

## Планування інновацій

Прогноз інноваційного розвитку певного засобу розміщення є вихідною точкою для планування його інновацій. Саме на базі розробленого прогнозу та розгляду можливих варіантів дій та їх наслідків керівництво підприємством вирішує питання про спрямованість інноваційних планів.

Планування є одним із основних елементів системи внутрішньофірмового управління інноваційною діяльністю засобу розміщення. *Планування інновацій* являє собою відносно самостійну підсистему менеджменту засобу розміщення, що включає сукупність специфічних інструментів, правил, структурних органів, інформації та процесів, спрямованих на підготовку й забезпечення виконання планів.

### *Планування –*

як функція інноваційного менеджменту полягає в обґрунтуванні основних напрямів і пропорцій інноваційної діяльності відповідно до прийнятих прогнозів і цілей розвитку, можливостей ресурсного забезпечення, інноваційного потенціалу засобу розміщення, попиту на ринку

Таким чином планування інновацій засобу розміщення – це система розрахунків, спрямованих на вибір і обґрунтування цілей його інноваційного розвитку та підготовку рішень, необхідних для їхнього безумовного досягнення. Вид організаційної структури управління в цілому і характер інноваційно-виробничих процесів у значній мірі обумовлюють відмінності процесу планування. Вони стосуються як термінів планових періодів, так і процедури планування та функцій окремих підрозділів, що займаються питаннями планування.

*Завданнями планування інновацій засобу розміщення є вибір і обґрунтування цілей його інноваційного розвитку та підготовка рішень із забезпечення й досягнення запланованих результатів. У процесі планування здійснюються:*

- обґрунтований вибір основних напрямків інноваційної діяльності для засобу розміщення у цілому і для кожної його структурної одиниці;
- формування програм досліджень, розробок і виробництва інноваційної продукції;
- розподіл програм і окремих завдань за окремими відрізками часу та закріплення їх за виконавцями;
- встановлення календарних термінів проведення робіт із програм;
- розрахунок потреби в ресурсах і розподіл їх за виконавцями на основі бюджетних розрахунків.

*Функція планування охоплює увесь комплекс заходів як з розробки планових завдань у інноваційному процесі, так і з впровадження їх у практику. Значення функції планування полягає в тому, що в процесі планових розрахунків забезпечується легалізація цілей інноваційної діяльності, доведення їх до окремих структурних підрозділів і виконавців, визначення складу необхідних ресурсів, узгодження черговості та строків реалізації проектів, програм і окремих робіт, установлених на певний період.*

У рамках інтегрованої системи управління підсистема планування виконує такі сім часток функцій [20]:

1. Цільова орієнтація всіх учасників. Завдяки погодженим планам приватні цілі окремих учасників і виконавців орієнтовані на досягнення генеральних цілей інноваційної програми чи підприємства в цілому.

2. Перспективна орієнтація і раннє розпізнавання проблем розвитку. Плани завжди орієнтовані в майбутнє і повинні базуватися на обґрунтованих прогнозах розвитку ситуації. План намічає бажане в майбутньому стані об'єкта та передбачає конкретні заходи, спрямовані на підтримку сприятливих тенденцій чи стримування негативних.

3. Координація діяльності всіх учасників інновацій. Координація здійснюється як попереднє узгодження дій при підготовці планів і як погоджена реакція на виникаючі перешкоди та проблеми при виконанні планів. У процесі планування інновацій

використовуються чотири основні форми координації (рис. 5.51).

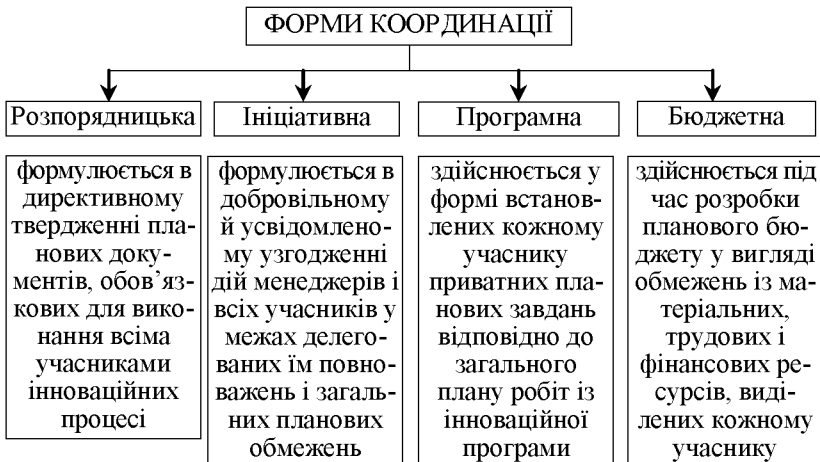


Рисунок 5.51 – Основні форми координації процесу планування інновацій

4. Підготовка управлінських рішень. Плани являють собою найбільш розповсюджені в інноваційному менеджменті управлінські рішення. При їхній підготовці проводиться глибокий аналіз проблем, виконуються прогнози, досліджуються всі альтернативи та виробляється економічне обґрунтування найбільш раціонального рішення. Планування вносить високий рівень економічної обґрунтованості та раціональності в систему менеджменту в організації.

5. Створення об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани встановлюють бажаний чи необхідний стан системи на визначений період часу. Їхня наявність дозволяє робити об'єктивну оцінку діяльності підприємства шляхом порівняння фактичних значень параметрів із запланованими за принципом «факт–план». При цьому контроль стає предметним, спрямованим на забезпечення цільового стану системи.

6. Інформаційне забезпечення учасників інноваційного процесу. Плани містять важливу для кожного учасника інформацію про мету, прогнози, альтернативи, терміни, ресурсні й адміністративні умови проведення інновації. Стійкість системи плану-

вання дозволяє забезпечувати ефективну актуалізацію інформації завдяки своєчасним контролю і коректуванню планових завдань.

7. Мотивація учасників. Успішне виконання планових завдань, як правило, є об'єктом особливого стимулювання та підставою для взаємних розрахунків, що створює дійові мотиви для продуктивної та скоординованої діяльності всіх учасників. Значимість відзначених приватних функцій підсистеми планування робить її найважливішою складовою системи менеджменту в організації.

*Принципи планування інновацій*, що встановлюють загальні правила проектування й ефективного функціонування цієї підсистеми в інноваційному менеджменті засобу розміщення:

✓ *єдність науково-технічних, соціальних і економічних завдань розвитку*. Здійснення інноваційної діяльності засобу розміщення спрямоване на досягнення визначених економічних результатів, завдань господарського та фінансового розвитку. При цьому готельне підприємство як соціально-економічна система повинне забезпечити комфортні соціальні та психологічні умови в колективі для ефективної творчої діяльності. У зв'язку з цим планування інновацій повинно бути спрямоване на забезпечення єдності та гармонії в науково-технічному, виробничому, економічному й соціальному розвитку. Ця вимога знаходить вираження в складі цільових параметрів планування інноваційної діяльності засобу розміщення, видах розроблених планів, у критеріях оцінки планових рішень;

✓ *наукова обґрунтованість і оптимальність рішень* – реалізується в умовах, коли планування базується на обліку законів і тенденцій науково-технічного й економічного розвитку, враховує об'єктивні умови та специфічні риси конкретної засобу розміщення. Рівень наукової обґрунтованості планування й оптимальності прийнятих рішень підвищується в міру розвитку теорії інноваційного менеджменту та удосконалювання методів планування інновацій. Дотримання цієї важливої вимоги забезпечується застосуванням сучасних інформаційних технологій, прогресивних процедур і методів здійснення інноваційних процесів; використанням методів оптимального планування експериментів, оптимізації планових рішень, побудови інтегрованих систем підготовки й обробки даних;

✓ *домінування стратегічних аспектів* – впливає з довгострокового характеру результатів, тривалого періоду здійснення інновації та тривалого впливу їх життєвого циклу на конкурентоспроможність готельного підприємства. Забезпечення реалізації цих параметрів можливе за умови використання специфічних форм стратегічного планування інноваційних процесів засобу розміщення та підпорядкування йому всіх інших видів оперативного планування;

✓ *комплексність планування інновацій* – врахування системного підходу при розробленні всіх планів у засобі розміщення. Система планування інновацій має складну структуру та включає підготовку різних за цільовою спрямованістю, рівнів розробки та змісту планів. Принцип комплексності потребує обліку в плануванні інновацій певних аспектів єдності й повноти: стадій і етапів інноваційних процесів; охоплення функціональних елементів проєктованих комплексів; обліку всіх сфер і напрямків інноваційної діяльності. Реалізація втілення принципу комплексності в плануванні інновацій в засобі розміщення відображається у складі розроблюваних планів і методах їхнього взаємного узгодження;

✓ *бюджетна збалансованість* – реалізується складанням у всіх сферах і на всіх рівнях організації матеріальних, трудових, фінансових, енергетичних та інших видів балансів. Дотримання принципу збалансованості підвищує ступінь реальності планів і рівень їхньої забезпеченості. Це досягається застосуванням балансового підходу до складання різних планів, при якому обмежені ресурси розподіляються за різними виконавцями відповідно до складу встановлених завдань. Бюджетна збалансованість планів є однією з істотних умов обґрунтованості планів і методів забезпечення комплексності планування;

✓ *гнучкості й еластичності планування інновацій* – враховує реалізацію динамічної реакції планів на відхилення в ході робіт чи зміни внутрішніх і зовнішніх факторів. При цьому гнучкість планів характеризує їхню здатність реагувати на прояв випадкових факторів в інноваційних процесах, враховувати слабкі та сильні сторони засобу розміщення, а також здатність відображати ризики та шанси, властиві умовам ринкової економіки. Еластичність планування виявляється в здатності зберігати необхідні резерви навіть при оптимальних рішеннях і передбачати планові альтернативи. Принцип еластичності має особ-

ливе значення у фінансовому плануванні інновації, забезпеченні платоспроможності засобу розміщення. Реалізація принципу гнучкості й еластичності, виходячи зі специфіки інноваційних процесів, повинна розглядатися як обов'язкова умова при проектуванні системи планування інновацій та обумовлюватися відповідними процедурами підготовки й прийняття планових рішень.

✓ *безперервність планування інновацій.* Планування інновацій засобу розміщення обов'язково передбачає розробку планів на різні періоди: довго-, середньо- і короткострокових. Їх різна тривалість, у свою чергу, потребує й певної періодичності формування. Це забезпечує безупинний процес розробки, деталізації (уточнення), внесення змін і продовження планів. Виділяють два аспекти безперервності планування інновацій: перший – наступність і взаємозв'язок планів різної тривалості; другий – вимога постійного здійснення планових розрахунків відповідно до умов, що змінюються, і виникнення відхилень. Реалізація принципу безперервності знаходить своє найбільш повне вираження в концепції змінного планування, у якій завдяки періодичному продовженню планів довгострокові укрупнені розрахунки поєднуються з детальним короткостроковим плануванням. Тим самим переваги довгострокового планування доповнюються достоїнствами детальних короткострокових планів.

При планування інновацій засобу розміщення до уваги приймається аналіз та оцінка наступних основних аспектів:

- факторів зовнішнього і внутрішнього середовища;
- інноваційного потенціалу готельного підприємства, його виробничих можливостей;
- НДДКР стосовно нових технологій, нових зразків продукції, нових видів послуг;
- фінансового стану та фінансових можливостей готельного підприємства.

Таким чином планування інновацій засобу розміщення не є разовим вольовим актом менеджменту. Це цілий процес, який складається з певних фаз, стадій і етапів, що перебувають у логічному взаємозв'язку та змінюються з постійно повторюваною послідовністю, створюючи плановий цикл. Вище зазначені принципи становлять базу методичної системи такого планування інновацій. Вони повинні відображатися в складі, змісті, порядку та методах розробки планів інноваційного розвитку

засобу розміщення. У результаті система планування інновацій в засобі розміщення становитиме комплекс різних планів, спрямованих на здійснення основних функцій і завдань планування, що взаємодіють між собою. Склад і зміст цього комплексу буде визначати значна кількість різноманітних факторів. Найбільш істотними серед них є організаційна структура та профіль інноваційної діяльності засобу розміщення, склад здійснюваних інноваційних процесів, рівень кооперації при їхньому проведенні, масштаби та сталість інноваційної діяльності. Зазначені чинники обумовлюють на сьогодні виділення низки різновидів планів, більша частина з яких використовується при плануванні інновацій готельного підприємства.

**Види планів** розрізняються за цілями, предметом, рівнем, змістом і періодом планування. У свою чергу стратегічне планування інновацій також поділяють на різновиди (рис. 5.52).



Рисунок 5.52 – Класифікація планування інновацій за ознакою цільової орієнтації

**Стратегічне планування** як елемент стратегічного управління полягає у визначенні місії засобу розміщення на кожній стадії його життєвого циклу, формуванні системи цілей діяльності та стратегії поведіння на ринках інновацій. Стратегічне управління інноваціями є складовою інноваційного менеджменту, що вирішує широкий спектр питань планування та реалізації інноваційних проектів і програм, які розраховані на якісні зміни в діяльності засобу розміщення на ринку, виробництві або соціальній сфері.

Єдиної стратегії для всіх організацій не існує. Кожна організація (підприємство, компанія, фірма) навіть однієї галузі унікальна, тому й визначення її стратегії також оригінальне, бо залежить від позиції підприємства на ринку, його потенціалу, динаміки розвитку, поведінки конкурента, стану економіки, соціального середовища і багатьох інших факторів. Навчальна та наукова література пропонує низку підходів до встановлення

стратегієутворюючих факторів та цільової функції щодо них. Вона й визначає тип стратегії. Незважаючи на різноманітність характерних особливостей підприємств та специфічність у виборі підходу при розробці стратегії для кожного з них, все ж найважливішою складовою внутрішньогосподарського механізму інноваційних підприємств повинна бути організація внутрішньогосподарської системи планування. Її реалізації сприяє стратегічне планування. Для нього, у свою чергу, вихідним моментом є виявлення перспективних потреб.

Стратегічні завдання – це ті конкретні рубежі, на досягнення яких спрямована інноваційна діяльність засобу розміщення, наприклад, розробка нового виду послуги (стратегічне завдання), яке в майбутньому забезпечить конкурентну перевагу (стратегічна ціль).

Найважливішими принципами стратегічного планування інноваційного засобу розміщення можуть бути:

- адаптація до зовнішнього середовища;
- стабільність, що забезпечує правильний вибір напрямку розвитку науки як внутрішнього компонента виробництва, а також ринків збуту продукції;
- обґрунтованість ринку;
- селективність, виділення ключових факторів, проблем і завдань певних стратегічних зон господарювання (сегментів ринку), що дозволяє визначати пріоритетні напрями розвитку конкретного готельного підприємства;
- варіантність планових розрахунків із погляду досягнення цілей готельного підприємства, постійної конкурентоспроможності, фінансового забезпечення та інших критеріїв;
- комплексність розробок стратегії.

Стратегічне планування інноваційного засобу розміщення слід розглядати як систему дій і рішень, що приймаються на верхньому ієрархічному рівні управління з метою розробки стратегічного плану на певну перспективу, який містить конкретні кроки з реалізації стратегічних цілей та завдань готельного підприємства. Центральною ланкою стратегічного планування є формування стратегії та конкретних програм її реалізації у формі безперервного процесу.

Процес стратегічного планування безпосередньо спирається на результати виконання попередніх стадій інноваційного менеджменту – аналізу та прогнозування інноваційного розвитку



підприємства. Стратегічне планування ґрунтується на аналізі як внутрішніх потреб засобу розміщення, так і зовнішніх факторів (конкуренції, соціально-економічних процесів тощо) – пошуку найкращого використання внутрішніх можливостей з урахуванням зовнішніх обмежень. При цьому проводяться глибокі маркетингові дослідження, масштабні прогностичні розробки, оцінки сильних і слабких сторін організації, ризиків і факторів успіху, розробляються інноваційні стратегії та зважуються питання якісно-кількісних характеристик переходів на нові продукти чи послуги.

Стратегічне планування, як правило, орієнтоване на період три, п'ять і більше років. Горизонт стратегічного планування залежить від специфічних особливостей конкретного готельного підприємства та пов'язаний з циклами зміни технологій, частотою переходу на новий продукт. Стратегічне планування спрямоване на створення нового інноваційного потенціалу засобу розміщення для його майбутнього успіху. У галузях, що швидко розвиваються (електронній, комп'ютерній, фармацевтичній і т. п.), запланований період розробки стратегічних планів, як правило, менший, а в галузях, більш консервативних до технологічних змін (будівництво, сільське господарство тощо) цей період, зазвичай, є більш тривалим. Для засобів розміщення період розробки стратегічних планів у значній мірі визначається типом інновації. Наприклад, інновації, пов'язані з реконструкцією будівлі готелю чи будівництвом додаткових споруд для готельної мережі потребують значного часу. На противагу – впровадження електронної системи бронювання потребує планування на значно менший період.

Стратегічне інноваційне планування принципово відрізняється від інших видів планування (оперативного, тактичного та довгострокового). Ця відмінність полягає в спрямуванні вектора планування. Традиційно вектор планування спрямований з минулого (теперішнього) у майбутнє. Стратегічне планування передбачає побудову вектора аналізу й прийняття управлінських інноваційних рішень із майбутнього в сьогодення. Стратегічне планування створює міст у майбутнє та використовується для переходу засобу розміщення від того, яким воно є зараз, до того, яким воно хоче бути. При цьому розробляються нові можливості готельного підприємства. Наприклад, зміна профілю засобу розміщення, радикальна зміна технології, розширення

виробничих потужностей через створення нових підприємств у різних регіонах країни чи світу тощо.

Переваги стратегічного планування (у порівняно з іншими видами планування):

- заохочує (змушує) керівників усіх структурних рівнів мислити стратегічно, перспективно;

- здійснює цільову орієнтацію всіх учасників на досягнення генеральної мети, спрямованої в майбутнє, на спільну розробку та виконання будь-якого інноваційного проекту чи програми розвитку засобу розміщення в цілому;

- веде до чіткої координації зусиль управлінської ланки на різних рівнях організаційної структури;

- координація здійснюється як попереднє узгодження дій у підготовці планів і як узгоджена реакція на перешкоди та проблеми, що виникають під час виконання планів;

- змушує керівництво засобу розміщення чітко визначати завдання кожного структурного підрозділу, як і особисті щодо здійснення стратегічних цілей;

- веде до встановлення показників діяльності готельного підприємства як об'єктивної бази для ефективного контролю. Плани визначають бажаний та необхідний стан функціонування підприємства як системи на певний період. Порівняння фактичних значень параметрів із запланованими дає змогу оцінити діяльність засобу розміщення, динаміку руху до досягнення поставлених стратегічних цілей;

- сприяє посиленню взаємозв'язків і комунікацій між усіма ланками інноваційного управління, між спеціалістами та керівниками, які обіймають різні посади в організаційній структурі, розподілу відповідальності за майбутню діяльність засобу розміщення;

- сприяє інформаційному забезпеченню учасників інноваційного процесу (плани містять для кожного учасника важливу інформацію стосовно цілей, прогнозів, ресурсів, строків і адміністративних умов здійснення інноваційних процесів);

- змушує керівництво засобу розміщення чітко реалізувати функцію мотивації учасників інноваційної діяльності (успішне виконання стратегічних завдань і планів є об'єктом особливого стимулювання й основою для взаємних розрахунків, що створює умови для продуктивної діяльності всіх учасників);

– стратегічне планування – виступає в ролі єдиного засобу формального прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що забезпечує вищому керівництву спроможність створення планів на тривалий строк і дає основу для зниження ризику в прийнятті рішень стосовно майбутнього.

Як недоліки стратегічного планування виділяють:

– відсутність детального опису майбутнього (стратегічне планування здатне забезпечити лише якісний опис стану, до якого засіб розміщення має прагнути в майбутньому, яку позицію він повинен займати на ринку, щоб забезпечити конкурентоспроможність, у яких напрямках вести наукові дослідження);

– стратегічне планування поки що не має чіткого алгоритму розробки та реалізації плану;

– стратегічне планування часто пов'язане з недостатністю інформації для обґрунтування стратегічних рішень, що може призвести до завищування очікувань від нововведень;

– процес стратегічного планування потребує значних витрат ресурсів і часу порівняно з традиційним плануванням.

Узагальнюючи можна зазначити, що стратегічне планування за допомогою системи стратегічних цілей, завдань і курсу дій сприяє реалізації картини бажаного стану засобу розміщення в майбутньому.

Зупинимося детальніше на інших видах планування. Так *поточне (середньострокове, річне) планування інновацій* як завдання передбачає пошук і узгодження найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації прийнятої стратегії розвитку. Для засобу розміщення завданням поточного планування інновацій є реалізація його потенціалу в формі досягнутого прибутку, доходів, обсягів наданих послуг тощо. Разом із тим таке планування інновацій забезпечує формування продуктово-тематичного портфеля готельного підприємства, розробку внутрішніх для підприємства календарних планів, бюджетування, складання бізнес-планів за окремими програмами, виконання розрахунків потрібних ресурсів, засобів і джерел їхнього покриття тощо.

*Оперативне планування* інновацій засобу розміщення здійснюється шляхом розробки оперативних календарних планів (ОКП) на основі затверджених поточних планів підприємства і спрямованих на управління виробництвом у реальному масштабі часу в межах місяця, тижня, зміни й навіть годин. На міжструктурному організаційному рівні період планування розши-

риться від місяця до кварталу. Оперативне планування здійснюється переважно лінійними керівниками, проте спеціалісти з планування беруть участь у кожному з етапів: контролюють строки, роблять розрахунки, узгоджують окремі елементи планів різних підрозділів між собою. Планові відділи перевіряють виконання планів протягом року. Оперативне управління виробництвом у даній час все більше переплітається з технологією і регулюванням (диспетчеризацією) виробництва та здійснюється на основі безупинного контролю з цілеспрямованим впливом на колективи цехів, дільниць і окремих робітників для забезпечення безумовного виконання розроблених ОКП.

Для засобу розміщення оперативне планування інновації забезпечує визначення найефективніших способів реалізації прийнятої стратегії розвитку та має певні відмінності від стратегічного планування. Воно полягає у послідовному виконанні основних управлінських функцій у короткостроковому періоді.

Стратегічне, поточне й оперативне планування знаходяться в діалектичній взаємодії та змістовно доповнюють один одного в єдиному процесі інноваційного менеджменту. Їхні порівняльні характеристики наведені в табл. 5.7 [20].

Планування повинне охоплювати всі сфери та ієрархічні рівні засобу розміщення. Відповідно до прийнятої організаційної структури розрізняють планування діяльності засобу розміщення в цілому, планування структурних одиниць, планування окремих інноваційних програм і індивідуальне планування діяльності виконавців [20].

**Таблиця 5.7 – Порівняльна характеристика стратегічного, поточного и оперативного планування [20]**

Ознаки	Види планування		
	стратегічне	поточне (річне)	оперативне
1. Рівень ієрархії	Переважно вищий рівень менеджменту	Переважно середній рівень менеджменту	Переважно нижчий рівень менеджменту
2. Невизначеність	Висока	Середня	Низька
3. Вид проблем	Переважно неструктуровані та слабо виражені кількісно	Переважно структуровані та виражені як якісно, так і кількісно	Добре структуровані та виражені кількісно

Ознаки	Види планування		
	стратегічне	поточне (річне)	оперативне
4. Горизонт часу	Акцент на довготривалий і частково на середньотривалий	Акцент на середньотривалий	Акцент на короткотривалий
5. Потреби в інформації	Переважно зовнішні та частково внутрішні	Переважно внутрішні та частково зовнішні	Тільки внутрішні
6. Альтернативи	Спектр широкий	Спектр звужений	Спектр обмежений
7. Обсяг	Концентрація на проблеми фірми та підрозділи	Охоплює фірму та всі її підрозділи	Охоплює всіх учасників виробництва
8. Ступінь деталізації	Збільшена розробка	Конкретизація	Скрупульозна детальна розробка

Змістовний аспект у плануванні інновацій готельного підприємства відображається в трьох видах планових розрахунків (рис. 5.53).



Рисунок 5.53 – Види планових розрахунків при інновації засобу розміщення

*Продуктивно-тематичне планування інновацій* полягає у формуванні перспективних напрямків і тематики наукових досліджень і розробок, підготовці програм і заходів щодо відновлення продукції, удосконалюванні технології й організації

виробництва. На виробничій стадії інноваційних процесів цей вид планування передбачає розробку й оптимізацію виробничих програм підприємства та підрозділів [20].

*Техніко-економічне планування* включає розрахунки матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для виконання номенклатурно-тематичних завдань, а також оцінку економічних результатів і ефективності інноваційної діяльності підприємства. Цей вид розрахунків включає фінансове планування, складання бізнес-планів, бюджетне планування і т. п. [20].

*Об'ємно-календарне планування інновацій* полягає [20]:

- у плануванні обсягів робіт;
- у завантаженні підрозділів і виконавців;
- у побудові календарних графіків проведення робіт із окремих програм і з усієї сукупності запланованих робіт;
- у складанні графіків завантаження устаткування та виконавців;
- у розподілі робіт з окремих календарних періодів.

Для кожного окремого готельного підприємства склад і поєднання різних видів планів необхідно формувати, виходячи з прийнятої концепції планування інновацій.

У вітчизняній і закордонній практиці знайшли поширення такі форми планування інновацій, як *програмно-цільовий підхід*. Планування інновації не є разовим, вольовим актом менеджменту, результатом якого стає певний затверджений плановий документ.

*Планування інновації засобу розміщення* розглядають як один із найважливіших процесів прийняття управлінських рішень. Його поділяють на окремі фази, стадії та етапи. Їх розробляють з урахуванням логічних взаємозв'язків і здійснюються в постійно повторюваній послідовності, утворюючи на підприємстві специфічний плановий цикл. Циклічність планування інновацій забезпечується прямими та зворотними зв'язками й обумовлюється, з одного боку, необхідністю послідовної деталізації планових завдань за окремими періодами часу, за ієрархічними рівнями планів і змісту завдань, а з іншого – визначається вимогами актуалізації планів відповідно до виникаючих відхилень чи нових розумінь менеджменту.

Для засобу розміщення концепція процесів внутрішнього планування спрямована на підвищення ролі виробництва в процесі циклу створення послуги (як продукту). Формування

виробничого плану готельного підприємства базується на портфелі замовлень продукції та послуг.

*Портфель замовлень* включає аналіз наявних замовлень, формування прогнозів із завершення робіт; аналіз умов виставлення рахунків на оплату та прогноз за річним оборотом замовлень у портфелі. Напрями формування величини замовлень:

- попередньому одержанню замовлень;
- на підставі прогнозу збуту продукції та послуг потенційним споживачам.

Аналіз замовлень включає [20]:

- оцінку зроблених пропозицій – вид діяльності замовника, вид передбачуваних послуг, їх якісне та кількісне визначення, фінансові умови, імовірні конкуренти, їх слабкі та сильні сторони, етап проведення переговорів, дата потенційного постачання тощо;

- визначення можливого успіху щодо конкурентів, виходячи з маркетингового аналізу і продукції, за визначеною кількістю програм у середньостроковому періоді;

- аналіз стану ринку в середньостроковий період часу з урахуванням асортименту й обсягу продажів продукції, сегментації ринку, прогнозів розвитку попиту;

- обґрунтування цілей і стратегій роботи на ринку відповідно до загальних цілей та стратегій виробництва.

Основою формування планів і бюджетів за стадіями виробничого циклу інноваційного засобу розміщення є вихідні параметри портфеля замовлень. Вони дозволяють визначити вид продукції (послуг), яку потрібно поставити замовнику, кількість, яку необхідно виготовити, терміни виготовлення.

Виробничий план інноваційного засобу розміщення також передбачає як основні напрямки: формування структур і процесів, системи закупівель, системи якості (рис. 5.54).

Виробничий план інновацій засобу розміщення може враховувати два напрямки:

- за замовленнями споживачів
- за незалежними розробками для потенційних споживачів.

На підставі укладених замовлень, а також майбутніх замовлень у середньостроковому періоді за результатами формування структурних процесів визначаються [20]:

- прямі витрати виробництва;
- потреба в робочій силі;

- кількість виробничих годин із кожного замовлення послідовно;
- передбачувані терміни; потенціал, наявний на рівні кожної виробничої ланки.

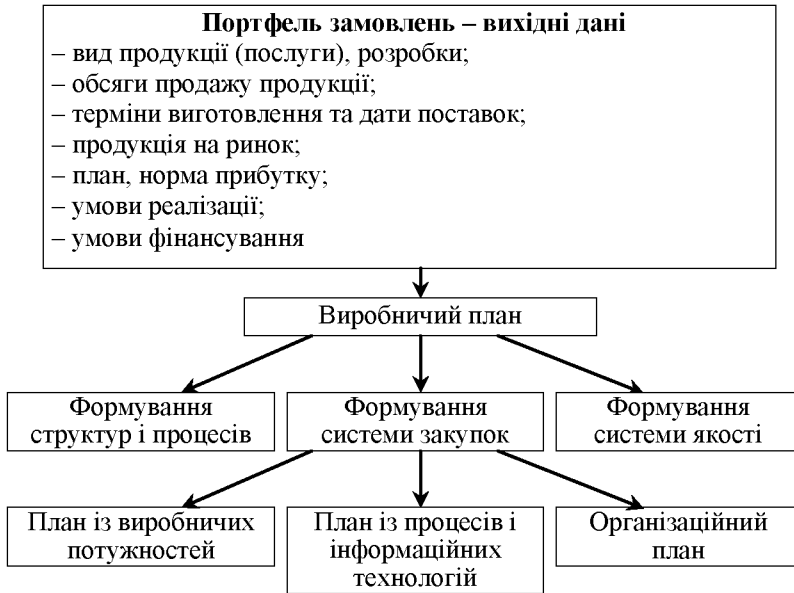


Рисунок 5.54 – Формування основних складових виробничого плану (за В. О. Василенко, В. Г. Шматько [20])

Врахування цих складових дозволяє розробити попередній (на стадії формування) план завантаження для кожної категорії персоналу та для кожної виробничої ланки, визначити показник інтенсивності виробництва (завантаженості) на рік оцінки. Також забезпечує можливість передбачити кількість персоналу (наймання на роботу, скорочення штату, наймання тимчасового персоналу). Це є підставою для прийняття рішення про реорганізацію виробничої структури інноваційного засобу розміщення.



Не фінансовані замовником розробки складають значну частину капіталовкладень засобу розміщення. Тому їх вибір і оцінка повинні бути ретельними та ґрунтовними. У зв'язку з цим розділ виробничого плану продукції та послуг для потенційних споживачів повинен відповідати стратегічним напрямкам діяльності готельного підприємства. При цьому перевіряються не лише мета, а й засоби досягнення цілей. Розраховуються ризик, пов'язаний з новими розробками, їхня необхідність, окупність протягом життєвого циклу продукції (послуги).

Основні принципи системи закупівель і якості, що формуються у виробничому плані [20]:

- виведення контрактів, дія яких поширюється на всі підрозділи підприємства;
- здійснення закупівель у масштабі підприємства при збереженні визначеної автономії підрозділів виробництва;
- планування закупівель на ранній стадії розробки нової продукції;
- контроль якості на всіх етапах виробничого циклу.

До безпосередньої розробки плану можна приступати лише після формування основних його компонентів. Незалежно від виду здійснювальних планів процес планування складається з трьох фази розрахунків: постановка завдання планування, розробка плану та реалізація планового рішення (рис. 5.55). На практиці також часто регламентується мікроструктура процесу планування, у якій кожна з фаз уточнюється за складовими стадіями, етапами і методами їхнього виконання. Такий процес характеризується циклічністю. Наприклад, формування мети є передумовою для аналізу проблеми та пошуку альтернатив її вирішення. З іншого боку, якщо пошук альтернатив не привів до поставленої мети, то останню слід уточнити відповідно до можливостей інноваційного готельного підприємства.

Постановка завдання планування як перша фаза планування інновацій засобу розміщення повинна передбачати та включати формування мети й аналіз проблеми планування. Конкретне вираження цілей планування залежить від виду розроблюваних планів. При постановці завдання планування інновацій засобу розміщення слід враховувати певні вимоги (табл. 5.8).

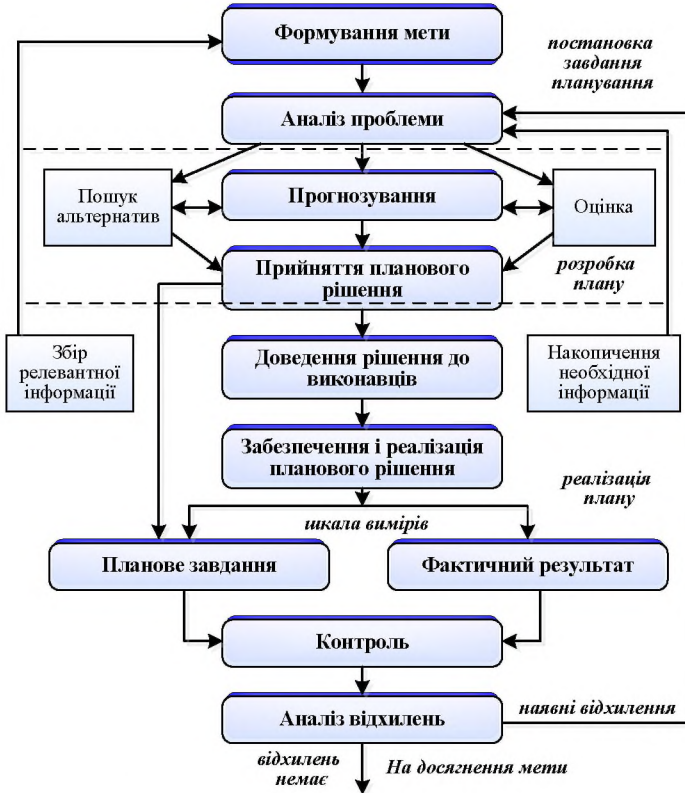


Рисунок 5.55 – Зміст процесу планування інновацій і його виконання (за В. О. Василенко, В. Г. Шматко [20])

Таблиця 5.8 – Основні вимоги, які доцільно враховувати при постановці завдання планування інновацій засобу розміщення

Вимога	Сутність
Реальність цілей	Уже в процесі планування слід оцінювати наскільки сформульовані цілі реально можна буде виконати. Наприклад, запланована реалізація інноваційної послуги повинна бути забезпечена попитом на передбачуваних ринках, виробничою потужністю готельного підприємства та ціновою політикою

<b>Вимога</b>	<b>Сутність</b>
Ясність формулювання мети	Ціль необхідно формулювати чітко, з урахуванням характеристики змісту, масштабів, періоду часу тощо. При формулюванні цілей доцільно використовувати кількісні параметри характеристик
Адресність мети	Досягнення мети залежить від діяльності, певних підрозділів і співробітників готельного підприємства, від їхніх власних зусиль і дій партнерів. Тому мету необхідно конкретно адресувати за цими напрямками
Узгодженість мети	Мета інноваційної діяльності засобу розміщення повинна мати несуперечливий характер – не заперечувати і не вступати в протиріччя з іншими цільовими настановами менеджменту та логікою цільових параметрів
Ранжирування цілей	При розробці системи цілей інновації засобу розміщення слід врахувати можливість їх ранжирування щодо часу досягнення та розташовуваних ресурсів. Можуть бути надані пріоритети, враховуючи важливість цілей, взаємозалежність і логічний структурування
Ієрархічна структура	При формулювання мети інновації засобу розміщення необхідно враховувати не лише визначення кінцевого результату, на який вона націлена, а й засоби його досягнення. Тому ціль доцільно формулювати у вигляді ієрархії параметрів: кожен наступний рівень містить перелік засобів чи способів досягнення вище поставленої мети
Актуальність цілей	Із метою забезпечення актуальності інновацій засобу розміщення для необхідно постійно коригувати орієнтацію цілей у часі

За умови, коли необхідне цільове значення параметрів істотно відрізняється від фактично досягнутого чи очікуваного на кінець поточного періоду стану засобу розміщення, може виникнути *проблема планування*. Щоб уберегти готельне підприємство від можливості її прояву необхідно провести аналіз проблеми планування – вивчення фактичного, досягнутого на момент розробки плану рівня розвитку інноваційної сфери. При цьому розглядаються альтернативні варіанти вирішення проблеми планування, тобто досягнення необхідних значень цільо-

вих параметрів інновацій. Кожний з варіантів плану необхідно орієнтувати на встановлені цілі та передбачати відмінний від інших склад заходів (способів досягнення цілей), необхідними ресурсами, термінами здійснення та виконавцями. Процес підготовки альтернатив носить творчий характер, часто здійснюється з використанням спеціальних методів генерування ідей та включає підготовку альтернативних пропозицій (ідей), їхню систематизацію й конкретизацію окремих альтернатив, аналіз їхньою взаємозв'язку, оцінку повноти та достатності альтернатив.

На цьому етапі планування інновацій завданням прогнозування є оцінка майбутнього впливу кожної з альтернатив на розвиток ситуації на готельному підприємстві. Відмінність від раніше виконаних прогнозів полягає у підготовці інформації про можливі наслідки для засобу розміщення реалізації інновації в запланованому періоді. Головна проблема прогнозування на цьому етапі полягає в оцінці альтернативних сценаріїв розвитку ситуації та підготовці можливої реакції готельного підприємства на кожен з них.

План, на відміну від прогнозу, завжди одноваріантний і повинен бути орієнтований на оптимальне вирішення інноваційної проблеми з обліком віддалених прогнозних наслідків. Отже, необхідно виконати оцінку альтернатив і вибрати найбільш ефективну з них. Процес оцінки альтернатив має кілька складових (рис. 5.56).

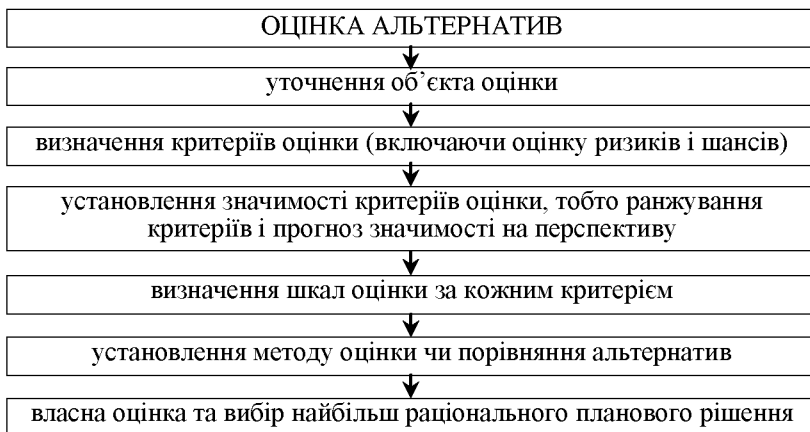


Рисунок 5.56 – Процес оцінки альтернатив

Така всебічна оцінка забезпечує підґрунтя для вибору найкращою варіанту плану та ухвалення плановою рішення. Воно є одним із найважливіших управлінських рішень в інноваційному менеджменті.

Прийняті в засобі розміщення організаційні методи та прийоми комунікації забезпечують доведення планового рішення до виконавців і його реалізацію. Складність процесів планування інновацій і різноманіття розроблюваних планів вимагають строгої організації всіх процедур підготовки, обробки та синтезу планової інформації, контролю над виконанням планів і їхнього своєчасного коригування.

Організація планування інновацій на підприємстві передбачає вирішення комплексу питань [20]:

- склад і характер спеціалізації органів планування інновацій;
- форми координації робіт із планування інновацій;
- характер формалізації процесів планування інновацій на підприємстві.

Склад і характер спеціалізації органів планування інновацій на підприємстві визначається трьома основними факторами [20]:

- рівнем централізації планування на підприємстві;
- типом загальної системи менеджменту;
- прийнятою формою організації інновацій.

Поєднання різних видів планових розрахунків утворить цілісні *системи планування інновацій на підприємстві*. Його здійснення доручається спеціальним плановим органам і менеджерам різних рівнів.

Централізовані та децентралізовані системи планування інновацій в засобах розміщення мають принципову відмінність. *При централізованій системі* виконання функції планування покладається на центральні органи планування інновацій. У великих спеціалізованих організаціях, НДІ, КБ зведене планування інновацій здійснюють функціональні спеціальні служби (чи відділи управління) [20]:

- економіки та планування розвитку наукової організації;
- тематичного та календарного планування;
- зовнішньоекономічних зв'язків;
- маркетингових досліджень і збуту;
- фінансів;

- праці та заробітної плати;
- договорів і юридичного забезпечення;
- матеріально-технічного забезпечення;
- бухгалтерія тощо.

Центральні планові служби вирішують питання стратегічного, перспективного планування, а також зведених розрахунків і обґрунтувань у цілому на підприємстві. Поряд із центральними службами в окремих функціональних і предметних (тематичних) підрозділах створюються планові підрозділи, що займаються переважно частковими питаннями оперативного планування та контролю за ходом реалізації інноваційних процесів.

*При децентралізованій схемі* планування інновацій покладається на планові служби та менеджерів підрозділів підприємства, спеціалізованих за тематичним принципом чи відповідальних за окремі стадії інноваційного процесу (НДДКР, виробництво, збут, постачання тощо). У цьому випадку і стратегічне, і поточне (у тому числі оперативне) планування інновацій здійснюється роздільно за окремими напрямками інноваційної діяльності підприємства [20].

Найважливішим завдання організації планування інновацій в засобі розміщення є взаємне поєднання окремих планів у єдиний комплекс узгоджених і чітко субординованих планових завдань – *координація планів*. Вона забезпечується шляхом використання різних процедурних і методичних прийомів.

Розрізняють три види координації планів [20]:

✓ *за періодами планування*. Координація планів за періодами може здійснюватися двояким шляхом: перший – сумарний чи наростаючий підсумок за роками визначає значення запланованою показника на кінець перспективного періоду; другий – цільове значення запланованого показника на кінець перспективного періоду розподіляється потім за окремими роками поточних планів.

✓ *за змістом планування*. Змістовна координація приватних і зведених планів також здійснюється двома способами: перший – спочатку розробляються приватні плани з окремих тематичних напрямків інновацій чи окремих частин інноваційного процесу (НДДКР, виробництво, збут, постачання й ін.), що інтегруються потім у відповідні зведені по організації плани; другий – спочатку розробляються на основі стратегічних рішень зведені по організації плани, що потім дезінтегруються в приватні плани за

напрямами інновацій і частинами інноваційного процесу (функціональних підрозділах-організаціях).

✓ *за рівнем планування.* Рівнева координація планів забезпечується прийнятою на підприємстві системою делегування повноважень, розвитком демократичних начал у менеджменті. Процес планування за рівнями ієрархії може здійснюватися в організації за трьома альтернативними схемами:

– «донизу» – шляхом послідовної деталізації загальних завдань і напрямків і доведення їх до окремого виконавця;

– «знизу нагору» – шляхом збору, узагальнення пропозицій низових структур й інтеграції їх у цілісну концепцію розвитку інновацій;

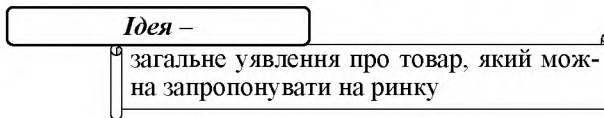
– «зустрічне» чи змішане планування, при якому цільові завдання спускаються «донизу», а способи їхнього вирішення формуються за принципом «знизу нагору».

Плануванню інноваційних процесів через їхній творчий характер, персоніфіковану форму діяльності і результатів у більшій мірі властива схема координації «знизу нагору» [20].

Формалізація процесів планування на підприємстві здійснюється специфічними методами та забезпечує змістовну координацію всіх служб і підрозділів у системі менеджменту інноваціями.

## 5.6. Ініціювання нововведення на підприємстві

Пошук можливостей реалізації наміченої стратегії інноваційного розвитку засобу розміщення потребує перш за все створення самої новинки та її просування на ринок. У свою чергу створення новинки, перш за все, потребує визначення джерел ідей інновацій, знання методів їх генерації.



Проте, навіть готова, детально розроблена ідея потребує значних зусиль і відповідних умов для її реалізації в практику діючого підприємства. Незадовільний стан більшості сучасних вітчизняних засобів розміщення свідчить, що наявність значної кількості теоретично запропонованих ученими ідей чи й, навіть,

реалізованих на закордонних підприємствах в інших умовах, не є запорукою їх легкого успішного впровадження. Так, наприклад, у загальному частка впроваджених ідей із запропонованої їх кількості в цілому в Україні не перевищує 20 %, у Японії вона становить 68 %, США – 52 %, Швеції – 45 %, Польщі – 30 % [31]. Це обумовлено низькою інноваційною активністю вітчизняних підприємств, складними політичними та економічними умовами.

Таким чином для забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності засобу розміщення необхідно забезпечити накопичення творчого потенціалу та сприйнятливості готельного підприємства до нововведень. Одним із найважливіших засобів, які сприяють такому забезпеченню вважається практика інноваційного управління. Вона всебічно реалізує можливості залучення не лише здібних наукових і технічних спеціалістів до участі в пошуку та розвитку нових ідей, а й усіх співробітників готельного підприємства. Ідею може подати кожний працюючий. Створюється база ідей і, як свідчить передовий досвід провідних фірм світу, вона перетворюється в основний актив засобу розміщення – один із головних елементів наукового потенціалу. Наприклад, компанія «Toyota» щорічно одержує від співробітників близько 2 млн. пропозицій нових ідей, 85 % з яких упроваджується [39]. Проте для появи життєздатного технічного рішення необхідні критична маса ідей та умови для її розроблення.

Виходячи з теоретичних основ інноватики, творчий пошук розглядають як ланцюг: синтез або запозичення ідей (перший етап) – трансформація ідей у технічні рішення (другий етап) – оцінка споживчої, технічної, економічної ефективності технічних рішень і вибір із них життєздатних (третій етап). Це є *концептуальним проектуванням* – початкова стадія створення нової техніки та технологій. За результатами концептуального проектування створюється концепція – головний технічний задум. Вона оформлюється у вигляді проекту, супроводжується появою зразків-носіїв ідей та є основою для подальшого технічного проектування й виготовлення. Взаємозв'язки між учасниками розроблення проекту та послідовність вибору концепції технології в підрозділі представляють у вигляді блок-схеми (рис. 5.57).



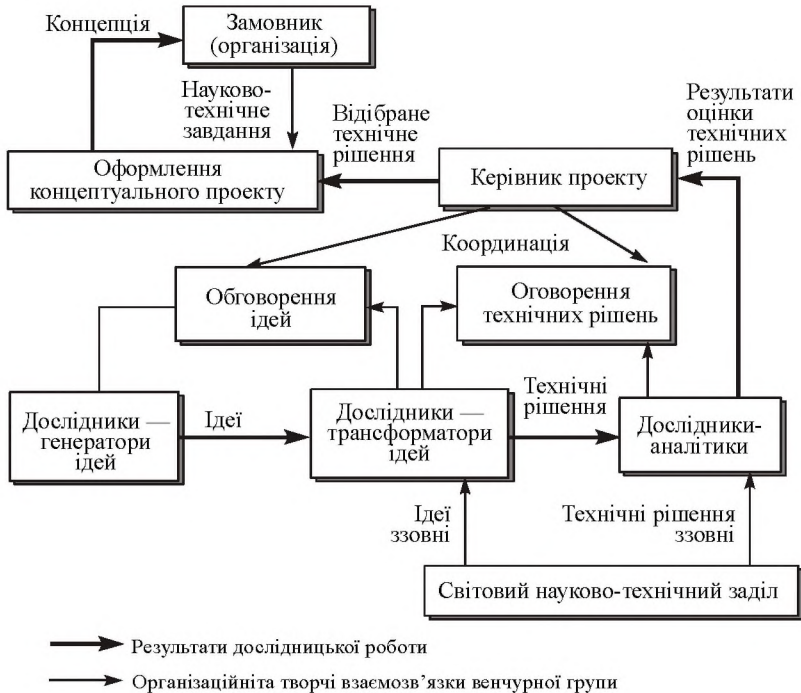


Рисунок 5.57 – Діаграма залежності критичної маси ідей та творчого потенціалу дослідників групи [39]

Керівник інноваційного проекту координує роботу групи, не втручаючись у творчий процес, а організовуючи обговорення отриманих результатів, разом з тим він формулює завдання та затверджує кінцевий проект, який пропонується замовнику. Керівником проекту підбирається спеціаліст, який, з одного боку, має організаційні здібності, а з іншого – достатньо компетентний у тематиці проекту. Він повинен системно оцінити, спираючись на результати роботи аналітиків та власний досвід, варіанти ідей та технічних рішень із точки зору максимально можливого задоволення споживачів, технічних і економічних вимог замовника.

**Ініціювання –**

процес, за допомогою якого підприємство дізнається про новачію та вирішує її опанувати

Життєдіяльність сучасних засобів розміщення відбувається в середовищі, що постійно змінюється. Сучасний світ став динамічнішим, а конкуренція глобальнішою. Зароджуються новітні високі технології, напрям і наслідки розвитку яких важко передбачити. Гнучкість підприємства, його адаптивність до нововведень залишається ґрунтовним ключовим чинником виживання й розвитку. Умови життєдіяльності сучасних підприємств готельного господарства характеризується мінливим зовнішнім середовищем: посилюється конкуренція, яка має глобальний характер; виникають нові технології; поглиблюється тенденція скорочення життєвого циклу продукції, посилюється тиск споживачів (покупців), які потребують дедалі більшої уваги до сервісу та якості; змінюються демографічні тенденції тощо. Ці та подібні фактори обумовлюють необхідність швидкого технічного оновлення виробництва. Воно характеризується прискоренням заміни старої продукції новою, зростанням кількості пропозицій нових видів послуг, зменшенням серійності пропонованих послуг.

#### ***Ініціація –***

це рекомендації щодо удосконалення науково-технічної, організаційної, виробничої або комерційної діяльності, метою яких є початок інноваційного процесу або розвиток

При цьому велике значення має чинник часу, який безпосередньо впливає не лише на рентабельність продукції, а й на місце, яке посідає підприємство на ринку серед своїх конкурентів. Як відомо [39], кількість видів, типорозмірів виробів подвоюється приблизно кожні 5–8 років. Разом із цим скорочується часовий цикл – термін від появи винаходу до його втілення в готову продукцію (вироби чи послуги). На практиці оцінку динаміки цього процесу проводять за *показником оновлення продукції*.

#### ***Показник оновлення продукції –***

характеризує питому вагу нової продукції в загальному обсязі продажу протягом певного часу одного, двох, трьох і т. д. до п'яти років

Досвід промислових фірм високорозвинених країн (ФРН, США, Японії) свідчить, що для утримання позиції на ринку необхідно скорочувати період на виконання НДДКР на 30–50 %.

Тільки в такому разі їм вдається уникати значних економічних витрат. Наприклад, досвід фірм ФРН, які випускають продукцію радіоелектронної промисловості, свідчить про те, що збільшення тривалості розробки виробу з п'ятирічним життєвим циклом на 6 місяців призводить до втрати 30 % прибутку від його реалізації. Для виробів із трирічним життєвим циклом утрати прибутку досягають 50 %. Водночас скорочення періоду розробки інновації на півроку подвоює прибуток [39].

Таким чином для підтримання конкурентоздатності готельного підприємства важливо не лише постійно проводити його оновлення, а й здійснювати це швидкими темпами. Проте в сучасних умовах діяльності, які ускладнені економічною та політичною кризою в країні, досить складно успішної реалізації ці фактори. Передумовою їх забезпечення є врахування залежності між творчим потенціалом дослідників, критичною масою ідей та рівнем науково-технічної значущості останніх. Характер змін цієї залежності представлено в вигляді діаграми на рис. 5.58.

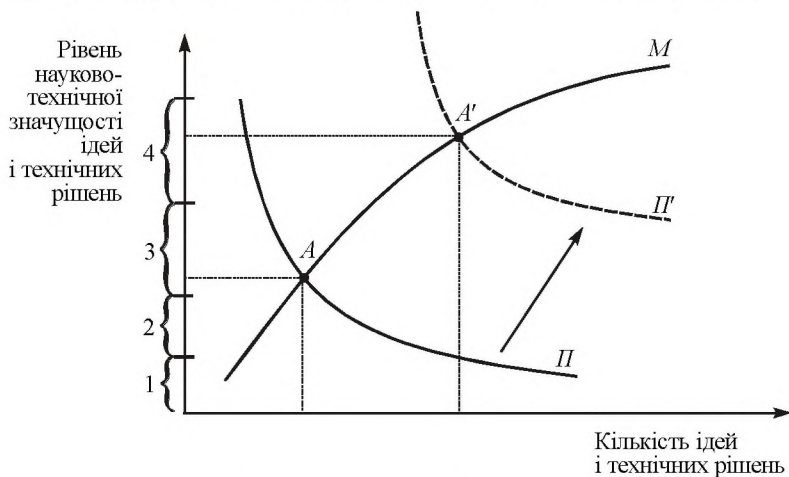


Рисунок 5.58 – Діаграма залежності критичної маси ідей від творчого потенціалу дослідників групи [39]

Крива М характеризує критичну масу ідей, яка забезпечує отримання одного життєздатного нового технічного рішення відповідно до певного рівня значущості. Чим вищий рівень значущості технічного нового рішення, тим більше ідей такого

ж рівня необхідно акумулювати для формування їх критичної маси (більш складна проблема потребує більшого масштабу пошуку).

Крива П – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи. Чим нижче рівень значущості технічного рішення, тим більше ідей такого самого рівня вони здатні запропонувати (для менш складної проблеми легше знайти можливі способи її вирішення).

Криві М та П перетинаються в точці А проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу та критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.

Синтез більшої кількості ідей потребує відповідно вищий рівень науково-технічної значущості ідей та технічних рішень. Тому потенціал творчої групи необхідно підвищити. Відповідно до схеми (на рис. 5.58) крива П трансформується у П'.

Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною [39]:

- кількості паралельно працюючих дослідників;
- складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;
- терміну підготовки інноваційного проекту;
- поєднанням цих заходів.

Наведені пояснення базуються на теоретичних закономірностях, спільних для будь-яких нововведень. Конкретні ж кількісні значення кривих будуються на основі емпіричних даних для певних видів техніки та з урахуванням творчого потенціалу спеціалістів.

Сучасною тенденцією в дослідженнях інновацій є зондування дедалі віддаленіших перспектив стратегічного розвитку підприємства. Кожне підприємство в своєму запасі повинне мати більше інноваційних ідей і проектів, ніж воно може здійснити. Готельне підприємство, яка не приділяє належної уваги інноваціям, скоріш за все опиниться на хибному шляху, який веде до стагнації та загибелі. На підтвердження цього є вагомі аргументи з практики [37].

*Наприклад.* Використання додатку REX Room Expeditor для управління обслуговуючим персоналом готелю за допомогою мобільних пристроїв Apple iPhone/iPod [73]. Додаток REX

взаємодіє з системою управління готельним сервісом MTech's HotSOS (Hotel Service Order System) та забезпечує координацію обслуговуючого персоналу готелю (рис. 5.59). Метою розробки такої новинки було скорочення часу підготування номеру до заїзду гостей та підвищити якість обслуговування.



Рисунок 5.59 – Взаємодія додатку REX Room Expeditor з системою управління готельним сервісом MTech's HotSOS (Hotel Service Order System) [73]

Разом із цим, якщо в подальшому керівництво готелю буде впроваджувати інші новації в організації обслуговування споживачів, наявність такої системи значно спростить управлінням новим видом роботи персоналу. При цьому спрощуватиметься й адаптація самого персоналу до нового виду послуг. У свою чергу це забезпечуватиме переваги перед конкурентами з впровадження в майбутньому новації в організації обслуговування споживачів.

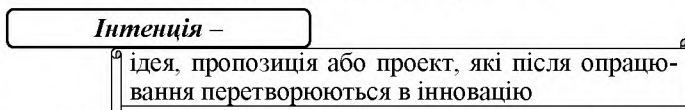
Незважаючи на суттєвий вплив факторів зовнішнього середовища, все ж людський ресурс є головним для інноваційного потенціалу підприємства. Тому сприйнятливість підприємства до нововведень залежить від науково-технічної компетенції, творчої активності та методів інноваційного управління. Методи

інноваційного управління, як складові потенціалу інноваційного управління на підприємстві представлені в табл. 5.9. (Методи, зазначені в табл. 5.9, детально розглядаються в наступних підрозділах посібника).

**Таблиця 5.9 – Інструментарій інноваційного управління [39]**

Тип методу	Найменування методу
1. Методи з'ясування думки	Інтерв'ю, анкетування, експертиза, вибіркові опитування
2. Аналітичні методи	Системний аналіз, написання сценаріїв, економічний аналіз, мережне планування
3. Методи оцінки	Оцінка продукту, науково-технічного рівня і конкурентоспроможності розробок, витрат, організаційно-технічного рівня виробництва, ризику і шансів, ефективності інновацій
4. Методи генерування ідей	Мозкова атака, метод синектики, морфологічний аналіз, ділові ігри та ситуації
5. Методи прогнозування	Експертні, екстраполяційні, аналогії, метод Дельфі, імітаційні моделі, регресивний аналіз, метод експертних оцінок
6. Методи прийняття рішень	Побудова дерева рішень, економіко-математичні моделі, порівняння альтернатив
7. Методи наочного уявлення	Графічні методи, фізичні моделі, посадові інструкції та описання
8. Методи аргументації	Презентації, проведення переговорів

Процес управління інноваційним проектом умовно поділяють на етапи (рис. 5.60). Процеси управління інноваційним продуктовим проектом проходять із різною інтенсивністю. Вони не обов'язково повинні здійснюватися послідовно, інколи деякі з них проходити паралельно. Результат виконання одного етапу становить вихідну інформацію для наступного.



У теорії та практиці маркетингу проекти продуктивних інновацій переважно ототожнюються з поняттями «розроблення товарів» або «планування продукту». Проте ці поняття можна ототожнювати лише, виходячи з вихідних принципів побудови

та способів наукового пізнання особливостей сучасного етапу розвитку ринкової економіки.

Інноваціям передують науково-виробнича діяльність, пов'язана з появою нововведення. Ідея нововведення може бути зароджена як інтенція, ініціація або дифузія інновацій.

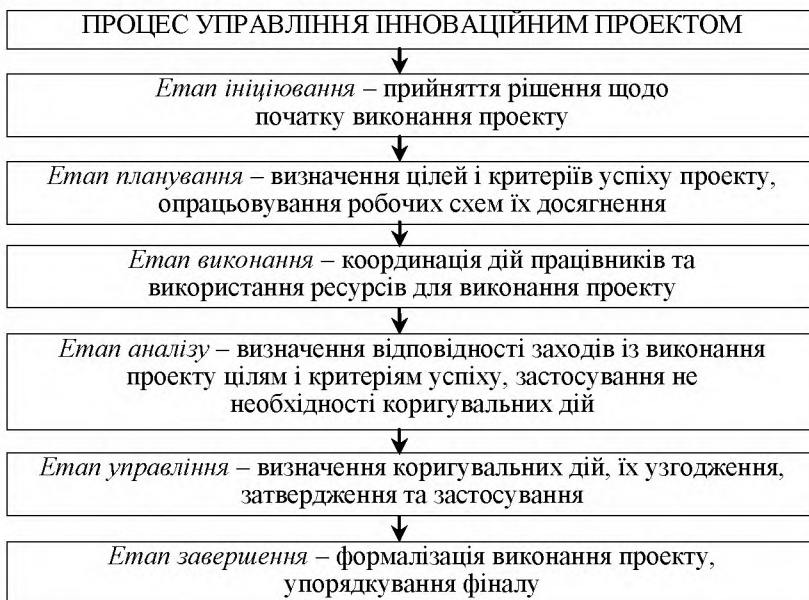


Рисунок 5.60 – Процес управління інноваційним проектом

Нововведеннями можуть виступати ідеї, технології, послуги тощо, які є новими для певного засобу розміщення. Тому дифузії інновації розглядають як розповсюдження вже одного разу освоєної та впроваджені інновації у нових умовах. У реальних інноваційних процесах швидкість дифузії нововведення залежить від таких факторів, як: спосіб передавання інформації; форми прийняття рішення; властивості соціальної системи; властивості самого нововведення.



Процедура створення нової продукції (товару, послуги) від виникнення ідеї аж до випуску готового виробу (чи надання послуги) є органічним поєднанням кількох етапів (рис. 5.61).

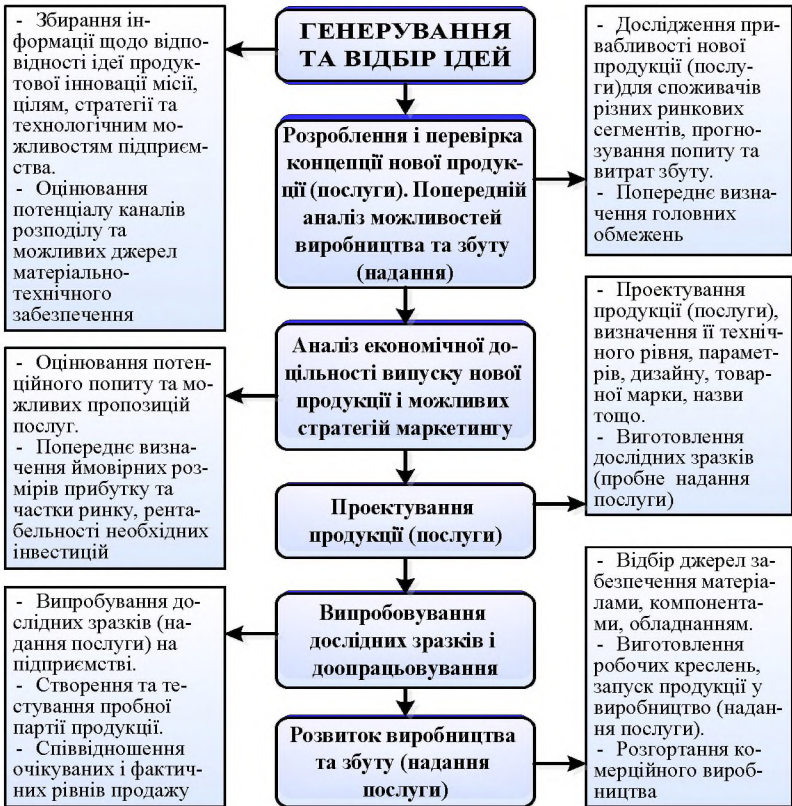


Рисунок 5.61 – Головні етапи процесу створення нової продукції (за В. Я. Кардаш, І. А. Павленко, О. К. Шафалюк [35])

## Генератори ідей

Одною з найважливіших умов успіху інноваційної діяльності засобу розміщення – наявність рис підприємця-новатора в його керівника. Лідери готельного підприємства повинні бути охоплені новою ідеєю та готовими докласти максимум зусиль, щоб утілити її у виробничу практику.



*Інноваційні менеджери* належать до креативних менеджерів, тобто менеджерів дослідного типу. Їх особливість – це посилена увага до дослідного підходу у вирішенні всіх проблем. Із цього погляду виділяються такі загальні риси інноваційних менеджерів [35]:

- проблемне бачення світу, здібність розпізнавати проблеми там, де для інших «усе зрозуміло»;
- уміння превентивно, тобто заздалегідь, ставити проблеми (коли вони ще тільки зароджуються);
- уміння сприймати, розуміти і використовувати погляди, які відрізняються від особистих або протилежні їм, тобто антиномічність;
- експрезентність – здібність робити правильні висновки за умов дефіциту інформації.

Такі якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ. П. Друкер виділяє три основні умови для успішного впровадження інновацій [35]:

- новаторство – це кропітка робота, яка потребує неабиякої майстерності, наполегливості, самовідданості (що не можуть компенсувати талант, освіченість) та творчості, переважно в одній сфері діяльності;
- новатори повинні покладатись перш за все на себе у процесі реалізації нововведення (через високий ризик і кінцеву винагороду за проведену роботу);
- новаторство має бути пов'язане з ринком, сфокусоване на ринок та ним керуватись.

Проте керівник один не в змозі забезпечити реалізацію усіх етапів інноваційного процесу на сучасному готельному підприємстві. Разом із ним працює значна кількість працівників, які виконують різні рольові функції у процесі нововведення. Тому не слід розглядати безпосереднє створення інноваційної ідеї як обов'язок керівника засобу розміщення.

Організація та управління інноваційною діяльністю засобу розміщення здійснюється фахівцями різних функціональних служб і рівнів управління. Так, менеджери вищої ланки, маючи добре розвинуту інтуїцію, всебічні знання у галузях економіки, інноватори, володіючи сучасними інформаційними та комунікаційними технологіями, визначають перспективні напрями роз-

витку бізнесу, ставлять стратегічні цілі, окреслюють коло інновацій, що можуть бути використані для реалізації поставленої мети.

Менеджери середньої ланки керують втіленням у життя інноваційних рішень керівництва, що передбачає вміння консолідувати персонал для досягнення цілей, здатність створити відповідний психологічний клімат у колективі, сформувані відповідні мотиваційні преференції, організувати і координувати роботу виконавців відповідно до визначених завдань.

Важливою складовою інноваційної діяльності є праця висококваліфікованих технологів, конструкторів, маркетологів, економістів, фінансистів, які виконують специфічні функції з технологічного проектування і конструювання новацій, забезпечення фінансами науково-дослідних і проектно-пошукових робіт, калькулювання витрат ресурсів, цінового проектування, просування на ринок тощо.

Таким чином у інноваційному процесі бере участь значна кількість працівників різних рівнів. Проте лише частина з них відповідальна за прийняття рішення щодо практичного застосування інновацій на готельному підприємстві. Такі рішення, як правило, є ризиковими й приймаються здебільшого вищим керівництвом підприємства або його власниками.

Безпосередньо генераторами інноваційних ідей є *новатори*. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість до певного виду діяльності, що розвивається під впливом певних умов і бажання виразити власне бачення через створення новації.

#### **Творчість –**

здатність відійти від штампів, догм і стереотипів мислення під час розроблення технологічного процесу, що в результаті дає новий спосіб виробництва існуючого продукту або новий продукт (інновацію)

«Творча активність» в інноваційній діяльності засобу розміщення залежить від наявності обдарованих людей, які здатні на нестандартне мислення. Саме творча діяльність людей, погляди яких виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем є найважливішим джерелом інноваційних ідей. Втілення в реальність таких нетрадиційних рішень забезпечує можливість лідерства для засобу розміщення не лише в регіоні, а й взагалі в світі.

*Наприклад.* Творчий підхід використав французький дизайнер Стефан Дюма, створивши нестандартний готель. Номерами цього готелю є hi-tech кулі, прозорі у верхній своїй частині (рис. 5.62). Із боку ніхто не бачить, що відбувається всередині, кулі достатньо високі. Проте завдяки прозорій верхній частині забезпечується можливість спостерігати за зоряним небом, грозою, блискавками і дощем. Такий готель уже відкритий у Франції й користується попитом [42]



Рисунок 5.62 – Приклад використання творчого підходу в інноваційній діяльності – готельні номери у формі hi-tech кулі [42]

Слід зауважити, що творчість є досить рідкісним явищем. Жодне управління не зможе пробудити творчу силу, якщо немає натхнення й відсутні здібності до творчої діяльності. Звичайно, наявність таланту обумовлена генетично. Він дається від народження. Праця та певні умови можуть лише його активізувати, викликаючи в дослідника стан осяяння, інтуїтивного бачення шуканого рішення. Тому завданням керівництва інноваційного засобу розміщення є створення для наявних в колективі творчих обдарованих працівників таких сприятливих умов, які б забезпечили можливість максимальної реалізації їх здібностей. За відсутності таких працівників необхідно розглядати можливості співпраці, залучення інших осіб.

Головну роль у спонуканні до творчої активності новатора відіграють як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. При цьому свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти [39]. Слід зазначити, що будь-яка дія здебільшого викликана не одним, а кількома мотивами, що пере-

бувають у певній субординації, – одні відіграють провідну роль і підпорядковують інших. Творчій діяльності новаторів притаманні особливості мотиваційної сфери.

Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановки тих чи інших цілей. Будь-яка дія здебільшого спонукається не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації – одні відіграють провідну роль і підпорядковують собі інші. Творчій діяльності новаторів притаманні свої особливості мотиваційної сфери [39]. Низку різноманітних мотивів, які обумовлюють генерування новатором творчої ідеї, розглядають як певну модель (рис. 5.63).

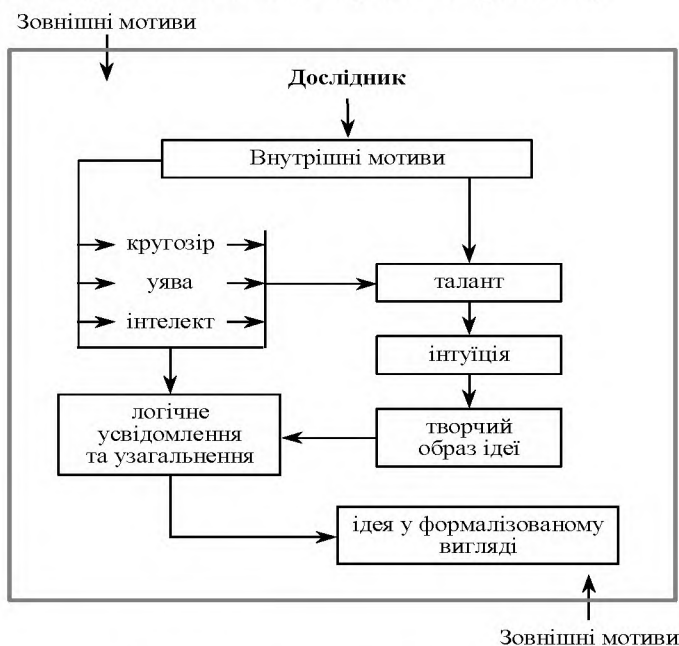


Рисунок 5.63 – Модель трансформації ідеї дослідника [39]

Одним із основних зовнішніх мотивів є система управління готельним підприємством. Вона може пригнічувати талант або, навпаки, сформувати умови його розвитку, розроблення та запровадження ним творчих ідей у життя. Як зовнішні мотиви

творчої активності необхідно також розглядати попит у сфері на нові товари та послуги. До уваги слід приймати й безпосередньо досягнення науки та техніки.

Внутрішні мотиви заохочують творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як [35, 39]:

- самовираження через реалізацію свого потенціалу;
- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);
- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;
- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;
- гарантування особистої безпеки.

Для синтезу оригінальної інноваційної, технічно здійсненої ідеї недостатнє навіть комплексне поєднання внутрішніх і зовнішніх мотивів. Крім відповідних організаційних умов, необхідні індивідуальні якості дослідника: натхнення, захопленість процесом творчості в пошуку рішень інноваційних ідей.

Психологи розрізняють дві групи творчих особистостей: генераторів та трансформаторів ідей у конкретне рішення [39]. Генераторам ідей притаманні такі якості, як широкий кругозір, концептуальність мислення, багата уява, вміння подивитись на ідею з висоти «пташиного польоту», науково-технічний талант тощо. Зазначені та подібні якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ [39].

Безпосередньо до інноваційної діяльності на підприємстві готельного господарства повинні бути залучені не лише працівники керівних структур. У ній беруть участь виконавці різних функцій і ролей. Разом із цим до інноваційної діяльності засобу розміщення доцільно залучати спеціалістів різних галузей знань. При цьому на підприємстві важливо забезпечити такі умови, що б усі вони мали змогу діяти узгоджено відповідно до інноваційних цілей.

Сучасна наука пропонує кілька підходів до розгляду *виконавців ролейових функцій у процесі нововведень*. Найбільш поширені з них, які можуть бути реалізовані працівниками підприємства готельного господарства: «антрепренер», «інтрапренер», «інформаційні воротарі», «адміністратор», «вільний співробітник». Розглянемо основні з них дещо детальніше.

*«Антрепренер»* – ключова фігура інноваційного управління. Це енергійний керівник, який підтримує та просуває нові ідеї, не боїться підвищеного ризику й невизначеності, здібний до пошуку нестандартних рішень. Особисті якості, характерні для «антрепренера»: інтуїція, ініціативність, рішучість, висока активність, колегіальність. Такий працівник орієнтується на вирішення завдань зовнішнього характеру: створення засобу розміщення, діючого в зовнішньому середовищі; координація служб підприємства із зовнішньої діяльності; взаємодія з суб'єктами зовнішнього інноваційного середовища. Тому «антрепренер» обіймає майже завжди керівні посади підрозділів зі створення нової продукції, нового проекту, нової технології, керівника інноваційного підприємства [35].

*«Інтрапренер»* – це спеціаліст і керівник, орієнтований на вирішення внутрішніх інноваційних проблем. Його завдання – організація пошуку ідей (використовуючи, наприклад, метод мозкового штурму), створення атмосфери творчості, залучення співробітників до інноваційного процесу. Інтрапренери, як правило, творчі особистості з різносторонніми знаннями та широким колом інтересів [36].

*«Інформаційні воротарі»* – спеціалісти з акумулювання інформації, контролюють потоки науково-технічної, комерційної, спеціалізованої інформації. Вони повинні мати широку освіту, уміння накопичувати та поширювати новітні знання й передовий досвід, підживлювати інформацією творчий пошук на різних етапах створення інновації або проведення організаційно-економічних змін на підприємстві [35].

*«Адміністратор»* – координує та контролює реалізацію інноваційних програм чи проектів. Має здібності оцінювати ефективність роботи, упровадження нововведень. Схильний до активної поведінки. Це витримка, воля, мобілізація сил, емоційна зрілість [35].

*«Вільний співробітник»* – статус новатора. Це люди творчі, мрійники, диваки та генії. Вільний співробітник має повну свободу дій для генерації ідей з різних напрямів діяльності засобу розміщення. Його головне завдання – потрясати систему готельного підприємства новими ідеями, незалежно від конкретних проблем [35].

Як свідчить практика, для появи одного життєздатного інноваційного технічного рішення необхідно синтезувати деяку

критичну масу ідей, що досягається певною організацією роботи цільових груп дослідників, які володіють необхідним творчим потенціалом. До таких груп, як правило, входять генератори ідей, аналітики, трансформатори ідей, що дає синергетичний ефект, зумовлений спільною працею [39].