

Поняття інноваційних процесів

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

Інноваційний процес –

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

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

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

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

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

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

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

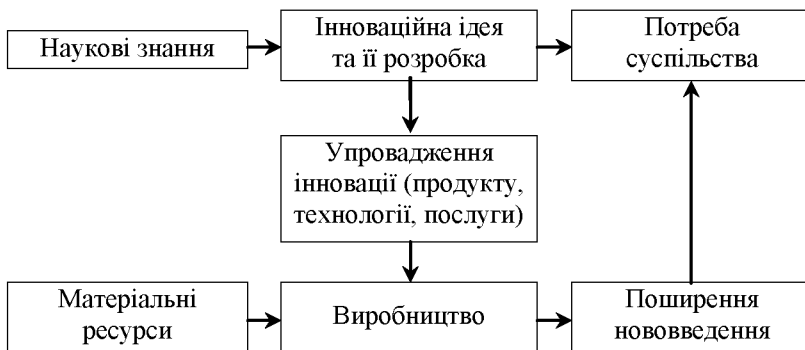


Рисунок 4.1 – Загальна схема інноваційного процесу (за Н. В. Краснокутською [39])

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

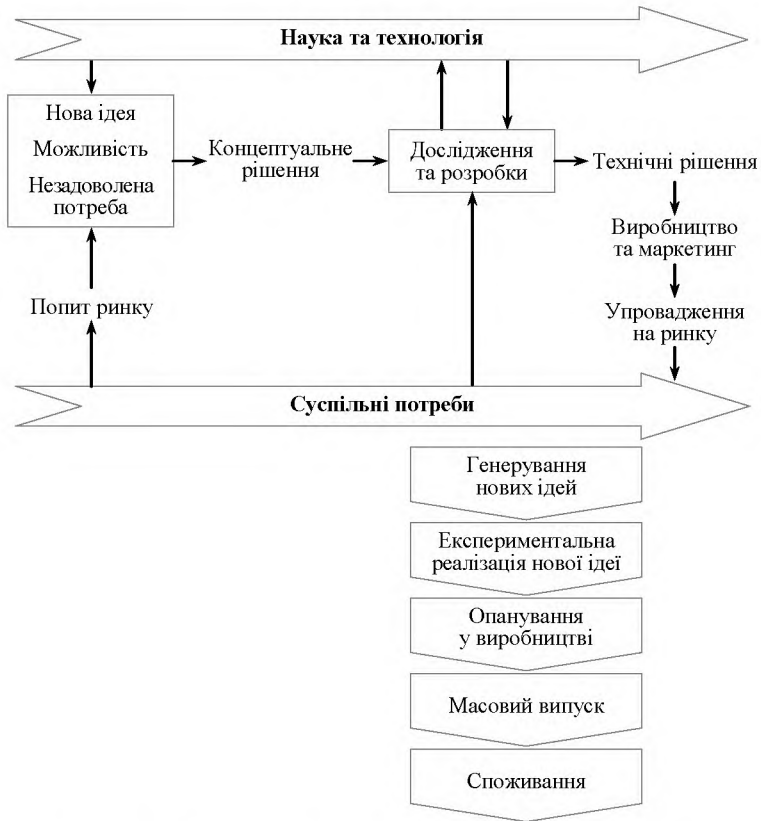


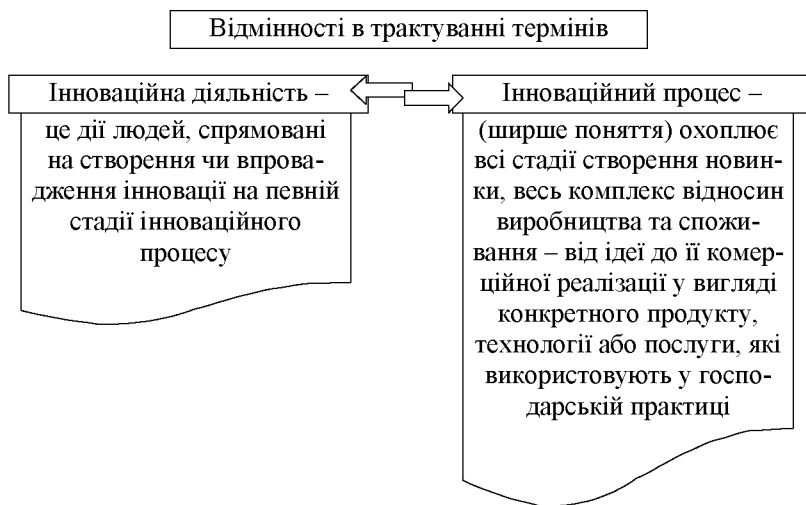
Рисунок 4.2 – Інноваційний процес як комплекс дій [39]

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

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

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

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



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

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

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

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



Рисунок 4.3 – Форми інноваційного процесу

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

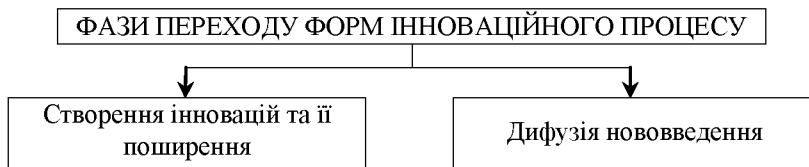


Рисунок 4.4 – Фази переходу натуральної форми інноваційного процесу в товарну

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

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

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

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

Дифузія інновацій –

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- інтернаціональність науки. Результати наукових досліджень швидко стають відомими у світі і широко використовуються в зацікавлених країнах (секрет «японського дива»).

- розвиток матеріально-виробничої бази відповідних галузей господарства.

- розвиток експериментальної бази, що передбачає не тільки наявність устаткування і лабораторій, а й відповідне ставлення держави, яка підтримує і формує в суспільстві на основі відповідного законодавства й інших чинників необхідний інноваційний клімат. Наприклад, університет не має устаткування, але може за певних умов налагодити з тим чи іншим підприємством взаємозв'язки і використовувати його виробничу базу, лабораторії, устаткування для проведення експериментів.

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

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

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

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

4.2. Структура інноваційного процесу

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

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

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

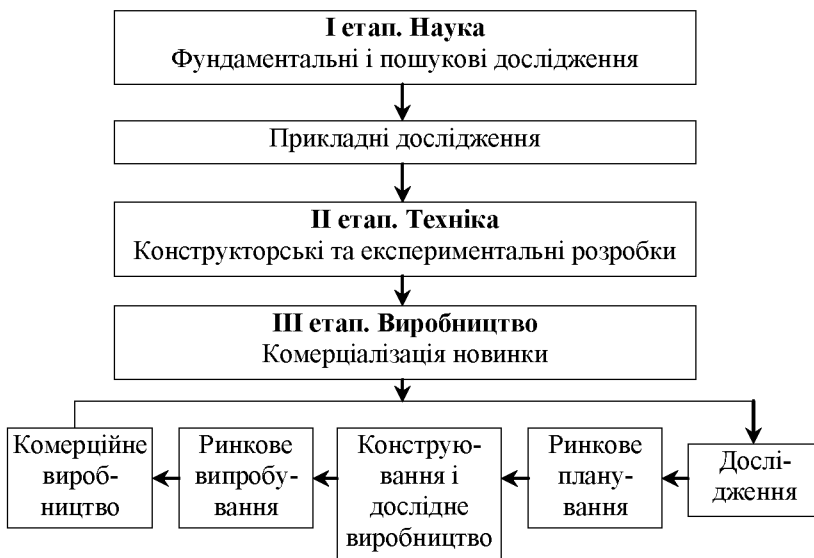


Рисунок 4.5 – Загальна схема інноваційних процесів [33]

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

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

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

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

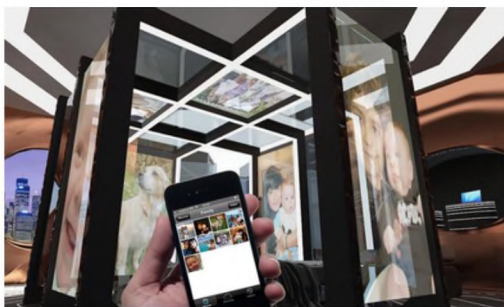


Рисунок 4.6 – Приклад інтерактивного оснащення готелю – концепція ITN Room Experience [34]

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

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

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

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

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

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

Г. Форд

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

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



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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

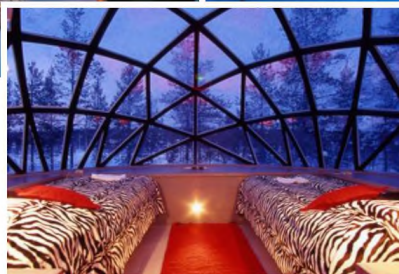


Рисунок 4.11 – Приклад реалізації інноваційних ідей, що впроваджено у готелі «Kakslauttanan» [58]



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

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

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

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

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

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

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

У межах етапу виробництва виділяють кілька підетапів:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.3. Інноваційний цикл

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

Інноваційний цикл –

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

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

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

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

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

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

Життєвий цикл інновацій –

період, який починається з виконання фундаментальних і прикладних розробок і охоплює всі наступні етапи до моменту, коли нововведення підлягає якісно новим, прогресивнішим замінам

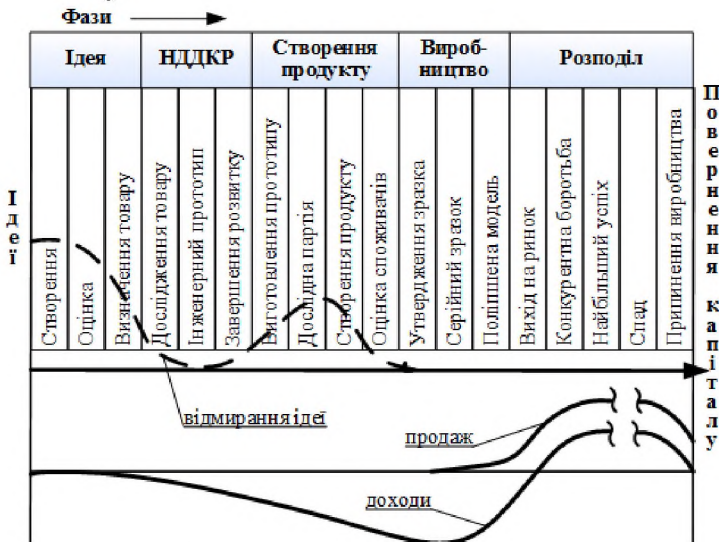


Рисунок 4.13 – Ланцюг інновацій (за Д. Дойлем) [28]

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

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

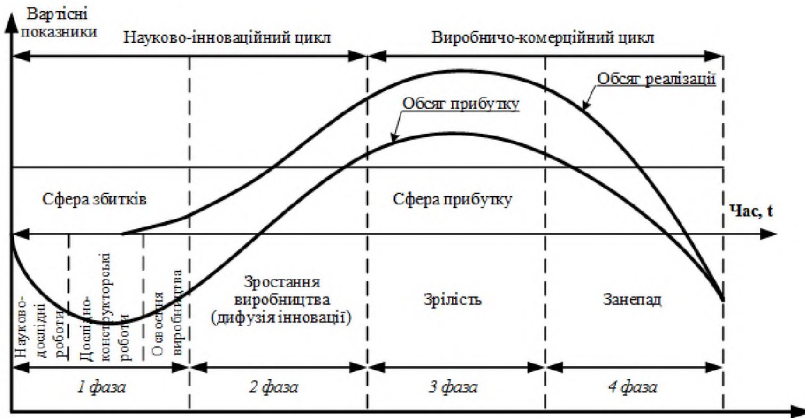


Рисунок 4.14 – Структура життєвого циклу інноваційного процесу [39]

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

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

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

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

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

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

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

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

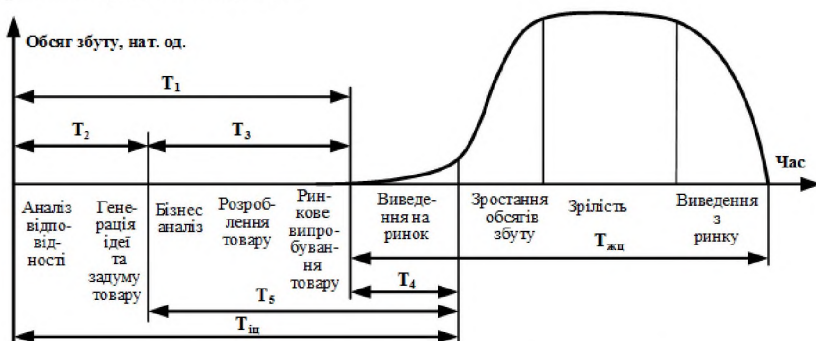


Рисунок 4.15 – Варіанти інноваційного циклу [32]:

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

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

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

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

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

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

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

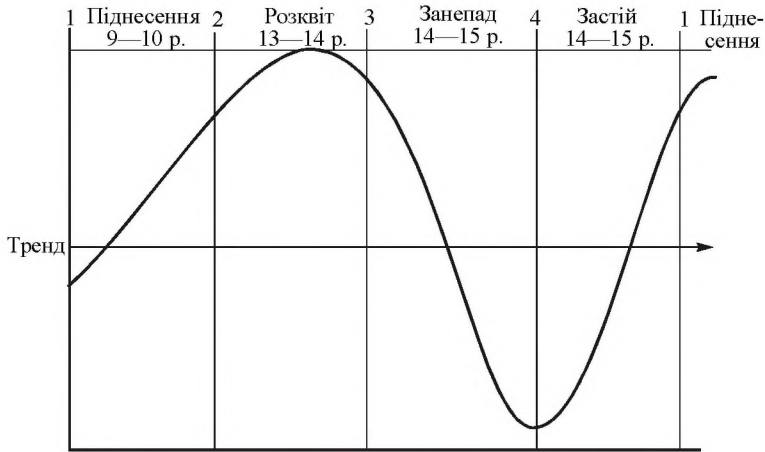


Рисунок 4.16 – Механізм циклу [39]

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

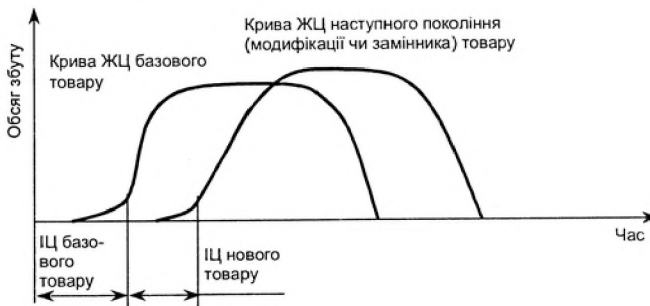


Рисунок 4.17 – Схема заміни поколінь продукції (товару) [32]

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

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

4.4. Моделювання інноваційних процесів

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

Моделювання –

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

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

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

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

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

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

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

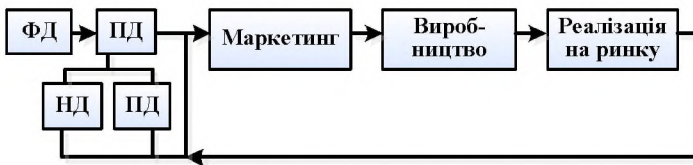


Рисунок 4.18 – Лінійна модель інноваційного процесу (за Л. Л. Антонюк, А. М. Поручник, В. С. Савчук):

ФД – фундаментальні дослідження; НД – наукові дослідження;
ПД – прикладні дослідження; ДКР – дослідно-конструкторські розробки

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



Рисунок 4.19 – Проста ланцюгова модель інноваційного процесу

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

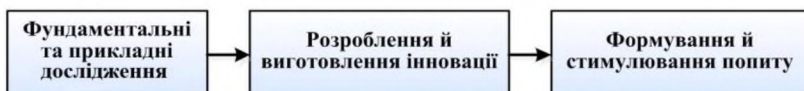


Рисунок 4.20 – Функціональна послідовність інноваційного процесу

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



а) стратегія втягування інновацій



б) стратегія проштовхування інновацій на ринок

Рисунок 4.21 – Різновиди функціональних послідовностей інноваційного процесу [32]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

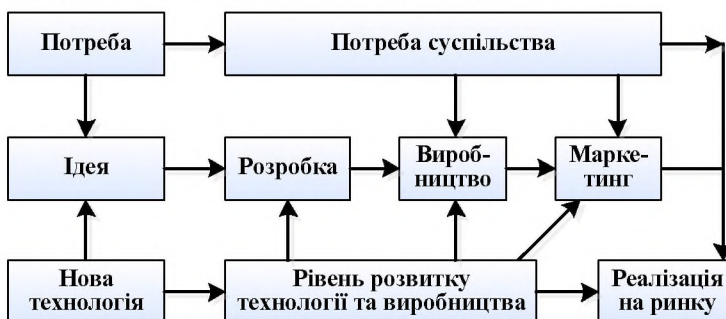


Рисунок 4.22 – Інноваційна модель взаємодії [15]

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

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

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

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

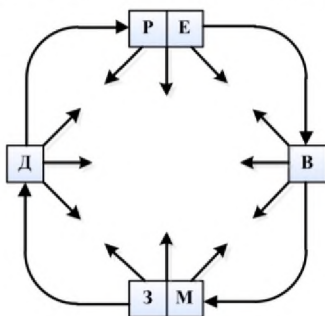


Рисунок 4.23 – Кібернетична модель інноваційного процесу (за В. О. Василенко, В. Г. Шматько [20]): Д – дослідження (результат дослідження, виникнення нових ідей); Р – розробка; Е – експериментальне виробництво; В – виробництво; М – маркетинг; З – збут

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

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

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

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

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

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

- стан зовнішнього середовища, у якому він проходить (тип ринку, характер конкурентної боротьби, практика державного регулювання, рівень освіти, організаційні форми взаємодії науки та виробництва тощо);

- стан внутрішнього середовища окремих організаційних і господарських систем (фінансові та матеріально-технічні ресурси, застосування технологій, зв'язки з зовнішнім середовищем тощо);

– специфіка самого інноваційного процесу як об'єкта управління.

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

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

4.5. Типи інноваційних процесів у готельному господарстві

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



Рисунок 4.24 – Типи інноваційних процесів

Розглянемо особливості їх прояву в засобах розміщення більш детальноше.

4.5.1. Організаційні інноваційні процеси

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

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

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

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

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

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

Як організаційний напрям інноваційної діяльності засобу розміщення розглядають:

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

- розробка організаційної структури та складання штатного розкладу;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

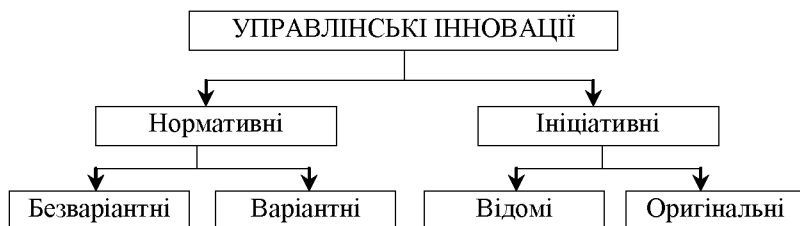


Рисунок 4.25 – Класифікація управлінських інновацій

Розглянемо дещо детальніше представлені типи управлінських інновацій.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

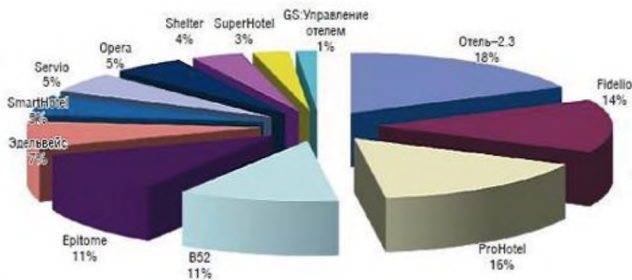


Рисунок 4.27 – Структура інсталяції готельних систем в Україні [52]

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

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

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

Основними вимогами готелів до систем автоматизації є [30]:

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

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

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

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

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



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

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

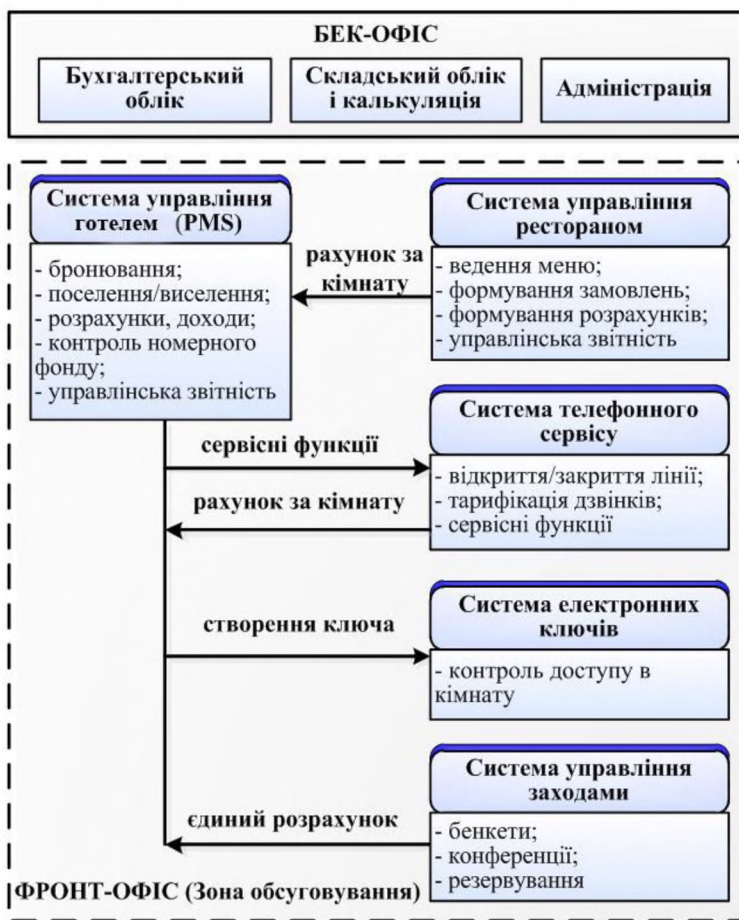


Рисунок 4.29 – Автоматизація основних бізнес-процесів у готельному бізнесі [30]

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

Таблиця 4.2 – Автоматизовані системи управління готелями [30]

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



Рисунок 4.31 – Системність наслідків інновацій

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

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

4.5.2. Соціальні інноваційні процеси

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- пристосування (пристосування до специфіки існуючої соціальної структури);

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

Інновація таким чином еволюціонує, поступово трансформуючись в традиції.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

4.5.3. Інфраструктурні інноваційні процеси

Інфраструктура – основоположна сукупність компонентів, поєднаних в систему.

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

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

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

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

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

4.5.4. Технологічні інноваційні процеси

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

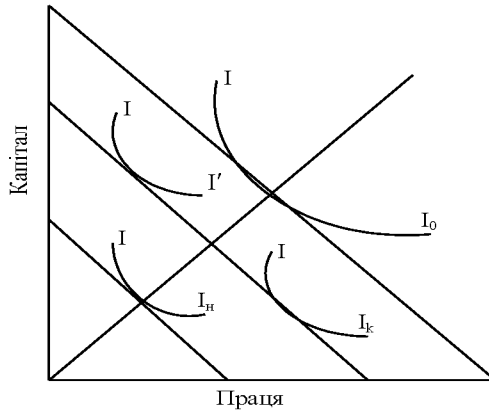


Рисунок 4.33 – Альтернативні типи технологічного зсуву:
 $I-I_k$ – результати капіталозберігаючого технологічного зсуву;
 $I-I_n$ – результат технологічного зсуву нейтрального типу

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

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

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

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

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

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



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

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

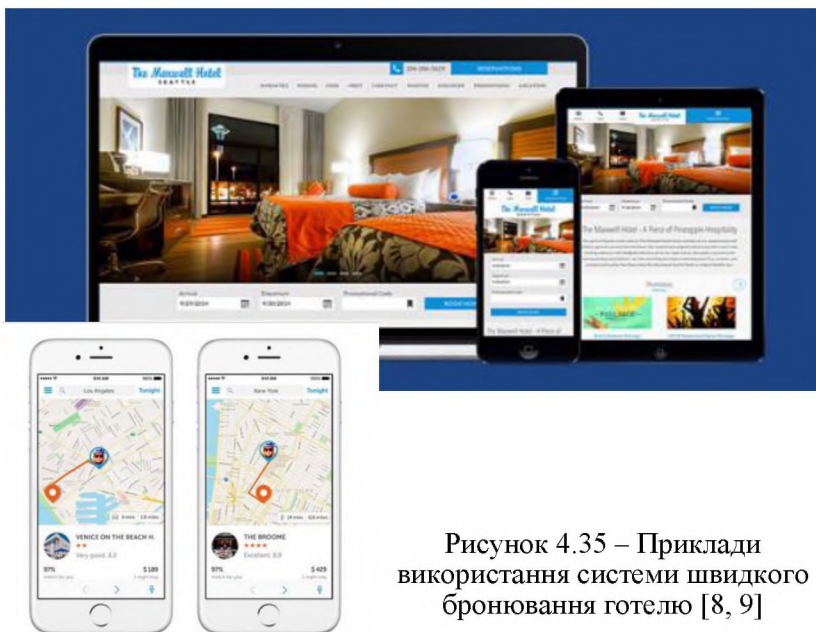


Рисунок 4.35 – Приклади використання системи швидкого бронювання готелю [8, 9]

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

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

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

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

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

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

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

4.5.5. Економічні інноваційні процеси

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

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

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

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

- інноваційні методи залучення інвестицій у сферу готельного господарства;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- удосконалення рівня визначення ефективності витрат на нову техніку;

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

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

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