

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ
з дисципліни «Інноваційні технології в готельному господарстві»
для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа»
денної та заочної форм навчання

Запоріжжя
2019

Опорний конспект лекцій з дисципліни «Інноваційні технології в готельному господарстві» для студентів спеціальності 241 «Готельно-ресторанна справа» денної та заочної форм навчання / Укл.: О.М. Корнієнко. – Запоріжжя: НУ «Запорізька політехніка», 2019. – 68 с.

Укладачі: О.М. Корнієнко, к.е.н., доцент

Рецензент: В.М. Зайцева, к.п.н., професор

Відповідальний за випуск: О.М. Корнієнко.

Затверджено
на засіданні кафедри
«Туристичного, ресторанного
та готельного бізнесу»

Протокол № 1 від 29.08.2019

ЗМІСТ

Вступ.....	4
Тема 1. Теорія інновацій	6
Тема 2. Особливості впровадження і розповсюдження інновацій	15
Тема 3. Інновації в сфері державного регулювання готельного бізнесу	24
Тема 4. Фактори, які впливають на успішність інноваційних процесів.....	32
Тема 5 Інновації в процесі виробництва готельного продукту.....	37
Тема 6. Феномен готельних мереж у світі сучасної теорії стратегічного управління	45
Тема 7. Сучасні стратегії розвитку міжнародних готельних мереж	54
Рекомендована література.....	64

ВСТУП

Інноваційність стає характерною ознакою сучасного світу. Слово «інновація» все частіше зустрічається в літературі, бачиться в рекламних об'явах. Вищі навчальні заклади вводять у навчальні плани аналогічні дисципліни.

В Україні починаються активні дії по переходу на інноваційних шлях розвитку економіки. Особлива увага в останній час звертається на удосконалення інноваційних процесів в області науки і техніки, матеріального виробництва. Інновації – це не що інше, як дії по упровадженню досягнень науки і техніки в технології та управління, в тому числі і в соціальній сфері, т.є в організаціях, які займаються наданням послуг населенню.

Готельне господарство яке функціонує в умовах жорстокої конкуренції характеризується більшим ступенем схильним до інноваційних процесів.

Випуск інноваційного продукту, то єсть те, що не має аналогів, тому знаходиться поза конкуренції. Перехід до інноваційної економіки єдиний в довгостроковій перспективі шлях до збереження і покращення рівня життя.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен отримати:

загальні компетентності: Здатність до пошуку, оброблення та аналізу інформації з різних джерел; Здатність розробляти та управляти проектами; Визначеність і наполегливість щодо поставлених завдань і взятих обов'язків.

фахові компетентності: Уміння застосовувати сучасні управлінські технології розвитку туристичних та готельних підприємств; оцінювати ризики реалізації альтернативних стратегічних рішень; Здатність застосовувати теоретичні знання в готельно-ресторанній сфері на практиці; Здатність здійснювати комплексне оцінювання ефективності впровадження інновацій в готельно-ресторанному бізнесі; вміння обґрунтувати необхідність застосування методів прогнозування і планування нововведень; здатність застосовувати сучасні методи дослідження інноваційного потенціалу готельно-ресторанних підприємств та оцінювати ефективність від їх впровадження; Уміння впроваджувати прогресивні технології виробництва продукції у закладах готельного та

ресторанного господарства; Знання загальних принципів інноваційних форм обслуговування та форм надання професійних послуг у закладах готельно-ресторанного господарства.

Очікувані програмні результати навчання:

1. Вміє вносити корективи в технологічний режим виробництва продукції готельного господарства.
2. Вміє впроваджувати прогресивні технології виробництва продукції у закладах готельного господарства.

Тема 1. Теорія інновацій.

План:

1. Інновація: поняття, функції, роль в сучасному світі. Основні характеристики сучасного світу.
2. Перехід до інноваційної економіки. Інновації та винахідництво.
3. Перші теоретики інноваційних процесів – Н.Д.Кондратьєв, та Й.А. Шумпетер. Цикли економічного розвитку. Основні різновиди інновацій.
4. Інновація як засіб управління та розвиток. Інноваційні ідеї Ф. Тейлора.
5. Життєвий цикл інновацій
6. Види і типи інновацій. Класифікація інновацій за пропозицією А.І. Пригожина. Три найбільш важливих критерії для систематизації інновацій: по типу новини, по механізму здійснення, по особливостям інноваційного процесу.

1. Інновація: поняття, функції, роль в сучасному світі.

Основні характеристики сучасного світу.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що основною характеристикою сучасного світу являється зміна. Дійсно, зміни охоплюють всі сфери життя людини, а темп цих змін постійно зростає.

Термін «інновація» має англійське походження і є синонімом слова нововведення. Первісне його значення - це «створення нового» або «створення чогось нового». Як видно, слово «інновація» за своєю природою є багатозначним - воно може означати як процес творення, так і саме творіння.

Сьогодні, коли слово «інновація» використовується дуже широко, у різних контекстах воно набуває абсолютно різних значення.

Поняття «інновація» вперше з'явилося в XIX в. в етнографічних дослідженнях. Тоді воно означало введення деяких елементів однієї культури в іншу (на той момент європейських звичаїв і способів організації в традиційні азійські і африканські суспільства). Це його значення досі збереглося в етнографії. В антропології та палеонтології «інновація» розглядається як характерна риса людської природи.

У філософському плані інновацію можна визначити як цілеспрямовану зміну, що вносить в середовище впровадження нові

стабільні елементи, що викликають перехід системи з одного стану в інший.

Слід знати, що найбільш широке розповсюдження поняття «інновація» отримало в економіці, зберігши і тут свою неоднозначність. Зокрема, поняття «інновація» може пояснювати метод створення нових товарів. Також, поняття «інновація» може відноситися до процесу впровадження нових товарів, що зазвичай відносяться в тій чи іншій мірі до високих технологій. У сучасному суспільстві споживання інновації - це створення нових джерел задоволення покупців, де новизну і цінність інновації визначає покупець, а не сам новатор.

Інновація може відноситися до стратегії управління підприємством і, таким чином, стати синонімом поняття «управління змінами».

2. Перехід до інноваційної економіки. Інновації та винахідництво.

Інновації створюються абсолютною більшістю підприємств і організацій світу. Однак тільки їх вельми обмежену кількість можна назвати інноваційними. Головна відмінність інноваційних компаній полягає в орієнтації на зміни, які стають нормою для їх діяльності.

Істотна відмінність інноваційних організацій полягає в тому, що створення в них інновацій є різновидом бізнесу, тоді як у більшості організацій - це функція, частина загальної діяльності підприємства.

На основі вивчення досвіду компаній, які досягли успіху в розробці та використанні інновацій, відомий консультант Р.Такер виділяє п'ять ключових принципів ефективної діяльності інноваційних організацій.

Принцип 1: до інновації слід підходити як до дисципліни.

Ставлення до інновації як до дисципліни на практиці припускає, що співробітники організації розуміють, як генерувати ідеї і визначати ті з них, які відповідають цілям підприємства, як відстоювати і просуvaluвати свої ідеї, знаходити ресурси, долати перешкоди і створювати коаліції на підтримку цих ідей.

Принцип 2: до інновації слід підходити всебічно.

Інновація не може бути обмежена одним відділом або елітарною групою. Її також можна доручити групі, яка розташовується далеко від головної організації і ізолювана від бюрократії компанії. Інновація

повинна охопити всю діяльність компанії: нові продукти, послуги, процеси, стратегії, бізнес - моделі, канали збуту та ринки.

Принцип 3: інновація припускає організований систематичний пошук нових можливостей.

Фірми, які розглядають інновацію як спосіб забезпечення росту, впроваджують у себе системи і методи, що допомагають їм на початковому етапі інноваційного процесу знаходити нові майбутні можливості.

Принцип 4: до інновацій повинні залучатися всі співробітники організації.

Окрім рідко використовуваної системи розгляду пропозицій щодо економії витрат, більшість компаній не застосовують ніяких методів стимулювання або культивування плідних ідей своїх співробітників. Інакше йде справа в тих компаніях, які розраховані на постійні інновації, що охоплюють всі підприємства в цілому. Початкове припущення, що рядові менеджери і службовці нижчої і середньої ланки не можуть висувати сильні революційні ідеї, які забезпечують зростання, розглядається в цих фірмах як парадигма, яка не може бути застосована до реальної практики ХХІ століття.

Принцип 5: інновація повинна бути орієнтована на споживача.

Фірми - прихильники інновацій націлені на інтереси і потреби споживачів своєї продукції. Це означає, що необхідно заохочувати клієнта до вислову своєї думки і враховувати його у розробці та реалізації нових концепцій, які, врешті - решт забезпечать зростання.

3. Перші теоретики інноваційних процесів – Н.Д.Кондратьєв, та Й.А. Шумпетер. Цикли економічного розвитку.

Наука про інновації - інноватика - сформувалася як нова область знання. Спочатку увага дослідників концентрувалася на констатації і вивченні ролі технічних нововведень у сфері матеріального виробництва, а також їх закономірностей. Першими найбільшими теоретиками інноваційних процесів вважаються Н. Д. Кондратьєв та Йозеф Шумпетер.

Радянський дослідник Микола Дмитрович Кондратьєв (1892-1938) в 20-х роках ХХ ст. зробив відкриття, що вплинуло на становлення теорії інновацій. Проаналізувавши економічний розвиток індустриальних країн за певний період часу, він виявив існування так званих «великих циклів», або, як їх ще називають, «довгих хвиль».

Результати своїх досліджень він в 1925 р. висвітлює у роботі «Великі цикли кон'юнктури». Великі економічні цикли - це періоди протяжністю в 50-70 років, протягом яких економіка проходить як фазу підйому, так і спаду. Розвиток економіки визначається технічним прогресом, в результаті якого відбуваються якісні зміни у виробництві. У свою чергу, робоча сила виходить на новий рівень знань і кваліфікації. Закономірним продовженням цього є зміни в управлінні виробництвом. Від кожного базового нововведення утворюється безліч вторинних, які удосконалюють базове, нововведень. Таким чином, впроваджуються нові способи господарювання, а віджилі відмирають. Говорячи сучасною мовою, відбуваються технологічні, соціальні та економічні інновації. У міру виснаження ресурсів капіталу, можливостей для екстенсивного розвитку, застарівання технологій і організаційних форм настає період застою і спаду. Удосконалення, метою яких є подолання застою, що припадають на період інтенсифікації виробництва, закладають основу нового циклу. Таким чином, цикл завершується виникненням нового економічного циклу. Розвиваючись, ці цикли зливаються в довгу хвилю.

Американський економіст, професор Гарвардського університету Йозеф Алоїс Шумпетер (1883-1950) - відомий дослідник теорії капіталізму і циклів ділової активності. Він не тільки зв'язав чергування підйомів і спадів в економічному розвитку із стрибкоподібним характером здійснення нововведень (інновацій), але і припустив можливість прискореного подолання очередного спаду в економіці за допомогою радикальних техніко-економічних нововведень. Крім цього Шумпетер виділив чотири основні різновиди інновацій, мета інновації, яка полягає у підвищенні віддачі від вкладених ресурсів, а також підкреслив особливу роль підприємця - інноватора як двигуна економічного розвитку.

Основними видами інновацій на думку Шумпетера є:

Нове, ще невідоме в сфері споживання, благо, або нова якість відомого блага.

1. Новий, більш ефективний метод виробництва відомої продукції, не пов'язаний з науковим відкриттям.

2. Відкриття нових можливостей збуту відомої продукції.

3. Реорганізація виробництва, що веде до підриву встановленої монополії.

Рушійною силою економічного розвитку є підприємець, якому Шумпетер відводить центральне місце в інноваційній діяльності. Підприємець у своїй діяльності здійснює нові комбінації факторів виробництва (нововведення, інновації), що приводить економіку в стан динамічної нерівноваги, яка, на думку Шумпетера, є нормою здорової економіки.

Подальший етап розвитку інноватики пов'язаний з осмисленням ролі соціальних інновацій. Продуктивність праці можна підвищити за допомогою впровадження нової техніки (матеріально-технічні інновації), а можна, впроваджуючи нові форми і методи організації праці та стимулювання працівника (соціальні інновації).

4. Інновація як засіб управління та розвиток. Інноваційні ідеї Ф. Тейлора.

У другому випадку інновація стала розглядатися як засіб управління та розвитку. У цьому ключі інновація вперше стала вивчатися в рамках індустріальної соціології і в концепції менеджменту. Велику роль у встановлення цього напрямку застосування інновацій та їх вивчення відіграли ідеї Фредеріка Тейлора (1856-1915). Ф. Тейлор вважав, що організація праці - це наука, яка спирається на ясно визначені закони, правила і принципи, як на свій фундамент. Першим завданням будь - якої хорошої організаційної системи є завдання вироблення першокласних ідей. Зокрема, він критикував управління, що має в основі структуру лінійної субординації, тобто команди, що виходить «зверху» і її беззаперечне виконання нищестоячими, вимагав його скасування та впровадження функціонального управління.

Можна виділити наступні інноваційні ідеї Тейлора:

1. Організація праці повинна мати науковий фундамент.
2. Адміністрація повинна не тільки ретельно відбирати і навчати робітників, але й розвивати їх до максимального рівня.
3. Праця і відповідальність повинні бути майже рівномірно розподілені між працівниками та адміністрацією.
4. З новими типами функцій, що здійснюються адміністрацією підприємства, повинна комбінуватися ініціатива робітників.

Ідеї Тейлора значно збільшили продуктивність праці в багатьох галузях промисловості.

5. Життєвий цикл інновацій

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що розглядаючи структуру інноваційного процесу, вітчизняні дослідники (А.І. Пригожин, Н.І. Лапин, Б.В. Сазонов та ін) виділяють концепцію «життєвого циклу» нововведення, яка виходить з того, що нововведення є процес, що протікає в часі. Отже, в цьому процесі можна виділити етапи, що розрізняються за видами діяльності, що забезпечує створення і виконання нововведення. Крім того, в інноватіке використовуються два поняття: «інновація - продукт» та «інновація - процес». Основна їх відмінність полягає в тому, що в першому випадку основна увага приділяється процесу створення нововведення, у другому - процесу його реалізації. Кожен з процесів має свій життєвий цикл. З метою розпізнання двох циклів внутрішні інтервали ЖЦ «інновації - продукту» прийнято називати фазами, а етапи ЖЦ «інновації - процесу» - стадіями.

В даний час в науковій літературі склалася наступна схема поділення інноваційного процесу на етапи:

Перший етап - етап народження нової ідеї і виникнення концепції нововведення. Його можна назвати етапом відкриття, яке є результатом, як правило, фундаментальних та прикладних наукових досліджень, хоча це може бути і результат миттєвого «осяяння». Цей етап протікає важко, так як інновація на початковому етапі свого існування не визнається більшістю і стикається з сильною протидією.

Другий етап - етап втілення ідеї в матеріальний чи духовний продукт, створення зразка.

На третьому етапі інновація доопрацьовується, знаходить практичне застосування, ефект, вироблений інновацією, набуває стійкий характер. Це сприяє широкому прийняттю інновації, швидкому зростанню інноваційного руху, хоча боротьба з консерваторами і скептиками залишається. Після цього починається самостійне існування нововведення, настає фаза використання нововведення. У ній виділяють подальші етапи:

Четвертий етап - етап поширення інновації, в тому числі і в нові сфери, широкого впровадження, що з часом призводить до освоєння багатьма людьми, проникнення в складові процесів, тобто до насичення.

П'ятий етап - це з одного боку етап панування нововведення в конкретній області, але, з іншого боку - етап рутинізацією. Інновація,

втрачаючи свою новизну, стає звичайним явищем, нормою. У той же час можливості застосувати його в нових областях вже вичерпані. Це змушує виробника шукати більш ефективну альтернативу і замінювати колишню інновацію чимось більш ефективним.

Тому на шостому етапі, який називається фінішним, відбувається скорочення масштабів застосування інновації у зв'язку із заміною її новим продуктом.

6. Види і типи інновацій. Класифікація інновацій за пропозицією А.І. Пригожина. Три найбільш важливих критерії для систематизації інновацій: по типу новини, по механізму здійснення, по особливостям інноваційного процесу.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що на даний момент існує безліч класифікацій інновацій. Можливо, це пов'язано з тим, що кожен дослідник виділяє свій критерій для типологізації. Це може бути і новизна для ринку (нові для галузі у світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства); та глибина змін, що вносяться (класифікація Ф. Валенти), і характер потреб, що задовольняються (орієнтовані на існуючі потреби або створюючи нові); та роль в процесі виробництва (основні - лежать в основі нових галузей і доповнюючі – що розштрюють вже існуючий ринок); та технологічні параметри (продуктові інновації - принципово нові продукти та процесні інновації - нові методи організації виробництва, нові технології), і масштаб розповсюдження, і безліч інших критеріїв. В залежності від області застосування інновації бувають соціально - економічні, техніко - технологічні, організаційно - управлінські, а у відповідності зі сферою діяльності, інновації можуть бути економічними, політичними, культурними. Іноді інновації мають комплексний характер, включаючи в себе цілий ряд їх видів.

Найбільш детальною і часто використовуємою класифікацією інновацій є класифікація А. І. Пригожина. Зокрема, він пропонує виділити *три найбільш загальних підстави для систематизації інновацій*:

- за типом нововведення;
- за механізмом здійснення;
- за особливостями інноваційного процесу.

При цьому одне й теж нововведення може виявитися в різних типологічних групах і навіть більше ніж у двох, залежно від того, яка саме його ознака буде в кожному випадку прийнята до уваги.

За типом нововведення інновації можна розбити на дві основні групи:

- матеріально-технічні;
- соціальні.

До матеріально - технічних нововведень належать:

- техніка (обладнання, прилади). У туристичному виробництві до них можна віднести придбання нового транспортного засобу туристичним підприємством або технічне переоснащення номерів готельного комплексу;

- технологія (виробничі процеси). У нашому випадку - це розробка більш адаптованих вимогам ринку схем взаємодії туристичного оператора з постачальниками туристичних послуг (готелями, транспортними компаніями і т.д.); реалізація принципово нових підходів у маркетингу та просуванні туристичного продукту);

- промислові матеріали (сировину і кінцевий продукт).

Соціальні нововведення поділяються на:

- економічні (нові методики нормування та оплати праці працівників туристичного підприємства, розробка адаптованих до вимог ринку системи показників стратегічного і тактичного управління, ефективності рекламної кампанії);

- організаційно - управлінські (розробка нових організаційних структур туристичного підприємства, форм горизонтальних і вертикальних взаємодій, трансформація ролі директорату туристичної фірми, розподіл праці);

- соціально - управлінські, тобто цілеспрямовані зміни всередині колективних відносин спрямовані на зміну взаємин директорату туристичного підприємства та трудового колективу (особливо в розділах прав та обов'язків працівників), форм прийняття рішень, організації горизонтального, межвіддільної взаємодії, зміні ролі професійних спілок та інших об'єднань працівників;

- правові, головним чином, виступаючі в зміні правових засад організації туристичного ринку (ліцензування, сертифікація, стандартизація), регулювання трудових відносин в сфері туризму (підвищення кваліфікації персоналу, просування по службі), відносин навколо охорони туристичних ресурсів;

- педагогічні (методи навчання, виховання). Застосовуються в сферах здобуття професійної освіти фахівцями в соціально-культурному сервісі і туризмі, перепідготовки кадрів туристичної індустрії, підвищення кваліфікації працівниками та директором туристичних підприємств.

Питання до самопідготовки:

1. Розкрийте зміст поняття «інновація».
2. Які відмінності поняття «нововведення (новація)» від поняття «нововведення (інновація)»?
3. За якими ознаками розрізняються інновації? Наведіть приклади.
4. Який зміст інноваційного процесу?
5. Наведіть відмінності інноваційного циклу від життєвого циклу інновацій.
6. У чому полягає інноваційна діяльність?
7. Що стимулює інноваційну діяльність в готельному господарстві?
8. Як впливають нововведення в політичній, економічній і соціальних сфера на інноваційні процеси в готельному господарстві?

Тема 2. Особливості впровадження і розповсюдження інновацій.

План:

1. Механізми розповсюдження інновацій. Варіанти подальшого розвитку інновацій.
2. Соціокультурний ефект інновацій. Шляхи розвитку інновацій. Три види соціальних ефектів інновацій.
3. Інноваційні помилки. Чотири групи розповсюджених інноваційних помилок. Інноваційна піраміда.
4. Інноваційні конфлікти і можливості їх розв'язання. Зріст імовірності інноваційного конфлікту. Групи причин міжособистісних конфліктів.

1. Механізм розповсюдження інновацій. Варіанти подальшого розвитку інновацій.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що інновації відіграють надзвичайно важливу роль у розвитку загальнолюдської цивілізації, зокрема, кожної окремої держави, відповідно більшість сучасних держав намагаються створити та постійно удосконалювати національні інноваційні системи для підтримки процесу створення та впровадження інновацій.

Одним з основних понять інновацій є поняття інноваційного процесу. Терміни «інновація» та «інноваційний процес» є близькими, але не однозначними. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Інноваційний процес складається з таких взаємозумовлених стадій: виникнення ідеї, фундаментальні дослідження, прикладні дослідження, дослідно-конструкторські розробки, дослідне виробництво, споживання.

У дослідженнях структури інноваційного процесу більшість учених додержується схеми: «фундаментальні дослідження — прикладні дослідження — розробки — дослідження ринку — конструювання — ринкове планування — дослідне виробництво — ринкове випробування — комерційне виробництво». Інноваційний процес не закінчується впровадженням, або поширенням (дифузією). Новинка вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нових споживчих якостей. Це відкриває для неї нові сфери застосування й нові ринки. У загальному вигляді інноваційний процес можна вважати

способом задоволення суспільних потреб на основі впровадження досягнень науки і технології.

Розрізняють три форми інноваційного процесу:

- простий внутрішньоорганізаційний (натуральна форма);
- простий міжорганізаційний (товарна форма);
- розширений.

Законом України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 р. передбачено, що інноваційна діяльність, як одна з форм інвестиційної діяльності, здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного прогресу у виробництво й соціальну сферу. Видами інноваційної діяльності є:

- випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зміни;
- реалізація довгострокових науково-технічних програм з тривалими термінами окупності;
- фінансування фундаментальних досліджень для досягнення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розробка та впровадження нової ресурсозберігаючої технології, яка призначена для поліпшення соціального та екологічного стану суспільства.

Об'єктами інноваційної діяльності є розробка та впровадження нововведень у галузі техніки, технології, економіки, організації та управління (у сфері матеріального виробництва та в невиробничій сфері).

Суб'єктами інноваційної діяльності є юридичні особи незалежно від організаційно-правової форми і форми власності, громадяни України, держави, іноземні організації і громадяни, а також особи без громадянства, що беруть участь в інноваційній діяльності.

Можна виокремити дві основні моделі інноваційного процесу.

1. Перша - це модель дифузії нововведення на макрорівні в межах всієї економіки. Унаслідок дифузії зростає кількість як виробників, так і споживачів.

2. Друга модель - поширення інновацій характеризує внутрішньо-організаційний шлях нововведення в окремо взятій фірмі (підприємстві) чи організації.

До основних видів нововведення на підприємстві можна віднести інновації продукції; технологічних процесів; персоналу;

управлінської діяльності. Основу інноваційної політики на промислових підприємствах різних галузей становлять саме інновації продукту. Вони є вирішальними з точки зору призначення підприємства -забезпечувати певні потреби суспільства. Але необхідно враховувати при цьому зв'язок з іншими видами інноваційної діяльності, бо продуктові інновації спричиняють нововведення технологічні, персоналу та управлінської діяльності. Останні, у свою чергу, забезпечують успішну та ефективну реалізацію продуктових інновацій.

Інновації продукції можуть розглядатися як:

- використання нового вже відомого продукту;
- зміни зовнішнього вигляду вже відомого продукту;
- фундаментальної зміни вже відомого продукту (поліпшення певних характеристик, підвищення якості, зниження витрат виробництва в результаті використання нових матеріалів або нових технологічних засобів);

- винаходу справді нового продукту.

В свою чергу, кожний новий продукт може характеризуватися:

- наявністю в нього нових технічних рішень, їх значущістю (науково-технічний аспект);
- впливом на ринок, тобто ринковою новизною (економічний аспект).

Якщо нова модель продукту краще існуючої за техніко-економічними характеристиками (за рахунок застосування нових наукових рекомендацій, винаходів і технічних рішень) і витрати на її освоєння невеликі, а ринкова новизна в продукті відсутня, то його впровадження навряд чи забезпечить прибуток виробнику. Разом з тим ринкова новизна продукту може бути досягнута і без науково-технічних рішень -завдяки змінам у зовнішньому вигляді, розмірі, формах і т. ін.

2. Соціокультурний ефект інновацій. Шляхи розвитку інновацій. Три виду соціальних ефектів інновацій.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що **відкриття** - це поділюване багатьма людьми сприйняття аспекту реальності, раніше невідомого. Відкриття додає нову рису в запаси знань, перевірених людьми, сприйнятих ними. Воно завжди додає щось нове до культури,

тому що, хоча аспект, що відкривається, завжди існував, він стає частиною лантуха-тури тільки після його відкриття. Відкриття перетворюється у фактор соціальної зміни лише тоді, коли воно може бути використано, коли воно стало частиною чи суспільства людських відносин. Коли нове знання використовується для розвитку технології, практично завжди з'являються зміни в цілому.

Винахід. Винахід часто визначають як нову комбінацію чи нове використання існуючого знання. Винаходи можуть бути розділені на два типи: матеріальні (такі, як цибуля, стріли, телефон чи літак) і соціальні (такі, наприклад, як алфавіт, конституційний уряд, виборна демократія і т.д.). У кожному випадку створюється комбінація добре відомих елементів. Винахід є постійним процесом, коли кожен новий винахід стає останнім у ряді попередніх. Винахід може бути новим за формою, функціонуванню і значенню.

Дифузія. Навіть саме винахідливе суспільство може винайти тільки найпростіші форми змін. Частіше ж усього соціальні зміни в суспільствах розвиваються через дифузію - поширення культурних рис і зразків від групи до групи і їхнє впровадження. Дифузія діє як усередині суспільств, так і між ними. Дифузія можлива тільки в тих суспільствах, що вступають один з одним у тісний контакт. Дуже часто групи навмисно збільшують число контактів, щоб підсилити дифузію. Але іноді суспільство чи група прагне уникнути дифузії і знижує число контактів. Звідси випливає висновок, що дифузія є селективною дією. Група приймає деякі культурні риси і відкидає інші.

Соціальний ефект інновацій. Немає соціальних змін, що проходили б безвісти для існуючої культури. Навіть ті інновації, що просто приєднуються до культурних зразків, віднімають у членів суспільства якийсь час і відволікають їхній інтереси від інших елементів культури. Однак більшість інновацій створюють ефект набагато більш сильний, руйнуючи старі чи створюючи нові культурні зразки, нові види соціальних відносин. Багато технічних нововведень, як, наприклад, радіо, телебачення, автомобіль, породили цілі культури.

Вільям Огбер розрізняв три основні форми соціальних ефектів інновацій.

I. Дисперсія, чи множинні ефекти, одного винаходу чи відкриття. Цей вид ефекту найкраще можна проілюструвати на прикладі впровадження в наше життя автомобіля, що зіграв значну

роль у становленні гігантської промисловості, скоротив час пересування, реорганізував ринкові відносини, уплинув на людські цінності, створив умови для будівництва доріг, наблизив до міст пригороди, змінив систему дозвілля і мав багато інших соціальних наслідків.

2. Наступні, чи похідні, ефекти одного винаходу чи відкриття. Так, винахід автомобіля породило автомобільну промисловість, що змінила характер діяльності людей; це у свою чергу породив проблеми зайнятості, проведення дозвілля і т.д. Кожен ефект, зроблений винаходом автомобіля в різних областях соціального життя, викликає безліч наступних ефектів.

3. Конвергенція, чи з'єднання декількох впливів різних винаходів, може бути проілюстрована безліччю прикладів. Атомний реактор, ракета з рідинним двигуном, електронна система викликали появу зброї масового знищення. Автомобіль, конвеєр, суспільний поділ праці породили сучасне виробництво і т.д.

Тема соціальних ефектів інновацій здобуває в даний час особливу актуальність. Не має значення, чи створені інновації усередині даного суспільства, чи проникнула ззовні в результаті дифузії. Важливо, що сучасне суспільство, що є вкрай динамічним створенням, зобов'язано реагувати на інновації, приймати й освоювати їх у соціальній, культурній і іншій областях людської діяльності. Неприйняття інновацій негайно породжує застій соціального життя і соціальні ефекти з ознаками регресії. Нединамічне, що закрістило суспільство відстає від інших суспільств прагнучих до інновацій, і не може претендувати на благополуччя в соціальному житті.

3. Інноваційні помилки. Чотири групи розповсюджених інноваційних помилок. Інноваційна піраміда.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що інновація - це результат інвестування в розробку отримання нового знання, інноваційної ідеї по оновленню сфер життя людей (технології, виробу, організаційні форми існування соціуму, такі як освіта, управління, організація праці, обслуговування, наука, інформатизація і т.д.) і подальший процес впровадження (виробництва) цього, з фіксованим отриманням додаткової цінності (прибуток, випередження, лідерство, пріоритет, корінне поліпшення, якісна перевага, креативність, прогрес).

Мода на інновації приходить кожні шість років - кожне нове покоління топ-менеджерів з ентузіазмом вступає на шлях пошуку чергової новини, яка переверне світ. За останні 25 років прокотилися як мінімум чотири хвилі посилювання конкуренції, а значить, і широкої популярності інновацій. Та все ж кожна хвиля стикалася з одними і тими ж проблемами, основна частина яких породжується зіткненням двох взаємовиключних бажань - отримувати життєво важливий в даний момент прибуток від уже існуючого бізнесу і розвивати нові ідеї, які ймовірно, визначають майбутнє компанії.

Одна часта помилка - замикатися на продуктах. Нові ідеї можна почерпнути в самих різних сферах діяльності - і у виробництві, і у маркетингу. Не слід також зловживати неістотними проектами - коли нові ідеї є лише скромними варіаціями на тему вже існуючого продукту, це приводить до кількісного, а не якісного зростання, що ослабляє бренд і плутає покупців.

Ще один різновид класичних помилок зв'язаний з системою управління: компанії норовлять застосовувати до інноваційних проектів ті ж важелі, що і до зрілого бізнесу, - планування, бюджет, звіти - і тим самим перешкоджають розвитку. Невизначеність - невід'ємна особливість інноваційної діяльності.

Недооцінка людського чинника і недостатня до нього увага - теж з розряду типових помилок. Дуже часто топ-менеджери ввіряють долю інновацій не кращим керівникам, а кращим технічним фахівцям. Тим самим часто упускають можливість згуртувати людей психологічно, що необхідно для перетворення сирих ідей в корисні інновації. Групи, підібрані без урахування фактору «сполучуваності» людей, випробовують самі різні складності. Необхідний час, щоб члени команди навчилися довіряти друг другу і діяти спільно, а тільки в такій атмосфері бувають великі досягнення.

Приклади вдалих інновацій, реалізованих по засобах:

- кадрових заходів: підбір лідерів і заохочення співпраці. В тих компаній, які цінують і розвивають організаторські здібності співробітників, більше шансів створити видатні інновації.

- стратегічних заходів: розширення пошуку і збільшення масштабу. Компанії можуть розробити інноваційну стратегію, яка забезпечить їм підтримку на трьох рівнях інноваційної піраміди: декілька крупних проектів, які задають напрямки майбутнього розвитку, на які компанія робить ставку. Далі - перспективні ідеї, які

розробляються створеними для цієї цілі командами. І, на кінець, широке коло ще не розроблених ідей і інновацій, які передбачають поступове удосконалення продуктів.

4.Інноваційні конфлікти і можливості їх розв'язання. Зріст імовірності інноваційного конфлікту. Групи причин міжособистісних конфліктів.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що інноваційний конфлікт на психологічному рівні можна трактувати як протидію супротивників (опонентів) прихильникам інновації, що супроводжується переживаннями негативних емоцій стосовно один до одного.

Під час упровадження інновацій виникають суперечності між його прихильниками й супротивниками. Новатори розраховують на поліпшення роботи організації, ефективне використання ресурсів, зменшення собівартості продукції тощо в результаті впровадження інновацій. Консерватори побоюються того, що життя й робота стануть гіршими. Позиція кожної з цих сторін може бути досить обґрунтованою. У боротьбі новаторів і консерваторів можуть бути праві як ті, так і інші.

Більшість конфліктів між новаторами й консерваторами (66,4%) відбувається під час здійснення управлінських нововведень, кожен шостий - педагогічних, а кожен десятий - матеріально-технічних інновацій. Найчастіше (65,1 %) ці конфлікти виникають на стадії впровадження нововведень. Імовірність виникнення конфліктів під час упровадження нововведень їхніми ініціаторами вдвічі вища, ніж у разі впровадження нововведень керівниками колективів.

Доведено, що інноваційний конфлікт має полімотивований характер. Спрямованість мотивів опонентів різна. У новатора вони більш суспільно-орієнтовані, у консерватора -- індивідуально-орієнтовані. Основними мотивами вступу в конфлікт новатора є: прагнення підвищити ефективність діяльності колективу - 82 %; бажання поліпшити взаємини в колективі - 42 %; небажання працювати по-старому - 53 %; прагнення реалізувати свої можливості - 37 %; бажання підвищити свій авторитет - 28 % конфліктних ситуацій. Для консерватора характерні такі мотиви вступу в конфлікт: небажання працювати по-новому, змінювати стиль поведінки й діяльності - 72 %; реакція на критику - 46 %; прагнення настояти на

своєму - 42 %; боротьба за владу - 21 %; прагнення зберегти матеріальні й соціальні блага - 17 %.

У процесі інноваційного конфлікту опоненти використовують більше 30 різних способів і прийомів боротьби. Новатор частіше намагається впливати на опонента за допомогою переконання (74 %), звернення за допомогою до інших (83 %), критики (44 %), апеляції до позитивного досвіду впровадження інновацій та інформування всіх навколо про нововведення (50 %). Консерватор частіше використовує такі способи впливу на опонента: критику (49 %); брутальність (36 %); переконання (23 %); збільшення службового навантаження, якщо він є начальником опонента (19 %); погрози (18 %).

Попередження інноваційних конфліктів залежить від вирішення соціальних проблем розробки, упровадження й поширення нововведень. Інноваційні конфлікти - це найбільш ризикована складова переважної більшості інформаційних проєктів, пов'язаних з розвитком бізнесу чи його безпеки. Тому ще на стадії підготовки проєкту необхідно закладати і враховувати у проєкті ризики виникнення цього роду конфліктів, а також звертатися до існуючих способів управління конфліктами.

Основними способами розв'язання конфліктних ситуацій є структурні і міжособистісні методи:

До структурних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать: роз'яснення вимог до праці, координаційні та інтеграційні механізми, загально організаційні комплексні цілі, структура системи винагород. Роз'яснення вимог до праці - це повідомлення підлеглих про шляхи руху інформації в організації, система повноважень та оплати праці, правила внутрішнього розпорядку тощо. Координаційні та інтеграційні механізми - це повідомлення підлеглих про ланцюг команд, ієрархія повноважень, порядок прийняття рішень тощо. Загально-організаційні комплексні цілі - це виконання окремого завдання зусиллями двох або більше підрозділів. Структура системи винагород - це вплив на поведінку людей через мотивацію.

До міжособистісних методів розв'язання конфліктних ситуацій належать:

- Ухилення - це намагання людини відійти від конфлікту.
- Згладжування - це переконання, що у результаті конфлікт позначиться негативно на всіх, тому його не варто починати.

- Примушування - це примушування прийняти свій погляд будь-яким чином.

- Компроміс - це прийняття погляду іншої сторони, але до певної міри.

- Вирішення проблеми - це готовність ознайомитися з іншими поглядами та знайти вихід, зрозумілий і прийнятний для всіх сторін.

Керівник колективу є основною ланкою в ланцюзі реорганізаційних перетворень. Від його поведінки залежить ступінь ефективності впровадження нововведень, можливість зниження ступеня негативності їх сприйняття й рівня конфліктності в колективі.

Питання до самопідготовки:

1. Які існують три форми інноваційного процесу?
2. Види інноваційної діяльності.
3. Які основні моделі інноваційного процесу?
4. В чому полягає соціокультурний ефект інновацій?
5. Які можливі Інноваційні помилки?
6. Міжособистісні методи розв'язання конфліктних ситуацій.
7. Структурні методи розв'язання конфліктних ситуацій.

Тема 3. Інновації в сфері державного регулювання готельного бізнесу

План:

1. Вплив політичної, економічної і соціальних сфер на інноваційні процеси в готельному бізнесі.
2. Методи й інструменти державного регулювання інноваційної діяльності. Роль Всесвітньої туристичної організації в стимулюванні виникнення і розповсюдженні інновацій.
3. Інновації в сфері державного регулювання і саморегулювання готельного ринку. Функції саморегулювання організацій. Державні інвестиції в готельну інфраструктуру.
4. Система державного регулювання інноваційних процесів в Україні.

1. Вплив політичної, економічної і соціальних сфер на інноваційні процеси в готельному бізнесі

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що певний вплив на структуру туристичних потоків, а отже і на кон'юнктуру на ринку готельних послуг, надає політична обстановка в країні. Про політичну та економічну стабільності в тій чи іншій країні свідчить активність розвитку готельних підприємств. Перші ж ознаки економічних і політичних негараздів в даній країні негативно позначаються, перш за все, на діяльності міжнародного готельного бізнесу. Це можна простежити у всіх історичних періодах розвитку суспільства. Поява перших готельних підприємств відомо з давніх часів, коли переміщення людей було викликано розвитком торгівлі. Активність у міжнародному готельному бізнесі залежить не тільки від стану економіки, а й політичної обстановки в світі. Її загострення приводить до зменшення міжнародних поїздок. Деякі збройні конфлікти, збігаються з економічними кризами. Накладаючись один на одного, вони взаємно підсилюють свій негативний вплив на індустрію.

Підприємцю неодмінно необхідні кошти на реалізацію всього задуманого. Йому необхідна дорога матеріально-технічна база. Основні способи фінансової підтримки:

- Кредитування
- Інвестори, що вкладають особисті кошти в ризиковані

проекти: підприємства на ранній стадії розвитку або інноваційні ідеї з мінімальним техніко-економічним обґрунтуванням)

- Підтримка Фонду сприяння розвитку підприємств у науково-технічній сфері.

Важлива проблема фінансового характеру – інфляція. Високі податки, зростаюча орендна плата за приміщення і обладнання, відсутність фондового ризикового капіталу - все це утрудняє продовження ефективної діяльності.

Разом з тим важливу роль в розвитку галузі по відношенню до внутрішнього споживача також відіграють соціальні та соціально-економічні фактори: розподіл населення за рівнем доходів, рівень освіти, культури, естетичні потреби населення, спосіб життя, вікова структура, співвідношення міського і сільського населення (міське населення більш рухомий), рівень злочинності, розвиток туризму.

Регуляторами розвитку готельного господарства є соціально-економічні методи, що включають такі інструменти, як формування сприятливого іміджу держави та на закордонних ринках, участь у міжнародних виставках і ярмарках, стажування, організація в Україні заходів за участю іноземних та вітчизняних готельєрів подальшого розвитку готельного бізнесу, створення бренду для вітчизняних готелів, створення загальнодоступних баз даних та довідкових серверів готельних підприємств регіонів, реклама та організаційна підтримка цього порталу в мережі Інтернет тощо .

2. Методи й інструменти державного регулювання інноваційної діяльності.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що державне регулювання діяльності з надання готельних послуг здійснюється за допомогою нормативно-правового регулювання даної сфери та створення сприятливих умов для її розвитку. Одним з напрямків державного регулювання діяльності з надання готельних послуг є створення спеціальних структур, які проводять державну політику в даній сфері. Важливими інструментами державного регулювання діяльності готельної організації є стандартизація та сертифікація.

До готельних послуг є закон який визначає технічне регулювання як правове регулювання відносин у галузі встановлення і застосування на добровільній основі вимог до надання послуг, а так

само оцінки та підтвердження відповідності послуг цим вимогам. Розроблено і введено в дію державний стандарт.

Вимоги до готелів в цілому: наявність освітлення, гарячого та холодного водопостачання, каналізації, вентиляції, опалення, упорядкованій прилеглої території, зручних під'їздів для автомобілів і автобусів. Вимоги до номерів: мінімально-допустима площа обов'язкова наявність певних меблів інвентарю і предметів санітарно-гігієнічного обладнання та оснащеного санвузла. Ряд вимог до персоналу готелю: необхідність професійної кваліфікації, який повністю відповідає роботі, обов'язок персоналу проявляти ввічливість і доброзичливість, а також створювати атмосферу гостинності.

Головним завданням, від вирішення якого залежить розвиток інноваційних процесів і відповідно затребуваність технологічних нововведень (надаються створеним в країні науково-технічним потенціалом або адаптуються з його допомогою зі світового досвіду), є створення інноваційної ситуації у виробничій сфері. Підприємства повинні мати можливість накопичувати кошти для інновацій. Це загальне завдання всіх аспектів економічної політики і одна з основних заходів щодо виходу економіки з кризи. Наступною важливою задачею, яка повинна вирішуватися постійно, є накопичення людського капіталу (знання, вміння, навички працівників, що забезпечують ріст продуктивності праці). Витоки науки та інновацій - в освіті. Функціонування високотехнологічних виробництв забезпечується фахівцями відповідної кваліфікації. Також виникає необхідність використання сучасних інформаційних технологій, нових пакетів прикладних програм, для своєчасного отримання, обробки та відправки інформації необхідні мережеві компоненти, зокрема така глобальна комп'ютерна мережа як Internet. Необхідна також законодавча база захисту інтелектуальної власності та підтримки інноваційних проектів. Досвід розвинених країн показує, що для залучення підприємницького потенціалу в розвиток економіки потрібно сприяння держави у створенні необхідних передумов для нормального функціонування бізнесу, в усуненні виникаючих проблем і відхилень від намічених цілей.

3. Інновації в сфері державного регулювання і саморегулювання готельного ринку. Функції саморегулювання організацій. Державні інвестиції в готельну інфраструктуру.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що у наш час готельна індустрія являє собою галузь із високим рівнем конкуренції. Підприємство створюються, а через деякий час частина з них не витримує конкуренції й виходить із бізнесу. Важливим відповідальним завданням для готелів є створення репутації підприємства високої якості обслуговування. Висока якість обслуговування гостей забезпечується колективними зусиллями працівників усіх служб готелю, постійним і ефективним контролем з боку адміністрації, проведенням роботи з удосконалення форм і методів обслуговування, вивчення та впровадження передового досвіду, нової техніки і технології, розширенню асортименту і вдосконаленню якості надаваних послуг.

Сучасне готельне підприємство надає споживачам не тільки послуги проживання та харчування, але й широкий спектр послуг транспорту, зв'язку, розваг, екскурсійне обслуговування, медичні, спортивні послуги, послуги салонів краси та ін. Фактично готельні підприємства в структурі індустрії гостинності виконують ключові функції, так як формують і пропонують споживачам комплексний готельний продукт, у формуванні та просуванні якого беруть участь всі сектори й елементи індустрії туризму та гостинності. Виходячи з цього, правомірно виділити готельну індустрію як найбільшу комплексну складову індустрії гостинності і розглядати її самостійно, в значній мірі ототожнюючи з єдиною індустрією гостинності.

Одним з основних напрямків формування стратегічних конкурентних переваг у готельному бізнесі є надання послуг більш високої якості в порівнянні з конкуруючими аналогами. Ключовим тут є надання таких послуг, які задовольняли б і навіть перевершували очікування цільових споживачів. Очікування споживачів формуються на основі вже наявного у них досвіду, а також інформації, одержуваної за прямими (особистим) або з масових (неособистим) каналам маркетингових комунікацій. Виходячи з цього, споживачі вибирають виробника послуг і після їх надання порівнюють своє уявлення про отриману послугу зі своїми очікуваннями. Якщо подання про надану послугу не відповідає очікуванням, споживачі втрачають до сервісної фірми всякий інтерес, якщо ж відповідає або перевершує їх очікування, вони можуть знов звернутися до такого виробника послуг. Покупець завжди прагне до певного їм відповідності ціни послуги та її якості. Цікаво зауважити, що, як правило, покупець

послуги рідше скаржитися на її високу ціну, ніж покупець фізичного товару. Якщо він вважає ціну завищеною, то просто йде без покупки. Незадоволеність послугою веде, як правило, до великих втрат в частці ринку. Саме тому виробник послуг повинен як можна точніше виявляти потреби й очікування своїх цільових споживачів.

Актуальним стратегічним завданням державного регулювання є структуризація і систематизація отриманої інформації, створення банку даних технологій та інноваційних проектів, забезпечення постійного оновлення даного банку. Також виникає необхідність використання сучасних інформаційних технологій, нових пакетів прикладних програм, для своєчасного отримання, обробки та відправки інформації необхідні мережеві компоненти, зокрема така глобальна комп'ютерна мережа як Internet. Необхідна також законодавча база захисту інтелектуальної власності та підтримки інноваційних проектів.

До першочергових завдань державних органів управління в галузі готельного господарства можна віднести створення ефективних умов для роботи підприємств шляхом вдосконалення нормативно-правової бази, вироблення єдиної концепції розвитку, створення сприятливих умов для інвестування в будівництво і модернізацію, сприяння у створенні рекламно-інформаційної інфраструктури і т. д.

4. Система державного регулювання інноваційних процесів в Україні.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що аналізуючи стан вітчизняного ринку готельних послуг, необхідно відзначити, що на сьогодні Україна займає одне з останніх місць в списку європейських країн за кількістю готелів. У нашій країні на тисячу жителів припадає в середньому два готельні номери, тоді як в Європі цей показник складає не менше чотирнадцяти - вісімнадцяти. Розвиток готельного господарства зараз сповільнюється через низку негативних факторів, до яких відносяться: нерозробленість нормативно-правової бази, відсутність легітимної стратегії розвитку галузі ; економічна і політична нестабільність в країні; обмеженість інвестиційних ресурсів; непрозорість процедур відведення землі під будівництво об'єкта, ускладненість процесу узгодження проектів у нашій країні триває від півтора до двох років, тоді як в Європі це займає не більше двох

місяців; недосконалість реклами українських туристичних центрів і, відповідно, готелів за кордоном і ін.

У всьому світі велика увага надають важливість розвитку туризму та готельного господарства як одного з ефективних засобів розвитку та підвищення ефективності національної економіки завдяки здатності цього сектору забезпечувати значні валютні надходження, створювати значну кількість нових робочих місць і підвищувати імідж держави.

Практики відзначають, що на даному етапі основними проблемами, які гальмують подальший розвиток готельної сфери є: застаріла інфраструктура засобів розміщення, відсутність ефективного механізму сприяння вкладенню коштів у розвиток готельної інфраструктури; недостатня ємність платоспроможного внутрішнього попиту; вимагає вдосконалення законодавча база, регулює основи туристичної діяльності; необхідне створення більш ефективної системи підготовки кадрів.

Специфікою готельного сектора є те, що він цілком і повністю орієнтований на споживача і залежить від стану туристичної галузі та напрями ділової активності в країні. Між показниками розвитку готельного бізнесу і туризму простежується високий кореляційний зв'язок, тобто розвиток одного приводить до розвитку іншого і від нього ж і залежить. Кількість проживаючих в готелях безпосередньо визначається обсягами внутрішнього і зовнішнього туризму. Разом туристичні компанії, розвиваючи свою діяльність у певній країні, орієнтуються насамперед на стан готельного сектора. Будівництво нових готельних комплексів може значно підвищити привабливість турпродукту в будь-якому регіоні, сприятиме збільшенню припливу туристів, і навпаки, застаріла готельна база може стати причиною спаду турактивності в регіон і зниження його конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг.

Всі методи державного впливу на розвиток готельного господарства можна об'єднати в чотири великі групи: правові, фінансові, адміністративні та соціально-економічні. До правових методів регулювання розвитку готельного господарства належить розробка і вдосконалення нормативно- правової бази у цій сфері: законів та інших законодавчих актів, системи стандартизації, сертифікації та категоризації готелів, загальнодержавних і регіональних програм розвитку готельного бізнесу тощо. Основною

метою розробки таких законодавчих актів є регламентація правових, економічних та організаційних засад створення та подальшого функціонування підприємств готельного бізнесу.

До фінансових методів регулювання розвитку готельного господарства відносять насамперед забезпечення сприятливого кредитного та інвестиційного середовища і діюча податкова система (включаючи пільги та преференції).

До фінансових регуляторів відноситься також створення сприятливого інвестиційного клімату в результаті сприяння залученню великих інвестицій у розвиток готельного бізнесу та його інфраструктури, відкриття спеціальних кредитних ліній.

До адміністративних методів регулювання розвитку готельного господарства належать: стратегічне планування і прогнозування розвитку галузі; наукові розробки та дослідження, спрямовані на розробку теоретичних і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління готельним господарством; кадрова політика, що включає визначення потреб готельного сектора в кадрах, вдосконалення системи підготовки та перепідготовки кваліфікації для осіб, зайнятих в готельному бізнесі, надання консультацій, проведення семінарів, форумів, створення науково-освітніх центрів, впровадження механізму безперервного контролю за якістю підготовки фахівців, сприяння у формуванні професійних об'єднань в області; централізований збір статистичної інформації, сприяння будівництву та реконструкції т. д.

Четвертої важливою групою регуляторів розвитку готельного господарства є соціально-економічні методи, що включають такі інструменти, як формування сприятливого іміджу України як туристичної держави (в т.ч. на закордонних ринках), участь у міжнародних виставках і ярмарках, стажування, організація в Україні заходів з участю іноземних та вітчизняних готельєрів подальшого розвитку готельного бізнесу, створення бренду для вітчизняних готелів, створення загальнодоступних баз даних та довідкових серверів готельних підприємств регіонів, реклама та організаційна підтримка цього порталу в мережі Інтернет тощо.

Розглядаючи питання підготовки фахівців для готельного господарства, необхідно відзначити, що для туризму зараз готують фахівців 110 вищих навчальних закладів. Але готелі на сьогодні відчувають велику нестачу таких фахівців середньої ланки, як черговий адміністратор, черговий по поверху. Такі кадри випускають

тільки два технікуми - в Києві та Харкові. Відчувається гостра потреба у кваліфікованих покоївок, але їх у країні готує тільки одне профтехучилище. І набирати їх для таких нових готелів високого рівня, як, скажімо, "Хайят " у Києві, дуже складно. Ніхто не регулює це питання. А таких фахівців сьогодні потрібно готувати " по - справжньому" , щоб вони могли не тільки акуратно і швидко, відповідно до технології, готувати номери до заселення, а й знали іноземні мови, мали уявлення про менталітет гостей з різних країн.

З розвитком нових технологій все більшого значення набуває інформація, розміщена в світовій мережі Інтернет, в електронних ЗМІ, на сайтах вітчизняних організацій та установ. Електронні сторінки Міністерства закордонних справ України (МЗС) є однією з можливостей для формування позитивного іміджу України за кордоном, донесення різнобічної інформації, в тому числі і про туристичні маршрути нашої країни і, відповідно, туристичну інфраструктуру.

Питання до самопідготовки:

1. Які причини необхідності державного регулювання інноваційної діяльності?
2. Перерахуйте схеми державної підтримки інноваційних процесів.
3. Які форми державного регулювання інноваційних процесів в США, Японії та Європейському Союзі?
4. Яка система державного регулювання інноваційного розвитку в Україні?
5. Назвіть напрямки і завдання інноваційного розвитку в Україні.
6. Як забезпечується державна підтримка інноваційної діяльності в готельному господарстві?

Тема 4. Фактори, які впливають на успішність інноваційних процесів.

План:

1. Інноваційний потенціал особистості. Риси характеру інноваторів. Інноваційна свідомість. Фактори впливу на інноваційну активність.

2. Інноваційний потенціал групи. Функції інноваційної групи.

3. Інноваційна активність організації. Фактори інноваційного потенціалу організації. Фактори, які сприяють інноваційної діяльності.

4. Інноваційна культура суспільства. Приклади успішної інноваційної діяльності.

5. Інноваційна культура України. Фактори впливу на інноваційну культуру України. Об'єктивні обставини розвитку інноваційної культури України.

1. Інноваційний потенціал особистості. Риси характеру інноваторів. Інноваційна свідомість. Фактори впливу на інноваційну активність.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що творцем інновацій завжди є окремих індивид. І тоді нам потрібно розглядати психологію окремої особистості з точки зору її здатності до виробництва інновацій. З питання про можливість формування цієї здатності можна виділити дві основні точки зору. Згідно з першою, існує певний тип людей, що володіють певними рисами характеру, що сприяють успішної інноваційної діяльності. Психологи - когнітивісти, дослідники креативності виділяють наступні риси характеру, притаманні інноваторам:

Крім того, на інноваційну активність особистості, її результативність і ефективність впливають і інші фактори, такі як емоційні та мотиваційні стани, які та чи інша проблемна ситуація викликає у людини. Наприклад, у більш досвідчених працівників орієнтація на нове нижче, ніж у менш досвідчених. Підвищення мотивації і надлишковий психологічний комфорт підвищують інноваційну активність тільки до певного рівня.

2. Інноваційний потенціал групи. Функції інноваційної

групи.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що інновації занадто важливі для сучасного суспільства, щоб залишати їх створення на відкуп самотнім творцям. Безсумнівно, щоб побачити і розпізнати інноваційну можливість, ризикнути всім для її втілення, часто потрібна видатна особистість. Але сам процес втілення ідеї в життя вимагає спільної роботи. Інновація - це соціальний феномен, для виникнення якого потрібна спільна діяльність і який знаходить своє вираження усередині суспільства. Тому одним з найважливіших завдань по підвищенню ефективності інноваційної діяльності вважається задача формування творчих груп, або інноваційних команд. Інноваційна команда - це не просто колектив людей, що займаються інноваційною діяльністю. Вона повинна складатися з висококваліфікованих фахівців, які, разом з тим, володіли б необхідними і достатніми для ефективної продуктивної роботи психологічними якостями. Щоб інноваційна команда була успішною, її учасники повинні володіти творчим мисленням, здатністю передбачити тенденції і бути постійно готовими до змін, вміти спілкуватися, будувати ефективні організаційні контакти і швидко вирішувати конфлікти, бути взаємно відповідальними і довіряти один одному, в них має бути присутнім інтерес до саморозвитку.

До характеристик успішної інноваційної команди в цілому можна віднести повну віддачу себе проектом, колективізм, орієнтованість на результат та турботу про якість. Вона має усвідомлювати свою задачу, яка обмежена в часі, і нести повну відповідальність за її виконання. Відповідальність за успішне виконання проекту покладається на всіх членів команди без винятку, тому члени інноваційної команди повинні володіти найрізноманітнішими навичками і взаємозамінністю. Команда повинна не тільки вміти думати творчо, конструктивно і злагоджено, але і бути готова до обміну ідеями та інформацією, рухатися до рішень разом. Особливу роль в діяльності інноваційної групи грає так званий «парадоксу-лізм» корпоративного свідомості, найбільш яскравим проявом якого є колективна впевненість групи в необхідності своєї діяльності навіть незалежно від результатів цієї діяльності.

3. Інноваційна активність організації. Фактори інноваційного потенціалу організації. Фактори, які сприяють

інноваційної діяльності.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що інноваційний потенціал організації або підприємства в чималому ступені залежить від сприйнятливості підприємства до нововведення. У свою чергу, це - показник комплексний, що залежить від різних факторів: особистісно-психологічних, внутрішніх або структурних і зовнішніх.

Зокрема, до особистісно-психологічних факторів відносяться:

- характеристики керівного складу на всіх рівнях управління (особисте ставлення до нововведень, професіоналізм, місце в організаційній ієрархії, схильність до ризику і активних дій, вікові характеристики, інтерес до службового зростання);
- характеристики персоналу (освітній рівень, обізнаність та мотивація до нововведень, інформаційні контакти).

До внутрішніх (структурних) факторів відносяться:

- ресурсні характеристики (величина ресурсів, виробничі потужності підприємства, наявність резервів, спеціалізованого підрозділу по реалізації нововведень, досвіду у використанні нововведень, кредитних можливостей);
- структурні характеристики (рівень централізації, розвиненість комунікаційних каналів, міжорганізаційна інтеграція, організаційно - технічна готовність підприємства до реалізації нововведень).

До зовнішніх факторів відносяться: стан зовнішнього середовища (стабілізація, невизначеність, зростання, спад); міжорганізаційна кооперація; рівень конкуренції; динаміка попиту на продукцію (послуги); регіональні характеристики.

4. Інноваційна культура суспільства. Приклади успішної інноваційної діяльності.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що продукування, прийняття і поширення інновацій стає в сучасному світі неодмінною умовою розвитку суспільства і держави. Країнам, що не проводять активну інноваційну політику, уготована доля аутсайдерів на світовій арені. Як правило, увагу дослідників, економістів, політиків концентрується на особливостях виробництва та впровадження інновацій в економічній сфері життя суспільства. Але економічні теорії вказують на те, що інновації є джерелом розвитку не самі по собі, а тільки за умови активного і ефективного їх використання, і що не менш важливо, а може і більше - створення сприятливого

середовища для їх виробництва. Зокрема, на думку американських експертів, нова економіка вимагає не тільки нового бачення, нових підходів і нових планів дії, але припускає наявність умов, які стимулювали б окремих осіб і підприємства до створення наступного покоління знань, технологій, бізнес-моделей і систем динамічного управління.

Таким чином, ефективність інноваційної діяльності, як окремих індивідів, так і груп, багато в чому визначається станом інноваційного клімату суспільства. Сам процес формування інноваційного сприйнятливого середовища надзвичайно складний. Ще К. Цюлковський у своїй статті «Двигуни прогресу», розглядаючи проблему використання нововведень, відзначав, що причина неправильного ставлення до відкриттів і винаходів криється в людських слабостях. Зокрема, він вивів цілу систему факторів, що стоять на шляху реалізації нововведень: інертність, відсталість, консерватизм; недовіра до невідомих імен, себелюбство, вузький егоїзм, нерозуміння загальнолюдського і власного блага; тимчасові збитки, протидія незвичного з боку працівників, небажання перенавчатися, корпоративні інтереси, професійна заздрість і т.д. Незважаючи на те, що висновки вченого, були зроблені більше сімдесяти років тому, вони і сьогодні все ще актуальні.

Готовність суспільства до продукування, поширення і прийняттю інновацій в чому обумовлена культурними чинниками.

5. Інноваційна культура України. Фактори впливу на інноваційну культуру України. Об'єктивні обставини розвитку інноваційної культури України.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що на формування інноваційної культури, тобто поведінкових програм, що відповідають за інноваційну діяльність її якості і масштаби в будь-якому суспільстві, і в українському зокрема, впливають безліч чинників. Це й економічні чинники, такі як тип економічного зростання цивілізації, і тип господарської системи; та неекономічні чинники: особливості історичного розвитку, система освіти, престижність науково-дослідної діяльності, а також наявність або відсутність мотивації до інноваційної діяльності, готовність свідомості до постійних змін, які є наслідком поширення і впровадження інновацій.

На жаль, необхідно констатувати, що по всіх цих напрямках

рівень розвитку інноваційної культури в сучасній Україні дуже низький.

Зокрема, українська цивілізація, як відомо, розвивалася переважно екстенсивним шляхом. Тим часом, хоча, будь-яка цивілізація виникає при надлишку природних ресурсів, але екстенсивний тип економічного зростання не стимулює інноваційного розвитку. Якщо сусідні території володіють необхідними для подальшого розвитку цивілізації ресурсами, то нові технології обробки ресурсів, як правило, не з'являються. І лише коли вичерпані джерела екстенсивного розвитку, цивілізація починає розвивати нові технологічні прийоми, настає інтенсивний розвиток техніки і технології, що базується на науково-технічних новаціях, упредметнюється за рахунок нових технологій.

Багатство природних ресурсів робить негативний вплив на формування мотивацій до інноваційної діяльності. Крім того, їх видобуток набагато менш ризикована, ніж інноваційна діяльність, а прибуток більш стабільна і прогнозована.

Таким чином, інноваційна культура сучасної України з ряду об'єктивних обставин знаходиться на низькому рівні. Перспективним бачиться активне і всебічне втручання держави по всіх вищевказаних напрямках з метою зміни суспільної свідомості і формування інноваційної культури, яка ляже в основу інноваційного розвитку як економіки країни, так і інших сфер життя українського суспільства.

Питання до самопідготовки:

1. Що таке Інноваційна свідомість?
2. Які фактори впливу на інноваційну активність?
3. Що таке інноваційний потенціал групи?
4. Що таке інноваційна активність організації?
5. Які фактори інноваційного потенціалу організації?
6. Які фактори сприяють інноваційної діяльності?
7. Що таке інноваційна культура суспільства? Приклади успішної інноваційної діяльності.
8. Фактори впливу на інноваційну культуру України.
9. Об'єктивні обставини розвитку інноваційної культури України.

Тема 5. Інновації в процесі виробництва готельного продукту.

План:

1. Фактори виробництва готельного продукту: готельні ресурси, капітал, трудові ресурси.
2. Засоби виробництва готельного продукту: предмети матеріального і нематеріального виду. Основні складові засобів виробництва готельного продукту.
3. Технології виробництва готельного продукту: виробничі, організаційні маркетингові. Технології стандартні та креативні.
4. Глобалізація як фактор інноватизації готельного продукту. Теорії глобалізації.
5. Транснаціоналізація як сучасна тенденція на світовому готельному ринку. Умови транс націоналізації. Закономірності транс націоналізації.

1. Фактори виробництва готельного продукту: готельні ресурси, капітал, трудові ресурси.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що фактори виробництва - це певні ресурси (природні, трудові, капітал ...), наявність яких дозволяє організувати процес виробництва і створити всі необхідні для нього умови. Відсутність або наявність не в належному обсязі або якості одного з факторів виробництва ставить під загрозу як сам процес виробництва, так і його комерційну доцільність. Варто відзначити, що якщо відсутність факторів виробництва і свідчить про повну неможливість виробничого процесу, то їх присутність ще не гарантія процвітаючої і прибуткової виробничої діяльності. Наприклад, регіон може мати достатній ринок робочої сили, однак відсутність на цьому ринку необхідних фахівців, або просто невміння власника набирати працівників і утримувати їх на робочому місці, призводить до ситуації, коли навіть найперспективніше виробництво не зможе розвиватися саме через відсутність працівників.

Виробництво готельного продукту можливе лише за наявності трьох основних чинників - готельних ресурсів, капіталу та трудових ресурсів.

Як фактор виробництва готельні ресурси мають ряд істотних характеристик, що визначають специфіку їх використання і географію розміщення світових центрів виробництва готельного продукту:

- відсутність мобільності готельних ресурсів та їх нездатність до переміщення в просторі;
- невичерпність готельних ресурсів (виробництво готельного продукту не вимагає їх безпосереднього витрачання або споживання);
- обмеженість ємності (пропускної спроможності) туристичних ресурсів;
- здатність до відновлення або модифікації.

Також можна відзначити, що істотна роль праці як фактора виробництва готельного продукту пояснюється і відсутністю можливостей автоматизації готельного виробництва, у зв'язку з необхідністю збереження індивідуального підходу до кожного гостя, що представляється можливим тільки при наявності людини як основної ланки виробництва готельного продукту.

2. Засоби виробництва готельного продукту: предмети матеріального і нематеріального виду. Основні складові засобів виробництва готельного продукту.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що засоби виробництва готельного продукту - є предмети матеріального або нематеріального світу, організації, об'єднання або інформація, що дозволяють ефективно здійснювати виробництво готельного продукту. На відміну від факторів виробництва (які, як уже було сказано, можуть бути залучені в процес виробництва, а можуть і залишатися в його резерві) засоби виробництва постійно задіяні у виробничому процесі і спеціально для цього створюються.

До складу засобів виробництва готельного продукту можна віднести три основні складові - інфраструктуру, супраструктуру готельної індустрії та інформаційне поле.

Для того щоб стати максимально ефективним засобом виробництва готельного продукту, інформаційне поле повинне відповідати ряду вимог:

- бути максимально мобільним і оперативно реагентним;
- бути надійним і виключає можливі перешкоди в комунікаціях;
- відрізнитися широтою охоплення;
- бути доступним для максимальної кількості користувачів.

3. Технології виробництва готельного продукту: виробничі, організаційні маркетингові. Технології стандартні та креативні.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що технології виробництва готельного продукту являють собою сукупність знань, досвіду та методик, систематизованих, алгоритмізованих, але з певною можливістю креативності, здатних до використання в процесі виробництва готельного продукту.

За сферою застосування технології виробництва готельного продукту можна розділити на безпосередньо виробничі (наприклад, схеми взаємодії готелів з постачальниками готельних послуг, консульськими службами іноземних держав), організаційні (організація і поділ праці), маркетингові (рекламна стратегія, брендинг, методика проведення маркетингових досліджень).

Залежно від авторства технології можуть бути власними (авторськими, фірмовими) або запозиченими (в результаті обміну досвідом, навчання чи стажування).

Також технології можуть бути стандартними (популяризованими і поширеними) і креативними (оригінальними).

Максимально ефективні технології виробництва готельного продукту повинні бути:

1. адекватними до специфіки місцевого готельного бізнесу, потребам партнерів та вимог потенційних клієнтів;
2. гнучкими і здатними до модифікації в залежності від зміни ринкової кон'юнктури;
3. відповідними до потреб виробництва і наявним виробничим факторам.

4. Глобалізація як фактор інноватизації готельного продукту. Теорії глобалізації.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що в даний час глобалізація міжнародного ринку готельних послуг перетворилася на одну з ключових його характеристик, якісно новий етап розвитку готельного ринку, що в цілому, хоч і викликає суперечливі почуття і стосунки, відповідає умовам світового господарства.

Вивчення еволюції ринку міжнародних поїздок дозволяє виділити ряд історичних етапів, пройдених готельним ринком на шляху побудови глобальних економічних зв'язків.

Спочатку (до середини минулого століття) міжнародна готельна індустрія носила характер класичної світової торгівлі, при якій функціонуючі національні готельні оператори, вступаючи у торговельні взаємини з іноземними готельними постачальниками (готелями, перевізниками, підприємствами ресторанного господарства), формували готельний продукт, у складі яких вгадувалася національна приналежність тієї чи іншої готельної послуги. Невисокі обсяги міжнародних готельних обмінів, а також недосконалість транспорту і засобів комунікації стримували зростання ринку готельних послуг в усьому світі, виключали виникнення ефекту масштабу в готельному бізнесі.

Стрімкий розвиток технологій, поширення авіатранспорту, здешевлення міжнародного телефонного і поява електронних засобів зв'язку, відбувалися у другій половині XX століття на тлі соціально-економічних змін (підвищення рівня матеріального благоустрою, збільшення тривалості вільного часу робочих, скорочення пенсійного віку, соціальні програми розвинених держав, зменшення кількості багатодітних сімей, зростання частки працюючих жінок і т.д.) неминуче привели до популяризації міжнародних поїздок і зростанню туристичних потоків в країнах Заходу. Зростання рентабельності готельного бізнесу, доповнюючись ефектом масштабу і невисокими вхідними бар'єрами, привів до загострення конкурентної боротьби на готельних ринках, переходу до цінової конкуренції, оскільки все частіше клієнтами готельних операторів стають представники середнього класу суспільства, які дуже обдуманно підходять до питання витрачання власних коштів.

Безпосередньо глобалізація стала вершиною еволюції міжнародного готельного ринку, основними передумовами якої з'явилися такі сліdstва міжнародної економічної інтеграції, як:

- зростання ефекту масштабу в готельному бізнесі, становлення масового характеру міжнародних поїздок;
- поширення інформаційних технологій і засобів зв'язку, формування єдиного інформаційного поля, доступного для необмеженої кількості користувачів;
- поява і поширення сучасних засобів транспорту, що дозволяє скоротити природні географічні перепони для розвитку міжнародних туристичних обмінів;

- різке скорочення, завдяки передовим технологіям, транспортних і телекомунікаційних витрат, значне зниження витрат на обробку, зберігання і використання інформації;
- доступність і поширеність знань і технологій створення, просування, продажу готельного продукту в силу популяризації освіти в сфері гостинності та готельного господарства;
- поширення міжнародних форм здійснення виробничо-господарської діяльності (ТНК): організаційні форми, рамки діяльності яких виходять за національні кордони, набувають міжнародного характеру, сприяючи формуванню єдиного ринкового простору;
- загальна лібералізація світової торгівлі;
- зростання концентрації капіталу в трьох світових центрах;
- уніфікація вимог і правил оподаткування, бухгалтерського обліку, статистичного обліку і т.д.;
- посилення тенденцій до формування єдиної системи стандартизації послуг;
- зростання мобільності населення планети в силу ослаблення ролі звичок, традицій, соціальних зв'язків і звичаїв, подолання національної обмеженості людей;
- уніфікація споживчих переваг, повсюдна популяризація єдиних принципових засад «правильного і сучасного» способу життя;
- посилення ролі наднаціональних організацій, в тому числі і займаються регулюванням світового ринку готельних послуг.

Глобальну міжнародну сферу гостинності можна визначити як соціально-економічне явище, залежне вже не від внутрішньодержавних, а від зовнішніх факторів, зміст і чисельність яких визначаються глобальним світовим співтовариством, члени якого пов'язані один з одним у всіх сферах суспільного життя, включаючи економіку, політику, ідеологію, культуру, соціальну сферу, екологію, безпеку.

В умовах глобалізації фактори зовнішнього середовища готельного ринку умовно класифікуються на глобальні та місцеві, причому роль перших як детермінанти розвитку в'їзного туризму в рецептивному регіоні більш значима і істотна. Особливості глобальних чинників зовнішнього середовища полягають у їх непідконтрольність владі приймаючої готельної дестинації, але в

можливості їх колосального впливу на в'їзний туристичний потік завдяки надшвидкісного поширенню інформації по всій планеті.

Поява глобальних чинників міжнародного готельного ринку (капітал, торгові марки, технології, можливості впливу на свідомість споживачів) призвело до того, що жодна національна економіка в сфері туризму і гостинності, незалежно від її розмірів і рівня розвитку не може стати самодостатньою, виходячи з наявних факторів виробництва, не враховуючи пріоритети і норми поведінки основних учасників світогосподарської діяльності (у тому числі готельних ТНК і наднаціональних готельних об'єднань та асоціацій).

Основними компонентами глобалізації міжнародного готельного ринку можна назвати розширення інтернаціональних економічних зв'язків в готельному виробництві, зростання інтернаціоналізації факторів готельного виробництва (за допомогою збільшення прямих і портфельних зарубіжних інвестицій, обміну знаннями і технологіями, зняття міграційних обмежень, популяризації заочної освіти і т.д.), поширення ТНК в готельному бізнесі (характерними рисами яких є взаємозамінність і взаємозалежність організаційної структури, їх орієнтація на інформаційні ресурси, на ринки з високим рівнем споживання).

Поява глобальних компаній на світовому готельному ринку було своєрідною відповіддю на підсилюється конкурентну боротьбу, підстєбує поширенням високих інформаційних технологій, удосконалюванням транспортної інфраструктури та залученням в готельний оборот все більшої кількості країн і курортів. Готельна компанія глобального масштабу, здатна в справі збільшення власної конкурентоспроможності на ринку використовувати переваги, якими володіє не одне, а цілий ряд держав, залучених у поле її діяльності. В рамках єдиного процесу готельного виробництва, створюваного таким підприємством, успішно використовуються готельні ресурси, капітал, трудові ресурси, технології десятків країн і регіонів. Від ефективності їх використання залежить влада корпорації на світовому готельному ринку, межі її впливу, а також доля ринку.

Отже, серед основних причин появи глобальних тенденцій на готельному ринку можна виділити прагнення готельних підприємств до підвищення власної рентабельності та ринкової частки (за рахунок зниження витрат і відпускну ціни на готельний продукт); до скорочення кількості посередників у ланцюзі створення готельного

продукту (в цілях збільшення гарантії якості готельних послуг); до досягнення максимального значення в основних просторах бажань і можливостей.

Великі готельні підприємства постійно розширюють свою закордонну присутність, головним чином шляхом розміщення прямих іноземних інвестицій. Вони також надають грошові позички і укладають інвестиційні угоди по управлінню.

5. Транснаціоналізація як сучасна тенденція на світовому готельному ринку. Умови транснаціоналізації. Закономірності транснаціоналізації.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що під транснаціоналізацією готельного бізнесу можна мати на увазі:

- нові явища, якісні зміни процесу готельного виробництва, а саме зростання числа і активності готельних ТНК, міцно пов'язаних з транснаціональним фінансовим, банківським сектором;

- новий етап процесу інтернаціоналізації готельної діяльності, що відрізняється від попередніх: зміна самого характеру залучення країн і підприємств у міжнародний поділ праці, що проявляється в інтернаціоналізації процесу готельного виробництва, коли світовий готельний ринок практично диктує стандарти якості і економічні показники продукту, як випускається материнською компанією, так і її філіями і дочірніми підприємствами;

- форма інтернаціоналізації готельного виробництва, результатом якої є розвиток міжнародного виробництва в рамках готельної ТНК, що включає виробництво на підприємствах материнської компанії, її філій і дочірніх компаній тих видів послуг, які беруть участь у міжнародному внутрішньофірмової кооперуванні;

- новий більш високий рівень інтернаціоналізації виробництва і капіталу, коли відбувається його перехід у нову якість;

- розширення масштабів діяльності готельних ТНК, пов'язаний з їх перетворенням у реальних суб'єктів світової економіки.

Система транснаціонального готельного виробництва має єдину виробничу, технологічну і організаційну основу, відносно незалежну від параметрів ефективності національних економік як країн традиційних готельних донорів, так і країн-реципієнтів, на території яких розташовуються окремі структурні підрозділи.

Транснаціональний готельний бізнес стає відносно незалежним від процесів відтворення в національних кордонах держави. Більш того, неоднорідність соціально-економічного середовища служить генератором зростання, розвитку транснаціональних формувань. Координація діяльності структурних одиниць транснаціонального виробництва багаторазово збільшує їх потенціал в конкурентній боротьбі.

Аналіз історичних форм готельного бізнесу дозволяє виділити основні умови його транснаціоналізації. Як вже було зазначено вище, перехід на транснаціональний рівень господарювання є своєрідним рішенням проти недосконалості ринкових відносин. Готельний ринок, як і будь-який інший, не може бути досконалим, з ряду причин, зміст яких, незважаючи на трансформацію форми, практично незмінне протягом останніх п'ятдесяти років.

Перш за все розвиток міжнародної діяльності в сфері гостинності суттєво обмежується відмінностями між регіональними ринками зокрема, і між державами, залученими в готельне виробництво в загальному. Сфера гостинності, маючи на увазі переміщення людей, зміну ними звичних умов проживання, вимагає додаткових істотних зусиль з боку організаторів обмінів з уніфікації умов (комфорт, сервіс, мовне середовище, стандарти якості), в яких знаходяться під час поїздки подорожуючі.

Питання до самопідготовки:

1. Глобалізація як фактор інноватизації готельного продукту.
2. Які існують теорії глобалізації?
3. Транснаціоналізація як сучасна тенденція на світовому готельному ринку.
4. Які існують умови та закономірності транс націоналізації?

Тема 6. Феномен готельних мереж у світі сучасної теорії стратегічного управління.

План:

1. Мережева концепція теорії стратегічного управління. Основні напрями трансформації конкуренції фірм.

2. Поняття готельної мережі: аналіз і класифікація підходів. Головна задача готельної мережі. Аспекти формування мережі. Основні групи підходів до форм організації готельного бізнесу.

3. Принципи функціонування і ключовий взаємозв'язок готельної мережі. Типи мереж в залежності від області між фірмовою корпорацією. Готельні мережі і мережі готелів.

4. Інноваційна модель організаційної структури готельної корпорації. Види діяльності працівників корпорації: творчі, ініціативні, управлінські, стандартизовані.

5. Готельна корпорація як мережева структура. Умови, які викликають стрімке розповсюдження мережевих структур готельних корпорацій. Стратегічне співробітництво в межах готельного виробництва.

1. Мережева концепція теорії стратегічного управління. Основні напрями трансформації конкуренції фірм.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що формування до початку ХХІ ст. нової сукупності факторів довгострокового розвитку світової економіки - її зростання на основі знань та інновацій , зростаючої глобалізації ринків і господарських зв'язків, розвитку « інформаційного суспільства», індивідуалізації запитів споживачів, збільшення частки сфери послуг, лібералізації державного регулювання та ін. - означало глибокі зміни у зовнішньому середовищі бізнесу. У цих умовах трансформація організаційно-економічних принципів конкуренції фірм відбувалася за чотирма основними напрямками.

По-перше , визначальним типом конкуренції стало суперництво на основі інновацій (технологічних, продуктових, організаційних та ін.). Це означало різке посилення конкуренції , аж до « гіперконкуренції » (термін Р. д'Авені), і перетворення здатності керувати постійними змінами (і навіть « випереджати час ») в ключовий фактор успішних стратегій фірм.

По-друге, глобалізація конкуренції на ринках товарів, капіталу, людських ресурсів та інформації придбала всеосяжний характер. Ця тенденція посилюється з огляду швидкого розширення віртуального простору, де територіальні кордони стираються Інтернетом. При цьому, з одного боку, з падінням торгових бар'єрів будь-який національний ринок будь-якої компанії виявився не захищеним від іноземних конкурентів, товари яких можуть мати незаперечні переваги по витратах, якості, дизайну, обслуговування, з іншого боку, тиражування цих переваг на нових ринках передбачає врахування національного інституційного середовища (що відображено в знаменитій тезі «Думай глобально, дій локально»).

По-третє, найважливішим економічним орієнтиром у конкуренції став приріст ринкової цінності компанії, який змінив у цій ролі мінімізацію витрат. При цьому в інформаційній економіці, де інформація стала найважливішим фактором виробництва, зростання бізнесу все більше залежить від розвитку нематеріальних активів, на частку яких (таких як бренди, патенти і клієнтські бази даних) в США припадає вже більше 50 % ринкової вартості відкритих корпорацій.

По-четверте, нова якість придбала співвідношення конкуренції і кооперації фірм. Широко поширеною в сучасному світовому бізнесі стала конкуренція через кооперацію: подібні «колективні стратегії» припускають конкуренцію не окремих бізнес-одиниць або корпорацій, а їх альянсів, мереж і навіть «альянсів мереж».

В останні 25 років мережевий принцип організації став одним із символів загальносвітових революційних змін в управлінні конкурентоспроможними компаніями. У класичному поданні його суть полягає в заміні багаторівневих ієрархій кластерами фірм або спеціалізованих бізнес-одиниць, що координуються ринковими механізмами замість адміністративних. Швидке поширення в умовах переходу до нової економіки цього принципу незалежно від розміру, галузевої та національної приналежності реалізують його фірм наочно підкреслює факт їх глибокої організаційно - економічної трансформації. На цьому тлі найважливішою сучасною проблемою стратегічного управління виявляється осмислення міжфірмових мереж як нових суб'єктів галузевої конкуренції (у тому числі - на глобальних ринках).

Значення мережевих структур вже таке, що в багатьох галузях сьогодні конкурують не окремі фірми, а їх мережі. Деякі ситуації, в

яких конкуренція мереж має об'єктивні причини для подальшого посилення, цілком очевидні. Благодатний ґрунт для мереж створює зростання значення глобальних масштабів бізнесу. Встановлення зв'язків з місцевими фірмами на різних ринках може сприяти розподілу компанією своїх витрат на великі обсяги продажів або забезпеченню доступу до навичок та активів, наявними в різних державах. Мережі важливі тоді, коли нові технології створюють ланцюг між раніше розділеними галузями. Мережі дозволяють фахівцям в кожній області кооперуватися і експлуатувати нові можливості набагато швидше, ніж якби кожен з них повинен був здобувати специфічні для даної галузі навички та активи інших.

2. Поняття готельної мережі: аналіз і класифікація підходів. Головна задача готельної мережі. Аспекти формування мережі. Основні групи підходів до форм організації готельного бізнесу.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що організаційні форми об'єднання та розвитку готельних підприємств належать до числа досить цікавих з дослідницької точки зору, але поки мало вивчених прикладних питань сучасної теорії стратегічного управління. Між тим, в галузях, для яких характерна тісна співпраця і множинні взаємозв'язку між кінцевими споживачами, постачальниками та посередниками (наприклад, готельний бізнес), стратегічні ефекти, що з'являються завдяки мережевій формі організації, створюють основу для стійкої конкурентної переваги.

Дискусії щодо поняття «організаційна форма» досить часто зустрічаються в сучасній науковій літературі. Як правило, вони відображають аналіз довгострокових дій фірм щодо побудови структур управління трансакціями, механізмів підтримки даних структур, побудови певних меж організації. Як зазначає, аспекти створення організаційної форми можуть сприяти пошуку відповідей на важливі питання, пов'язані з розвитком організації, а саме:

- ◆ Яка природа фірми?
- ◆ На основі яких параметрів можна визначати межі фірми?
- ◆ Які ефективні межі фірми і чим вони визначаються?

Під організаційною формою розуміється сукупність характеристик організації, які розкривають особливості її діяльності та моделі перетворення ресурсів у кінцевий продукт. Опис організаційної форми можливо на основі обґрунтування її організаційної структури

та моделі / способу здійснення діяльності, «які визначаються як правильні і відповідні і членами даної організації, і релевантними секторами зовнішнього середовища». У трактуванні даної організаційної форми важливі два ключових словосполучення - «організаційна структура» і «моделі/способи здійснення діяльності».

У зв'язку з цим необхідно відзначити роботу дослідника М. Рісполі, який запропонував розглядати різні види готельних мереж:

1) фірми, що складаються з великого числа готелів у власності, як правило, знаходяться в різних країнах (готельні мережі в їх істинному значенні);

2) мережі, що складаються з великої готельної компанії з відомим брендом і репутацією і безлічі інших (невеликих) готельних фірм, що використовують той же бренд на основі франчайзингу або контрактів на управління;

3) мережі, що складаються з безлічі різних готельних фірм, щодо однорідних з погляду рівня якості, що функціонують під певним брендом (крім власного бренду) і об'єднуються в консорціуми або інші форми партнерств, які виконують важливі функції, такі як маркетинг, продажі і постачання для всіх фірм .

3. Принципи функціонування і ключовий взаємозв'язок готельної мережі. Типи мереж в залежності від області між фірмовою корпорацією. Готельні мережі і мережі готелів.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що отже аналіз різних підходів до визначення поняття «готельна мережа» виявив факт комплексної природи цього явища і значну складність відомості різноманітних характеристик, властивих готельним мережам, в рамках єдиного і всеосяжного визначення. До того ж різні акценти у визначеннях готельної мережі дозволяють зробити припущення про можливе існування декількох рівнів взаємодії в рамках подібної мережі.

Зокрема, в рамках аналізу міжфірмових мереж, були виділені наступні типи мереж в залежності від області міжфірмової кооперації, які мають відношення в тому числі і до готельного бізнесу:

♦ мережі поставок: об'єднання функцій закупівель для спільної розробки систем знижок;

- ◆ мережі маркетингу і комунікацій: спільний вихід на нові ринки і розвиток даних ринків допомогою заходів в галузі маркетингових комунікацій, PR;

- ◆ мережі продажів: спільні програми просування продукту, єдині системи дистрибуції, загальний бренд.

Також важливо підкреслити, що для готельних мереж асоціація і членство в ній - це певний інструмент розширення своєї присутності на готельному ринку, джерело потужної маркетингової підтримки»]. Саме тому конкуренція між галузевими готельними об'єднаннями, отже, і між незалежними готелями і готельними мережами, що прагнуть вступити в те чи інше об'єднання, нерідко будується на основі наявності у готельної асоціації можливостей широкомасштабного онлайн бронювання через власний Інтернет-портал.

4. Інноваційна модель організаційної структури готельної корпорації. Види діяльності працівників корпорації: творчі, ініціативні, управлінські, стандартизовані.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що розробляючи інноваційну модель організаційної структури для готельної компанії необхідно чітко розмежувати види діяльності працівників корпорації на управлінські, стандартизовані виконавські та творчі, ініціативні. Це принципово важливо для визначення місця працівника, який виконує той чи інший вид роботи в корпорації в рамках її організаційної структури.

Творчий та ініціативний вид діяльності властивий для працівників корпорації, що володіють вузькими спеціальними знаннями і максимальним професіоналізмом, згуртованих командним взаємодією. Сформовані з фахівців команди або проектні групи працюють над пошуком найбільш ефективних, найчастіше оригінальних рішень виникаючих проблем; здійснюють постійний моніторинг над факторами зовнішнього і внутрішнього середовища, визначаючи наявність або відсутність проблем; здійснюють постійне новаторство і зростання технологічності виробничого процесу.

Творча діяльність всередині корпорації не піддається строгій регламентації - список членів проектної групи відкритий, інтенсивність роботи та розподіл обов'язків непостійні. Зовнішній контроль за роботою проектної групи практично відсутня, що

відповідає специфіці творчої та ініціативної діяльності. Єдине, на що мають право керуючі - це на позначення змісту і крайнього терміну вирішення проблеми, хоча ефективна команда здатна самостійно визначити проблеми, що стоять перед організацією, і термін, необхідний для її подолання.

Управлінський вид діяльності спрямований, насамперед, на планомірне, поступове втілення в практику компанії результатів діяльності ініціативних і творчих груп працівників. Займають управлінські посади працівники повинні знаходитися в тісному контакті з ініціативними групами, направляти їх роботу, чітко і ясно ставити перед ними проблему, вирішення якої є життєво необхідним для корпорації або її структурного підрозділу. Більш того, управлінці повинні розробляти план впровадження результатів діяльності ініціативних груп у функціонування компаній за допомогою розробки стратегій і прийняти тактичних рішень, адаптувати рішення творчих груп до ресурсів і реальним можливостям структурного підрозділу, формувати норми відповідальності учасників ініціативних груп за можливий збиток, заподіяний корпорації їх рішеннями.

Управлінські посади і люди, які їх займають, повинні забезпечувати єдність корпорації, вступати в горизонтальні і вертикальні взаємодії з іншими корпоративними керуючим, забезпечувати виконання загальнокорпоративних інтересів, досягати поставлених перед ТК або її підрозділом цілі і завдання. Сукупність менеджерів структурних підрозділів сучасної готельної корпорації являє собою мережу, в межах якої відбувається виробничий процес, створюється і розподіляється додана вартість.

Враховуючи специфіку готельного виробництва, можна також виділити основні сфери, в яких здійснюється комплекс творчих, управлінських та виконавчих робіт. До таких сфер можна віднести: віртуальну, технологічну, нематеріальну і матеріальну.

5. Готельна корпорація як мережева структура. Умови, які викликають стрімке розповсюдження мережевих структур готельних корпорацій. Стратегічне співробітництво в межах готельного виробництва.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що серед умов, що викликали стрімке поширення мережевих структур готельних корпорацій, можна виділити:

- Зростання динамізму зовнішнього середовища і необхідність швидкої адаптації компаній до мінливих умов. Правління готельних корпорацій не може в сучасних умовах ранжувати підрозділу на більш і менш важливі або пріоритетні, а отже не дозволяє собі розкоші формувати середні рівні управління, основною метою яких в традиційному управлінському підході була координація. Зростання швидкості, з якою транснаціональні компанії повинні адаптуватися до мінливих умов, вимагає того, щоб координуючі функції виконувалися тільки на одному, самому високому рівні управління. Більш того, динамізм факторів зовнішнього середовища призводить до того динамізму пріоритету і важливості в загальній корпоративної діяльності окремих структурних підрозділів;

- Постійне ускладнення виробничої і комерційної діяльності, що призводить до аналогічного ускладнення схем взаємодії та внутрішніх бізнес-процесів. Як показує досвід зарубіжних готельних компаній, створення і підтримка стабільних регламентів взаємодії структурних підрозділів корпорації і фіксування бізнес-процесів в рамках даних регламентів і компетенції є неефективним. Взаємодії між структурними підрозділами корпорації повинні бути вільними і відкритими, а отже, будь-яка структура в рамках ТК повинна мати можливість вільного підключення до будь-якого комунікаційного каналу, повинна оперативно формувати власні канали і не бути обмеженою у праві реалізації цієї функції;

- Постійне розширення присутності компанії на глобальному готельному ринку. Сучасна готельна корпорація повинна володіти можливістю швидкого розширення своєї присутності до формованих ринками прибудов, в тому числі і за рахунок приєднання інших форм бізнесу. Вливання нових форм бізнесу, в тому числі і не зайнятих безпосередньо в готельному виробництві представляється можливим тільки в тому випадку, якщо ТК представляє з себе мережеву структуру. Мережа здатна швидко підключити нові підприємства і організувати їх продуктивну взаємодію з вже існуючими фірмами бізнесу, при цьому не вимагаючи масштабних і дорогих реструктуризації та оптимізації;

- Посилення значення автономності виробничої діяльності структурного підрозділу ТК як фактора підвищення загальної конкурентоспроможності компанії. Як вже було доведено вище,

придбання все більшої автономності підрозділами або стратегічними зонами бізнесу, існуючими всередині корпорації, аж до самостійної розробки бізнес-планів, визначення місії і розпорядження наявними ресурсами, посилює ефективність їх діяльності та конкурентоспроможність їхнього продукту на регіональному або глобальному готельному ринку. Досягнення ж автономності в рамках дивізіональних структур повною мірою не представляється можливим, однак мережева структура сприяє цьому, дозволяючи підрозділу не тільки активно брати участь в наявній корпоративній мережі, а й створювати і підключати нові мережеві структури;

- Розвиток мережевих комп'ютерних технологій і світових комунікацій мереж. Саме досягнення науково-технічним прогресом певних висот у сфері телекомунікації дозволило Правлінню сучасних корпорацій, з одного боку, все далі «відпускати» структурні підрозділи в автономне плавання на ринку, а з іншого, підтримувати і навіть підсилювати «невидимий», вироблений за допомогою комп'ютерної техніки контроль за їх діяльністю. Внутрішньокорпоративні комп'ютерні мережі з точністю повторюють мережі організаційні, дозволяють Правлінню туристичної компанії, не чекаючи звітного підрозділу в будь-який час і в будь-якому місці, більше того, навіть діяльність окремого менеджера чи виконавця може бути піддана контролю з боку самого високопоставленого чиновника Правління. Такі форми контролю «тримають» працівників корпорації, в якій би країні або офісі компанії вони не знаходилися, на «короткому повідку», роблячи зайвими додатковими, середні ланки управління та координації діяльності;

- Нарешті, традиційні горизонтальні і вертикальні взаємодії в рамках ТК також були трансформовані в останнє десятиліття. Замість звичних відносин підлеглого і начальника практикують відносини двох співвласників бізнесу з різним набором повноважень; контракти на управління, є ні чим іншим як актом простий покупки управлінських знань професійного менеджера; партнерські угоди і так далі. Мали місце в класичній організаційній структурі горизонтальні зв'язки, засновані на міфічному обміні інформацією, між окремих консультаціях і перехресному обміні досвідом, поступаються лідируючі позиції стратегічного партнерства, альянсів і об'єднанням.

Питання до самопідготовки:

1. В чому полягає мережева концепція теорії стратегічного управління?
2. Основні напрями трансформації конкуренції фірм.
3. Які головна задачі готельної мережі?
4. Аспекти формування мережі.
5. Які основні групи підходів до форм організації готельного бізнесу?
6. Які принципи функціонування і ключовий взаємозв'язок готельної мережі?
7. Типи мереж в залежності від області між фірмової корпорації.
8. Інноваційна модель організаційної структури готельної корпорації.
9. Назвіть види діяльності працівників корпорації: творчі, ініціативні, управлінські, стандартизовані.
10. Готельна корпорація як мережева структура.
11. Які умови викликають стрімке розповсюдження мережевих структур готельних корпорацій.

Тема 7. Сучасні стратегії розвитку міжнародних готельних мереж

План:

1. Трактовка готельних мереж з позиції мережевої концепції. Фактори, які характеризують готельну мережу. Мережева концепція і специфіка готельного продукту.
2. Базові бізнес – моделі мережевих форм міжнародного готельного бізнесу. Характеристики, які впливають на формування базової бізнес – моделі розвитку готельної мережі. Аналітична послідовність виявлення кордонів міжнародних готельних мереж.
3. Зведені характеристики базових бізнес – моделей розвитку готельних мереж.
4. Класифікація стратегій розвитку міжнародних готельних мереж.
5. Основні напрямлення конкуренції міжнародних готельних мереж.
6. Автоматизація і віртуалізація як характеристики готельних корпорацій нового покоління. Риси автоматизації готельних корпорацій. Риси віртуалізації готельних корпорацій.
7. Глобальні системи бронювання і резервування. Переваги глобальної системи.
8. Готельні ресурси Інтернет. Недоліки послуг Інтернет.

1. Трактовка готельних мереж з позиції мережевої концепції. Фактори, які характеризують готельну мережу. Мережева концепція і специфіка готельного продукту.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що пояснення логіки формування готельних мереж як форм організації можна виявити на теоретичному «стику» мережевий концепції теорії стратегічного управління і різних підходів, що пояснюють особливості формування і підтримки довгострокових відносин у рамках стратегічних альянсів та інших форм міжфірмового співробітництва. Незважаючи на те, що значна кількість теоретичних робіт в рамках зазначених напрямків є результатом дослідження компаній високотехнологічних галузей, вважаємо, що мається цілий спектр висновків і положень, які можуть знайти застосування в поясненні закономірностей формування мереж в міжнародному готельному бізнесі.

Важливо відзначити, що мережева форма організації готельного бізнесу в більшому ступені характерна для сегмента готелів високого класу - категорії 4 * і 5 *. Цей факт можна пояснити тим, що в готелях даної категорії необхідна гарантія того, що кожен готель відповідає найвищим стандартам обслуговування. Закономірно, що мережева форма організації бізнесу здатна створювати, розвивати і здійснювати трансферт між учасниками мережі необхідних для подібних гарантій компетенцій, а також підтримувати важливі механізми управління та координації, специфічні щодо характеристик готельного продукту.

Для готельного бізнесу в більшому ступені характерні наступні особливості:

- інвестиції в специфічні активи, тобто в ідіосинкразичні активи, специфічні щодо взаємодії між партнерами і створюють тим самим механізми ізоляції (механізми ізоляції у разі готельного бізнесу можуть бути пов'язані з географічним розташуванням готелів мережі, особливостями персоналу, специфічними особливостями матеріальних або нематеріальних складових готельного продукту);
- комбінація комплементарних, рідкісних і цінних ресурсів і здібностей, створює нові та унікальні продукти, технології та послуги;
- інтенсивний обмін знаннями, синергія, яка призводить до спільного збільшення нових знань та взаємного навчання.

Раніше було відзначено, що мережеві об'єднання найбільш часто зустрічаються серед висококласних готелів категорії 4 * -5 *. Вибір на користь мережевої структури багато в чому продиктований специфікою кінцевого продукту мереж готелів даної категорії. Завдяки мережі входять до неї готелі можуть найбільш ефективно використовувати можливості зовнішнього середовища (наприклад, вигоди географічної «розгалуженості») і наявні внутрішні мережеві ресурси для формування стратегічних компетенцій і комплементарних активів, таких важливих для створення висококласного готельного продукту.

Отже, необхідність готельних мереж пов'язана, по-перше, із специфікою готельної галузі і, по-друге, зі складністю її кінцевого продукту, комплексним характером його пропозиції. У подібних умовах найважливішим інструментом розвитку нових джерел компетенцій в готельному бізнесі є кооперація з іншими учасниками готельної галузі і супутніх галузей, тобто формування мереж.

2. Базові бізнес – моделі мережевих форм міжнародного готельного бізнесу. Характеристики, які впливають на формування базової бізнес – моделі розвитку готельної мережі. Аналітична послідовність виявлення кордонів міжнародних готельних мереж.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що міжнародний готельний бізнес як окрема галузева гілку індустрії гостинності характеризується вкрай високою інтенсивністю конкуренції. У галузі присутня значна диференціація стратегій, спостерігається високий ступінь фрагментації і велика різноманітність гравців і вихідних концепцій готельних підприємств. Тенденції до кооперації сприяють виникненню різних конкурентних форм об'єднання готельних підприємств

Слід зазначити, що бізнес-модель грає найважливішу роль в забезпеченні конкурентних переваг фірми. Це поняття описує сукупність управлінських рутин, розуміння яких пояснює, як «спроектований» бізнес фірми для задоволення запитів її клієнтів, яким чином скомбіновані її ресурси, як ідентифікуються цільові ринкові сегменти, які механізми вилучення економічних вигод з її операцій і в кінцевому рахунку - як фірма керує своєю вартістю. Бізнес-модель є «архітектура бізнесу фірми», що складається з рутинізованих елементів її організаційного механізму (нерутинізованні елементи - це, наприклад, лідерство і креативність топ-менеджерів). Проблема бізнес-моделі особливо гостро постає, коли створюється нова фірма або робиться радикальне організаційне оновлення компанії (наприклад, при переході на нову стадію її життєвого циклу), однак будь-яка фірма завжди діє на основі якоїсь (успішної або невдалої) бізнес-моделі.

Форма організації готельного бізнесу і масштаби готельної фірми будуть залежати від законодавчо-правових і економічних особливостей зовнішнього середовища фірми і від специфіки ринків, на яких присутній готельна фірма. Зокрема, дані особливості будуть впливати на рішення про відкриття нових готелів ланцюга в різних географічних регіонах і в цілому - на стратегії експансії готельних фірм. Науковий внесок роботи в дослідження мережевих форм організації міжнародного готельного бізнесу полягає в тому, що в даній роботі поставлено питання про масштаби (розмірі) готельних ланцюгів. Зокрема, автор формулює припущення про те, що масштаб

(розмір) готельного ланцюга залежить від 4 показників: пропозиції послуг професійних менеджерів, дозволу агентської проблеми, наявності єдиного бренду для готелів ланцюга і ступеня репрезентативності готелів ланцюга в рамках заданого географічного регіону. Слід зазначити, що автор концентрується лише на певній бізнес-моделі розвитку готельних мереж - класичної готельної ланцюга, роблячи акцент на фінансовій і кількісній стороні розвитку готельних ланцюгів, відображеної в показниках доходів і зростання сукупного номерного фонду.

3. Зведені характеристики базових бізнес – моделей розвитку готельних мереж.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що була встановлена найважливіша взаємозв'язок між видом базової бізнес-моделі та кордонами мереж як форм організації міжнародного готельного бізнесу. Вид бізнес-моделі не-посередньо впливає на характер стратегій експансії міжнародних готельних мереж і, отже, на темпи зростання (розширення) мережі, що виражається, по-перше, у відкритті нових готелів мережі, по-друге, в появі нових географічних точок присутності готелів мережі. Аналіз перерахованих факторів дозволяє судити про межі мережевий форми організації готельного бізнесу.

Щодо існування базових бізнес-моделей, параметрів, їх визначальних, і їх зв'язку з межами готельних мереж як форм організації, знаходять очевидне підтвердження з боку провідних фахівців міжнародного готельного бізнесу.

Оскільки були вивчені полярні за своєю сутністю бізнес-моделі, навряд чи можна з упевненістю стверджувати, що яка-небудь з ідентифікованих бізнес-моделей більш або менш ефективна в порівнянні з іншими, адже кожна бізнес-модель характеризується своїми пріоритетами в географічній репрезентативності, своїми цільовими сегментами споживачів і особливою концепцією готельного продукту. У зв'язку з цим можливо міркування лише про відносну ефективності, яка для кожної бізнес-моделі може бути оцінена на основі:

- по-перше, відповідності результатів функціонування готельної мережі:

- початковим уявленням про стратегічне позиціонування на ринку;
- базовим пріоритетам, закладеним у корпоративну стратегію;
- потребам ринків і цільових сегментів в рамках даних ринків;
- по-друге, здатності стимулювати попит на готельні послуги мережі і генерувати стійкий потік повторних продажів (повторних візитів в готелі мережі).

Бізнес-моделі, з нашої точки зору, можна трактувати в термінах компетенцій. Очевидно, що для успішного управління готелями класичної готельної ланцюга потрібні компетенції, які відрізняються від тих, які необхідні у випадку невеликих ексклюзивних готельних мереж, що застосовують бізнес-модель «колекція готелів». Сукупність характеристик, встановлених для кожної бізнес-моделі, відповідає важливого поняттю груп компетенцій. Вводячи поняття груп компетенцій, акцентував увагу на необхідності відходу від традиційного аналізу конкурентного поля на основі поняття стратегічних груп конкурентів М. Портера, оскільки даний аналіз не дозволяє охопити всіх реальних конкурентів готельної мережі внаслідок прив'язки стратегічних груп конкурентів до характеристик галузі, пропозиції, кінцевого продукту. Під стратегічними групами конкурентів з урахуванням аналізу готельної галузі розуміється сукупність фірм, які в рамках заданого обмеженого географічного регіону конкурують один з одним за один і той же сегмент кінцевих споживачів, що відрізняються одними і тими ж перевагами.

4. Класифікація стратегій розвитку міжнародних готельних мереж.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що міжнародний готельний бізнес характеризується високим ступенем фрагментації, що вказує на існування в галузі різноманітних концепцій готельного продукту готелів категорії 4 * -5 *. Більшість сучасних готельних мереж в ході свого розвитку прагнуть до вирішення двох найважливіших стратегічних завдань, що впливають на їх конкурентні позиції на світовому готельному ринку. По-перше, вони прагнуть до найбільш повної реалізації потенціалу, закладеного в корпоративних стратегіях. По-друге, дані прагнення повинні бути збалансовані з

постійним відстеженням та впровадженням в рамках мережі інновацій у сфері готельного продукту.

Можна зробити наступні важливі висновки:

1. Представлена класифікація стратегій розвитку міжнародних готельних мереж, безумовно, не відображає вичерпний спектр стратегій, проте позначає найбільш рас-пространенія альтернативи зростання мереж і ціннісного розширення ключового готельного продукту. При цьому аналіз даних стратегій показує, що «їх конкурентні переваги обумовлені як матеріальними (фізичними та фінансовими), так і нематеріальними активами».

2. Стратегії, описані в рамках класифікації, у багато чому визначаються базовими бізнес-моделями (класична готельна ланцюг, колекція готелів, менеджери-власники), лежать з основи розвитку міжнародної готельної мережі, оскільки бізнес-моделі визначають напрямки і масштаби зростання мережі, а також поєднання необхідних стратегічних альтернатив, важливих з точки зору відповідності концепції готельного продукту і географічної репрезентативності мережі обраної бізнес-моделі розвитку. Таким чином, обрані класифікаційні ознаки (географія і масштаб операцій, філософія бренду, правові основи операцій, характеристики готельного продукту, базові принципи надання готельного продукту) черпають свої основи в базових бізнес-моделях, а базові бізнес-моделі фактично втілюються в унікальному для кожної мережі поєднанні стратегій, ідентифікованих в рамках класифікації

5. Основні напрямки конкуренції міжнародних готельних мереж

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що широкий спектр стратегій розвитку міжнародних готельних мереж визначається не тільки особливостями готельного продукту, готельної галузі і базовими бізнес-моделями, але і самим характером конкуренції в готельному бізнесі. Можна стверджувати, що готельний бізнес характеризується багаторівневим характером конкуренції міжнародних готельних мереж.

Застосування концепцій в готельному бізнесі автоматично перетворює готельну послугу в неповторний емоційний досвід. Концепція в даному випадку є основою для базового, ключового та

розширеного готельного продукту, оскільки завдяки концепції можна застосовувати методи персоніфікації та кастомізації в обслуговуванні.

Розвиток різних концепцій мережевих готелів як стратегії набуло широкого поширення в міжнародному готельному бізнесі в зв'язку з тим, що, «маркетинговий підхід до визначення потенційних клієнтів за демографічними ознаками - віком, статтю, статусом - на сьогоднішній день застарів, оскільки не ці характеристики визначають внутрішній світ людини, його бажання і потреби ...». Таким чином, дані тенденції та зміни здатні пояснити причину успіху готельних мереж, що застосовують БМ-2 або БМ-3, з точки зору самої концепції готельного продукту. Так, наприклад, досить поширеною стратегією є відкриття вже згадуваних раніше бутик-готелів - готелів з невеликою кількістю номерів, побудованих за унікальним проектам і відрізняються неповторним дизайном приміщень, інтер'єром і стилем обслуговування.

Застосування концепцій в готельному бізнесі автоматично перетворює готельну послугу в неповторний емоційний досвід. Концепція в даному випадку є основою для базового, ключового та розширеного готельного продукту, оскільки завдяки концепції можна застосовувати методи персоніфікації та кастомізації в обслуговуванні. Можливі варіанти концепцій мережевих готелів (курортні готелі, спа-готелі, клубні готелі, бутик-готелі (дизайнерські готелі), готелі-замки, гірськолижні готелі, концепція «yotel», міські готелі (бізнес-готелі), конгрес-отелі і т. д.). Безумовно, наявність подібних концепцій і форматів надання готельного продукту розширює можливі межі конкуренції готельних мереж.

Група стратегій «Базові принципи надання готельного продукту» пов'язана з необхідними інвестиціями готельної мережі для підтримки базового готельного продукту та доведення його рівня до концепції розширеного готельного продукту. Спектр даних стратегій є необхідною умовою надання якісного готельного продукту і засобом його вдосконалення, диференціації і, отже, розвитку самої готельної мережі.

6. Автоматизація і віртуалізація як характеристики готельних корпорацій нового покоління. Риси автоматизації готельних корпорацій. Риси віртуалізації готельних корпорацій.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що стратегії в області менеджменту якості, розвитку персоналу (стратегія інвестицій в software), вдосконалення матеріальної складової готельного продукту (стратегія інвестицій в hardware), системи підтримки стандартів готельної пропозиції, застосування сучасних інформаційних технологій в обслуговуванні гостей є обов'язковими і необхідними для всіх без винятку готельних мереж, незалежно від виду бізнес-моделі, якої вони дотримуються у своєму розвитку. Якість готельного продукту та послуг «стає найбільш вагомим складовою конкурентоспроможності» в готельному бізнесі.

Стратегії в області менеджменту якості в наданні готельного продукту тісно пов'язані з впровадженням та розвитком внутрішньокорпоративних стандартів якості. При цьому слід зазначити, що в готельному бізнесі система якості та стандартів розглядається як складова частина системи управління персоналом, як елемент корпоративної культури. Стратегії підтримки якості та стандартів дозволяють: 1) скорочувати відсоток можливих помилок при обслуговуванні гостей, 2) персоналу працювати без постійного стресу, 3) виділяти більшу кількість часу на пошук кращих рішень, 4) досягати сприятливої робочої атмосфери, 5) збільшувати прибуток готельних підприємств мережі.

Підтриманню якісного готельного обслуговування сприяють інформаційні технології, які підвищують ефективність операцій і якість готельної послуги, сприяє встановленню і підтримці зворотного зв'язку з клієнтами мережі, допомагають відслідковувати та аналізувати фінансові показники, показники ступеня задоволеності гостей послугами готелів мережі, дозволяють кастомізувати і персоналізувати обслуговування, що є вкрай важливим сьогодні для готельних мереж.

Стратегії інвестицій в hardware найчастіше пов'язані не тільки з вкладенням коштів у переобладнання і оновлення номерів, але і з сучасною тенденцією створення унікальних дизайнерсько-архітектурних рішень в будівництві мережевих готелів, що створює особливу неповторну атмосферу готелів мережі.

Стратегії інвестицій в software пов'язані з розвитком персоналу готельної мережі, з постановкою ефективної системи мотивації, безперервного навчання, підвищення кваліфікації, що забезпечують бездоганність сервісу. У всіх готельних мереж є власні програми

навчання та розвитку персоналу, підвищення їх кваліфікації, у багатьох - власні корпоративні університети, в яких співробітникам надається можливість проходження спеціальних навчальних програм, що відповідають міжнародним стандартам.

Перераховані стратегії впливають на широкий спектр можливостей ціннісного збагачення ключового готельного продукту. У зв'язку з цим можна навести приклад готельної мережі Marriott, яка в 2005 р. почала реалізацію програми «At Your Service».

Готельна мережа The Hongkong and Shanghai Hotels, Ltd., Керуюча готелями під брендом Peninsula в Азії і США, у своєму прагненні збагатити концепцію готельного продукту, пропонованого гостям готелів, розробила спеціальні програми культурних заходів під назвою Academy A La Carte. У рамках цих програм гість отримує унікальні можливості ознайомлення з культурою, історією, стилем життя міста, в якому розташований готель. Нововведення, вперше запропоноване в мережевому готелі Peninsula Hong Kong, стало настільки успішним, що було прийнято рішення про використання подібних програм у всіх готелях мережі. Готельна мережа Orient-Express ввела для своїх гостей послугу під назвою «Orient-Express Private Jet Experience», завдяки якій стають доступними багато екзотичні місця, до яких можна добратися тільки літаком. Послуга пропонує перельоти з будь-якої точки США з кожного маршруту, обраному клієнтом. У пакет послуг включені всі авіаперельоти, розміщення в готелях, наземний транспорт, послуги гідів і перекладачів. Таким чином, спектр ціннісного розширення концепції ключового готельного продукту може бути дуже широким.

7. Глобальні системи бронювання і резервування. Переваги глобальної системи.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що стратегія глобальних систем бронювання пов'язана насамперед із включенням готелів мережі в відомі GDS, тобто формуванням окремого і вельми важливого каналу продажів номерів готельної мережі. GDS як канал продажів дозволяє розширити доступ готельної мережі до потенційних споживачів. При цьому даний канал може застосовуватися як для залучення нових клієнтів, так і для роботи з постійними гостями готелів мережі. GDS - це глобальні системи бронювання, які можуть

підрозділятися на приєднані (центральні) і неприєднані системи бронювання.

Приєднана система бронювання - це система бронювання готельної мережі, в яку включені всі її готелі. Готельні мережі пов'язують свої бази даних для оптимізації процесу бронювання і зменшення трансакційних витрат. Велика перевага приєднаної мережі полягає в тому, що бронювання номера може здійснюватися з будь-якого готелю мережі в будь-якій країні світу. Бронювання переходить по автоматизованій мережі з одного готелю в іншу, що вкрай важливо у випадку готельних мереж, які дотримуються стратегій глобальної експансії. Прикладами подібних приєднаних систем бронювання є системи Holidex (готельна мережа Holiday), Roomfinder (готельна мережа Ramada), Marsha (готельна мережа Marriott). Приєднані системи взаємодії між готелями мережі на глобальному рівні дозволяють не тільки здійснювати рівномірне завантаження мережевих готелів, але і обмінюватися важливою статистичною інформацією, необхідною для подальшого підвищення продажів.

Неприєднані системи бронювання дозволяють об'єднувати незалежні готелі і готелі, не включені в мережу. Головне завдання даної системи - інтенсивна робота з туристичними операторами та індивідуальними споживачами в області продажів готельних квот. Присутність у відомій неприєднаній глобальній системі бронювання дозволяє готелям мережі здійснювати постійну рівномірне завантаження номерного фонду, сприяє зростанню маркетингового потенціалу мережі. Готелі розміщують інформацію про своїх номерах і поточних цінах в глобальних системах резервування (наприклад, в таких системах, як Wizcom, Pegasus та ін), які акумулюють інформацію від різних готельних мереж і туристичних посередників, після чого глобальні системи бронювання передають дану інформацію кінцевому клієнту або посереднику (туроператору), з яким GDS домовляється про оптові знижки на номери в готелях. GDS вперше стали застосовуватися найбільшими авіакомпаніями в якості термозлови, за допомогою яких здійснювалося бронювання авіаквитків.

Першими системами були «Appolo» (GDS, створена авіакомпанією United Airlines) і «Sabre» (GDS авіакомпанії American Airlines). Дані системи дозволяли туристичним фірмам отримувати всю необхідну інформацію про авіарейси в режимі реального часу. Далі спектр послуг подібних систем істотно розширився, і туристичні

фірми отримали доступ до інформації про суміжні туристичних галузях, в тому числі про готелях. Після появи подібних систем бронювання у США аналогічні системи почали створюватися в інших країнах. У 1987 р. було створено два європейських консорціуму - «Galileo» і «Amadeus». Зараз всі американські та європейські GDS тісно взаємозалежні один з одним. Через GDS є можливість бронювати готелі в різних готельних мережах. Найбільш відомі сьогодні GDS - Amadeus, Galileo, Appolo, Sabre, Worldspan, Bookhotel, Utell, Abacus (охоплює Азійсько-Тихо - океанський регіон), Sita (французька національна система бронювання), Gemini (канадська система бронювання).

8. Готельні ресурси internet. Недоліки послуг Інтернет.

Під час вивчення теми, слід звернути увагу, що великий пласт літератури присвячений стратегічним особливостям застосування інформаційних технологій в готельному бізнесі та розвитку глобальних дистрибутивних систем (GDS).

Виходячи з матеріалів проведених кількісних досліджень, автори стверджують, що інформаційні технології в готельному бізнесі дозволяють знижувати операційні витрати, підвищувати ефективність продажів і продуктивність персоналу готелів, покращувати рівень обслуговування. В рамках «інформаційно-технологічного» напрямку окрема група досліджень присвячена стратегічним аспектам створення і розвитку власних інтернет-сайтів готельних мереж, покликаних активізувати продажі і бронювання через власні інтернет - ресурси.

Кобрендінг припускає довгострокову співпрацю двох або більше фірм, яким належать ті чи інші бренди, з метою створення особливого унікального продукту, фізично або символічно асоціюється з об'єднаним назвою бренду, логотипом або іншими характеристиками партнерів по взаємодії.

Кобрендінг - вельми ефективна стратегія в разі глобальних брендів, оскільки дана стратегія сприяє більш успішному позиціонуванню глобального бренду на локальному ринку. Таким чином, кобрендінг спрямований на взаємне посилення і взаємовигідну підтримку різних брендів. Прикладом у даному випадку є готельна мережа Kempinski, яка здійснює стратегію кобрендінга спільно з партнерами по стратегічному альянсу Global Hotel Alliance - готельними мережами-партнерами Omni Hotels, The Leela Palaces,

Hotels and Resorts, Landis Hotels & Resorts, Marco Polo Hotels, Pan Pacific Hotels & Resorts, Dusit International.

Яскравим прикладом є вельми поширені в готельному бізнесі стратегічні альянси між готельними мережами і авіакомпаніями. Авіалінії та готельні мережі укладають партнерські угоди, завдяки яким клієнти можуть економити на перельотах і проживанні [Суторміна, 2007]. Такі програми пропонують готельні мережі Kempinski, Accor, Orient-Express, Corinthia, Hyatt, Le Meridien та ін.

Цікавим прикладом локального застосування стратегії кобрендинга можна вважати створений в Санкт-Петербурзі стратегічний альянс готелів 4 * -5 *, керованих під міжнародними мережевими готельними брендами, спрямований на розвиток спільної програми просування Санкт-Петербурга на туристичним ринку в несеzonний період. Ініціатива створення подібної мережі готелів міста із західними стандартами менеджменту була висунута «Гранд Готелем Європа». Дана спільна програма, що об'єднала провідні готелі міста, отримала назву «Білі дні» (The White Days).

Створення подібної мережі вкрай важливо, оскільки в результаті об'єднання готелі не тільки вирішують проблеми зниження завантаження в несеzonний період, але і здійснюють кобрендинг. У пакет послуг, пропонованих туристам, які використовують можливості програми, входить 3-4-денне мешкання в одному з 4 * - 5 *-зіркових готелів міста (Corinthia Nevskij Palace, Angleterre, Hotel Astoria, Grand Hotel Europe, Radisson SAS Royal Hotel, Kempinski Moika 22, Park Inn Pulkovskaya, Park Inn Pribaltiyskaya, Renaissance St. Petersburg Baltic Hotel, Taleon Imperial Hotel).

Питання до самопідготовки:

1. Яка трактовка готельних мереж з позиції мережевої концепції.
2. Які фактори характеризують готельну мережу.
3. Мережева концепція і специфіка готельного продукту.
4. Які існують базові бізнес-моделі мережевих форм міжнародного готельного бізнесу?
5. Які характеристики впливають на формування базової бізнес-моделі розвитку готельної мережі?
6. Яка аналітична послідовність виявлення кордонів міжнародних готельних мереж?

7. Яка існує класифікація стратегій розвитку міжнародних готельних мереж?
8. Основні напрямлення конкуренції міжнародних готельних мереж.
9. Які риси автоматизації готельних корпорацій?
- 10 Які риси віртуалізації готельних корпорацій?
11. Глобальні системи бронювання і резервування. Переваги глобальної системи.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Використання інноваційних технологій в галузі туризму: монографія / Зайцева В.М., Гурова Д.Д., Корнієнко О.М., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. – Запоріжжя: Дике Поле, 2015. – 144 с.
2. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. – Суми : Університетська книга, 2015. – 334 с.
3. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком : навч. посіб. / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2015. – 324 с.
4. Економіка й організація інноваційної діяльності: підручник / О.І.Волков, М.П.Денисенко, А.П.Гречан та ін.: під ред. О.І.Волкова, М.П.Денисенко. – К.: Професіонал, 2014. – 960 с.
5. Александрова А.Ю., Ступина О.Г. Туристське регіонаознавство: вплив регіональної –інтеграції на світовий туристичний ринок: монографія / А.Ю. Александрова, О.Г. Ступіна. – М.: КноРус, 2014. – 214 с.
6. Безрутенко Ю.В. Маркетинг в соціально-культурному сервісі і туризмі: навч. посібник / Ю.В. Безрутенко. – 2-е вид. – М.: Дашков і К °, 2014. – 430 с.
7. Бернет Д., Мориарти С. Маркетинговые коммуникации: интегрированный подход. – СПб.: Питер, 2016. – 322 с.
8. Василенко В.О. Конкурентоспроможність підприємств у сфері туристичного бізнесу: навч. посібник / В.О. Василенко, Т.І. Ткаченко. – Київ: Освіта України, 2014. – 508 с.
9. Інновінг в туризмі: монографія / А.А.Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. – 532 с.
10. Кляп М.П. Сучасні різновиди туризму: навч. посібник / М. П. Кляп, Ф. Ф. Шандор. – Київ: Знання, 2011. – 334 с.
11. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства : підручник / Н.Є. Кудла. – Київ: Знання, 2012. – 343 с.
12. Кудла Н.Є. Управління якістю в туризмі : підручник / Н.Є. Кудла. – Київ: ЦУЛ, 2015. – 328 с.
13. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку : монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми: Університетська книга, 2015. – 728 с.
14. Маркетинг і менеджмент інноваційного розвитку: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. – Суми:

Університетська книга, 2015. – 728 с.

15. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г.І. Михайліченко; Київ. нац. торг.-економ. ун-т. – Київ : КНТЕУ, 2013. – 608 с.

16. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід: монографія / Заг. ред. проф. Зайцевої В.М. – Запоріжжя: ЛПКС, 2014. – 276 с.

17. Мунін Г.Б. Маркетинг туризму: економікоорганізаційні аспекти : підручник / Г.Б. Мунін, В.О. Лук'янов, В.В. Гарагонич. – Київ: Кондор, 2011. – 430 с.

18. Панченко Ю.В., Лугінін О. Є., Фомішин С.В. Менеджмент внутрішнього і міжнародного туризму: навч. посібник./ Ю.В. Панченко, О.Є. Лугінін, С.В. Фомішин. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2013. – 342 с.

19. Технологічна політика: глобальний контекст та українська практика: монографія / Л.І. Федулова. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. – 844 с.