соціальні, діяльність конкурентів тощо). Зовнішні обмеження необхідно розглядати в контексті зміни кон'юнктури світового готельного і туристичного ринків. **Внутрішні обмеження** необхідно розглядати стосовно мережі або до окремих її елементів, виділяючи: ресурсні, управлінські і технологічні.

Реалізація кожного з типів стратегії розвитку багатоваріантна. Вибір конкретної програми розвитку підпорядкований вимогам економічної доцільності, тобто передбачає постійну оцінку ефективності функціонування МГМ з врахуванням витрат на реалізацію заходів щодо її розвитку.

ТЕМА 2 ПРОГНОЗУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ

2.1 Прогнозування нововведень на рівні готельних підприємств

У класичному менеджменті вважається, що прогнозування – це метод, в якому використовуються як накопичений в минулому досвід, так і поточні припущення відносно майбутнього в цілях його визначення. В результаті отримують картину майбутнього, яку можна використовувати як основу в процесі планування. Прогноз в управлінні являє собою розробку моделей розвитку керованого об'єкта.

Показники прогнозу (числові характеристики об'єкта, обсяги і терміни робіт і т. п.) мають ймовірнісну природу. На основі прогнозів здійснюється передбачення і приймаються управлінські рішення.

Мета прогнозування – отримати науково обґрунтовані варіанти тенденцій розвитку (зміни) керованого об'єкта (показників його стану) в часі і просторі. Джерелами інформації для прогнозів являються вербальні і письмові тексти, що отримуються в процесі комунікацій між людьми або у відкритому друці. Інформацію з відкритого друку отримують, використовуючи методи: структурно-морфологічний, визначення публічної активності, виявлення груп патентних документів, аналізу показників, термінологічного і лексичного аналізу, які будуть розглянуті далі.

Для прогнозування в практичній діяльності застосовуються різні кількісні і якісні методи.

Кількісні методи базуються на інформації, яку можна отримати, на основі вивчення тенденцій зміни параметрів або маючи статистично достовірні залежності, що характеризують виробничу діяльність об'єкта управління. Як приклади таких методів можуть виступати: аналіз тимчасових рядів, каузальне (причинно-наслідкове) моделювання.

У основу **якісних методів** покладені експертні оцінки фахівців в сфері прийняття рішень: наприклад, методи експертних оцінок, висновок, моделі очікування споживача (опитування клієнтів).

Складні об'єкти прогнозуються з використанням різних кількісних і якісних методів. Наприклад, прогноз економічної кон'юнктури (сукупність ознак, що характеризують стан економіки в певний період) базується на прогнозах у сфері обмежень по захисту навколишнього середовища, міжнародної торгівлі, попиту на продукцію, пропозиції продукції та їх співвідношень. При цьому кожний з вказаних прогнозів, у свою чергу, ґрунтується на проміжних прогнозах різних процесів. Відпрацьованими методами прогнозування економічної кон'юнктури є: «мозкова атака», метод Дельфі, екстраполяції тенденцій, морфологічний аналіз, імітаційне динамічне моделювання, структурний аналіз і ін. Однак існують і інші класифікації методів прогнозування, які визначені особливостями прогнозів (табл. 2.1).

Цілі, час, умови прогнозу і специфіка його вироблення визначають комплекс методів і прийомів прогнозування. При цьому різні методи можуть використовуватися в розробці різних прогнозів.

Таблиця 2.1 – Класифікація прогнозів [45]

Класифікаційний признак	Роль і місце прогнозу в управлінському рішенні
Цільовий	Визначення можливості реалізації цілі управління. Дозволяє уточнити ціль організації і сформулювати її місію. Визначаються критерії досягнення мети
Пошуковий	Виявлення закономірних тенденцій у розвитку керованого об'єкта. Встановлення стану прогнозованого об'єкта в сьогоденні і майбутньому. Враховується в процесі розробки стратегічних рішень
Нормативний	Визначення шляху, етапів реалізації цілей управлінського рішення. На його основі рекомендується використовувати відповідні методи управління: планові, програмні і т. п.
Програмний	Дослідження впливу чинників на різних етапах досягнення мети організації. Формулювання гіпотези взаємовпливу різних факторів на об'єкт прогнозування і визначення ймовірнісних термінів досягнення проміжних цілей в процесі досягнення головної
Проектний	Отримання матеріалу, що забезпечує цільову спрямованість концепцій проектів, їхнього життєвого циклу, критеріїв оцінки інвестиційних проектів. Результати проектного прогнозу використовуються при розробці інвестиційних і фінансових рішень
Час (період) упередження	Оперативні, коротко-, середньо- і довгострокові прогнози, спрямовані на забезпечення, розробку, прийняття і реалізацію управлінських рішень: тактичних, оперативних і стратегічних
Умови взаємозв'язку факторів	Прогнози формуються з урахуванням детермінованих, ймовірнісних взаємозв'язків факторів і об'єкта прогнозування, а також невизначених умов. Умови визначають специфіку використання методів прогнозування і розробки прийняття рішення
Специфіка обробки інформації особою, що приймає рішення	Моделі прогнозування можуть бути описані за допомогою математичних залежностей (формалізовані, що дозволяють здійснювати прогнозування і прийняття рішення з використанням ЕОМ) або у вигляді письмових або усних текстів. Інформація, що переробляється (усвідомлено або неусвідомлено), визначає назву частини прогнозів і рішень, наприклад як інтуїтивні прогнози

Приведемо коротку характеристику методів прогнозування, які використовуються частіше за інших, із вказівкою джерел, в яких їх суть викладена в розгорненому вигляді (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Коротка характеристика методів прогнозування [45]

Область застосування	Призначення, вирішувані завдання	Особливості застосування
1	2	3
Експертні методи		
Економічна кон'юнктура. Розв'язання проблем науково-технічного прогресу. Розвиток об'єктів великої складності	Для об'єктів, розвиток яких не піддається предметному опису, математичній формалізації. В умовах відсутності достовірної статистики, що характеризує об'єкт управління, в умовах великої невизначеності, за відсутності ЕОМ, в екстремальних ситуаціях	За експертними оцінками 7-9 фахівців. Вироблення колективної думки групи експертів. Потребує багато часу для опитування і обробки даних.
Метод евристичного прогнозування		
Науково-технічні об'єкти і проблеми, розвиток яких погано піддається формалізації	Знаходження оптимальних способів створення проєктованих систем (модернізованих). Прогнозування великих і складних систем. Виявлення об'єктивізованого уявлення про перспективи розвитку вузької області	Математичний апарат (метод) непридатний. Спеціально обробляються прогнозні оцінки об'єкта шляхом систематизованого опитування експертів у вузькій сфері науки, техніки, виробництва. Інформаційний масив створюється із заповнених експертами таблиць.
Колективна генерація ідей		
Отримання блоку ідей з прогнозування і прийняття рішень	Визначення всього можливого кола варіантів розвитку керованого об'єкта. Визначення альтернативного кола чинників, що впливають на об'єкт прогнозу. Отримання сценарію розвитку об'єкта управління	Синтез об'єкта прогнозу, мультифакторний аналіз подій, аналіз подій зі сторони детермінуючих чинників
Морфологічний аналіз		
В умовах малого обсягу інформації про проблему, що вивчається, для отримання систематизованої інформації по всіх можливих варіантах її рішення	Прогнозування можливого результату фундаментальних досліджень. При відкритті нових ринків, формуванні нових потреб	Структурні взаємозв'язки між об'єктами, явищами і концепціями. Загальність припускає їй використання повної сукупності знань про об'єкт. Необхідною вимогою є повна відсутність попередніх думок. Містить такі етапи: формулювання проблеми; аналіз параметрів; побудова - морфологічного ящика", що включає всі рішення; вивчення всіх рішень

1	2	3
Прогнозні графи і «дерево рішень»		
Структурне прогнозування (знаходження розв'язання проблеми при збереженні функцій, але зміною структури об'єкта)	Прогноз розвитку об'єкта в цілому. Формулювання сценарію досягнення прогнозованої мети, рівня мети, критерію	Вибір графи, що визначається сутністю відносин, які вона повинна виразити
Математичні методи параметричного прогнозування		
Визначення тенденцій розвитку об'єктів, що мають кількісні статистичні дані, які характеризують їх минулий і сьогоdnішній стан	Задачі прогнозоної екстраполяції	Можуть застосовуватися: * за умов, коли вихідні статистичні дані відповідають вимогам, пред'явленим до конкретних математичних методів; * за наявності кількісної інформації; * якщо значення часу (глибини) упередження укладаються в рамках одного з циклів об'єкта прогнозування
	Задачі методу найменших квадратів	Застосування можливе, якщо за час упередження функціональна структура об'єкта прогнозування не змінюється (можуть змінюватися тільки значення параметрів)
Прогноз процесів, динаміка яких містить коливальні або гармонійні складові	Спектральний аналіз	До об'єкта прогнозування відносяться: сезонні коливання попиту; макроекономічні процеси; енергоспоживання
Максимально можливий облік і сукупності змінних, що характеризують об'єкт і їх взаємозв'язки	Факторний аналіз	Являє собою розділ математичної статистики і включає велику кількість методів
Прогнозування за аналогією		
Розв'язання проблемних ситуацій, звичних для осіб, що приймають рішення	рішення ситуаційних управлінських задач	Використання методу за наявності аналогів об'єктів, процесів, ситуацій. Застосування методу вимагає спеціальних навичок.

При виборі методу прогнозування потрібно враховувати:

- наявність статистичних даних за необхідний період;

- компетентність прогнозіста, наявність ВОТ;
- час, що необхідний для збору і аналізу інформації. У ряді випадків для отримання незалежних прогнозів використовуються одночасно декілька методів.

Вимоги до прогнозів:

- своєчасність, певною мірою точності і визначеності інших показників;
- надійність, що виражено в знакових одиницях (доларах, одиницях продукції, обладнанні, кваліфікації персоналу і т. п.) і зафіксована на папері;
- простота методики прогнозування для розуміння і використання.

Характеристика експертних методів прогнозування попиту

Методи експертних оцінок використовуються для прогнозування подій майбутнього якщо відсутні статистичні дані чи їх недостатньо. Вони також застосовуються для кількісного виміру таких подій для яких не існує інших способів виміру наприклад при оцінці важливості цілей і переваги окремих методів просування. Іншими словами методи експертних оцінок застосовуються як для кількісного виміру подій у сьогодні так і для цілей прогнозування.

Застосовуються як індивідуальні так і групові (колективні) експертні опитування.

До числа групових експертних опитувань відносяться:

- відкрите обговорення поставлених питань з наступним відкритим чи закритим голосуванням;
- закрите обговорення з наступним закритим голосуванням чи заповненням анкет експертного опитування; вільні висловлення без обговорення і голосування.

Досвід показав що традиційні методи обговорення поставлених перед групою експертів питань, що відносяться до першого типу експертних опитувань до досягнення визначеної згоди між ними чи до вироблення загальної позиції не є найкращими методами використання групи експертів. Ці методи обговорення страждають рядом недоліків таких як взаємний вплив думок експертів і небажання учасників обговорення відмовлятися від точок зору раніше висловлених привселюдно. Тому на практиці при підготовці рішень по широкому колу питань знаходять усе більше поширення другий і третій типи групових експертних оцінок.

Другий тип групових експертних оцінок можна підрозділити на дві категорії: експертне опитування проведене в один тур шляхом одноразового заповнення анкет і проведене у кілька турів шляхом багаторазового заповнення анкет експертами з метою послідовного уточнення оцінок.

Отже, для оцінки кількості клієнтів нині використовують метод експертних оцінок, який базується на поєднанні експертних оцінок із результатами соціологічного дослідження.

Таким чином, розрахунок відбувався на основі декількох вихідних даних: розмір наявного номерного фонду в готелях, завантаженість готельного фонду, середня тривалість перебування туриста у місті, відсоток туристів, що залишаються на ночівлю у готелях.

Готельна справа в Україні, на нашу думку, має і свої суттєві недоліки серед яких виділяють низький індекс прозорості і невідповідність міжнародним стандартам відкритості.

Відмінність індексу прозорості від інших рейтингів в тому, що об'єктом оцінки являється веб-сайт компанії. Сайти компаній оцінювались за 4 основними критеріями: звітність (наявність нефінансового звіту, підготовленого по стандарту Глобального договору ООН) – 40% від загального результату; зміст (розкриття інформації за основними сферами корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)) – 35% від загального результату; навігації (зручність користування сайтом) – 10% від загальної інформації; доступність (мова, контактна інформація) – 15% від загального результату [62].

Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» – основна експертна організація по КСВ в Україні, член Управління Глобального договору ООН (2010-2011), національний партнер CSR Еуропа (Брюссель) і Всесвітнього бізнес-ради по сталому розвитку (WBCSD, Женева). Організація об'єднує 39 компаній України. Центр надає консультації по запитанням розробки стратегії, програм і комунікацій по КСВ, проведення моніторингу та оцінки ефективності проектів, підготовки і верифікації не фінансової звітності.

2.2 Сутність і принципи планування інновацій

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. 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. Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановки тих чи інших цілей.

Слід зазначити, що будь-яка дія здебільшого викликана не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації, – одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери.

Серед зовнішніх мотивів важливу роль відіграє система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувати умови його розвитку, розроблення і запровадження ним творчих ідей у життя. Крім того, зовнішніми мотивами творчої активності є попит у сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги та безпосередньо досягнення науки і техніки.

Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- 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.

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. 2.1.

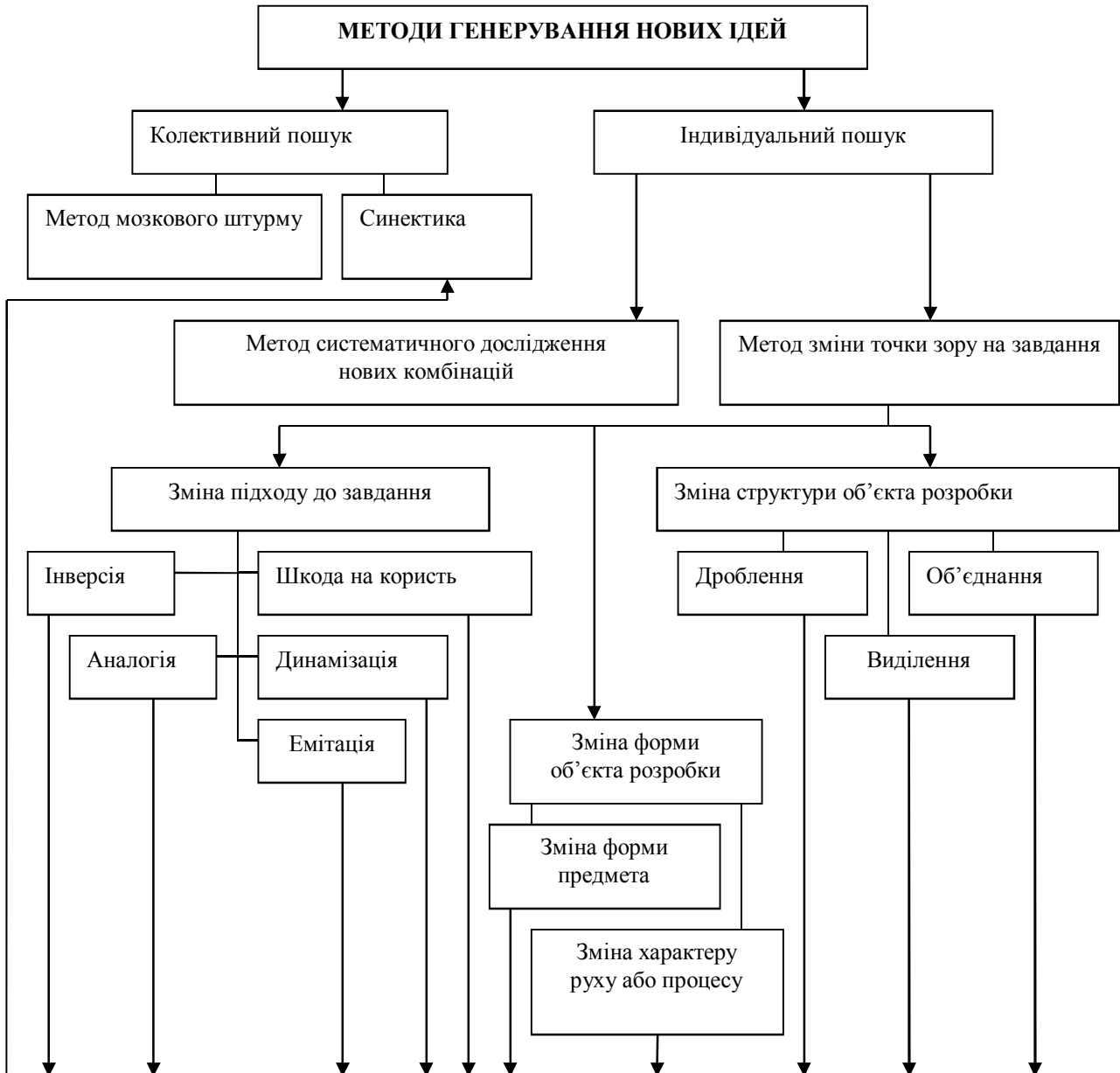


Рисунок 2.1. Класифікація основних методів генерування нових ідей [24]

За характером використання вони можуть бути розподілені на дві основні групи: методи колективного та індивідуального пошуку.

До *методів колективного пошуку нових ідей* належать [28]:

1. *Метод мозкового штурму* – процес генерації ідей, пов'язаний із виникненням пропозицій, які навіть їх авторам 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. Осорон 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 [52]:

- 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.

На рисунку 2.2 наведені фази творчого процесу.

Реалізація інновацій у сфері готельного господарства спирається на систему планування.

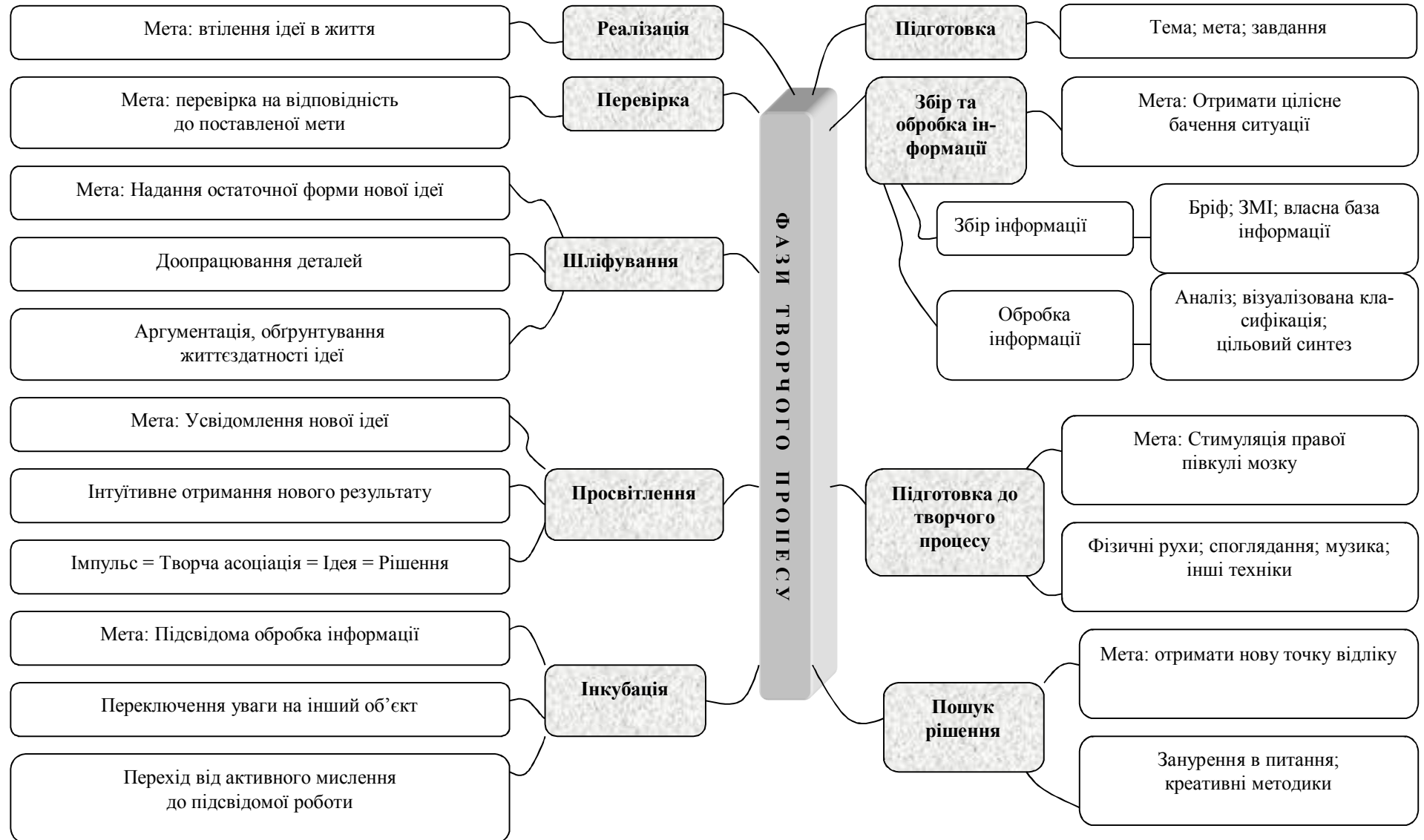


Рисунок 2.2. Фази творчого процесу [17]

В діяльності суб'єкта господарювання використовуються різні плани. Їх класифікація підкоряється задачам систематизації згідно з типовими ознаками, що дозволяє визначити місце кожного з них і визначити роль відповідно свого, призначення. Встановлення тотожності і відмінностей між видами планів завдяки їх класифікації дозволяє краще адекватніше зрозуміти природу планування. Плани класифікуються наступним чином [39]:

1. За часом:

- довгострокові (стратегічні) – на 6-10 років;
- середньострокові – на 3 – 5 років;
- поточні – на 1 рік, в т. ч. сезонні;
- оперативні – до 1 року.

2. За об'єктами господарювання:

- державні, в тому числі регіональні, республіканські, обласні і муніципальні;
- внутрішньофірмові.

Сьогодні уряди багатьох економічно розвинених країн застосовують плани в управлінні соціально-економічним розвитком: складаються плани в США, Японії, Франції, Великобританії, Німеччині, Канаді, а зараз – в ЄС. Крім того, існує велика група різновидів регіональних планів, в тому числі місцевих. В державному плануванні особливе місце займають програми соціально-економічного розвитку.

3. За ступенем визначеності параметрів:

- детерміновані (з чітко вираженими параметрами);
- імовірнісні (з нечіткими параметрами).

4. За ознакою часової орієнтації:

- реактивні, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- інактивні, тобто інертні згідно планованих дій;
- передактивні, тобто з високим рівнем активності, направлених на істотне перетворення дійсності.

5. За функціями діяльності – це так звані функціональні плани:

- маркетингу, в т. ч. збуту;
- прибутку і рентабельності;
- інвестицій, в т. ч. довгострокових програм;
- витрат виробництва;
- персоналу;
- прибутку;
- фінансів.

Розглянувши класифікацію планування інновацій та їх реалізації, треба сказати таке. Мета діяльності з формуванням ідей залежить від виробленні якомога більшої їхньої кількості. Мета наступних етапів – скоротити їх кількість. Першим кроком цього шляху є відбір ідей. Мета відбору – якомога швидше виявити і відсіяти непридатні ідеї. У багатьох фірм фахівці повинні викладати ідеї новинок у вигляді на стандартних бланках, що передаються потім в руки комісії з нових товарів. У такій заявці міститься опис товару, цільового ринку

України і конкурентів, робляться грубі прикидки відносно обсягів ринку, ціни товару, тривалості і вартості робіт зі створення новинки, вартості її виробництва та норми прибутку. Навіть тому разі, коли ідея представляється цікавою, виникає запитання: чи підходить для конкретної фірми – чи добре цілком узгоджується з її цілями, стратегічними настановами й ресурсами? Багато фірм розробили спеціальні системи оцінки й відбору ідей.

Попередня селекція означатиме перевірку ідей щодо відповідності вимогам фірми, що може включати в експертних оцінках, матрицю оцінки й багатокритеріальну оцінку. І тому використовують власних фахівців підприємства. Критерії оцінки залежить від характеру підприємства.

Насправді застосовуються найчастіше методи оцінки за допомогою балів і шкал. При застосуванні профільних шкал визначається місце ідеї за шкалою, важливості якої висловлюють різні рівні оцінки (числа, скажімо, від 1 до 7, від 1 до 10 чи якісь знаки). Матриця оцінки будується так: визначаються найважливіші сфери підприємства, їм присвоюється числове значення, що відбиває їх відносний вага і роль для успіху підприємства. Ідея отримує ряд оцінок (наприклад, від 0,1 до 1), кожна з яких висловлює, наскільки добре ідея відповідає вимогам тієї чи іншої відділу. Множення коефіцієнтів по відділам (розрахунок індексів) додавання отриманих результатів дає кінцеву оцінку корисності ідеї підприємствам. Приклад такої оцінки представлено табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Приклад оцінки інноваційних ідей та їх відбору [24]

Відділ підприємства	Питома вага	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Індекс
Дослідження та розвитку	0,25							>					1,5
Кадри	0,1					>							0,4
Фінанси	0,1			>									0,2
Виробництво	0,3						>						1,5
Маркетинг	0,25										>		2,25
	1,00												5,85

При бальної оцінці спочатку затверджуються критерії, які зважуються залежно від ролі в процесі вибору. Потім оцінюється, наскільки ідеї відповідають поставленим вимогам (наприклад, з допомогою шкали простого рейтингу від «дуже погано» – до «дуже добре»). Результат обчислюється за такою формулою:

$$\text{Бальна оцінка } (j) = A_i X_{>ij} \quad (2.1)$$

де i – номер критерію;

j – номер ідеї;

A_i – вагу критерію;

$X_{>ij}$ – оцінка ступеня задоволення ідеєю j критерію i .

Що ж до експертної оцінки, то її проводить, передусім, за такими показниками як очікуваного обсягу продажів, зростання виробництва, досяжною є ступінь проникнення, відповідність продукту що використовуються чи планованим каналам розподілу. Необхідно з'ясувати, які переваги має продукт відносно конкурентів, чи є правові або моральні проблеми. Експерти мають визначити, наскільки реалізується ідея з технічної точки зору наскільки вона відповідає цілям та іміджу підприємства.

Однак остаточний відбір інноваційних ідей завершується економічним, у т.ч. інвестиційним обґрунтуванням. Зміст останніх більш докладно наведений в темі 5.

ТЕМА 3. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ

3.1 Організаційні інновації в готельному господарстві

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

Використання нетрадиційних методів привернення персоналу (лізинг, аутсорсинг, аутстафінг) в тій або іншій формі дає готельному підприємству необхідну гнучкість.

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

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

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

Звичайно про вище зазначені методи роботи з персоналом згадують тоді, коли постає проблема невідповідності наявних трудових ресурсів і потреб підприємства в них. Вирішенням цієї проблеми є розробка програми зміни кількісних та якісних параметрів трудових ресурсів підприємства. Така програма може передбачати задоволення потреб у персонал шляхом додаткового навчання, прийому на роботу спеціалістів певного профілю, передача завдань на виконання іншим підприємства, або ж інші заходи.

Існує три основні причини, які змушують керівників організацій звернутися до кадрових агентств з підбору тимчасових працівників або до привернення на певний термін спеціалістів: тимчасова потреба готелів у висококвалі-

фікованих спеціалістах; поява вакантних місць на короткий термін; сезонність роботи готельних підприємств.

Звичайно, в Україні ринок послуг кадрового *лізингу* досить молодий. За кордоном кадрові агентства знаходяться на іншій стадії розвитку: вони не обмежуються набором готових спеціалістів у лізинговий штат, а «вирощують» всій лізинговий потенціал, відбираючи талановиту молодь, інвестуючи в неї кошти, для того, щоб у майбутньому здавати її а оренду підприємствам, які потребують висококваліфікованих спеціалістів [37, 64].

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

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

Сучасні *фрілансери* – це люди різноманітних професій (юристи, лікарі, психологи, бізнес-консультанти, тренери, торгові агенти, маркетологи, програмісти, журналісти тощо). Тим не менше професійний фрілансер – явище досить нове для України, хоча у США та країнах Європи спеціалістів, які заробляють гроші на умовах вільної зайнятості, дуже багато.

Вітчизняні готельні підприємства до послуг фрілансерів ставляться досить обережно, на відміну від іноземних фірм, які з радістю залучають таких працівників. Це пов'язано в першу чергу з їх орієнтацією на західну модель ведення бізнесу, яка передбачає використання проектного підходу. Тобто під існуючий запит клієнта збирається команда спеціалістів, кожний з яких є професіоналом в певній галузі. Після виконання замовлення команда може працювати над новим проектом, або ж розвалитися. Як правило, така форма роботи приносить задоволення і замовнику, і спеціалістам, що працюють над проектом.

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

Але існування технології фрілансу має і певні загрози для кадрового потенціалу підприємства. По-перше, висококваліфіковані працівники, які не завжди готові працювати у суворих рамках конторської роботи (графік роботи, обмеження щодо зовнішнього вигляду, нав'язування рішень вищого керівництва) можуть скористатися чудовою альтернативою постійній роботі з можливістю вільно заробляти, тобто стати на шлях фрілансера і покинути роботу на підприємстві. По-друге, діями найманих фрілансерів не керує патріотизм, відданість, принципи і лояльність по відношенню до підприємства, для них це просто тимчасова робота.

В готельних підприємствах у якості фрілансерів можна залучати фахівців з використання ІТ-технологій, маркетологів, у т. ч. по роботі в соціальних мережах, іміджмейкерів, фахівців з реклами та інших фахівців, які опосередковано мають відношення до надання готельних послуг, і в більшій мірі створюють необхідні умови для здійснення основного виду діяльності.

Достатньо ефективним інноваційним інструментом у вирішення цієї проблеми є використання технології коучінгу, особливо у практиці професійного розвитку управлінського потенціалу підприємства. Західні практики-кадровики вважають **коучінг** найбільш ефективним методом реалізації скритого професійного та ділового потенціалу людини (працівника). Особливо ефективним він стає за умови, коли працівник дійсно зацікавлений тим, як стимулювати своє кар'єрне зростання та розкриття особистісного потенціалу [7, 66].

Але слід зазначити що впровадження цього методу навчання серед рядових працівників підприємства не є економічно доцільним, зважаючи на його дороговизну. В даному випадку функцію коуча, в певному його вигляді, повинні виконувати керівники (менеджери).

Отже, коучінг як стиль менеджменту – це взаємодія між керівником та підлеглим, яка призводить до значного збільшення ефективності та результативності роботи, мотивації працівника, підвищення особистої відповідальності.

Для того, щоб коуч-менеджмент був ефективним, необхідно дотримуватися наступних умов. По-перше, підлеглий має адекватно сприймати такий стиль взаємодії з ним. По-друге, коуч-менеджмент має «вписуватися» в характер праці підлеглого та управлінську культуру підприємства в цілому. Та по-третє, до такого стилю керування має бути готовий сам керівник.

Саме третя умова у більшості випадків і є перепорою щодо використання коуч-менеджменту на підприємстві. Оскільки на практиці виявляється, що бажання керівництва підвищувати ефективність спільної праці за рахунок навчання інших більшому ніж ти знаєш або можеш сам (що фактично і пропонує коучінг) є недостатнім.

Декілька років тому в Україні з'явився ще один новий західний термін, безпосередньо пов'язаний з роботою персоналу, – **дауншифтінг** – перехід з роботи за яку багато платять, але пов'язаної з постійними стресами, навантаженнями, яка забирає багато вільного часу, на більш спокійну, хоча і з меншим рівнем заробітку роботу. Перша реакція керівників підприємств та працівників кадрових служб була досить спокійною, оскільки вони вважали, що в Україні дауншифтінг не скоро стане масовим явищем і відповідно не становить абсолютно ніякої загрози стану їх кадрового потенціалу. Але на думку більшості західних спеціалістів таке ставлення до дауншифтіngu є хибним, оскільки навіть в умовах коли вітчизняні спеціалісти навряд чи відмовляться від вигідних пропозицій та кар'єрного зростання з причини повальної бідності та необлаштованості, дауншифтінг в Україні існує, і в першу чергу, у формі управління кар'єрою. Головною зовнішньою ознакою дауншифтинга є відмова від кар'єри, від нескінченного споживання, від демонстрації свого статусу, рівня та стилю життя тощо.

Не потрібно також буквально сприймати дауншифтинг, як процес уходу з роботи. Як показали дослідження найбільш розповсюдженими способами дауншифтингу є – зменшення кількості годин роботи (29%), менш відповідальна та прибуткова робота (23%), відмова від роботи взагалі (19%), зміна сфери діяльності (19%). А серед тих, хто вже став дауншифтером, 34% – повністю задоволені своїм новим життям, а 37 % – задоволені, але шкодують про зменшення доходів. Правда є ще 16% тих, хто важко переживає втрату попередньої роботи, а також 7% – незадоволених змінами у своєму житті [4].

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

Більш детально розглянемо підготовку та перепідготовку кадрів, якій керівники готельних підприємств приділяють особливу увагу.

Працівник, прийнятий на готельне підприємство, надалі перебуває під контролем кадрової служби. Розвиток і навчання є одними з основних функцій служби людських ресурсів. Професійний розвиток працівників сприяє створенню сприятливого клімату в організації, підвищує мотивацію працівників і їх відданість організації.

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

У готелі «Космос» м. Москва, наприклад, нові співробітники відвідують ввідні лекції та тренінгові заняття. До них прикріплюються досвідчені наставники, які допомагають на перших етапах трудової діяльності, знайомлять з особливостями роботи готелю.

Програма «Yes, I can! – Виконання обіцянок» розроблена корпорацією і є обов'язковою для всіх співробітників готелів мережі. Вона роз'яснює основні принципи корпоративної філософії «Yes I can!» і стандарти професійної поведінки. Заняття розраховане на п'ять годин, – це перегляд та обговорення відеофільму, практичні вправи, рольові ігри. Друга частина програми називається «Yes I can! у твоєму відділі» – проводиться керівниками різних служб готелю. Розглядаються конкретні ситуації та їх вирішення у відповідності до принципів і стандартів «Yes I can!». Керівники вищої ланки також проходять навчання за програмою «Провідник ідей Yes I can!», Мета якого – навчитися допомагати підлеглим працювати [4].

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

Відділ по роботі з персоналом «Новотель – Шереметьєво» м. Москва для нових співробітників проводить тренінг під назвою «Вступ». Він дає можливість уявити новачкові інформацію про готелі, історію компанії Асог, правила

роботи в готелі та багато іншого. Специфіка навчання кадрів в готельному бізнесі полягає в тому, що співробітники всіх без винятку рівнів протягом усього періоду їх роботи у готелях займаються підвищенням кваліфікації. «Компанія Корінт» приділяє особливу увагу навчанню своїх співробітників. У відділі з навчання та розвитку персоналу існують два пріоритетні напрями: професійне навчання та навчання, спрямоване на особистісний ріст співробітника. Ці дві тенденції однаково важливі для персоналу. Адже тільки будучи компетентним, в своїй області співробітник зможе створити необхідний фундамент для побудови своєї кар'єрних сходів.

Так, в готелі «Корінт Нівський Палас» м. Санкт-Петербург створені спеціальні програми (Specialized courses) для рядових співробітників за наступними напрямками: кулінарну майстерність, барменське й офіціантське мистецтво, принципи роботи співробітників відділу прийому і обслуговування, стандарти роботи співробітників господарського відділу.

Менеджери середньої ланки готелю регулярно проходять навчання з основ управління співробітниками, конфліктології, управління часом і т.д.

У готелі «Редіссон САС Слов'янська» для менеджерів середньої ланки розроблений спеціальний курс тренінгів за темами «Я керівник і наставник. Мої сильні та слабкі сторони», «Мій зовнішній вигляд, манери, стиль поведінки – зразок для наслідування», «Відповідальність. Контроль. Наслідки поведінки», «Заохочення співробітників. Висловлення схвалення», «Винесення дисциплінарних стягнень». Кожен тренінг розрахований на 60-90 хвилин, методика проведення занять включає інтерактивні дискусії, обговорення конкретних ситуацій, рольові ігри [4].

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

Для керівників вищої управлінської ланки в готелі «Корінт Невський Палас» м. Санкт-Петербург створена спеціальна дворічна програма навчання Excelsator, яка дає можливість безпосередньо ознайомитися з роботою всіх відділів і готує співробітників для потенційної позиції генерального керуючого. Працівники готелю, що пройшли навчання за програмами Specialized courses і Excelsator, отримують міжнародні сертифікати Edexcel.

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

Отже, розвиток соціально-економічних відносин в умовах глобалізації передбачає врахування світових тенденцій у практиці роботи вітчизняних готельних підприємств. Сьогодні аспекти діяльності підприємства пов'язані з персоналом, як його основним стратегічним ресурсом у конкурентній боротьбі, повинні будуватися на основі інноваційних технологій формування, розвитку

та реалізації кадрового потенціалу. Це дозволить керівникам підприємств приймати обґрунтовані управлінські кадрові рішення.

3.2 Соціальні інновації в готельному господарстві

Сьогодні, коли діалектика суспільного розвитку обумовила створення і затвердження нових соціальних установок і нової соціальної політики, а також формування нового соціального мислення, соціальна робота здобуває усе більш чіткі структурні обриси як особливий вид професійної, наукової і освітньої діяльності. Сучасні організації та установи, які проводять свою діяльність у соціальній сфері, повинні адаптуватися до реалій, що змінюються, навколишнього світу, передбачати тенденції прийдешніх змін. У ході вирішення цього завдання розробляються і впроваджуються різні нововведення в соціальній сфері нашого суспільства. Саме вони все частіше визначаються вченими як соціальні інновації. Поняття *«соціальна інновація»* можна визначити як *свідомо організоване нововведення або нове явище в практиці соціальної роботи, яке формується на певному етапі розвитку суспільства відповідно до соціальних умов, що змінюються, і яке має своєю метою ефективні позитивні перетворення в соціальній сфері* [8].

Соціальні інновації мають ряд особливостей у порівнянні з матеріально-технічними. Якщо перші є, як правило, результатом колективної творчості, то при розробці матеріально-технічних інновацій переважає індивідуальне авторство. Крім того, віддача від соціальних інновацій віддалена у часі, її ефект не проявляється швидко і не носить конкретного характеру, що взагалі-то характерно для матеріально-технічних новацій.

Соціальні інновації досить різноманітні, що обумовлено різноманіттям явищ соціального життя. При класифікації соціальних інновацій використовуються різні підстави.

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

На основі цих програм можна розробити механізм, який сприяє ослабленню дії факторів гальмування за рахунок стимулювання творчості працівників:

- створення умов для підтримки творчої атмосфери в організації;
- стимулювання інноваційної діяльності молодих працівників;
- регулярне проведення конкурсів інновацій;
- матеріальна і моральна підтримка творчих працівників (заснування державних звань, премій, направлення на стажування в закордонні центри і т.д.) [8].

Отже, соціальні інновації стосуються різних аспектів життя людини, таких як здоров'я, відпочинок, у тому числі спорт, забезпечення харчуванням, можливістю навчання та інших. Детальніше розглянемо, яким чином соціальні інновації реалізуються у сфері готельного господарства.

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

- внутрішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь персоналу готельних підприємств);
- зовнішні соціальні інновації (ті, що спрямовані на користь суспільства).

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

У незалежних готелях використовуються різні форми стимулювання персоналу. Наприклад, у готелі «Катерина-Сіті» м. Москва використовуються наступні форми соціального стимулювання співробітників:

- оголошення подяки;
- нагородження коштовним подарунком;
- присвоєння звання кращого за професією;
- присвоєння звання «Працівник місяця»;
- нагородження Почесною грамотою;
- вручення Срібного нагрудного знака (за 10 років роботи в готелі);
- вручення Золотого нагрудного знака (за стаж роботи на підприємстві не менш 20 років) [22].

Система заохочень і соціальний пакет у готелі «Метрополь» м. Москва виглядають у такий спосіб:

- безкоштовне харчування, уніформа, хімчистка;
- відпустка 30 календарних днів;
- медичне обстеження – один раз на рік;
- стоматологічний і профілактичний огляд – один раз у рік;
- різдвяний вечір – заохочення до річниці відкриття готелю;
- путівки в санаторії, дитячі оздоровчі табори;
- навчання й розвиток персоналу по програмах міжнародного готельного сервісу.

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

Використання провідного досвіду інших готелів в області розвитку соціальних інновацій дозволить удосконалити сформовану на підприємствах систе-

му менеджменту й підвищити статус готелю як привабливого роботодавця.

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

Соціальний імідж організації – наведення широкій громадськості про соціальні цілі і ролі організації в економічному, соціальному й культурному житті суспільства.

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

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

Екологічні готелі – це готелі майбутнього, які здатні покращувати стан природного середовища, виховувати в суспільстві екологічну свідомість та відповідальність. Інноваційні методи по впровадженню екологічної політики в готельну індустрію сприяють, перш за все, реалізації соціальних цілей, а вже потім – являються інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності готельного підприємства.

Одна з найвідоміших фірм, яка займається рекламою та розповсюдженням товарів від виробників екологічно чистої продукції, «Pineapple Hospitality», Inc., була заснована в 2005 році і знаходиться в Сент-Чарльз, штат Міссурі, США[54].

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

1. Відсутність шкідливого впливу на навколишнє середовище;
2. Поліпшення здоров'я гостей і персоналу;
3. Пластмаса, що використовується для упаковки, відповідає вимогам стандарту щодо швидкого розкладання в ґрунті [54] (звичайні полімери розкладаються протягом понад 400 років);
4. Ціна на екологічно чисті продукти не вища, ніж на шкідливі аналоги;
5. Відсутність синтетичних ароматизаторів, барвників та консервантів;

6. Екологічно чисті продукти підлягають переробці, можуть бути використані в якості вторинної сировини;

7. Продукція виготовляється з натуральних, сертифікованих інгредієнтів (трав, масел) і містить вітаміни.

У міжнародному туризмі просуванням «зелених» технологій займається міжнародна організація Travelife Sustainability System, що заохочує готелі, що займаються природоохоронною діяльністю й просувають ідеї охорони навколишньої середовища серед своїх гостей. Travelife Sustainability System має спеціально розроблену систему екологічного аудита, що передбачає нагороди залежно від досягнень підприємства готельного бізнесу. Дана ініціатива підтримується багатьма найбільшими туроператорами. Нагороди за заслуги в сфері природоохоронної діяльності й захисту навколишнього середовища найчастіше є ключовими інструментами продажів туристських продуктів. Це підтверджує, що сучасні мандрівники при виборі місця відпочинку й проживання враховують екологічну складову готелю і її досягнення в області охорони природного середовища. Завдяки логотипам «Travelife», присудженим туристським компаніям і підприємствам готельного бізнесу, мандрівники мають можливість зробити більш усвідомлений вибір. На сьогоднішній день система Travelife зареєструвала 17 тисяч готелів, з яких 1500 підприємств пройшли повну екологічну експертизу, а більше 500 – одержали заслужені нагороди в сфері екології [65].

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

Першим українським готелем, що пройшов добровільну екологічну сертифікацію на відповідність вимогам Державного екологічного стандарту ДСТУ ISO 14024 й одержав Міжнародний екологічний сертифікат, став готельний комплекс «Артеміда», розташований у селищі Понізовка району Велика Ялта. Знак «Зелений журавель» визнаний світовим співтовариством як знак відповідності вимогам міжнародного стандарту ISO 14024 (ДСТУ ISO 14024) і входить до міжнародного реєстру Глобальної мережі екологічного маркування (GEN), а також визнається 27 сертифікаційними системами 60 країн миру. У той же час, на території АР Крим робота з екологічної сертифікації пляжів і курортно-готельних комплексів тільки починається. У регіоні, за станом на 01.06 2013 року налічується всього 8 об'єктів, сертифікованих по міжнародній програмі «Зелений ключ». До них відносяться: пляжний комплекс «Масандрівський Пляж», аквапарк «Голуба Затока», готельний комплекс «Ялта-Інтурист», готель «Красотель» й «Левант», санаторій «Лівадія», асоціація «Омега» і ТОВ «Пілот» [49].

Наприклад, незважаючи на зведення численних об'єктів нерухомості, що велося в Іспанії під час будівельного бума, країні вдалося зберегти своє узбережжя екологічно чистим. В 2011 році 104 пляжа у Валенсії, 66 в Андалусії й 63 пляжа на Балеарських островах були відзначені екологічними сертифікатами – знаком екологічної чистоти Євросоюзу [49].

У цей час у готельному бізнесі впровадження технологій, які допомагають зберегти природні ресурси й самостійно виробляти енергію, стає вже необ-

хідністю. Рахунки за воду, газ, електрику з кожним роком зростають, а зношені комунікації інфраструктури в багатьох містах України тільки збільшують витрати готелів. У такій ситуації перехід до «зелених» технологій може стати оптимальним рішенням для підприємств готельної індустрії.

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

Відповідно до нормативних документів *маломобільні групи населення* включають людей, що відчують труднощі при самостійному пересуванні, при одержанні послуги, необхідної інформації або при орієнтуванні в просторі. Отже, це люди з інвалідністю (до 12% населення країни), особи з тимчасовим порушенням здоров'я (до 1,5%), люди похилого віку (понад 40%), вагітні жінки (біля 1%), діти дошкільного віку (більше 2 млн.), особи з дитячими колясками (біля 1%) [55].

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

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

На відміну від західних країн, держави що утворилися на пострадянському просторі практично не в змозі забезпечити літнім людям, які потребують догляду, належний рівень утримання та обслуговування. Цю функцію взяли на себе парк-готелі для літніх людей, що надають соціальні послуги європейського рівня, а саме: проживання, догляд і лікарська допомога [60]. Послуги, що надає парк-готель для літніх людей, включають:

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

- збалансоване, складене на основі рекомендацій дієтолога і індивідуальних смакових переваг харчування;

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

- індивідуальний підхід до кожного постояльця парк-готелю, що дозволяє йому відчувати себе потрібними незалежно від ступеня своєї самостійності;

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

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

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

- проживання в екологічно чистому місці.

2. Спортивно-реабілітаційний готельний комплекс в місті Москва (2 зір-

ки) розробив проект спільно з Всеросійським товариством сліпих (ВТС) «Соціальний туризм для людей з вадами зору» [55].

За даною ініціативою запропоновано 2 напрямки:

1. Напрямок (за проектом): участь людей з інвалідністю в рамках програми ВТС.

2. Напрямок (індивідуально): участь всіх бажаючих осіб без інвалідності: родичів, друзів або супроводжуючих осіб на пільгових умовах у віці від 14 до 70 років.

Однією з інноваційних тенденцій у сучасному готельному обслуговуванні, здатною вирішити проблему доступності сервісу для клієнтів з обмеженими можливостями, є впровадження «Концепції універсального дизайну» [56]. Універсальний дизайн (дизайн для всіх) або інклюзивний дизайн – стратегія, спрямована на проектування та наповнення різних типів середовища, продуктів, комунікацій, інформаційних технологій і послуг, для забезпечення доступності та розуміння всіма покупцями, відповідно для загального використання без необхідності адаптації. Універсальний дизайн припускає задоволення потреб будь-якого клієнта на основі рівноправного використання, гнучкості, простоти і зручності у використанні, сприйняття інформації незалежно від сенсорних можливостей користувачів, допустимість помилок з боку клієнта, забезпечення низького рівня фізичних зусиль при споживанні послуг.

Впровадження стратегії універсального дизайну потребує значних змін у самому проектуванні (універсальне проектування). Проблема виникає у неспроможності застосування даного підходу готельними підприємствами, які функціонують на базі реконструйованих старих будівель. Архітектурні особливості таких об'єктів практично унеможливають перетворення планувальної організації будівлі та приміщень під вимоги універсального дизайну.

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

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

Таким чином, в сучасних конкурентних умовах кожне готельне підприємство повинно функціонувати за принципом «сервіс, доступний для всіх». Соціальні інновації є сучасним трендом, який підхоплюють підприємства готельно-

го господарства, отримуючи можливість задовольнити максимальну кількість потенційних клієнтів, включаючи такий сегмент споживачів, як люди з інвалідністю та інші маломобільні групи населення. Соціально-відповідальне ведення бізнесу надає ряд переваг готельним підприємствам, а саме: збільшення обсягів реалізації та зміцнення позиції бренду, формування високого рівня репутації серед заінтересованих осіб, зменшення витрат на рекламу та можливість отримати стратегічних вигод від соціальних інвестицій. Все це може стати ключовою компетенцією готельних підприємств в умовах жорсткої конкурентної боротьби на вітчизняному та закордонному ринку готельних послуг.

3.3 Інфраструктурні інновації в готельному господарстві

Науково-технічний прогрес останніх десятиріч сприяв підвищенню вимог щодо використання будівельних матеріалів в будівництві, реконструкції та ремонті готельних підприємств. Це пояснюється необхідністю дотримання основних вимог сучасності: економічності, екологічності та безпеки, які останнім часом найбільш затребувані клієнтами готелів і впливають на їх загальний імідж і конкурентоспроможність.

Існує безліч інноваційних технологій у виробництві та використанні оздоблювальних матеріалів. Тому коротко слід зупинитися на лише деяких з них.

Стінові панелі для внутрішньої обробки

Сучасні стінові панелі для внутрішньої обробки виготовляються на основі двох основних матеріалів: стекломанієвого аркуша й гіпсокартонного аркуша. Такі панелі зберігають всі переваги цих матеріалів, але при цьому здобувають зовсім нові сфери застосування. Декоровані вогнестійкі панелі легкі в монтажі й значно заощаджують час і гроші на обробку приміщення. Негорючі панелі виготовляються товщиною 6, 8, 10, 12 мм і комплектуються спеціальною системою кріплення. При виборі кольорів панелі можна вибрати в будь-який тон, або декори – що імітують різні породи дерева.

Термоізоляційні матеріали

Рідкий керамічний утеплювач

Так називають склад, що представляє собою масу, більше схожу на фарбу для нанесення на поверхні стін, ніж на звичну теплоізоляцію. Але незважаючи на те, що він має таку «надтонку» консистенцію, рідкий керамічний утеплювач є тепловим бар'єром, і після нанесення утворює на поверхнях термоізолюючий шар товщиною лише близько 0,5 мм. Нанесена у два шари така термоізоляція здатна зменшити тепловтрати до 30 – 40%.

Рідким теплоізоляційним матеріалом звичайно йменують так називані термокраски. Вони названі так, оскільки володіють у певній мері теплоізоляційним ефектом. Тому ця назва значною мірою відбиває суть явища.

Термоізоляційна штукатурка

Термоізоляційна штукатурка є найбільш ефективним матеріалом в області тепло- і гідроізоляції. Вона створена з використанням новітніх технологій і розробок в області будівельної теплофізики. Використання даного матеріалу

багато будівельних компаній Європи знаходять більше дешевим, практичним і довговічним.

При виробництві штукатурної суміші використовується гранульоване піноскло. Саме цей матеріал має істотну механічну міцність і низький коефіцієнт теплопровідності. Термоізоляційна штукатурка поряд з відмінними термо- і гідроізоляційними властивостями й повною екологічною безпекою є негорючим, морозостійким і довговічним матеріалом.

Термоізоляційна штукатурка, нанесена на стіни, надає їм ефект «подиху». Утеплення будинків і фасадів теплою штукатуркою впливає на мікроклімат усередині приміщення. Така суміш нівелює різницю температур усередині й зовні приміщення, тим самим, запобігаючи утворенню грибка, вогкості й конденсату.

Тепла штукатурка має білі кольори. Штукатурну суміш можна наносити на будь-які стінові поверхні без попередньої підготовки, немає необхідності в ґрунтовці поверхні й армуванні сіткою. Тепла штукатурка може наноситися як вручну, так і штукатурними станціями й на відміну від використання стандартних матеріалів проводиться досить легко. Таку суміш досить просто розвести водою, перемішати й пластичний розчин, що має високе зчеплення з поверхнею, готовий до застосування.

Технологія, за допомогою якої виробляється утеплення фасадів готелів термоізоляційною штукатуркою є досить простим, але в теж час ефективним способом термоізоляції тих будинків готелів, при будівництві яких ізоляція приміщень передбачена не була. Покриття стін, як зовні, так й усередині приміщення, дозволяє відновити споконвічний вид фасаду, додати свіжість будинку, а також знизити втрату тепла.

Звукоізоляція

Виробники сучасних звукоізоляційних матеріалів довели, що кращий ефект дає сполучення двох типів матеріалів: звукоізолюючих і звуковбирних. Це може бути гіпсокартон і шар м'якого матеріалу з натуральних або штучних волокнистих структур. З матеріалів найчастіше застосовують скловату й мінеральну вату, в останнє десятиліття затребувані пробка й кокосове волокно. Штучні матеріали також застосовні для *звукоізоляції стін у панельному будинку*: це поліеєстр, пенополіетілен та ін. Однак всі вони – уже вчорашній день, тому що сьогодні на ринку звукоізоляційних матеріалів з'явилася безліч принципово нових виробів, значно переважаючих традиційні матеріали за всіма параметрами.

Особливу увагу варто звернути на німецькі системи PhoneStar, які характеризуються особливо якісними показниками, що істотно впливають на підвищення звукоізоляції поверхонь. Ці системи відрізняються деякими інноваціями. Наприклад, вони виділяються серед інших матеріалів тим, що в них застосовується виграшне сполучення різних форм поверхонь із шарами мінеральних, екологічно чистих наповнювачів з ретельно підібраним гранульованим складом. Багатошаровий каркас конструкції й мінеральний наповнювач панелей дозволяють перетворювати енергію звукової хвилі в теплову і кінетичну, котрі спрямовуються на переміщення часток наповнювача, що перебувають у зваже-

ному стані. Завдяки цьому панелі PhoneStar дозволяють знижувати повітряний шум на 85% при товщині всього в 12 мм.

Інноваційні рішення в розвитку інфраструктури готелів

Інноваційні рішення відіграють величезну роль у розвитку бізнесу, і особливе місце займають у готельній галузі. Сьогодні більша частина готелів є автоматизованими, адже переваги даних систем очевидні не тільки готельєрам, але й гостям.

Крім знижок і спеціальних пропозицій, існує безліч способів залучення клієнтів до готелів. Інноваційні рішення є одними з найпривабливіших факторів для клієнтів готельних підприємств.

Аналіз існуючих готельних технологій виявив наявність технологічних розривів (ручні й автоматизовані технологічні процеси), потреба в технологічних зрушеннях у напрямку комплексної автоматизації й необхідність впровадження технологічних інновацій через розробку технологічного стандарту для різних засобів розміщення. Трансферт технологій визначається наявністю матеріальної, правової й людської складової. Найбільший вплив на впровадження технологій робить людський фактор: психологія сприйняття й рівень кваліфікації персоналу. Правова складова визначає можливість створення соціальних і технологічних нормативів впровадження сучасних готельних технологій. Матеріальна складова визначається технічним оснащенням, типологією й рівнем комфорту засобів розміщення [68].

Проаналізувавши високотехнологічні новинки автоматизації готелів, можна виділити декілька основних, що є останнім словом техніки й сприяють конкурентній боротьбі.

1. *Interactive TV Systems (Системи інтерактивного телебачення)* – сьогодні існує величезна розмаїтість моделей на будь-який, навіть самий невибагливий смак, наприклад, компанія Hoist Technology пропонує 3 види інтерактивних систем:

- easy TV спеціально створена для недорогих готелів, які не можуть собі дозволити повністю замінити телевізійний парк на системні готельні телевізори, чого ця система й не вимагає;

- класична інтерактивна система зі стандартним набором інтерактивних функцій;

- IPTV – новітня система на базі цифрових технологій, які з кожним днем усе більше й більше розповсюджуються не лише в готельних підприємствах, а й у приватних будинках.

До системи в більшості випадків додається різноманітний контент: фільми, супутникові канали, музика. Крім контенту системи складаються з послуг, які не тільки допомагають гостеві бути обізнаним про пропозиції готелю, але й персоналу готелю знати про переваги гостей, наприклад, які фільми клієнт замовляв, яка їжа й напої йому до вподоби, замовляючи їх через послугу room service.

2. *WiFi (Швидкісний бездротовий доступ в Інтернет)*. Зараз він повинен бути в кожній кімнаті готелю. Для багатьох гостей, і в першу чергу, для бізнесменів, бездротової Інтернет з можливістю підключення до власного ноутбука

сьогодні є невід'ємною послугою в готелі. Саме складне завдання – завжди надавати гостям такий же якісний, швидкий і надійний доступ в Інтернет, яким вони користуються у власному будинку. Тому постачальники готельних систем бездротового доступу в Інтернет дають готелям можливість самим контролювати параметри надання доступу – швидкість з'єднання, обсяг передплаченого трафіку й/або часу і т.д. [9].

3. *Energy Management System (Система керування електроенергією)*. За допомогою даної системи готель може знизити витрати електроенергії приблизно на 30%. Через центральний комп'ютер контролюється й міняється температура в кожній кімнаті готелю. Управляючи кліматом у кімнаті, готельєри скорочують витрати й вносять вклад у зміни навколишнього середовища в кращий бік. Сучасний готель дуже специфічний у своїй експлуатації: лобі, бар, ресторани, фітнес- і конференц-зали, і всі номери повинні мати різне електропостачання. Наявність системи, здатної автоматично контролювати подачу світла, змінювати температуру в приміщенні або активізувати кондиціонер, є безперечною перевагою власника готелю.

4. *Connectivity Panel (виносна панель аудіо-, відеорознімачів, медіахаб)*. Дуже зручний пристрій, що дозволяє гостю підключати своє обладнання. Залежно від моделі гість може:

- підключити ноутбук або інший пристрій через HDMI/VGA вхід;
- використовуючи Bluetooth, слухати музику зі свого телефону через динаміки телевізора;
- вивести зображення й звук з відеокамери або фотоапарата на телевізор в HD-якості;
- при наявності в номері iPod/iPhone docking station (пристрій для підключення iPod/iPhone) слухати музику й підзаряджати пристрій одночасно.

5. *RFID (Radio Frequency Identification)*. Дверний замок з радіочастотною ідентифікацією, при наявності якого гість попадає в номер й інші приміщення готелю без ключа. Такий інноваційний механізм стає усе більш популярним у готелях всього світу завдяки тому, що для його відчинення не потрібен ключ. Для доступу в номер гість може використати мобільний телефон будь-якої марки й не витратити час на пошуки ключа, що загубився [68].

6. *Back-office (Система керування внутрішніми службами готелю)*. Система керування back-office спрощує й підвищує ефективність роботи персоналу готелю, скорочує кількість помилок і дозволяє поліпшити якість обслуговування постояльців. Координація ПК кожного співробітника, від покоївки до інженера, налагоджений на бездротову систему передачі інформації із центрального комп'ютера, що дозволяє персоналу мати доступ до даних: скільки товарів є на складі, які номери вимагають прибирання, які мають потребу в ремонті, а також враховувати особливі побажання гостей.

Сучасний світ буквально «обплутаний» комп'ютерними мережами бронювання й резервування місць у готелях, і серед комфортабельних готелів уже немає таких, котрі б не були підключені до однієї або декількох мереж.

В результаті еволюції готельні комп'ютерні системи сьогодні також є інтегрованими, і поєднують функції взаємозв'язку із глобальними мережами бро-

нювання, автоматизації операцій контактної служби (прийом і розміщення гостей, ведення картотеки та ін.), функції бухгалтерського обліку, контролю й фінансового менеджменту в цілому, забезпечення безпеки за допомогою електронних систем, контролю за технологічними системами й регулювання технологічних процесів життєзабезпечення (тепло- і водопостачання).

Існує також великий вибір комп'ютерних систем для застосування в готелі як автоматизованих систем керування. Розроблювачі сучасних комп'ютерних систем для готелів можуть адаптувати свій програмний продукт під будь-який готель.

Наявність технічних засобів безпеки в сучасному готелі також є обов'язковою умовою його успішного функціонування. Надання гарантій безпеки – показник певної якості обслуговування, фактор залучення клієнтів і можливість знаходження їх лояльності в майбутньому.

Інновації в забезпеченні безпеки готельних підприємств

Система безпеки підприємства покликана виконувати певні функції. До найбільш значимих з них слід віднести: прогнозування, виявлення, попередження, ослаблення небезпек і погроз; забезпечення захищеності діяльності підприємства і його персоналу, збереження його майна, створення сприятливого конкурентного середовища, ліквідація наслідків нанесеного збитку й т.д.

Організація забезпечення безпеки в готельній індустрії стає усе більше актуальною у світлі подій, що відбуваються у світі й Україні. Вже зараз у багатьох перспектах, що характеризують країну або регіон, в які збирається відправитися мандрівник, указують рівень безпеки, що найчастіше стає вирішальним і визначальним фактором при виборі місця відпочинку або тимчасового поселення.

Нижче приводиться аналіз досвіду розвинених закордонних країн у забезпеченні безпеки підприємництва, протидії економічним злочинам.

Сполучені штати Америки. У цей час у США одержують широке поширення програми профілактики й протидії економічним злочинам по взаємодії правоохоронних органів країни із суспільними й приватними охоронними агентствами й детективними бюро. Така форма спільної діяльності поліції з недержавними організаціями стала досить ефективною. Накопичено деякий досвід в організації діяльності в даній області. Відпрацьовано програми по боротьбі із злочинністю, що включають і заходи щодо запобігання широкої кризи порушень безпеки бізнесу, починаючи від зловживань наркотиками й алкоголем на робочих місцях і закінчуючи крадіжками інформації комп'ютерних фірм і корпорацій, у тому числі й у готельних ланцюгах.

Росте кількість фірм і готелів, зацікавлених в організації внутрішньої охорони. За оцінками фахівців, витрати американських фірм при укладанні угод зі спецслужбами, що надають охоронні послуги, досягають 6 мільярдів доларів. Ще більше 11 мільярдів доларів становлять витрати на охорону внутрішніх приміщень у наслідок прагнення зменшити витрати на страхові компанії, що виплачують компенсацію за збитки від дрібних розкрадань, спричинених власними співробітниками [9].

Очевидно, що у випадках розбоїв, нападів, зломів і грабежів готелі звер-

таються до поліції. А коли мова йде про економічні злочини, переважніше звертатися в недержавні органи – приватні детективні агентства або фірми.

У ряді випадків готелі й турфірми навмисне втримуються від розголосу, щоб уникнути небажаного витоку інформації, наслідки якої можуть завдати великої шкоди престижу готелю або фірми, чим саме правопорушення. Небажані також наслідки витоку комерційної інформації в засоби масової інформації, конкурентам, а також у податкові органи при проведенні офіційного розслідування. Саме прагнення максимально зберегти конфіденційність комерційних операцій спонукають сьогодні більше 70% американських підприємців прибігати до послуг приватних охоронних агентств [27].

Ще однією характерною рисою американського бізнесу є тенденція до безконфліктного, по можливості, звільнення співробітників, що заслуговують юридичного переслідування за економічні правопорушення, але з майже обов'язковим інформуванням підприємницьких кіл про особливості особистості й поведінки даної особи. Такі дії забезпечують спільні інтереси соціально-економічної безпеки підприємницьких кіл країни.

Можливість зосередження й зберігання комерційної інформації в приватних бюро, звичайно, тривожить також клієнтів, у зв'язку із чим для організацій охоронно-розшукових заходів укладаються особливі угоди, у яких обмовляються:

- тривалість й обсяг робіт;
- обсяги охорони, спостереження;
- особливі умови виконання угоди (конфіденційність, терміновість, обсяг наданих послуг).

Ретельно обмовляються процедури нагромадження, зберігання, використання й наступного знищення комерційної, ділової й іншої інформації, здатної висвітлювати або розкривати фінансові, ділові або інші положення фірми.

Поряд зі співробітництвом із самостійними охоронними підприємствами, потреба в зменшенні комерційних ризиків і підвищенні безпеки підприємницької діяльності спонукає багато готелів до створення власних служб безпеки.

У США характерно участь у створенні таких служб на підприємствах готельного бізнесу державних спецслужб, зокрема ФБР і ЦРУ, що використовують у своїх цілях спеціалізовані відділи й відділення. У багатьох концернах і корпораціях в Америці в таких відділах працюють співробітники спеціальних служб.

Цікавий і досвід США у створенні мікромасштабної системи колективної безпеки американського бізнесу, впроваджуваної з початку 90-х років. У її рамках державний департамент і більше 50 корпорацій США регулярно обмінюються інформацією з найбільш гострих питань погроз підприємницької діяльності з метою захисту американських громадян [48].

У рамках програми здійснюється інформаційний обмін через систему «електронного бюлетеня», що містить інформацію про обстановку, попередження про можливі погрози для життя й власності американців, що працюють в 190 країнах, а також специфічну інформацію.

Джерелом інформації при цьому є зведення закордонних представництв,

повідомлення ЗМІ, доповіді, довідки й коментарі розроблені по всьому світу американськими агенствами, конторами, магазинами, що належать таким багатонаціональним корпораціям як American Air Lines, Pricter and Gamble, Bank of America, Mc Donald's, IBM й іншим, які стали власне кажучи, «очами й вухами» системи колективної безпеки американського бізнесу.

Великобританія. Для Великобританії, також як і для США, характерне прагнення підприємств готельного сервісу до мінімізації небажаного розголосу протиправної діяльності підлеглих їм осіб, таким чином, найменшого підризу репутації фірми. Із цієї ж причини численні випадки економічних порушень, шахрайства, злочинів у комп'ютерній сфері, розкрадань інформації, розслідування яких проводяться співробітниками комерційних служб безпеки, залишаються недосяжними для правоохоронних органів і громадськості. У зв'язку з культурно-історичними особливостями розшукне й охоронне агентства Великобританії вже впродовж багатьох років мають свій характерний стиль, відмінні риси роботи, принципи й тільки їм одним властиві напрямки й методи діяльності. Попереднє вивчення цього, досить специфічного ринку допомагає правильно сформулювати мету, завдання й систему спільної діяльності, урахувати особливі умови у виконанні договору. У Великобританії постійно розширюється й диференціюється попит на послуги приватних агентств, які здатні на специфічні завдання. Так, наприклад, агентство «Argen» із розслідуванням справ про промислове шпигунство, забезпеченням заходів безпеки фірм і банків займається також добуванням конфіденційної інформації про конкурентів або інших приватних підприємствах і готелів.

У цілому ж у колі питань, розв'язуваних частками агентствами, насамперед ставляться розслідування злочинів, пов'язаних з комп'ютерними системами й шахрайством, забезпеченням перевірки безпеки службових і житлових приміщень, номерного фонду, виявлення спеціальної підслуховуючої техніки та пристроїв, організації особистої охорони клієнтів і працівників готелів і фірм.

Профілактична діяльність комерційних і промислових служб безпеки у Великобританії умовно підрозділяється на приватну й загальну.

До приватної профілактики відносять різноманітні методи психологічного впливу на конкретних працівників фірми, приватних осіб з метою попередження порушень або законності, недопущення протиправних дій. Вона проводиться, як правило, відносно осіб, поведження яких виражає тенденцію до пропусків і правопорушень, що наносять збиток економічним інтересам фірми або готелю. Або відносно осіб, що вже зробили вчинки або дії, які можуть завдати шкоди репутації фірми, спровокувати порушення правил безпеки.

Однією з діючих форм загальної профілактики й викриття злочинів у Великобританії вважається виплата грошових винагород за надання інформації. Так, тільки у 1994 – 1995 р.р. банки Лондона виплатили громадянам близько 150000 фунтів стерлінгів у якості винагороди за конфіденційну інформацію про злочини, що готуються, і терористичних актах [27].

Загальна профілактика включає сукупність заходів, економічного, правового, організаційно-ідеологічного характеру на рівні корпорації, фірми, підприємства як об'єкта економічної безпеки.

Таким чином, ми можемо констатувати насичення ринку Великобританії спеціальною технікою для забезпечення економічної безпеки, а також підвищену увагу англійських підприємців до підбору, перевірки й випробуванню кадрів для роботи в комерційних структурах, на промислових об'єктах, готелях й особливо в службах безпеки бізнесу.

Німеччина. У цей час державні установи, банки, концерни, готелі та їхні об'єднання в ланцюг, поряд із використанням власних і самостійних детективно-охоронних агентств, активно використовують національні спеціальні служби для вирішення пріоритетних економічних проблем шляхом створення сучасних контррозвідувальних структур, що виконують функції підрозділів безпеки й охорони.

Цікаво, що створені за ініціативою й за підтримки спецслужб детективно-охоронні фірми й агентства, служби безпеки готелів беруть на себе певну частину оперативно-пошукової діяльності. Вони підтримують регулярні контакти й обмінюються оперативно-значимою інформацією з органами поліції й контррозвідки, у деяких випадках здійснюючи навіть спільні заходи. Така діяльність зовсім не характерна, наприклад, для служб безпеки в США й Великобританії.

Як висновок відзначимо ще одну найбільш характерну для Німеччини особливість – підвищену увагу до захисту комерційної й виробничої таємниць.

МВС Німеччини глибоко інтегровано в процес удосконалення законодавства, що регламентує порядок проведення заходів щодо запобігання витоку відомостей, що становлять комерційну й виробничу таємницю. І хоч у законах ФРН немає ні чіткого формулювання таємниці, ні переліку відомостей, її складових, сюди відносять секрети, пов'язані з комерційними й технічними питаннями. Закон проти недоброякісної конкуренції розглядає збереження таємниці як обов'язок особи, якій вона стала відома в силу його службових або трудових відношень [27].

Представники МВС разом зі співробітниками приватних і комерційних служб безпеки, керівниками окремих фірм і готелів прагнуть до відновлення юридичних норм, які перешкождали б витоку відомостей, що становлять таємницю як у процесі виробничої діяльності фірм, так і при їх взаємодії з державними, у першу чергу, іноземними установами.

Ведеться також робота із вдосконалення законодавства про відповідальність осіб, що допустили витік відомостей, що становлять таємницю. Таким чином, німецьке законодавство сьогодні всебічно й комплексно захищає виробничу, комерційну, банківську й податкову таємницю від не санкціонованого розголошення.

Підводячи підсумки із вище викладеного, можна відзначити, що використання сучасних технологій у готельному обслуговуванні є невід'ємною частиною розвитку готельного бізнесу в умовах конкуренції. Сучасні технології дозволяють підтримувати високий рівень обслуговування, розширювати спектр надаваних у готельному комплексі послуг, удосконалювати систему управління, підсилити контроль за роботою персоналу, а також забезпечити високий рівень безпеки для гостей.

3.4 Технологічні інновації в готельному господарстві

Окремі питання використання новітніх інформаційних систем в готельних підприємствах були висвітлені в п. 3.3.3 даного конспекту лекцій. Однак для систематизації даних слід зазначити, що інформаційні технології, які використовуються в готельних підприємствах умовно можна поділити на:

- організацію зв'язку через Internet;
- використання інформаційної інфраструктури для обладнання номерів;
- використання електронних систем бронювання.

Організація міжміського зв'язку через Internet. Вартість таких дзвінків значно нижче тарифів звичайного міжміського зв'язку – гості використовують той тариф, по якому готель купує час. Прибутку від міжміського зв'язку немає, але гостям приємно й вигідно дзвонити. Прибуток готелю забезпечують повторні приїзди клієнтів, оскільки такі тарифи виявляються одним з вирішальних факторів у виборі готелю.

Використання інформаційної інфраструктури для обладнання номерів, що включає індивідуально регульовані кондиціонери, телефони, високошвидкісний доступ в Інтернет, супутникове телебачення, а також необхідні сучасні засоби забезпечення безпеки, включаючи захист від пожеж.

Електронні системи бронювання (глобальні й альтернативні – GDS й ADS) зв'язують між собою покупців і постачальників готельного розміщення. Термінали GDS установлені в більш ніж 600 000 турагентств, послугами тисяч сайтів ADS щодня користуються мільйони клієнтів по всьому світу, які з мінімальними часовими витратами можуть забронювати готель у будь-якому місті. Основними гравцями на українському ринку надання послуг підключення до систем бронювання є: COLUMBUS (CITY REALITY), CLASSIC (BTI TRAVEL), MY FIDELIO, OTEDIS, BEST EASTERN й UNIREZ (NOTA BENA).

Існує два основних напрямки надання послуг компаніями-посередниками:

- підключення готелю до Глобальних Систем Бронювання (Amadeus, Sabre, Galileo, Worldspan);
- підключення до Альтернативного (Інтернет) Системам Бронювання (Expedia, Orbitz, HRS, Travelocity, Hotels.com, Priceline та ін.

Провайдери можуть запропонувати єдине підключення до GDS/ADS, що гарантує передачу інформації про готель в усі системи бронювання. Дані, трансльовані по каналах електронної дистриб'юції, включають:

- опис готелю (місце розташування, послуги, типи кімнат);
- тарифи і їх різні групи (rack, corporate, promotional і т.д.);
- кількість доступних для бронювання в режимі он-лайн номерів, що готель може самостійно регулювати залежно від свого завантаження;
- графічна інформація.

CRM – Consumer Relationship Management – керування взаєминами із клієнтом – програмне рішення, що реалізує принципи клієнтоорієнтованої роботи й припускає збір інформації про клієнтів, для чого використовуються всілякі ка-

нали (у першу чергу – дані на гостей, що зупинялися в готелі). На підставі цих даних потенційним гостям по e-mail розсилаються персоніфіковані звернення про зміни тарифів, проведення різних заходів, нових видах послуг та ін., що може становити інтерес для даного гостя.

У цілому можна затверджувати, що інноваційна діяльність у готельному бізнесі – це у великій мірі творчість, пошук, але також – і логіка, пошук потреб клієнтів.

Новітні технічні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю

Прибирання в приміщенні, як правило, складається із двох основних етапів:

Перший етап – це сухе прибирання пилу з горизонтальних поверхонь (меблів, підвіконь, з підлоги й килимових покриттів).

Другий етап – це вологе прибирання: миття підлог, керамічної плитки, сантехники й т.д.

Підтримка чистоти в санвузлах, ванних кімнатах, житлової частини приміщень допомагає оздоровити мікроклімат, продовжити термін служби сантехники. Звичайно при вологому збиранні використовуються всілякі засоби, що чистять, які не тільки видаляють бруд з поверхонь, що чистяться, але й роз'їдають шкіру рук, слизистої оболонки очей і дихальних шляхів. Зворотна сторона такого збирання – це можливі хімічні опіки, алергії й інші побічні явища. От чому люди шукають альтернативу хімічним засобам і намагаються замінити їх природними натуральними засобами.

Одним з прогресивних засобів техніки, що застосовують у прибиранні приміщень готелів є ***парогенератор***.

Парогенератори очищають поверхні винятково струменем пару без застосування будь-яких хімічних реагентів. Необхідно всього лише залити воду в бак парогенератора й очисник готовий до роботи.

Вплив водяного пару досить ефективний, і розчиняє будь-які забруднення, жирові й масляні плями, вапняний наліт і т.п.

Струмінь пару вичищає бруд із самих важкодоступних місць, надає свіжість і блиск будь-яким поверхням. Температура пару досить висока, щоб убивати всі хвороботворні мікроби, бактерії, вичищати грибкові утворення й цвіль [32].

Підмітальні машини, підмітальна техніка призначені для очищення поверхонь як усередині приміщень так і на вулиці.

Підмітальні машини працюють в 10-50 разів швидше, ніж двірника, що використовує мітлу. Підмітальні машини допоможуть збільшити продуктивність праці й поліпшити якість збирання бруду як у внутрішніх приміщеннях готелю, так і зовні.

Вакуумно-підмітально-прибиральна машина – це вірне рішення для очищення великих площ від сміття. Підмітальна техніка має ефективну фільтрацію дрібного пилу. Технологія фільтрації й системи очищення фільтрів пропонуваної підмітальної техніки, базуються на фірмових технічних рішеннях, що гарантують низку переконливих переваг:

- простоту заміни фільтра;
- недороге обслуговування за рахунок застосування поліефірного матеріалу, що миється;
- тривалі інтервали безперервної роботи, пов'язані з використанням ефективних систем очищення фільтра (механічних або автоматичних);
- затримку високоякісним поліефірним фільтром до 99,9 % пилу, що втримується в повітрі.

Натирачі підлоги. Призначені для мийки, чищення різних типів підлог, полірування кам'яних і ламінованих підлог. Крім того натирачі підлоги прекрасно підходять для полірування покриттів з лінолеуму й полівінілхлориду.

За допомогою різних насадок і засобів натирачі підлоги дозволяють не тільки поліпшити зовнішній вигляд підлог, але й захистити покриття від утворення тріщин й інших дефектів. При цьому натирачі підлоги заощаджують масу часу, роблячи збирання й полірування підлог простим і приємним заняттям.

Впровадження інновацій у сферу надання додаткових послуг

На сьогоднішній день відповідно до індивідуальних переваг гостей сучасний готель може надавати широкий вибір додаткових видів сервісу. При цьому сучасні готелі, що обслуговують туристів, практично стають повносервісними готелями. Крім обов'язкових послуг (розміщення, харчування), які іноді називають основними послугами, вони надають цілий комплекс різноманітних послуг, що називають додатковими послугами.

Для сучасних середніх і великих туркомплексів (турготелів, повносервісних готелів) із середнім і високим рівнем комфортності характерна наявність величезного переліку додаткових послуг: бар, ресторан, кафе, буфет, пивний бар, коктейль-бар, фітобар, продуктовий і сувенірний магазини, торговельні автомати, дискотека, нічний клуб, салон краси, чищення взуття, зал ігрових автоматів, більярдна, кегельбан, відеоігри, ліфт, медпункт, камера схову, сейф у службі прийому й обслуговування й сейф у номері, пункт обміну валюти, пункт замовлення квитків (на літак, поїзд, автобус, таксі й т.д.), пункт прокату автомобілів, автостоянка й паркування автомобілів, гараж, зал нарад, концертний зал, бізнес-центр, копіювальний апарат, факс, телефон, бюро подорожей й екскурсій, телевізори в номерах, ванних кімнатах, холах, додатковий посуд в номерах, праска, тренажерний зал, спортзал, дитячий майданчик, сауна, лазня, міні-гольф, площадки для гольфа, баскетболу, волейболу, сквош, настільний теніс, теніс, масажна, басейни відкритий, критий і дитячий, пляж на морському, озерному, річковому узбережжі, обладнання для водного, підводного й водомоторного видів спорту та інші.

Однієї із сучасних і популярних послуг є організація на своїй базі різних конференцій, симпозіумів і тренінгів для персоналу. Обслуговування корпоративних бізнесів-туристів може принести до 40-50% доходів. Правда, для цього необхідно мати підходящі площі й устаткування. Тим готелям, у яких їх немає, залишається задовольнятися організацією різних святкових програм, які також приносять чимало прибутку. Таким чином, як показують наведені набори додаткових послуг готельних комплексів, всі вони включають елементи інноваційних технологій [30].

Однак сучасний споживач доволі швидко пристосовується до нових послуг і сприймає їх наявність як належне. Тобто розвиток науково-технічного прогресу призводить до того, що з кожним роком поява на ринку нових готельних додаткових послуг скорочує час їх сприйняття як інноваційні. У зв'язку з цим нижче наведені останні новинки у цій сфері, які на сьогоднішній день є недостатньо розповсюдженими і навіть унікальними.

Готель Le Royal Monceau Raffles Paris пропонує постояльцям нову послугу – консультації арт-кочсьержа. Експерт по сучасному мистецтву Домуана де Брантес (Domoina de Brantes) і її команда розповідять гостям про останні тенденції у світі сучасного мистецтва та введуть в курс актуальних культурних подій Парижа.

Домуана де Брантес допоможе розробити програму й проведе екскурсію по приватній колекції готелю й галереї Art District. Гості можуть забронювати індивідуальні тури по визначних пам'ятках і музеям Парижа, відвідати майстерні місцевих художників і навіть взяти приватні уроки гри на гітарі.

Команда Домуани також веде блог Art for Breakfast, де викладає анонси найближчих культурних заходів. Le Royal Monceau Raffles Paris має саме безпосереднє відношення до культури й мистецтва. У готелі є тематична книгарня й кінотеатр, а в галереї Art District регулярно проходять виставки такі художники, як Жан-Мішель Баскія, AES + F, Мелвін Сокольський, Денніс Хопер, Вік Муніс, Даніель Анжелі й Джон Франсуа Розьє [77].

Незвичайна послуга з'явилася в отелі Omni, розташованому в американському місті Даллас (штат Техас): кожен відвідувач як сувенір може придбати будь-який арт-об'єкт, який є частиною інтер'єру готелю.

Кілька років готель співробітничав з місцевими художниками, картинами яких декоровані номери, лобі й інші приміщення. Це стало візитною карткою Omni Dallas Hotel.

«Ми змінили сприйняття постояльцями номерів як звичайного місця для відпочинку й прийняття душі. Увійшовши в приміщення, відвідувачі відчувають себе як у міні-галереї. Вони можуть обзавестися частиною культури Техаса, привезти додому сувенір», – розповіли власники готелю [78].

На сьогоднішній день в Omni налічується більше 6 500 оригінальних творів мистецтва, які надали 150- місцевих художників.

Продаж арт-об'єктів практикується в готелях по всьому світу. Так Lancaster Arts Hotel у Пенсільванії продає не тільки картини, але й меблі. А в отелі Principe Forte Dei Marmi в італійській Тоскані можна не тільки придбати предмети інтер'єра, які створюються на очах у відвідувачів, але й поспілкуватися з їх творцями [78].

Цікаву послугу – «антивікове меню», пропонує відвідувачам ресторан Moments готелю Mandarin Oriental у Барселоні. Дане меню створено з метою уповільнити процес старіння й відновити внутрішній баланс організму. Воно ґрунтується на науковому підході в дієтології і спеціально підібраному сполученні сезонних продуктів.

Меню розроблено на базі кулінарних традицій Каталонії, тому гості одержують можливість не тільки харчуватися правильно, але й познайомитися з

особливостями регіональної кухні. У меню входять п'ять блюд, кожне з яких – і ситне, і корисне. Наприклад, гості можуть замовити міні-піцу з артишоками й шинкою Joselito або пасту із гречаної крупи із гребінцями й овочами. Замовлення по «Anti-Aging» меню можна зробити щодня з понеділка по п'ятницю [81].

З урахуванням того, що сфера додаткових послуг в готелі розвивається досить стрімко, а розвиток галузі гостинності і конкурентна боротьба всередині неї ставлять перед її учасниками нові завдання, в найближчий час можна очікувати появи нових додаткових послуг, які задовольнятимуть зростаючі потреби споживачів.

3.5 Економічні інновації в готельному господарстві

Успішний, сталий регіональний розвиток в сучасних умовах може бути забезпечений лише на базі «нової економіки». Цей термін використовується для означення прогресивних процесів і змін, що відбуваються в новітньому господарюванні, визначає напрям та перспективу його розвитку. І це стосується як національної, так і регіональної економік.

Можна стверджувати, що «нова економіка» є велінням часу і стає необхідністю для регіонів. Це обумовлюється дією двох універсальних суспільних механізмів – конвергенції та конкуренції. Перший з них був відкритий і описаний голландським економістом і першим Нобелівським лауреатом Я. Тінбергеном та американцем Дж. Гелбрейтом в 60-х роках минулого століття. Конвергенція в економічному трактуванні (має й інші, зокрема, біологічне, етнічне) означає процес поступового зближення, уподібнення різних економічних систем, що існують в умовах панування у світі певного технологічного укладу. Зазначені науковці за її допомогою декларували та обґрунтовували процес взаємопроникнення і взаємодоповнення капіталізму і соціалізму з перспективою їх злиття. В подальшому вона набула ще одного змісту: розповсюдження на інші соціальні спільноти рис і властивостей найбільш успішних в політичному, економічному та соціальному відношенні. Популярно це можна представити як «поширення передового досвіду». Хрестоматійним прикладом цього стало твердження про прискорення економічного розвитку відсталих країн під впливом високорозвинених, що відбувається внаслідок контактів з «вищими цивілізаціями», запозичення окремих їх практик. Це у багатьох випадках знаходить своє реальне підтвердження [76].

Сьогодні світ знаходиться на зростаючій фазі п'ятого технологічно-інноваційного циклу, вплив якого простягатиметься до 2040 року. Він характеризується комп'ютерною революцією, виникненням глобальних науково-технічних сітей, розповсюдженням Інтернет-технологій. Все більша частка приватного і суспільного багатства представлена не матеріальними об'єктами, а знаннями та інформацією. Саме вони формують сьогодні основну масу інновацій, які і привели до виникнення «нової економіки».

Остання, як зазначалося, характеризується інтенсифікацією інноваційного процесу. Сума знань і, відповідно, інновацій стрімко зростає, подвоюючись

кожні п'ять років. Науковці заговорили навіть про «надмірність інновацій». Автори твердження вважають, «...що процеси використання нововведень не технологізовані, тому будь-яке нове відкриття, винахід наштовхуються на проблему його масового споживання» [15, с. 134]. Мова йде про неготовність господарюючих суб'єктів до сприйняття нововведень, їх застосування в діловій практиці, нездатність використати весь запас напрацьованих новацій. Якщо говорити про українську ситуацію, то слід вказати ще й на не усвідомлення, нерозуміння того, що саме інновації в сучасних умовах є основним джерелом прибутку і запорукою успішного і довготривалого бізнесу.

Інноваційний процес є всеохоплюючим і відбувається на всіх рівнях економічної ієрархії, починаючи з мікро- і закінчуючи глобальним. Цю тезу ілюструє матеріал табл 3.1.

Таблиця 3.1 – Характеристика рівнів інноваційної діяльності

Рівні інноваційної діяльності	Суб'єкти інноваційної діяльності	Основні інноваційні структури
Мікрорівень	Підприємства	Інноваційна служба, науково-дослідні лабораторії
Мезорівень	Інтегровані підприємницькі структури (кластери, корпоративні структури), державні галузеві управління, регіони	Національні інноваційні системи
Макрорівень	Держава	Національні інноваційні системи
Глобальний рівень	Світове економічне співтовариство, інтегровані групи держав, ТНК	Глобальні інноваційні сіті, Інтернет

Інноваційний процес народжується в самому «низу», на нижній ланці господарської структури – в підприємствах. Прагнення максимізації прибутку штовхає підприємців на вдосконалення процесу господарювання, застосування технологічних, організаційних та інших нововведень.

Конкуренція робить їх життєво необхідними. Ці імпульси передаються на вина рівні господарської будови, які з одного боку, складаються з цих господарських одиниць, а з іншого – створені для підтримки і сприяння їх розвитку. Тему повноцінне функціонування економіки як такої можливе лише за умови злагодженої інноваційної діяльності усіх її ланок, кожна з яких виконує свої функції у національному механізмі нововведень. Тому важливо формувати і використовувати всі зазначені рівні інноваційної діяльності.

Слід констатувати, що зміна типу економічної системи України і трансформаційні процеси в усіх сферах діяльності не сприяли широкому викорис-

танню існуючих наукових і практичних надбань у системі знань з прогнозування, особливо на рівні готельних підприємств. За період перебудови і проведення окремих реформ у прогнозуванні і плануванні розвитку готелів стали виявлятися суттєві недоліки: розрив у часі прогнозів і планів розвитку, відсутність методики обґрунтування підходів до здійснення прогнозів розвитку підприємств в умовах ринкової економіки, обмежене застосування технік стратегічного аналізу, сучасних інформаційних технологій і технологій програмування, недостатнє вживання в аналізі методів: SWOT-аналізу, бенч-маркінгу та економетричних моделей і методів.

Показники, що використовуються в процесах прогнозування і програмування не повністю відображають глибинну якість явищ і процесів у змінюваному середовищі і не мають необхідного корисного навантаження у формуванні процесів розвитку. Відсутнє методичне обґрунтування підходів до розробки обраних сценаріїв розвитку і пропозицій щодо їх досягнення. Гальмують розвиток системи прогнозування розвитку готельних підприємств і зовнішні фактори: незакінчені процеси розподілу влади, ресурсів і повноважень між центром і регіонами. Усе зазначене не сприяє розвитку готельних підприємств під час реформаторських заходів за напрямками зростання економіки і соціальної сфери.

Система прогнозування повинна охоплювати сферу організації розробки прогнозів, інформаційного, економіко-математичного, економетричного й технічного управління процесами забезпечення розробки прогнозів і сприяння їх використанню. Результатами процесів прогнозування розвитку готельних підприємств повинні стати обґрунтовані відповіді на ряд питань:

- як зміняться потреби суспільства в майбутньому;
- які можливості існують у суспільстві для задоволення цих потреб у майбутньому;
- які результати соціального і економічного розвитку можуть забезпечити необхідний рівень задоволення потреб на рівні готельних підприємств;
- які шляхи доцільно обрати для їх досягнення;
- які ресурси необхідні для їх реалізації і рівень наявності їх на підприємстві;
- які проблеми загрожують подальшому розвитку і які існують шляхи їх можливого упередження і ліквідації;
- який комплекс законодавчих та організаційно-технічних заходів може забезпечити отримання очікуваних результатів та інші [5].

Для відповіді на поставлені питання система регіонального прогнозування повинна мати змістовну структурну єдність незалежно від специфіки прогнозованих об'єктів.

Важливу роль у забезпеченні якості прогнозування відіграють і інструментальні заходи для його здійснення. На сьогодні існує достатньо розвинуте програмне забезпечення статистичних досліджень і комплексної обробки даних: ВМДП, SPSS, SAS, Statgraphics, інтегрована система Statistica для Windows, Excel та ін. Їх опанування й використання дозволяє робити прогнози

розрахунки за обраними моделями швидко і якісно та налагоджувати тісні зв'язки з усіма учасниками, зацікавленими особами, які користуються прогнозами.

Опанування і використання методики прогнозування є об'єктивною вимогою до фахівців будь-якої сфери діяльності, у тому числі у сфері гостинності. Оцінювання перспектив об'єктивно існуючих напрямів розвитку суспільної діяльності потребує формування прогностичного стилю мислення, відповідних знань і компетенцій, високого ступеня загальної культури й освіченості, вміння бачити і розуміти зміни й тенденції навколишнього середовища, вміння використовувати науково обґрунтовані методики прогнозування та їх інструментарій. Усе це потребує систематичного підвищення кваліфікації фахівців з прогнозування, що працюють у сфері готельного господарства.

Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження

Нові методи підвищення ефективності діяльності готельних підприємств шляхом реалізації функції заощадження безпосередньо пов'язані з реалізацією концепції екологічного менеджменту.

Як вже зазначалося в п. 3.2 і 3.3 даного конспекту лекцій екологічна концепція готелю сприятливо впливає на імідж готельного підприємства, що проявляється у збільшенні постійних клієнтів, привабливості для інвесторів, загальній соціальній привабливості готелю. При цьому не був розглянутий суттєвий позитивний бік реалізації екологічної концепції готелів – це суттєве заощадження поточних витрат і, як наслідок, – збільшення прибутковості підприємства.

Вивчення екологічної політики таких готелів, як Greotel, The colony hotel, Hotel Nikko, Accor Hotels, Grand Stanford Inter-Continental, дозволило виділити низку екологічних аспектів найбільш характерних для готельної галузі, які умовно можна розділити на дві групи:

- ефективне управління відходами;
- мінімізація використання різних ресурсів (електрики, води, закупаваних товарів і т.д.).

Невелике коло екологічних аспектів компенсується широтою методів їх регулювання. Причому деякі методи регулювання найбільш ефективні саме в готельній галузі, яку відрізняє від інших можливість найбільш тісного контакту з клієнтами, а відповідно, і залучення їх до екологічної діяльності.

Це положення є частиною екологічної політики багатьох готелів: Grand Stanford Inter-Continental – всіляко підтримуватиме зовнішні й внутрішні комунікації, намагаючись бути максимально «прозорим». Це допоможе інформувати клієнтів про заходи, що вживають для охорони навколишнього середовища й про те, яким образом вони можуть сприяти цій діяльності. Accor Hotels – інформує своїх клієнтів про заходи, що вживають для того, щоб готель став більш екологічно безпечним.

Найбільш часто процес залучення клієнтів у діяльність відповідно до принципів екологічного менеджменту можна спостерігати у сфері менеджменту відходів готелю.

У мережі Grecotel серед клієнтів поширюється спеціальна листівка із запитанням до співробітництва, що допомагає перетворити готель у найбільш екологічно безпечний на Середземномор'ї. Наприклад, у цій листівці міститься прохання використовувати замість пластикових пакетів надавані за рахунок готелю сумки, що містяться в кожному номері. За останні 10 років, за оцінками співробітників Grecotel, ці заходи запобігли використанню близько 2 500 000 пластикових пакетів, тим самим значно скоротили кількість біологічно відходів, що не розкладаються. На території готелю напої продаються винятково в тарі, придатної для переробки або повертання постачальникам. У деяких готелях даної мережі існує програма сортування відходів, у рамках якої клієнтам пропонується для її підтримки користуватися спеціальними урнами, призначеними для певного типу сміття.

Одним з головних елементів ефективно функціонуючої системи екологічного менеджменту є аналіз проведеної й планування майбутньої діяльності. Для одержання найкращих результатів необхідно оцінювати ефективність реалізованих заходів. Серед всієї маси готелів на цьому полі виділяються готелі групи Accor Hotels, у яких фахівцями розроблена методика оцінки ефективності енерго- й водоспоживання, заснована на порівнянні теоретично необхідної й реально споживаної кількості електроенергії і води. Результати здійснюваної в рамках системи екологічного менеджменту діяльності готелів по енерго- і ресурсозбереженню показують їх безсумнівну економічну ефективність.

Дані, надані співробітниками Hotel Nikko, наочно це демонструють. Нескладно помітити, що щорічна економія коштів становить від 20 до 50 тис. доларів. Такі результати стали можливі в тому числі завдяки тісному співробітництву готелю з факультетом інженерного обслуговування будинків (Department of Building Services Engineering) Політехнічним університетом Гонконгу (Hon Kong Polytechnic University). З одного боку, це співробітництво допомагає готелю вирішити свої екологічні проблеми, а з іншої, виконується один з найважливіших принципів, на яких побудована система екологічного менеджменту – співробітництво із зовнішніми зацікавленими сторонами. Крім того, залучення студентів для виконання окремих видів робіт має безліч переваг:

- підготовка фахівців, які можливо будуть надалі працювати в готелі;
- розробка нових, більш ефективних технологій;
- більш низька у порівнянні з дипломованими фахівцями оплата праці.

Інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства

В сучасних умовах необхідно комплексно підходити до розвитку готельного бізнесу як складної соціально-економічної системи, що охоплює ресурсну та матеріально-технічну базу, інфраструктура забезпечення сфери сервісу, управління та координацію діяльності з партнерами по бізнесу. Рішення існуючих проблем у готельному господарстві тісно пов'язано з необхідністю створення економічних умов розвитку туризму, соціальної сфери та матеріального

благополуччя громадян з тим, щоб готельно-туристські послуги зробити більш доступними для широких верств населення.

Для забезпечення розвитку готельного господарства необхідно вирішити такі основні завдання:

- 1) впровадити ефективні механізми фінансово-економічного регулювання розвитку готельного бізнесу, визначити джерела фінансування, створити оптимальну модель інвестиційної політики у цій галузі;
- 2) обґрунтувати, з урахуванням соціально-економічних інтересів держави, форми і методи залучення іноземних інвестицій;
- 3) розробити шляхи, форми і методи стимулювання розвитку індустрії гостинності;
- 4) підвищити рівень завантаження підприємств готельного господарства;
- 5) удосконалити організаційні структури управління.

Економіко-фінансову політику у цій сфері слід проводити шляхом залучення коштів з різних джерел фінансування. Це – цільове виділення фінансових ресурсів; гнучка податкова політика, що стимулюватиме надання якісних готельних послуг; залучення коштів приватних фірм, фінансово-кредитних установ, іноземних інвесторів, громадських організацій, проектів, фондів, об'єднань підприємств; акціонування, господарювання на умовах оренди; відрахування від прибутку місцевих бюджетів на розвиток готельного господарства. Необхідно створити стабільну ретельно відпрацьовану систему надання іноземним інвесторам державних гарантій по захисту приватної власності та капіталу, а також при інвестуванні у реконструкцію діючих і будівництво нових об'єктів.

Останнім часом в Україні відбуваються позитивні зрушення у здійсненні масштабних робіт з реконструкції площ і будинків, реставрації давніх пам'яток історії, культури та архітектури, озеленення вулиць, облаштування парків і місцевих зон відпочинку сервісною інфраструктурою. Не відстають у цьому плані й підприємства готельного господарства, які турбуються про свій портфель замовлень. Туристи, особливо іноземні, при прийнятті рішення щодо розміщення сприймають переважно не кількісні, а якісні характеристики. Це категорія готелю, його профіль та місцезнаходження, транспортне забезпечення, рівень якості обслуговування і сервісу, форма власності, ціни на послуги, належність до міжнародного готельного ланцюга, репутація, система охорони. Умови конкуренції підштовхують готелі проводити реконструкцію і модернізацію, облаштовувати номерний фонд новими меблями у європейському стилі, покращувати інтер'єр і дизайн, упроваджувати процеси автоматизації і сучасні комп'ютерні технології, шукати інвесторів, проводити сертифікацію готельних послуг.

Наслідками таких заходів є зміцнення матеріально-технічної бази готельного господарства в цілому, поява на ринку готелів вищих категорій. Так, у самому центрі Києва, біля видатних пам'яток історії та культури розміщується п'ятизірковий готель «Прем'єр Палас» (Premier Palace Hotel). Вишукані номери оснащені кондиціонерами, супутниковим та інтерактивним телебаченням, з підключенням до Інтернету, мінісейфами. Ціна номера залежить від категорії: номер поліпшеної комфортності, стандартний, комбінований, двокімнатний напівлюкс, номер поліпшеної комфортності з великим ліжком. У вартість номера

входить розміщення, сніданок типу «шведський стіл», піднесення багажу при приїзді та виїзді, послуги фітнес-центру, доставка повідомлень, що надходять факсом, e-mail та іншої кореспонденції, ПДВ. У ресторані «Імперія» кращі страви інтернаціональної кухні, що готуються шеф-кухарями з Франції.

Приватний міні-готель «Слов'янський Альянс» знаходиться на зеленій алеї м. Ялти і віддалений від Чорного моря лише на 110 м. Сонце, море, пляжі, Кримські гори та мальовничі ландшафти, унікальні пам'ятки древньої історії, архітектури та багатство природи – все приваблює туристів і викликає бажання відвідати ці місця ще раз. Адже саме тут розміщувались літні палаци російських царів з чудовими парками, росте виноград, з якого виготовляються відомі у світі кримські вина, а неподалік розкинувся величезний ботанічний сад з понад 28 тис. різноманітних неповторних рослин, у якому можна милуватись та відчувати подих буяючих квітів, кущів, дерев.

У готелі розміщуються обладнані по-європейському кімнати з розкішною обстановкою. У кожному номері – кондиціонер, холодильник, телевізор (кабельне телебачення з 13 каналами), телефон, джакузі, лоджії, солярій, охоронна сигналізація. Пропонуються однокімнатні (на 40,50 м²) та двокімнатні люкси, напівлюкси. Ціна проживання залежить від сезонності перебування: вища – влітку, нижча – взимку.

За умов реформування економіки України успішне функціонування підприємств на ринку готельно-туристських послуг залежить від обсягу інвестиційних ресурсів з тим, щоб забезпечити створення розвинутого сервісу і місцевої інфраструктури, модернізацію наявних об'єктів індустрії туризму, а також будівництво нових за сучасними проектами.

На створення сприятливого інвестиційного поля позитивно впливають такі чинники: стабільність законодавчо-нормативної бази та політичної ситуації, помірний податковий режим, низькі розміри відсотків за отримання кредитів у комерційних банках, розвиток підприємництва та приватного сектору, міжнародне співробітництво, стимулювання залучення інвестицій за умови забезпечення системи захисту вкладень.

У зв'язку з обмеженістю власних фінансових ресурсів велике значення мають іноземні інвестиції, обсяги вливань яких можуть суттєво вплинути на прискорення розвитку національної туристської галузі, підвищення її прибутковості, а також конкурентоспроможності послуг відповідно до міжнародного рівня. Пошук інвестицій є предметом діяльності багатьох підприємств готельного господарства, робота яких потребує системного підходу та підтримки з боку державних органів управління в рамках проведення державної політики розвитку туристської галузі. На Державному рівні необхідно створити нову і вдосконалити діючу законодавчу базу процесу інвестування, чітко визначити джерела фінансування, засоби залучення інвестицій, методи стимулювання розвитку сфери туризму, готельного та санаторно-курортного господарства, форми участі інвесторів і місцевих органів влади у реалізації інвестиційних проектів.

При організації процесу інвестування слід враховувати специфіку регіону, стан матеріально-технічної бази індустрії туризму і місцевої інфраструктури, фінансові ресурси. Потенційні інвестори виявляють інтерес до найбільш пе-

спективних та швидкоокупних проектів, які слід визначити у кожному регіоні за певними критеріями. Для залучення інвестицій в об'єкти туристської галузі можуть використовуватись різні засоби. Це – створення спільних фірм, підприємств з іноземними інвестиціями, об'єднань підприємницьких структур, участь в акціонерному капіталі, лізинг.

Суттєве значення в інвестиційній політиці розвитку туристської галузі має проведення виставок, бізнес-зустрічей, конгресів ділових кіл, науково-практичних конференцій, семінарів, на яких є можливість запропонувати для зацікавлених осіб каталоги, проспекти з інвестиційними проектами, а також провести комерційні переговори. Слід також передбачати проведення інвестиційних форумів в рамках туристських ярмарок, виставок, салонів. Це дасть можливість потенційним інвесторам зустрітися з представниками готелів, туристських фірм, оздоровниць, ознайомитись з інвестиційними проектами та пропозиціями, подивитись об'єкти незавершеного будівництва. Інвестиційні форуми можуть проводитись на регіональному, національному та міжнародному рівнях і стати ефективною формою залучення додаткових фінансових ресурсів.

Стратегічними цілями інвестиційної політики у туризмі та готельному господарстві в Україні є [31]:

- формування сприятливого інвестиційного клімату, стимулювання припливу капітальних вкладень у реконструкцію і будівництво сучасних чотири та п'ятизіркових готелів відповідно до міжнародних вимог та стандартів;
- інвестиційне забезпечення структурної перебудови готельного господарства за типізацією підприємств, їх категорійністю, місцем розміщення (у міській, сільській місцевості);
- мобілізація всіх джерел інвестиційних ресурсів та їх ефективне використання, створення умов для нарощування внутрішніх інвестиційних ресурсів;
- організація туристських та спортивних центрів та гірських баз, облаштування гірськолижних трас і підйомників на територіях пріоритетного розвитку туризму, у спеціальних (вільних) економічних зонах, а також створення мотелів, кемпінгів упродовж транспортних коридорів;
- забезпечення розвитку промислової індустрії з випуску сувенірних виробів, рекламних проспектів, каталогів, путівників, туристських атласів і карт, планів міст, календарів, плакатів та іншої рекламної продукції.

У рамках проведення інвестиційної політики в індустрії туризму України необхідно вирішити такі завдання:

- визначити пріоритети спрямування інвестиційних ресурсів за певними критеріями;
- забезпечити послідовну реалізацію державної політики щодо підтримки туристської галузі, запровадити механізми стимулювання довгострокового кредитування об'єктів гостинності комерційними банками;

- сприяти припливу іноземних інвестицій в довгостроковій перспективній інвестиційній проекції, відпрацювати чітку систему надання гарантій щодо захисту приватного капіталу;
- стимулювати процес підвищення конкурентоспроможності українських готелів та їх послуг за рахунок поліпшення рівня культури обслуговування, комфортних умов розміщення гостей, надання різноманітних сервісних послуг, впровадження прогресивних технологій, використання національних та міжнародних інформаційних систем в мережі Інтернет;
- удосконалити нормативно-правову базу інвестиційної діяльності, розробити стратегічну модель управління інвестиціями в сфері гостинності.

Щоб залучити інвесторів, доцільно проводити конкурси бізнес-проектів з розвитку готельного господарства за такими етапами [31]:

а) розробка загальних вимог до складання бізнес-проектів з урахуванням специфіки індустрії гостинності;

б) експертна оцінка зібраних бізнес-проектів за ступенем перспективності, можливості реалізації та ефективності (строк окупності витрат, розмір прибутку, значущість);

в) вибір найкращих проектів реконструкції існуючої готельної мережі та будівництва комфортабельних готелів з обґрунтуванням їх розмірів, профілю, місцезнаходження, технології та сфери послуг, готовності до прийому іноземних гостей та їх обслуговування;

г) визначення за конкурсними умовами вітчизняних та іноземних інвесторів, які фінансуватимуть проекти розвитку готелів з наданням їм з боку місцевих органів влади дозволу на будівництво і використання відповідної частки прибутку від експлуатації майбутніх готелів.

Передбачити надання першочергової державної підтримки в разі, якщо:

а) проект має загальнодержавне значення;

б) готельні та супроводжуючі послуги відповідають міжнародним стандартам;

в) інвестиції сприяють створенню нових робочих місць, особливо в регіонах туристсько-рекреаційного спрямування чи з напруженим ринком праці.

ТЕМА 4. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПЛАНІВ

4.1 Проектування інноваційних продуктів (послуг)

Формування інформаційної бази для створення інноваційних проектів

Регламентация процесу створення і використання інформаційної бази для інноваційних проектів можна дослідити на законодавчому рівні. Так Наказом Державного агентства України з інвестицій та інновацій затверджене положення «Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів» [47].

Згідно з цим Положенням суб'єктами відносин, пов'язаних із формуванням бази даних є:

- адміністратори бази даних – визначені в установленому порядку працівники Державного агентства України з інвестицій та інновацій, які в межах компетенції відповідного структурного підрозділу забезпечують збирання та передавання інформації до власника системи, взаємодію з користувачами інформації та сприяють підтримці інформації у контрольному стані;
- власники інформації – це суб'єкти інвестиційної та інноваційної діяльності, інші фізичні та юридичні особи, які володіють інформацією про інвестиційні та інноваційні програми і проекти, міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проекти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів;
- власник системи – це юридична особа, що забезпечує створення та функціонування бази даних на підставі договору з Держінвестицій;
- користувачі інформації – фізичні та юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми і форми власності.

База даних формується з метою:

- збирання, накопичення, аналітичного оброблення і розповсюдження інформації про інвестиційні та інноваційні програми і проекти, міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проекти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів;
- інформаційної підтримки суб'єктів інвестиційної та інноваційної діяльності;
- сприяння залученню інвестицій на реалізацію інвестиційних та інноваційних програм і проектів;
- сприяння інтегруванню науки в промисловість в інноваційному процесі, а також упровадженню новітніх технологій для випуску наукоємної конкурентоспроможної продукції та її реалізації на внутрішньому та міжнародних ринках.

База даних включає в себе:

- розділ про інвестиційні проекти;
- розділ про інвестиційні програми;
- розділ про інноваційні проекти;
- розділ про інноваційні програми;
- розділ про міжнародні інвестиційні та інноваційні програми і проекти, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва та відповідних грантів [47].

Кабінетом Міністрів України було ухвалено Розпорядження «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері», згідно з яким необхідно «... створення системи інформаційно-аналітичного забезпечення реалізації державної інноваційної політики та проведення моніторингу стану інноваційного розвитку національної економіки на основі мережі центрів науково-технічної і економічної інформації, центрів науки, інновацій та інформатизації, а також структурних підрозділів з питань трансферу технологій, інноваційної діяльності та інтелектуальної власності наукових установ та навчальних закладів» [57].

Необхідність упровадження автоматизованих систем інформаційного забезпечення (АСІЗ) значною мірою викликана постійним зростанням вимог до рівня обґрунтованості прийняття техніко-технологічних і управлінських рішень на рівні готельних підприємств, зокрема тих, які стосуються реалізації інноваційних проектів.

Узагальнення огляду літературних джерел [10-12, 16, 26, 34] і матеріалів промислових підприємств, які мають досвід у формуванні інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів, стало підставою для виділення компонентів АСІЗ і встановлення місця складових елементів інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів в АСІЗ (рис. 4.1).

Компонентами АІСУП є п'ять модулів (модуль суб'єктів, модуль баз даних, модуль інформаційних потоків, модуль комунікацій, модуль апаратних засобів і програмних продуктів), тобто функціональних вузлів процесу акумулювання, оброблення, зберігання і використання інформації, які мають власну структуру, локальні цілі і способи їхньої реалізації, а також засоби сполучення з іншими вузлами.

На рисунку 4.1 ці елементи обведено пунктирною лінією. У результаті взаємодії цих елементів виникають певні інформаційні потоки. Як наслідок, формується інтерактивне середовище суб'єктів бізнес-планування інноваційних проектів.

Інтерактивне середовище – це інформаційний простір, який пов'язує суб'єктів бізнес-планування інноваційних проектів із зовнішнім середовищем. Комунікації, апаратні засоби і програмні продукти дозволяють зводити форми даних інформаційних потоків до спільного знаменника.

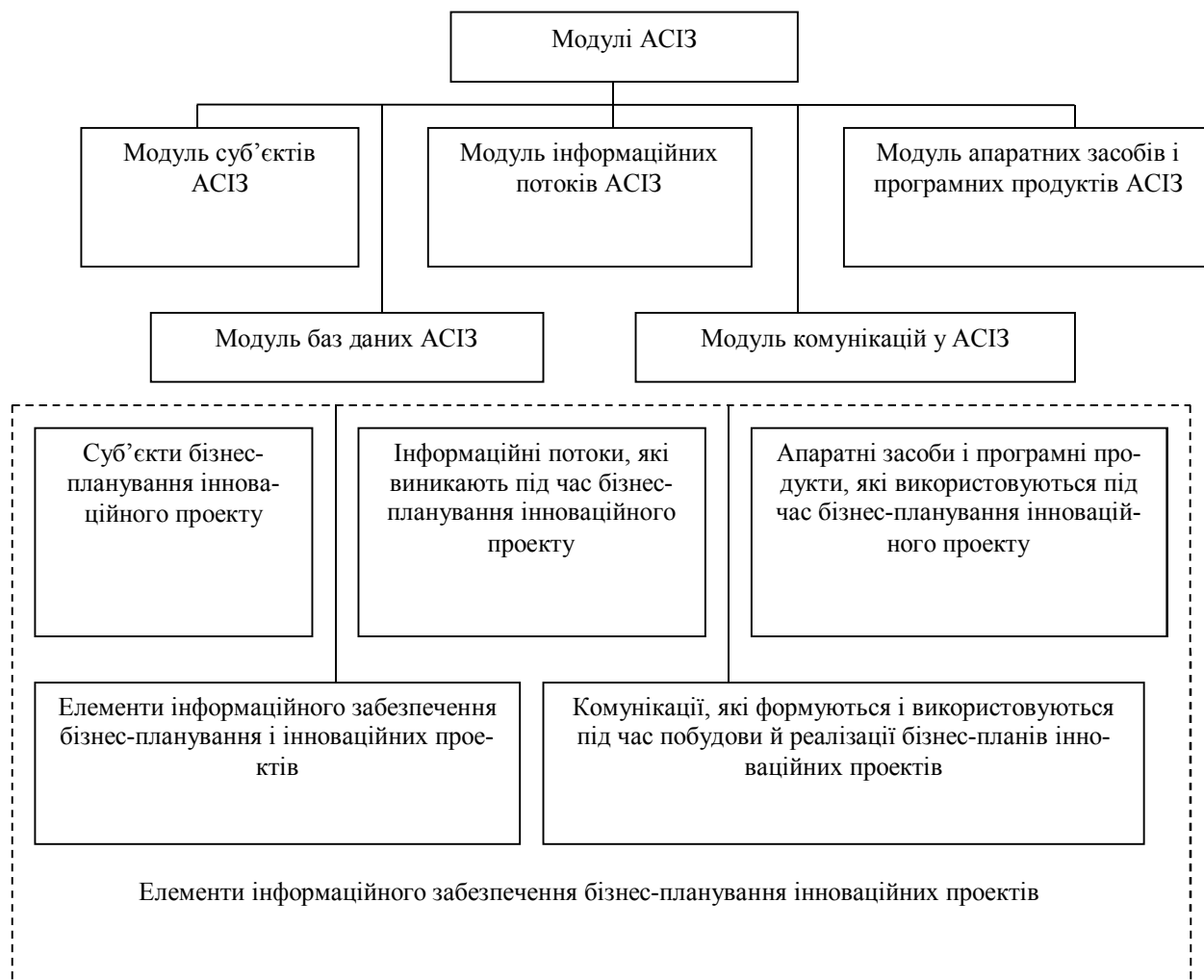


Рисунок 4.1 Місце складових елементів інформаційного забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів у АСІЗ [6]

Враховуючи це, рівень освіченості, креативності і зацікавленості в результатах реалізації інноваційних проектів є першочерговими критеріями підбору кадрів для формування і реалізації бізнес-планів інноваційних проектів. Ці критерії є передусім визначальними для моделювання баз даних і системи управління базами під час бізнес-планування і реалізації інноваційних проектів. Цей факт пов'язаний з тим, що саме суб'єкти бізнес-планування визначають комплекс завдань, які в межах чинної АСІЗ має виконувати створюване інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів.

Сегментування ринку інноваційної продукції передуює ідентифікації та аналізу альтернативних варіантів розвитку ринкових можливостей підприємства, дослідженню процесу виконання підприємством бізнес-планів інноваційних проектів у минулі періоди, вивченню поточної кон'юнктури бізнес-планування інноваційного проекту. Після вивчення всіх «за» і «проти» альтернативних варіантів розвитку ринкових можливостей викликає потік даних, які дають інтегровану характеристику варіативності реалізації бізнес-плану інноваційного проекту. Цей потік даних у комплексі з іншими відомостями (рис. 4.2) дозволяє побудувати макети табличних моделей (функціональних карт) реалізації бізнес-плану інноваційного проекту, що репрезентують деталізований потік даних

про часовий, просторовий і персоніфікований розподіл завдань, які мають бути виконані для досягнення передбачених планом цілей.



Рисунок 4.2. Взаємодія інформаційних потоків, які виникають під час бізнес-планування інноваційного проекту [6]

Формування вищенаведених потоків даних у структурі АСІЗ здійснюється в результаті взаємодії апаратних засобів і програмних продуктів, які використовуються під час бізнес-планування інноваційного проекту.

Апаратні засоби і програмні продукти, які використовуються під час бізнес-планування інноваційних проектів, є також важливим чинником побудови системи їхньої інформаційної безпеки. Система безпеки включає наступні складові:

- цілі функціонування системи безпеки (виявлення загроз, усунення загроз, нейтралізація загроз, локалізація загроз, знищення загроз, відсікання загрозам; недопущення загроз);
- заходи безпеки (розроблення і впровадження правил і процедур із захисту інформації та її носіїв, створення підрозділів, відповідальних за безпеку, і створення для них умов, які уможливають гарантувати безпеку, моде-

лювання рішень і дій, спрямованих на відновлення об'єктів, проти яких було вчинено протиправні дії, застосування інженерно-технічних засобів захисту інформації);

- види загроз (розголошення інформації, витік даних, несанкціонований доступ до даних);
- механізми порушень безпеки (роз'єднання потоку даних від джерела інформації до адресата, перехоплення даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата, модифікація даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата, фальсифікація даних у процесі їхнього трансферу від джерела інформації до адресата).

Інженерно-технологічна складова системи безпеки базується на цілях функціонування системи безпеки, видах загроз і механізмах порушення безпеки.

За результатами проведених досліджень доходимо таких висновків. Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку розроблення автоматизованих систем моделювання змін ринкової кон'юнктури на засадах урахування чинників, зміна характеру яких залежить від виробників і розповсюджувачів інноваційної продукції.

Види планових розрахунків за інноваційними проектами

Змістовий аспект у плануванні інновацій відображається у трьох видах планових розрахунків: продуктово-тематичному, техніко-економічному й обсягово-календарному.

Продуктово-тематичне планування інновацій полягає у формуванні перспективних напрямів і тематики наукових досліджень і розробок, підготовці програм і заходів щодо оновлення спектру основних і додаткових послуг, в удосконаленні технології й організації їх надання в готелі.

Відповідно до прийнятої структури підприємства розрізняють планування його діяльності в цілому, планування структурних одиниць, планування окремих інноваційних програм і індивідуальне планування діяльності виконавців. Кожний рівень планування відрізняється складом параметрів, ступенем їх деталізації і методами розробки.

У системі продуктово-тематичного планування інноваційної діяльності підприємства розробляється план техніко-технологічного розвитку й організації процесу надання послуг. Він спрямований на: підвищення техніко-технологічного рівня обслуговування в розрізі окремих підрозділів готелю, ланок, служб, окремого персоналу (виконавців).

План, як правило, включає такі розділи: модернізація і заміна морально застарілого і фізично зношеного обладнання новим більш продуктивним; впровадження передових технологічних процесів; створення гнучких виробничих систем; усунення «вузьких місць»; механізація й автоматизація процесу надання послуг.

Розробка плану починається з аналізу існуючого стану техніко-технологічного розвитку і економічного рівня надання послуг, виявляються можливості і шляхи його розвитку виходячи з загальних стратегічних і поточних інноваційних завдань підприємства.

На другому етапі розробляються конкретні заходи за вказаними напрямами плану. Вихідними даними для розробки плану є: результати вивчення ринку; прогнози науково-технічного розвитку галузі; результати закінчених науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт галузевих інститутів, конструкторських бюро; досягнення науки і техніки, у тому числі закордонного досвіду; матеріали сертифікації послуг; ліцензії, патенти, пропозиції винахідників і раціоналізаторів процесу надання послуг [46].

За всіма включеними до плану заходами розраховуються необхідні витрати, встановлюються потреба в інвестиціях і джерела їх покриття, призначаються виконавці і терміни виконання, визначається вплив заходів на збільшення потужностей, підвищення техніко-економічного рівня послуг, що надаються, зростання продуктивності праці, зниження собівартості основних і додаткових послуг, збільшення прибутку.

План техніко-технологічного розвитку й організації процесу надання послуг розробляється спеціалізованими відділами і службами підприємства. Загальне керівництво розробкою плану здійснює головний інженер чи інноваційний менеджер.

План оновлення послуг, що надаються, має містити такі основні розділи:

- показники конкурентоспроможності на конкретних ринках, якості і ресурсомісткості послуг підприємства за відповідний період і нормативи на плановий період в порівнянні з аналогічними показниками продукції основних конкурентів;
- план, який містить перелік конкретних досліджень і розробок, які забезпечують досягнення запланованих показників оновлення послуг;
- план організаційно-технологічної підготовки надання нових послуг;
- план ресурсного, методичного та інформаційного забезпечення процесу надання послуг;
- техніко-економічне обґрунтування інвестиційних проектів щодо реалізації плану оновлення послуг готельного підприємства.

Техніко-економічне планування оновлення послуг включає в себе розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань з цих напрямів, а також оцінку економічних результатів та ефективності від реалізації запланованих заходів. Цей вид розрахунків включає в себе фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування і т.п. [46].

Об'ємно-календарне планування стосовно оновлення техніко-технологічної бази підприємства і полягає у: плануванні обсягів робіт, завантаженні підрозділів і персоналу, побудові календарних графіків проведення робіт за окремими програмами і з усієї сукупності запланованих робіт, складанні графіків завантаження обладнання і персоналу за окремими календарними періодами.

Складність процесів планування і різноманіття конкретизуючих планів вимагають чіткої організації всіх процедур підготовки, обробки і синтезу планової інформації, контролю над виконанням планів і їх своєчасним коригуванням.

Організація планування на підприємстві передбачає вирішення комплексу питань щодо складу відповідних організаційних структур, характеру їх спеціалізації, форми координації робіт між ними, формалізації процесів.

Розрізняють централізовані і децентралізовані системи планування розвитком техніко-технологічної бази підприємства і оновленням послуг.

На великих готельних підприємствах планування розвитку техніко-технологічної бази та інновацій здійснюють функціональні спеціальні служби чи відділи управління. При децентралізованій схемі планування інновацій покладається на планові служби і менеджерів підрозділів організації, спеціалізованих за тематичним принципом чи відповідальних за окремі стадії інноваційного процесу. У цьому випадку і стратегічне, і поточне (у тому числі оперативне) планування інновацій здійснюється роздільно за окремими напрямками інноваційної діяльності.

Організація власної системи техніко-технологічного і інноваційного розвитку дозволяє реалізувати стратегію мобілізації внутрішнього науково-технічного і виробничого потенціалу на основі розробленої програми. В залежності від науково-технічного потенціалу програма інноваційного розвитку може бути орієнтована на найближчу, середньострокову або віддалену перспективу. Вона може поширюватися тільки на розробку нової продукції чи на техніко-технологічний розвиток. Програма може охоплювати широкий діапазон радикальності нововведень – від незначних змін технології надання основних послуг до розробки нового асортименту і створення основних і додаткових послуг під нові потреби.

4.2 Розробка концепції інноваційного проекту готельного підприємства

Впровадження нових технологій обслуговування в готельному бізнесі

Постійні зміни в номенклатурі послуг – один з найважливіших елементів цільової стратегії готелю, спрямований на формування конкурентних переваг. Існує кілька факторів, відповідно до яких розробка нових продуктів є необхідною умовою поступального розвитку будь-якого готельного підприємства.

Із усього різноманіття технологій необхідно обрати такі, які зможуть максимально поліпшити конкурентні позиції, або, можливо, змінити структуру всієї галузі. Технології можна розділити на базові, ключові й провідні.

Базові технології обслуговування – є основою ведення готельного бізнесу, вони не є джерелом конкурентних переваг. Як правило, вони широко відомі, легко доступні й використовуються абсолютною більшістю готелів у галузі. Базовими технологіями є всі перераховані вище. Постійне їх вдосконалення, наприклад, процесу прибирання номерів або процедури реєстрації з метою мінімізації імовірності можливих збоїв у роботі; підвищення швидкості та якості обслуговування офіціантами відвідувачів у ресторані й т.д., здатне забезпечити збереження або навіть зростання конкурентного потенціалу готелю. Однак на сучасному рівні розвитку світового готельного бізнесу базові технології, навіть ті, що постійно поліпшуються, не можуть стати основою стійкої конкурентної переваги на ринку. Рано або пізно обов'язково знайдеться готель, що зробить

ставку на розробку (покупку, копіювання й т.д.) і впровадження у свою роботу ключових і провідних технологій [30].

Ключові технології обслуговування – технології, що забезпечують досягнення готелем конкурентної переваги й звичайно менш доступні для використання всіма учасниками ринку. Як правило, такі технології дають можливість готелю знижувати собівартість продукту, максимізувати дохід від продажів, досягати й підтримувати високі стандарти обслуговування, займаючи значну нішу й точно позиціюючи себе в цих різновидах послуг на ринку.

Прикладом використання подібного типу технологій може служити впровадження кілька років назад московськими готелями групи Marriot і готелем «Балчуг Кемпінські Москва» одними з перших на готельному ринку Москви автоматизованої системи керування доходами, що забезпечує підтримку управлінських рішень з оптимізації продажів об'єктів номерного фонду й максимізації доходів. Дана технологія визначила успіх цих готелів на ринку на кілька років уперед. При цьому необхідно відзначити, що для різних сегментів готельного ринку можуть існувати свої базові й ключові технології. Наприклад, для готелю високого класу з міжнародними стандартами ведення бізнесу впровадження системи управління доходами може бути базовою технологією, тоді як для готелю середньої категорії – безсумнівно, ключовою [30].

Провідні технології можуть змінити розміщення сил у галузевій конкурентній боротьбі. Провідна технологія на етапі її впровадження є, як правило, власністю, know-how одного гравця на ринку. Вдала провідна технологія здатна зробити переворот на ринку й вивести в лідери її носія, навіть якщо той не був таким раніше. Тому готелям-лідерам важливо не пропустити появу нових провідних технологій на ринку.

Для правильного ведення конкурентної боротьби будь-якому готелю рекомендується знати свої сильні й слабкі сторони в кожному класі вищеразглянутих технологій, а також аналогічні показники своїх основних конкурентів. Ґрунтуючись на цих даних, варто розставити пріоритети в розвитку й впровадженні нових продуктів, оцінивши їхню економічну ефективність. На цій інформації повинна будуватися продуктова політика підприємства.

Етапи розробки концепції інноваційного продукту готельного підприємства

Для ефективності керування процесом впровадження нововведень рекомендується використовувати модель, що розбиває його на шість етапів з моменту виникнення ідеї до просування продукту на ринку і його вдосконалення.

Етап 1. Головним завданням початкового етапу є виявлення, збір й аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б втілитися в концепцію продукту. При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є [30]:

1. Гості готелю, потреби, побажання й скарги яких необхідно систематично збирати шляхом проведення опитувань, анкетування, а також при особистих зустрічах персоналу й менеджменту з гостями. Для цього рекомендується, наприклад, щомісячне проведення прийомів для проживаючих гостей, де менеджери в неофіційній обстановці можуть із перших рук одержати важливу інфо-

рмацию й ідеї.

2. Ідеї й продукти готелів-конкурентів. Аналіз даної інформації повинен систематично проводитися на основі:

- вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах і т.п.;
- негласного відвідування менеджерами, відповідальними за розробку продуктів, а також менеджерами із продажів конкуруючих готелів і ресторанів;
- збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах і т.д.;
- вивчення річних звітів готелів-конкурентів (за наявності такої можливості).

3. Інформація від партнерів готелю (компаній, туристських і посередницьких фірм, організаторів конференцій, семінарів і т. д.), що працюють із різними готелями й на різних ринках.

4. Ідеї окремих працівників і менеджерів готелю.

5. Робота спеціально створеного комітету готелю із розробки нових продуктів.

6. Зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори й т.п.

Основними методами, що стимулюють творчу ініціативу й спрямовують її на розробку нових, нестандартних ідей, є метод «мозкової атаки», метод Гордона, метод колективної експертизи, евристичний метод та ін. На першому етапі відбору ідей потрібно враховувати сумісність розроблювального продукту із уже існуючим в готелі асортиментом послуг. Новий продукт повинен обов'язково відповідати місії і цілям готельного підприємства, задовольняти вимоги основних клієнтів.

Етап 2. Якщо на першому етапі основна мета – збір як можна більшої кількості ідей, то ціль всіх наступних етапів – їх скорочення. Після того як ідеї пройшли відбір, необхідно розвинути їх у концепцію продукту. Справа в тому, що споживачі в остаточному підсумку купують не ідею, а готовий продукт, тому необхідний докладний план реалізації ідеї, виражений у споживчих термінах. Основними «опорними пунктами» при розробці концепції нового готельного продукту є [30]:

- параметричні характеристики продукту (наприклад, якщо продуктом є новий готель, необхідно визначити передбачуваний розмір номерного фонду; при розробці концепції бізнес-поверху – кількість кімнат на поверсі; для нового ресторану – кількість посадкових місць та ін.);
- профіль потенційного споживача/гостя (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів (відрядні витрати, ваучер туристської компанії, кошти, виділені компанією як заохочення за роботу, власні кошти та ін.), середня тривалість перебування в готелі, можливі переваги відносно продукту та ін.);
- наявність або можливість створення в готелі додаткових і супутніх продуктів;
- передбачувана ціна нового продукту;
- вплив нового продукту і його характеристик на існуючу номенклатуру

послуг, її відповідність прийнятим в готелі стандартам обслуговування;

— передбачувана назва (марка) продукту.

Після створення концепції нового продукту, необхідно перевірити її на цільовій групі потенційних споживачів. Наприклад, попросити гостей розподілити різні варіанти майбутнього товару за ступенем їх привабливості, провести опитування думок і споживчих переваг, склавши анкету та ін. Отримані дані необхідно проаналізувати, виділяючи, у першу чергу, увагу тим характеристикам й властивостям створюваного продукту, які одержали найбільшу увагу з боку споживачів.

Етап 3. Коли концепція нового продукту сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу продукту й оцінити його економічні показники. Подібний бізнес-аналіз повинен проводитися за наступною схемою:

1. Складання плану витрат при комерційному виробництві нового продукту, визначення спектра необхідних ресурсів готелю для його виробництва (людських, технічних, фінансових, інформаційних та ін.).

2. Розробка плану маркетингу:

— визначення цільового ринку й позиції на ньому нового продукту, визначення частки ринку;

— планована ціна (ціни), обсяги продажів і прибутку;

— інструменти просування готельного продукту на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування продукту на ринку;

— формування довгострокової стратегії маркетингу продукту.

3. Формування програми надання послуг, що припускає відповіді на наступні питання:

— необхідні основні засоби й обладнання для виробництва продукту;

— постачальники й умови покупки сировини й матеріалів, якщо такі потрібні; схеми матеріальних й інформаційних потоків, необхідних для надання послуги;

— людські ресурси, необхідні для реалізації проекту, розклад роботи співробітників, заробітна плата, необхідність залучення додаткового штатного персоналу;

— передбачувана система й процедури контролю якості обслуговування.

4. Фінансовий план – вартісне вираження матеріалів попередніх розділів – план доходів і витрат від реалізації послуги, прогноз грошових потоків, план надходжень і виплат.

Етап 4. На етапі пробного маркетингу, коли продукт вводиться в справжню ринкову обстановку, основним завданням є доказ його прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків. Якщо створеним продуктом готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг варто проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. На цій стадії повинні доводитися до досконалості всі процеси й процедури обслуговування, пов'язані із продуктом, запускатися спеціальні програми навчання й підготовки обслуговуючого й адміністративного персоналу, що полегшують просування продукту на ринок. Слід також остаточно уточнити плани комерціалізації продукту й затвердити програму маркетингу.

При проведенні пробного маркетингу менеджмент готелю повинен одержати відповіді на наступні питання [30]:

— який ринок (сегмент ринку) найбільше підходить для оцінки специфічних характеристик продукту?

— що саме досліджується?

— яка тривалість досліджень?

— які критерії успіху етапу пробного маркетингу?

Пробним маркетингом оцінюється сама концепція продукту, його позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет та ін. Перед масовим виведенням продукту на ринок всі існуючі проблеми повинні бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На даному етапі, як правило, витрати на створення продукту помітно зростають. Однак у жодному разі не рекомендується ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити й усунути помилки з надання послуг у короткостроковому періоді, затративши відносно мало, чим потерпіти поразку на ринку при масовому наданні послуг, дозволивши тим самим програти в конкурентній боротьбі і/або понести істотні матеріальні витрати, які б призвели до отримання суттєвих збитків.

Етап 5. Після усунення всіх недоліків й остаточного ухвалення рішення про виробництво нового продукту керівництвом готелю, починається етап його масового виведення на ринок або комерційне розкручування. Особливу роль у цьому зв'язку повинні грати інструменти просування й інформування ринку про новий продукт – витрати на рекламу на етапі виведення нового продукту є максимальними. Одночасно варто продовжувати вдосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб й окремих працівників готелю, скорочувати витрати. Розумно відразу ж після запуску продукту зібрати й проаналізувати перші споживчі переваги. На даному етапі починають надходити доходи від продажів, які згодом повинні принести перший прибуток – ознака успіху нового продукту на ринку.

Етап 6. Навіть якщо успіх нового продукту готелю перевершив всі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення його характеристик і властивостей – це дозволить розвинути й закріпити успіх у довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає врівноважити зусилля готельного менеджменту з підтримки існуючих продуктів, що користуються попитом, і з розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) та цілих напрямків.

Розглянуті в даній роботі питання, пов'язані із впровадженням готельним менеджментом технологій обслуговування й розробкою нових продуктів, є, безсумнівно, важливим, але всього лише початковим етапом більш багатогранного й комплексного завдання – ефективного управління готельним продуктом на стадіях його життєвого циклу – з моменту виникнення й виведення на ринок до зняття з виробництва (відмови від надання послуг).

ТЕМА 5. ІННОВАЦІЙНІ ПРОЕКТИ В ТУРИЗМІ

5.1 Методологічні основи оцінювання ефективності інновацій

Класифікація ефективності інноваційної діяльності та принципи її оцінки

Здійснення інноваційної діяльності підприємства є неможливим без оцінки її ефективності. Ефективність інноваційного процесу характеризується технологічною, економічною, соціальною й екологічною ефективністю, кожна з яких має свою систему оцінювальних показників.

Більшість науковців підкреслює, що для підприємства особливого значення набуває досягнення соціальної та економічної ефективності [35, 51, 69].

Економічна ефективність розглядається ними як результативність економічної діяльності, реалізації економічних заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату.

Соціальна ефективність розглядається як результативність соціальної діяльності, що відображає відповідність соціального ефекту і витрат цілям і соціальним інтересам суспільства.

Екологічна ефективність характеризується впливом інноваційної діяльності суб'єктів господарювання на довкілля.

Створення складних технологічних систем призводить до значного збільшення техногенного навантаження та екологічного ризику. Особливої актуальності в екологічній оцінці інновацій набуває екологічна безпека. Через це необхідно підвищувати вимоги до якості проектування, виготовлення та експлуатації складних технічних систем. Екологічний ефект тісно пов'язаний з соціальним.

Екологічний ефект оцінюється:

- 1) зменшенням забруднення атмосфери, землі, води шкідливими компонентами;
- 2) зменшенням кількості відходів виробництва;
- 3) підвищенням ергономічності виробництва (зниженням рівня шуму, вібрації, електромагнітного поля тощо);
- 4) покращенням екологічної продукції;
- 5) зниженням сум штрафів за порушення екологічного законодавства і нормативних документів.

Технологічна ефективність – характеризується рівнем інноваційного технологічного розвитку, рівнем конкурентоспроможності технологічних факторів інноваційного спрямування.

Науково-технічна ефективність стосовно технологічних розробок – характеризується підвищення науково-технічного рівня, поліпшення параметрів техніки і технологій, що впливає з відкриття нових законів та закономірностей у природі, а отже, і нових технологічних засобів виробництва речовин, матеріалів та видів продукції, послуг. Отже, технологічна і науково-технічна ефективності також тісно пов'язані між собою.

Таким чином, економічну, соціальну, екологічну та технологічну ефективності дослідники з інноваційної діяльності визначають як базові, проте недостатні для формування комплексної та гнучкої системи оцінки ефективності інноваційної діяльності. Поряд з базовими видами ефективності доцільно виділити такі види ефективності, як внутрішня та зовнішня, проміжна та кінцева, статична та динамічна. Відповідно до варіативного розподілу результату (рис. 5.1).



Рисунок 5.1 Класифікація ефективності інноваційної діяльності [69]

Доцільним також є дослідження принципів оцінки інноваційної діяльності. Загальноприйнятим є поділ принципів на методологічні, методичні та операційні:

-методологічні – найбільш загальні, відносяться до концептуальної сторони оцінки і мало залежні від специфіки певного проекту;

-методичні – безпосередньо пов'язані з проектом, його специфікою, економічною і фінансовою привабливістю;

-операційні – полегшують процес оцінки з інформаційно-обчислювальної точки зору [69].

Для оцінки ефективності інноваційної діяльності серед методологічних принципів пріоритетними є: науковості, адекватності, результативності, системності, обґрунтованості, об'єктивності, коректності, комплексності, цілетворення, формалізованості та інтегрованості.

В якості методичних принципів оцінки ефективності інноваційної діяльності науковці [19, 74] пропонують використовувати принцип динамічності, принцип цінності грошей у часі, принцип відповідності цілям інвесторів, принцип врахування альтернативної вартості.

Складність інноваційної діяльності відображається в тривалості життєвого циклу інновації, що зумовлює потребу в оцінці ефективності на кожному з його етапів.

Тому в якості методичних принципів оцінки ефективності інноваційної діяльності вони пропонують використовувати деякі принципи діагностики, а саме: принцип від загального до часткового, від попередньої до загальної оцінки, принцип сполучення статичних та динамічних оцінок, сполучення кількісних та якісних оцінок [33], а також принцип урахування фактору часу (табл. 5.1).

Таблиця 5.1 – Принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності

Принцип	Змістове відображення
1	2
Від загального до часткового	Здійснення оцінки ефективності інноваційної діяльності як комплексної категорії, в розрізі оцінки кожної зі складових
Від попередньої до загальної оцінки	Формалізація результатів оцінки ефективності інноваційної діяльності, які здійснюються на етапі прийняття рішення про впровадження інноваційної діяльності та на кінцевому етапі комерціалізації результатів.
Сполучення статичних та динамічних оцінок	Відображення результатів оцінки як на етапі впровадження, так і з урахуванням її розвитку на ринку.
Сполучення кількісних та якісних оцінок	З позиції авторів, базовими видами ефективності є економічна, соціальна, екологічна та технологічна ефективності, які характеризуються рядом показників, що вимірюються як кількісно, так і якісно. Тому оцінка повинна містити в собі оптимальність параметрів, які б узгоджували дані показники.

1	2
Урахування фактору часу	Здійснення оцінки з урахуванням динамічності оточуючого середовища впродовж життєвого циклу інновації

Операційні принципи оцінки ефективності інноваційної діяльності сформовані на основі методичних та включають в себе: принцип гнучкості, взаємозв'язку параметрів, принцип симпліфікації, інформаційної і методичної узгодженості.

Дослідження критеріїв оцінки ефективності інноваційної діяльності виявило, що в науковій літературі існує широкий спектр критеріїв оцінки.

Слід зазначити, що більшість науковців [19, 51, 74], а також рекомендації Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) визначають в якості головного критерію оцінки інноваційної діяльності критерій економічної ефективності.

Підходи до економічної оцінки ефективності інноваційної діяльності підприємства

Поняття ефективності інновацій є одним із найбільш спірних і проблемних аспектів інноваційного менеджменту. Необхідність оцінки ефективності інноваційних проектів виникає в таких ситуаціях:

1) коли існує багато інноваційних проектів у різних сферах діяльності фірми, різних господарських підрозділах і постає питання про пріоритетність їх фінансування;

2) на початковій стадії розробки інноваційного проекту, коли у проектно-цільовій групі виникає кілька альтернативних проектів із втілення інноваційної ідеї та постає питання про вибір найбільш ефективного варіанта;

3) на заключній стадії прийнятого до реалізації інноваційного проекту для аналізу його результативності.

Проект вважається ефективним, якщо цілком досягнуті поставлені цілі й кількісні економічні показники відповідають запланованим.

У сучасній теорії та практиці інноваційного менеджменту дотепер не існує єдиної концепції оцінки ефективності інновацій. Причина – у принциповій відмінності інноваційних проектів від інвестиційних, для яких розроблена єдина загальноприйнята система оцінки на основі прибутковості.

По-перше, прибутковість багатьох інновацій має відстрочений стратегічний характер. Наприклад, управлінські інновації, такі як зміна організаційної структури компанії, поглинання і злиття, упровадження нових методів управління персоналом, перехід на нові системи управління якістю тощо, дають свої плоди у великому часовому розриві стосовно періоду вкладення коштів. Прибутковість маркетингових інновацій – вихід на нові ринки, зміна стратегії просування – є досить непередбаченою і часто підлягає оцінці лише в контексті підвищення загальної конкурентоспроможності підприємства.

По-друге, інноваційна діяльність здійснюється в умовах невизначеності і підвищеного ризику, тому що процес розробки і реалізації проекту є досить

тривалим, а зовнішнє середовище змінюється дуже швидко. Тому фахівцям складно передбачити й оцінити на початковому етапі кінцевий результат нововведення.

І, нарешті метою створення, наприклад, нового товару, може бути не одержання прибутку в короткостроковій перспективі, а створення іміджу інноваційної компанії для стимулювання продажів основного асортименту [52].

Ефективність діяльності організації виражається через економічні та фінансові показники. В умовах ринкових відносин не може бути уніфікованої системи показників. Крім того, до системи показників ставляться деякі вимоги. Вони мають:

- 1) охоплювати процеси на всіх стадіях життєвого циклу товару;
- 2) формуватися на перспективу, мінімум на 3 – 5 років, на основі ретроспективного аналізу діяльності підприємства;
- 3) спиратися на дані з конкурентоспроможності конкретних товарів на конкретних ринках за конкретний період;
- 4) бути виражені абсолютними, відносними і питомими величинами (наприклад, прибуток, рентабельність товару, питома ціна товару);
- 5) бути пов'язані з усіма розділами плану;
- 6) відображати всі аспекти фінансової діяльності організації (доходи, витрати, страхування, ліквідність цінних паперів і коштів, податки та ін.);
- 7) проектування остаточних показників треба здійснювати на основі різноманітних розрахунків, з визначенням міри ризику і стійкості фінансової діяльності, з використанням достатнього і якісного обсягу інформації [42].

Для всебічного охоплення та врахування різних аспектів діяльності у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень у інноваційній сфері доцільним є використання різних підходів до оцінювання результатів інноваційної діяльності, що дасть змогу оцінити ефективність роботи у цьому напрямі як в поточному періоді, за підсумками виконаної роботи, так і на перспективу, з урахуванням всіх необхідних ресурсів для досягнення поставлених цілей з використанням чинника невизначеності і з'ясування його впливу на вартість прийнятих рішень.

Використання *часової моделі* для оцінювання ефективності інноваційної діяльності підприємства передбачає виділення короткострокових, середньострокових і довгострокових критеріїв.

Зокрема, короткострокові критерії ефективності охоплюють продуктивність як здатність підприємства забезпечити необхідну кількість і якість надання послуг відповідно до вимог зовнішнього середовища; якість – як здатність задовольняти певні потреби; ефективність – як відношення «виходів» до вхідних факторів; гнучкість – як здатність організації перерозподіляти ресурси з одного виду діяльності на інший для надання послуг з врахуванням запитів споживачів; задоволеність – як вигоди, що отримують клієнти поряд із тими, що отримують працівники організації (фактор людського капіталу є визначальним для ефективної роботи).

Позитивні значення вищевказаних критеріїв дають змогу готельному підприємству ефективно функціонувати у короткостроковому періоді, однак більш

тривалий часовий горизонт вимагає врахування середньострокових критеріїв ефективності, таких як конкурентоспроможність, ризиковість, відповідність наявного потенціалу підприємства можливостям утриматись на відповідному ринковому сегменті.

Врахування довгострокових критеріїв оцінювання ефективності інноваційних рішень передбачає визначення тенденцій зміни показників, що характеризують результати їх впровадження у довгостроковому періоді на основі застосування математичних методів та моделей прогнозування (табл. 5.2).

Таблиця 5.2 – Критерії оцінювання ефективності інновацій

Підходи до оцінки ефективності інноваційних рішень	Завдання	Показники
<i>Короткострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність діяльності, ефективність, якість, гнучкість, задоволеність.
<i>Середньострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційних проектів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обірунтувати їх ефективність	<ul style="list-style-type: none"> – <i>NPV</i> – чистий приведений дохід; – <i>PI</i> – індекс прибутковості; – <i>IRR</i> – внутрішня норма прибутковості; – <i>PP</i> – період окупності.
Оцінювання ефективності інноваційних рішень на основі бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі порівняння з конкурентами чи аналогами	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентоспроможність інноваційних рішень; – критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства при роботі на них; – критерій ризиковості інноваційних рішень.
<i>Довгострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на основі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційних рішень на основі визначення тенденцій зміни показників їх впровадження та використання	<ul style="list-style-type: none"> – прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; – прогнозування зміни чинників, що впливають на ефективність реалізації інноваційних рішень; – врахування впливу зовнішнього середовища на реалізацію інноваційних проектів.

Отже, часова модель ефективності дає змогу на основі підтримання оптимального балансу між критеріями ефективності зрівноважити результати інноваційної діяльності у часі.

Оцінювання ефективності на основі *інтеграційного підходу* передбачає врахування широкого спектра чинників, що конкретизуються у певних методиках розрахунку.

Зокрема, оцінювання ефективності діяльності організації на основі концепції стратегічних карт передбачає використання збалансованої системи показників (BSC) для підприємства та його окремих структурних підрозділів, що беруть участь у формуванні і використанні інноваційного потенціалу підприємства та являє собою збалансовану систему ключових індикаторів діяльності за чотирма напрямками:

- фінансові, які характеризують кінцеву ефективність інноваційної діяльності;
- ринкові, які характеризують взаємовідносини з клієнтами і постачальниками;
- внутрішніх бізнес-процесів, які характеризують операційну досконалість;
- навчання і розвитку, які показують рівень персоналу і перспективи розвитку.

Сьогодні великого значення у процесі оцінювання ефективності інноваційних рішень набуває *вартісний підхід*, який передбачає оцінювання результатів прийняття інноваційних рішень з врахуванням динамічних змін зовнішнього середовища. Можливість змінювати управлінські рішення з метою їх оптимізації стала одним із чинників сучасного управління. Зміна управлінських рішень одночасно впливає і на вартість інноваційних проектів і вимагає застосування сучасних підходів до їх реальної оцінки. Ключовим аспектом вирішення даного завдання є дисконтування грошових потоків з використанням показників оцінювання ефективності інноваційних рішень. Саме вартісний підхід, заснований на техніко-економічному обґрунтуванні інноваційних проектів, буде більш детально розглянутий в наступному пункті.

5.2 Комплексна оцінка інноваційної діяльності готельного підприємства

Методи, засновані на техніко-економічному обґрунтуванні ефективності інноваційних проектів, є достатньо поширеними на практиці. Методи, що засновані на оцінюванні дисконтованих грошових потоків, представлено в табл. 5.3, методи, що не враховують вартість грошей у часі – в табл. 5.4.

Результативність розглянутих розрахунків багато в чому визначається процедурою дисконтування, зокрема специфікою оцінювання ставки дисконтування.

Таблиця 5.3 – Методи оцінювання інноваційних проектів засновані на аналізі дисконтованих грошових потоків [42]

№ з/п	Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1.	Теперішня приведена вартість (<i>PV</i>)	$PV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k}, \quad (5.1)$	де P_k – прогнозовані доходи за роками, тис. грн.; r – дисконтова на ставка, %
2.	Метод чистого приведенного ефекту (<i>NPV</i>)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{P_k}{(1+r)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{IC}{(1+i)^j}, \quad (5.2)$	де IC – величина вихідних інвестицій, тис. грн.; i – прогнозований середній рівень інфляції, %
3.	Індекс прибутковості інвестицій (<i>PI</i>)	$PI = \sum \frac{P_k}{(1+r)^k} / IC \quad (5.3)$	—
4.	Метод розрахунку рентабельності інвестицій (<i>IRR</i>)	$IRR = r_1 + \frac{NPV_{r_1}}{NPV_{r_1} - NPV_{r_2}} \times (r_2 - r_1) \quad (5.4)$	Де r_1 – значення табульованої ставки дисконтування, за якої $f(r_1) < 0$ ($f(r_1) > 0$). r_2 – значення табульованої ставки дисконтування, за якої $f(r_2) > 0$ ($f(r_2) < 0$).
5.	Метод дисконтованого періоду окупності (<i>DPP</i>)	$DPP = j + d, \quad (5.5)$ $1 \leq j \leq n,$ $(PV_1 + PV_2 \dots + PV_j) \leq 0$ $D = \frac{IC + PV_1 + \dots + PV_j}{PV_{j+1}}$	Де j – ціла частина; d – дробова частина; $PV_1 \dots PV_j$ – теперішня вартість грошових потоків відповідних періодів, млн. грн

Традиційно ставка дисконтування розраховується за класичною формулою:

$$i = \frac{BK(i_d - i_{пуз}) + ПК(i_{кр}(1-a) + i_{пуз})}{BK + ПК}, \quad (5.9)$$

де BK , $ПК$ – власний та позичковий капітал відповідно, тис. грн.;
 i_d – ставка на депозитні вклади до банківської установи, %
 $i_{кр}$ – ставка кредитування банківською установою;
 $i_{пуз}$ – премія (надбавка) за ризик, %;
 a – ставка податку на прибуток, частка.

Таблиця 5.4 Методи оцінювання інвестиційних проектів, що не враховують вартість грошей у часі [71]

№ з/п	Назва методу	Формула розрахунку	Умовні позначення
1.	Метод визначення строку окупності інвестицій (<i>PP</i>)	<p>Якщо дохід розподілений за роками рівномірно, то (<i>PP</i>) розраховують:</p> $PP = \frac{IC}{PI}, \quad (5.6)$ <p>якщо дохід розподілений нерівномірно, то (<i>PP</i>) розраховують прямим підрахунком кількості років, протягом яких інвестиції будуть погашені кумулятивним доходом.</p> $PP = \text{при якому } \sum_{k=1}^n P_k > IC. \quad (5.7)$	де <i>PI</i> – середньорічний розмір прибутку, тис. грн.
2.	Метод розрахунку коефіцієнта ефективності інвестицій (<i>ARR</i>)	$ARR = \frac{RN}{1/2(IC - RY)} \quad (5.8)$	де <i>RN</i> – середньорічний прибуток (прибуток з урахуванням відрахувань до бюджету), тис. грн.; <i>RY</i> – залишкова чи ліквідаційна вартість, тис. грн.

При реалізації інноваційного проекту за рахунок використання запозиченого капіталу з різних джерел ставку дисконтування доцільно визначати за такою формулою:

$$i = \frac{ПК_1(i_{кп1}(1-a) + i_{пуз}) + \dots + ПК_l(i_{кпл}(1-a) + i_{пуз})}{\sum_{k=1}^l ПК_k}, \quad (5.10)$$

де *k* – порядковий номер джерела позичкового капіталу;
l – кількість джерел капіталовкладень.

За наявності власного капіталу і різних джерел запозиченого капіталу формула визначення ставки дисконтування має такий вигляд:

$$i = \frac{BK(i_d + i_{пуз}) + \sum_{k=1}^l ПК_k(i_{кп-k}(1-a) + i_{пуз})}{BK + \sum_{k=1}^l ПК_k}. \quad (5.11)$$

Вказані залежності характеризують можливість врахування фінансово-

кредитного аспекту для уточнення розрахунків показників ефективності інноваційного проекту, що сприяє розширенню сфери використання техніко-економічних індикаторів ефективності інноваційного проекту в умовах сучасності.

Поряд з підходом, заснованим на техніко-економічних характеристиках інноваційного проекту, вважаємо доцільним звернутися до методик статистичного оцінювання. Для вітчизняних суб'єктів господарювання на етапі статистичного дослідження є корисним проаналізувати ключові фінансово-економічні характеристики та ступінь досягнення мети інноваційного проектування, що можна здійснити за алгоритмом, поданим на рисунку 5.2.



Рисунк 5.2. Статистичне оцінювання ефективності інноваційного проекту [13]

Ефективність виконання інноваційного проекту можна оцінити згідно з критеріями методики поданої в табл. 5.5, що передбачає комплексний підхід до характеристики результатів інноваційного проектування.

Статистичний підхід дозволяє обґрунтувати ключові індикатори усіх напрямків реалізації інноваційного проекту. Ключовими перевагами статистичного підходу є можливість врахування ефективності впровадження окремих аспектів в контексті інноваційного проектування.

Таблиця 5.5 – Критерії оцінки ефективності виконання інноваційних проектів

№ з/п	Показники	Формула розрахунку	Умовні позначення
1	2	3	4
1.	Показник прибутковості інноваційного проекту ($E\Phi_1$)	(5.19) $E\Phi_1 = \frac{ОП}{3}$,	де $ОП$ – сума отриманого прибутку, млн. грн.; 3 – загальний обсяг витрат на виконання інноваційного проекту, млн. грн.
2.	Показник чистої прибутковості ($E\Phi_2$)	$E\Phi_2 = \frac{ОЧП}{3}$, (5.20)	де $ОЧП$ – сума отриманого чистого прибутку, млн. грн..
3.	Обсяг інноваційних послуг ($E\Phi_3$)	$E\Phi_3 = \frac{O}{3}$, (5.21)	де O – обсяг послуг, млн. грн.
4.	Кількість працюючих ($E\Phi_4$)	$E\Phi_4 = \frac{K}{3}$, (5.22)	де K – кількість працюючих осіб
5.	Бюджетна ефективність проекту ($E\Phi_5$)	$E\Phi_5 = \frac{БЕП}{3}$, (5.23)	де $БЕП$ – обсяг бюджетних коштів, млн. грн.
6.	Кількість видів створених інноваційних послуг ($E\Phi_6$)	$E\Phi_6 = \frac{B}{3}$, (5.24)	де B – кількість видів інноваційних послуг, створених за інноваційним проектом, одиниць.
7.	Загальна кількість прав інтелектуальної власності ($E\Phi_7$)	$E\Phi_7 = \frac{ПІВ}{3}$, (5.25)	де $ПІВ$ – кількість отриманих прав на об'єкти інтелектуальної власності, одиниць.
8.	Загальна кількість ліцензій ($E\Phi_8$)	$E\Phi_8 = \frac{Л}{3}$, (5.26)	де $Л$ – кількість наданих ліцензій, шт.
9.	Сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності ($E\Phi_9$)	$E\Phi_9 = \frac{ДІВ}{3}$, (5.27)	де $ДІВ$ – сума доходів, отриманих від продажу прав інтелектуальної власності, створених за інноваційним проектом, млн. грн.
10.	Ефективність інноваційного проекту ($E\Phi_{10}$)	$E\Phi_{10} = 1$, – виконання усіх етапів плану; $E\Phi_{10} = 0$ – невиконання одного з етапів	—

1	2	3	4
11.	Ефективність виконання проекту (ЕФП)	$E\Phi\Pi = \sum_{n=1}^3 E\Phi_n + \sum_{\substack{m=6 \\ n=9 \\ m=1 \\ n=4}} k_m \times E\Phi_n + E\Phi_{10}$ <p style="text-align: right;">(5.28)</p>	де k – вагомі коефіцієнти ($k_1 = k_2 = 0,01$ млн. грн. / особу); $k_3 = k_4 = k_5 = 0,8$ млн. грн. / шт.; $k_6 = 10$
Якщо $E\Phi\Pi > 2$, виконання інноваційного проекту вважається ефективним			

Недоліком є індивідуальний характер та недостатня порівнюваність індикаторів статистичного підходу.

Для оцінювання та прогнозування ефективності інноваційних проектів пропонуємо також використовувати засоби імітаційного моделювання. На основі методики [43] нами обґрунтовано спрощений механізм імітаційного моделювання ефективності інноваційних проектів. На першому етапі формується матриця ймовірних відхилень значень вихідних показників ефективності проектування за досліджуваний період. На її основі розраховується корегувальний коефіцієнт як сума добутків знайдених відхилень на відповідні ймовірності повторення ситуації у майбутньому (визначається експертним шляхом).

У результаті аналізу вихідний показник ефективності інноваційного проекту:

$$P_{ВИХ} = P_{ВХ} \times K_{КОР}, \quad (5.29)$$

де $P_{ВИХ}$, $P_{ВХ}$ – вихідний і вхідний показник відповідно;
 $K_{КОР}$ – корегувальний коефіцієнт.

Підхід на основі методик імітаційного моделювання дозволяє обґрунтувати та спрогнозувати динаміку індикаторів ефективності інноваційного проекту. Перевагою вказаного підходу є його інноваційний характер та прогресивність, недоліком – залежність результатів оцінювання від змінних зовнішніх факторів [13].

Відокремлений вище аналітичний підхід є найбільш широким та універсальним, тому може застосовуватися для оцінювання ефективності реалізації будь-якого інноваційного проекту, його перевагами є відносна дешевизна та простота використання, недоліки пов'язані з можливістю виникнення похибки, зокрема через суб'єктивний фактор. Вартісний підхід, заснований на техніко-економічних характеристиках, є традиційним для застосування щодо інноваційних проектів будь-якого масштабу та профілю. Статистичний підхід дозволяє оцінити ефективність реалізації окремих етапів інноваційного проекту. Складність полягає у правильному відокремленні результативності певного етапу в рамках інноваційного проекту загалом.

Результативність застосування підходу, заснованого на методиках імітаційного моделювання, залежить від точності розрахунків, що доводить оптимальність його використання для обґрунтування ефективності короткостроко-

вого інноваційного проекту.

Ефективність реалізації інноваційного проекту є достатньо багатогранною, що пояснює виникнення широкого критеріального апарату її оцінювання. З метою максимально точного обґрунтування ефективності інноваційного проекту на практиці існує необхідність об'єднання переваг зазначених вище підходів, потреба подальшого дослідження теоретичних основ визначення ефективності реалізації інноваційного проекту.

Економічна ефективність ліцензування

Ліцензійні угоди мають комерційний характер і пов'язані з передачею прав власності на об'єкт інтелектуальної власності за грошову винагороду. У міжнародній практиці ціна ліцензії визначається як сума виплат покупця ліцензії на користь її продавця. Таким чином, за своєю сутністю процедура розрахунку ціни ліцензії зводиться до оцінювання об'єкта інтелектуальної власності, що є об'єктом ліцензування. Винагорода за ліцензію, як правило, виплачується у таких формах: паушального платежу – фіксованої ціни ліцензії, встановленої незалежно від фактичного обсягу виробництва і реалізації продукції, виготовленої на її основі. Йдеться про одноразовий внесок за придбання ліцензії, який найчастіше сплачується у початковий період дії ліцензійного договору; роялті – виплат, розмір яких залежить від ефекту, отриманого від використання об'єкта інтелектуальної власності. Йдеться про періодичні відрахування ліцензіата на користь ліцензіара, що здійснюються протягом усього терміну дії ліцензії.

На практиці часто використовується змішана система, яка передбачає виплату паушального платежу під час підписання угоди та щорічну виплату роялті після того, як угода набирає чинності. У деяких країнах досить поширеними є так звані «ковзаючі роялті», за яких ліцензіар і ліцензіат беруть на себе ризики впровадження товару на ринок і не мають зиску в цей період. Виплати починаються після сприйняття товару ринком.

Економічна доцільність ліцензування визначається ефектом, отриманим ліцензіатом і споживачами ліцензійної продукції.

Під час визначення ціни ліцензії за сучасних умов застосовуються такі методи.

Урахування діапазону (верхньої та нижньої межі), цін

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається шляхом узгодження інтересів продавця і потенційного покупця, відповідно до їхніх уявлень про можливість та перспективи використання об'єкта інтелектуальної власності. При цьому нижня межа ціни ліцензії виступає як мінімальна прийнятна для ліцензіара оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою; верхня межа ціни ліцензії розраховується як максимальна прийнятна для ліцензіата оцінка платежу за права на використання об'єкта інтелектуальної власності у межах, передбачених ліцензійною угодою.

Фактична ціна, як правило, є компромісною і перебуває у діапазоні часткового збігу оцінок покупця і продавця ліцензії.

Урахування фіксованих процентних ставок (роялті)

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається залежно від прибутку, який отримує ліцензіат у результаті виробничого чи комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності.

Платежі за роялті – це фіксовані процентні виплати ліцензіата ліцензіару, які здійснюються через певні інтервали часу починаючи з моменту виробничого чи комерційного освоєння предмета ліцензії.

Найчастіше як база визначення платежів за роялті використовуються: собівартість ліцензованої продукції; валовий прибуток від реалізації ліцензованої продукції; валовий обсяг реалізації ліцензованої продукції.

Розрахункова вартість ліцензії (C_p), визначена на базі роялті, розраховується за формулою:

$$C_p = \sum_{t=1}^T V_t Z_t R_t, \quad (5.30)$$

де V_t – очікуваний обсяг продукції в i -му році;

Z_t – ціна одиниці продукції в t -му році;

R_t – розмір роялті в t -му році;

T – термін дії ліцензійної угоди;

t – рік дії ліцензійної угоди.

Водночас деякі види ліцензійних угод передбачають встановлення спеціальної бази, в ролі якої можуть виступати обсяг переробленої запатентованим способом сировини або досягнуті потужності запатентованого обладнання тощо. Ставки роялті диференціюються залежно від галузі, виду ліцензії, терміну дії угоди, обсягів виробництва та реалізації ліцензованої продукції, обсягів експортного та внутрішнього продажу тощо.

Урахування одноразового (паушального) платежу

Згідно з цим методом ціна ліцензії визначається як встановлена у процесі переговорів одноразова винагорода за право користуватись об'єктом інтелектуальної власності.

Розмір паушального платежу визначається з урахуванням: фактичних витрат ліцензіара, пов'язаних із захистом ліцензованого продукту; прогнозованого доходу ліцензіата (приведення його через умовну ставку роялті); вартості об'єкта інтелектуальної власності, що передається у розпорядження ліцензіата.

На практиці виплати паушальних платежів розглядаються як кредитування ліцензіата і найчастіше застосовуються у разі передачі ліцензії разом із поставкою обладнання, її продажу на основі секретів виробництва, ноу-хау тощо.

Правило двадцяти п'яти відсотків

Згідно з цим методом ліцензіат зобов'язується сплатити ліцензіару 25 % очікуваного валового прибутку від виробничого чи комерційного використання об'єкта інтелектуальної власності.

Затратний підхід

Згідно з цим підходом ціна ліцензії визначається на основі оцінки затрат ліцензіара (витрат на дослідження, розробку, виробництво, випробування дослідного зразка, його доведення до рівня, придатного до використання, тощо). Водночас, на думку багатьох дослідників, затратний підхід пов'язаний зі значним ризиком недооцінки або переоцінки ліцензованого продукту.

Крім зазначених методів у практиці здійснення ліцензійних платежів широко використовуються індивідуальні підходи для окремих конкретних випадків, у тому числі передача в рахунок платежів частини продукції, виготовленої на основі ліцензії, здійснення ліцензіатом поставок комплектуючих виробів ліцензіару для виробництва аналогічної продукції.

За сучасних умов у розвинених країнах широко використовується метод підходу від загального портфеля бізнесу, який не має чіткої методики розрахунків і ґрунтується на врахуванні досвіду, інтуїції, знань менеджерів та бізнесменів, що працюють у відповідній сфері, їх очікувань відносно перспектив розвитку того чи іншого бізнесу, відшкодування витрат на дослідження та розробки, забезпечення розвитку фірми за рахунок продажу ліцензій тощо. Так, ліцензія на виробництво напою «Coca-Cola» надається безкоштовно, однак фактично ліцензіат сплачує за ліцензію під час закупівлі у ліцензіара концентрату для виробництва напою, секрет якого зберігається цією фірмою.

Аналіз зарубіжного досвіду економіко-правового регулювання відносин у сфері виробництва та обміну інтелектуальною продукцією дає змогу виокремити деякі загальні тенденції розвитку процесу комерціалізації інтелектуальної власності, зокрема: зростання патентно-ліцензійної активності; перетворення інтелектуальної власності на центральну мету глобальної стратегії фірм; збільшення повноважень університетів, наукових установ щодо розпорядження правами інтелектуальної власності; поширення державно-приватного партнерства на доконкурентній стадії; дотримання балансу інтересів за розподілу доходів тощо.

Водночас є певні відмінності між конкретними національними моделями регулювання процесів комерціалізації інтелектуальної власності. Так, наприклад, у США основоположними нормативними документами щодо розподілу прав на об'єкти інтелектуальної власності є закони Бая – Доула та Стівенсона – Уайдлера, спрямовані на стимулювання комерціалізації досліджень і розробок, які фінансуються урядом.

Закон Бая – Доула (1980) регулює відносини щодо прав власності на запатентовані результати дослідницьких робіт, які здійснювалися за рахунок урядового фінансування в неурядових закладах. Надаючи університетам, дослідницьким центрам, лабораторіям, а також малому бізнесу право власності на винаходи, створені за рахунок федерального фінансування дослідницьких робіт, держава сприяє їх виходу на ринок науково-технічних розробок, прискорюючи процес залучення інтелектуальної власності у господарський оборот. Відтак закон Бая – Доула заохочує співробітництво між комерційними та некомерційними організаціями і стимулює передачу і застосування винаходів на основі широкого використання патентної системи.

Закон Стівенсона – Уайдлера (1980) створює сприятливі умови для плідного співробітництва урядових дослідницьких лабораторій та приватних промислових підприємств. З метою ефективного використання інвестицій у сфері дослідницьких робіт федеральний уряд зобов'язується виявляти (через спеціально створені лабораторії) комерційно значущі технології з наступною їх передачею владі штатів, муніципалітетів, приватному сектору.

У Великобританії у 1948 р. була створена спеціальна державна структура – Британська технологічна група, пріоритетним напрямом діяльності якої стала підтримка широкомасштабної комерціалізації науково-дослідних розробок та робіт, урегулювання відносин у сфері реєстрації, охорони та захисту прав інтелектуальної власності, залучення об'єктів інтелектуальної праці до господарського обороту. До початку 70-х років ХХ ст. Британська технологічна група функціонувала як державна корпорація і фінансувалась із державного бюджету. Однак у 70-ті роки вона перейшла на самофінансування і з часом була реорганізована в приватну компанію.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. ISO DIS15985; ASTM D 5511-02 «Стандарти для визначення здатності пластикових пакувальних матеріалів до біологічного розкладання».
2. Антонюк Л. Л. Інновації: теорія, механізм розробки та комерціалізації: монографія / Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук – К.: КНЕУ, 2003. – 394 с.
3. Базилевич В. Інтелектуальна власність: парадигма метафізичного виміру / В. Базилевич, В. Їльїн // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.ws/17810409/ekonomika/intelektualna_vlasnist_-_bazilevich_vd
4. Білорус Т. В. Інноваційні технології в управлінні кадровим потенціалом підприємства / Т. В. Білорус [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.econom.univ.kiev.ua/articles/MIID/bilorus/innivatciyni_tehnologii_v_upravlinni_cadrovim_potencialom_pidpriemstva.pdf
5. Бобровська О. Ю. Еволюція прогнозування розвитку соціально-економічних процесів: стан і напрями удосконалення / О.Ю. Бобровська [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-02%286%29/11boysnu.pdf>
6. Богіров Я. С. Інформаційне забезпечення бізнес-планування інноваційних проектів підприємств: складові елементи та особливості їхньої взаємодії / Я. С. Богіров, Н. Ю. Мирощенко, О. Є. Паук // Маркетинг і менеджмент інновацій – 2012. – № 4. – С. 193 – 202.
7. Бэттли Сьюзан Тренер для руководителя: Как добиться экстраординарных результатов благодаря коуч-менеджменту / Бэттли Сьюзан (пер.с англ. И. О. Зорь). — Д. : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 267 с.
8. Віноградська О. О. Соціальні технології: конспект лекцій / О. М. Віноградська, Л. О. Белова – Харків, ХНАМГ: 2009. – 135 с.
9. Водолеєв Г.С. Люди и спецслужбы: монографія / Г.С. Водолеєв // [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.novsu.ru/npe/files/um/1412/bg/shell/arh/mono>.
10. Возняк Г. В. Інноваційна діяльність промислових підприємств та способи її фінансування в Україні : монографія / Г. В. Возняк, А. Я. Кузнецова; Національний банк України; Ун-т банківської справи; Львівський ін-т банківської справи. – К.: УБС НБУ, 2007. – 183 с.
11. Георгіаді Н. Г. Моніторинг інтегрованої системи управління інноваційним розвитком машинобудівного підприємства / Н. Г. Георгіаді // Маркетинг. Менеджмент. Інновації : монографія; за ред. д-р екон. наук, проф. С. М Ілляшенка. – Суми : ТОВ «Папірус», 2010. – С. 151 – 162.
12. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: монографія / О. Є. Кузьмін, Н. Г. Георгіаді. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.
13. Гернего Ю.О. Теоретичні основи дослідження ефективності реалізації інноваційного проекту / Ю. О. Гернего // Університетські наукові записки. – 2012. – № 4 (44). – С. 500 – 509.

- Статья І. 14. Горіна Г.О. Специфіка стратегій розвитку міжнародних готельних мереж в умовах глобалізації / Г.О. Горіна // Інноваційна економіка. – 2012. – №8(34). – С. 270 – 273.
15. Гриньов В. В. Проблеми формування інвестиційної системи в Україні / В. В. Гриньов, П. Т. Бубенко, В. А. Гусєв // Економіка і прогнозування. – 2004. – № 3 – С. 127 – 138.
16. Грузд М. В. Розвиток механізму управління інвестиційними процесами на промислових підприємствах : дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / М. В. Грузд. – Х. : Харківський національний економічний ун-т, 2006. – 209 с.
17. Дихтль Є., Хершген Х. Практичний маркетинг: Учеб. посібник / Пер. з англ. А. М. Макарова; під ред. І.С. Мінько. – М.: Вища школа, 1995. – 407 с.
18. Дідченко О. І. Сутність та класифікація інновацій / О. І. Дідченко, О.Ю. Бибочкіна. [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_4_048.pdf
19. Економіка України: інвестиційно-інноваційні проблеми розвитку: колективна монографія / за ред. В.Ф. Беседіна, А.С. Музичука. – К.: НДЕІ. – 2006. – 552 с.
20. Електронний ресурс: <http://www.pineapplehospitality.net/>
21. Єфремов О. С. Особливості стратегічного планування інноваційного розвитку підприємств / О. С. Єфремов // Вісник Хмельницького національного університету. – №4. – 2009. – Т. 2. – С. 69 – 73.
22. Зайцева Н. А. Особенности стимулирования персонала в гостиницах: российский и зарубежный опыт / Н.А. Зайцева [Електронний ресурс]. Режим доступу: old.rguts.ru/files/electronic_journal/number45/7.doc.
23. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4.07.2002 №40 – IV // ВВР України. – №36. – 2002.
24. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент / В. І. Захарченко [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://pidruchniki.com/10530328/ekonomika/dzherela_metodi_generuvannya_novih_idey_novatsiy.
25. Захарченко В. І. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформаційної економіки: навч. посібник / В. І. Захарченко, Н. М. Корсікова, М. Н. Меркулов. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 448 с.
26. Захарченко В. І. Інформаційне забезпечення моделей оцінки інвестиційних проектів / В. І. Захарченко // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів. – № 436. – 2001. – С. 345 – 347.
27. Зеркалов Д. В. Экономические проблемы: хрестоматия в 4-х кн./ Д. В. Зеркалов. – К.: Наук. Світ, 2008. – 143 с. – (кн. 3 Безопасность бизнеса).
28. Зинов В. Г. Управление интеллектуальной собственностью. – М. : Центр коммерциализации технологий. – 2002. – 552 с.
29. Зуев А. Инновационная экономика в пространстве постмодерна / А. Зуев, Л. Мясникова // РИСК. – 2002. – 1. – С. 103 – 113.
30. Инновационные методы стимулирования и развития новых услуг в сфере гостеприимства. – М.: ОАО «ГАО «Москва», 2007. – 96 с.

Раздел 1.01 31. Інвестиційна політика готелів. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://info-library.com/content/1175_Investiciina_politika_goteliv.html

32. Інформація про новітні засоби та системи, що забезпечують процес прибирання номерного фонду та нежилых приміщень готелю (сайт компанії «Клін Трейд») [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hako.ru/poleznaya-informatsia/parogeneratori/>.

33. Кизим М. О. Оцінка і діагностики фінансової стійкості підприємства: монографія / М. О. Кизим, В. А. Заблудський, В. А. Зінченко, Ю. С. Копач. – Х.: Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. – 144 с.

34. Князь С. В. Інформаційне забезпечення об'єднань підприємств щодо реалізації інвестиційних проектів / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, А. І. Бажанова // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2003. – № 478. – С. 169 – 177.

35. Ковзель М. О. Соціально-економічна ефективність експорту транспортних послуг України: монографія / М. О. Ковзель. – К.: Книжкове видавництво НАУ, 2008. – 308 с.

36. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.

37. Курьянович В. Реструктуризация фирмы и переход на лизинг персонала // Sales business/ продаж. – 2005. – №4. – 18 – 23.

38. Луциків І. Економічна сутність інноваційної діяльності / І. Луциків [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Gev/2010_2/UKRAINE_ECONOMY/014.pdf

39. Меггс П. Б. Інтелектуальна власність / П. Б. Меггс, О. П. Сергєєв – М.: Юрист, 2000. – 400 с.

40. Медичний туризм в Туреччині [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://megasite.in.ua/71153-medichniij-turizm-vzhe-v-turechchini.html>

41. Методи, моделі і інформаційні технології в управлінні економічними системами різних рівнів ієрархії : монографія / О. О. Бакаєв, Л. І. Бажай, Л. І. Кайдан, та ін. за ред. О. О. Бакаєва / НАН України, Міжнародний науково-навчальний центр інформаційних технологій і систем. – К : Логос, 2008. – 127 с.

42. Мешков А. В. Оцінка ефективності інвестиційних проектів на основі врахування факторів ризику і джерел залучення коштів / А. В. Мешков, О. Ю. Ментель // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія економічна. – 2011. – Вип. 39 (1). – С. 102 – 108.

43. Микитюк П. П. Оцінка ефективності інновацій з використанням методів імітаційного моделювання на підприємствах будівельної галузі / П. П. Микитюк // Економічний простір. – 2009. – № 22/1. – С. 192 – 204.

44. Мирова экономика: глобальні» тенденции за 100 лет. – М.: Юрист, 2003. – 608 с.

45. Мігун П. А. Теоретичні аспекти планування інноваційної діяльності

на підприємстві / П. А. Мігун // Ефективна економіка: зб. наук. праць Дніпропетровського державного аграрно-економічного університету [електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2628>.

46. Морозов Ю.П. Менеджмент исследовательской организации: учеб. пособие. / Ю. П. Морозов. – Новгород: Нижегородский коммерческий ин-т, 1998. – 446 с.

47. Наказ Державного агентства України з інвестицій та інновацій «Про формування бази даних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, міжнародних інвестиційних та інноваційних програм і проектів, у виконанні яких беруть участь вітчизняні державні підприємства в рамках міжнародного інноваційного співробітництва, а також відповідних грантів» N 13 від 17.03.2008 [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z0278-08>

48. Негосударственные службы обеспечения безопасности / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://corax.com.ua/publ/negosudarstvennye_sluzhby_obespechenija_bezopasnosti/1-1-0-19.

49. Нездойминов С. Г. «Зеленые» инновации и технологи в индустрии гостеприимства и туризма / С. Г. Нездойминов [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/.../cgiirbis_64.exe?

50. Нова карта світу за Джефрі Саксом // Дзеркало тижня. – 2010. – 15 липня. – С. 11.

51. Олійник О.В. Ефективність функціонування системи бюджетування: теоретичні засади та методичні оцінки / О. В. Олійник, Ю. В. Чибісов // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії – 2006. – № 1 Е(6). – С. 261 – 271.

52. Петруненко А. А. Организация разработки нового товара: Учебно-методическое пособие. – М. : Центр комерціалізації технологій, 2002. – 288 с.

53. Попов Є. В. Розробка товару /Є. В. Попов, Л. Н. Попова, Ю. Б. Ключев. – Екатеринбург: Вид-во Урал. держ.техн. ун-ту, 1997. – 139 с.

54. Римарева Л. Екологічні готелі – інноваційна концепція гостинності / А. Римарева [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://confiapv.at.ua/publ/konf_9_10_grudnja_2010_r/ekologichni_goteli_innovacijna_koncepcija_gostinnosti/4-1-0-531.

55. Розметова Е. Г. Инновационные тенденции в формировании социальной составляющей сервисного обслуживания / Е. Г. Розметова, И. Л. Мельник // Актуальные проблемы и направления социально-экономического развития Республики Беларусь: Материалы II Междунар. науч. конф. молодых ученых (Минск, 25 мая 2012 г.) / редкол.: А. В. Червяков [и др.]. – Минск : НИЭИ М-ва экономики Респ. Беларусь, 2012. – С. 44 – 48.

56. Розметова О. Г. Проблеми та перспективи впровадження соціальних інновацій в діяльність підприємств готельного господарства / О. Г. Розметова // Електронне наукове фахове видання «Державне управління: удосконалення та розвиток» [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=561>.

57. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції реформування державної політики в інноваційній сфері» від 10 вересня 2012 р. № 691-р [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/691-2012-%D1%80>.
58. Сайт готельної мережі Scandic [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.scandichotels.ru/Vsegda-v-Scandic/Osobyie-potrebnosti/Umnye-resheniya/>.
59. Сайт готельної мережі Тойоко Ін [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.toyoko-inn.com/russian/info/bfree.html>.
60. Сайт спортивно-реабілітаційного готельного комплексу, що реалізує соціальні програми [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.csrhotel.ru/>.
61. Сингер А. Б. Управленческие информационные системы / А. Е. Сингер; под ред. М. Желены // Информационные технологии в бизнесе : энциклопедия. СПб. : Питер, 2002. – 231 – 260.
62. Сіденко А. Аналіз готельного ринку України / А. Сіденко [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.reu.chtei-knteu.cv.ua/?p=375>.
63. Сімоненко Д.С «Проблеми планування інноваційної діяльності підприємства», Економічні інновації, вип. 38, стр. 189 – 194.
64. Смоловик П. Лизинг персонала / П. Смоловик // Персонал. – 1999. – N 4. – С. 26 – 31.
65. Современные туристы выбирают экологический отдых. [Електронний ресурс] – Режим доступу: // URL : <http://prohotel.ru/news-169560/0/>.
66. Уитворт Лаура Коактивный коучинг. Новые методы коучинга, помогающие людям достичь успеха на работе и в жизни: учеб. Пособие / Уитворт Лаура, Кимси-Хауз Генри, Санда Фил. – М.: Международная Академия Коучинга, 2004. – 345 с.
67. Федулова Л. І. Інноваційна економіка: підручник / Л. І. Федулова – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
68. Черноусова Н. Ю. Основные направления внедрения инновационных технологий в сфере гостеприимства / Н. Ю. Черноусова // [Електронний ресурс] Режим доступу: http://tourlib.net/statti_tourism/chernousova.htm.
69. Чорна М. В. Оцінка Ефективності інноваційної діяльності підприємств: монографія / М. В. Чорна, С. В. Глухова – Х.: ХДУХГ, 2012. – 210 с.
70. Чувуріна К. В. Тенденції розвитку готельного господарства в умовах глобалізації / К. В. Ч[Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/5_SWMN_2012/Economics/6_100998.doc.htm.
71. Шаровська Т. С. Оцінка та аналіз реальних інвестицій / Т. С. Шаровська // Вісник Запорізького національного університету. – 2010. – №1 (5). – С. 67 – 76.
72. Шаховська Н. Б. Програмне та алгоритмічне забезпечення сховищ та просторів даних : монографія / Н. Б. Шаховська. – Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 196 с.
73. Шумпетер Й. Капіталізм, соціалізм і демократія / Й. Шумпетер; [пер. с англ. В. Ружицький, П. Тарашук]. – К.: Вид-во «Основи», 1995. – 528 с.

74. Щетилова Т. В. Методичні підходи до оцінки економічної ефективності інноваційних проєктів / Т. В.Щетилова // Економіка промисловості – 2003. – №3 (21). – С. 109 – 115.
75. Янсен Ф. Эпоха инноваций / Ф. Янсен; [пер. с англ.]. – М.: ИНФРА. – 2002. – 308 с.
76. Яремко Л. А. «Новая экономика» та інноваційний розвиток / Л. А. Яремко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 3. – Т. 1. – С. 25 – 30.
77. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://prohotelia.com.ua/2013/06/le-royal-monceau-raffles-paris_art-district.
78. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2012/08/world-art-hotels>.
79. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2012/03/fragrance-butler/>.
80. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2012/03/deep-sleep>.
81. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2011/06/anti-aging-menu/>.
82. Prohotelia: гостиничний бізнес on-line [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prohotelia.com.ua/2011/04/very-important-baby>.

Навчальне видання

ВЛАЩЕНКО Наталія Миколаївна

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з навчальної дисципліни

“ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ ГОСПОДАРСТВІ”

*(для студентів 5 курсу всіх форм навчання освітнього рівня магістр,
спеціальності 241 – Готельно-ресторанна справа. Готельна і ресторанна
справа)*

Відповідальний за випуск *І. М. Писаревський*

За авторською редакцією

Комп'ютерний набір *Н. М. Влащенко*

Комп'ютерне верстання *Є. Г. Панова*

План 2014, поз. 163 Л

Підп. до друку 03.09.2014

Друк на ризографі

Тираж 50 пр.

Формат 60x84/16

Ум. друк. арк. 5,3

Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет
міського господарства імені О. М. Бекетова,
вул. Революції, 12, Харків, 61002

Електронна адреса: rectorat@kname.edu.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК №4705 від 28.03.2014 р.