

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

В. М. Зайцева, Д. Д. Гурова, О. М. Корнієнко,  
Т. С. Нукліна, С. М. Журавльова

# **ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ**

МОНОГРАФІЯ

Запоріжжя  
**ДИКЕ ПОЛЕ**  
2015

УДК 338:001.895  
ББК 65.433

Рекомендовано до видання вченою радою ЗНТУ,  
протокол № 1 від 02.09.2014 р.

**Рецензенти:**

*Ткач В.О.*, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної кібернетики Запорізької державної інженерної академії.

*Яцун Л.М.*, кандидат економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності Харківського державного університету харчування та торгівлі.

**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.

ISBN 978-966-2752-58-8

Висвітлено основні положення сучасної теорії інновацій в галузі ресторанного та готельного бізнесу, надано загальні рекомендації туристичним підприємствам щодо впровадження інноваційних технологій в техніко-організаційний процес обслуговування.

Монографія має наукову та практичну цінність для науковців, аспірантів, студентів і фахівців з туристичного бізнесу.

УДК 338:001.895  
ББК 65.433

ISBN 978-966-2752-58-8

© Зайцева В.М., 2015

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. Теоретичні основи визначення сутності інновацій в туризмі.....	6
1.1. Трактуювання поняття «інновація».	
Класифікація та основні ознаки інновації.....	6
1.2. Роль інновацій в туризмі.....	21
Висновки 1 розділу.....	36
РОЗДІЛ 2. Інноваційна діяльність в ресторанній галузі.....	38
2.1. Роль та сутність інновацій в ресторанному бізнесі.....	38
2.2. Заходи щодо підвищення ефективності роботи ресторану.....	58
2.3. Рекомендації по оптимізації впровадження інноваційної технології управління.....	65
Висновки 2 розділу.....	73
РОЗДІЛ 3. Інноваційний розвиток підприємств готельного господарства.....	75
Висновки 3 розділу.....	95
РОЗДІЛ 4. Інноваційний підхід до інформаційних технологій в туризмі.....	96
4.1. Роль інформаційних технологій в розвитку туризму.....	96
4.2. Використання інформаційних технологій в туристичній діяльності.....	101
4.3. Дослідження використання Інтернет-ресурсів українськими туристичними підприємствами.....	113
4.4. Аналіз туристських Інтернет-ресурсів у місті Запоріжжя.....	122
4.5. Переваги створення власного сайту туристичної фірми.....	125
Висновки 4 розділу.....	134
ВИСНОВКИ.....	136
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	139

## ВСТУП

Туризм по праву вважається глобальною соціально-економічною явищем сучасного світу. Півмільярда туристів витрачають в поїздках більше однієї третини трильйона доларів. Актуальність дослідження інноваційних процесів туризму диктується практичними та науковими міркуваннями.

У практичному плані бурхливо розвивається індустрія туризму, використавши очевидні, що лежать на поверхні резерви розвитку, потребує нового імпульсу, в пошуку інновацій для обґрунтування своїх позицій у конкурентній боротьбі. Особливо великі ризики беруть на себе організації, реалізуючи стратегічні орієнтири. Туризм, формуючи власний шлях, потребує узагальнення накопичення досвіду.

У теоретичному плані розробка інноваційної проблематики привертає особливу увагу дослідників з ряду причин. По-перше, концепція інноваційного суспільства, що обговорюється вченими, докорінно змінює наукове уявлення про економічний розвиток. Із збільшенням потоків інновацій, з поширенням інновацій на всі сфери життєдіяльності людини, з розвитком особливого типу мислення менеджера, за новим подається і пояснюється економічна поведінка керівника в сфері туризму.

По-друге, інновації, зміцнюють позиції господарюючого суб'єкта, які повинні стати об'єктом ретельних розрахунків і оцінок. Здійснення системного, комплексного, технологічного підходів виступають обов'язковими вимогами до інноваційної діяльності в туризмі.

По-третє, до інноваційних проблем зазвичай примикають інвестиційні. Не відкидаючи необхідності дослідження інвестицій, великі резерви посилення інноваційної спрямованості туризму бачаться в організаційних змінах.

По-четверте, далеко не повністю активізований людський ресурс в туризмі. Зростає роль управлінців як каталізаторів

прискорення інноваційних перетворень. Інноваційний потенціал управління реалізується в діяльності, поведінці та його мотивації, методології менеджменту, стилі управління.

Вихідні положення дослідження інноваційної проблематики впливають з праць вчених, що спеціалізуються в області менеджменту, і насамперед робіт Виханського О.С., Глазьєва С.Ю., Гончарова В.В., Гуніна В.М., Ильєнкової С.Д., Пригожина А.І., Фатхутдінова Р.А., Ансоффа І., Гібсона Дж. Л., Іванцевича Д.М., Дракера П.Ф., Карлофф Б., Робсона М., Уллах Ф. та інших.

Поява робіт цих авторів внесла суттєвий внесок до розробки теорії інноваційного управління туризмом. Однак кількість публікацій щодо проблем розвитку та інновацій в туризмі обмежена.

На сьогоднішній день найбільш розробленими виявилися питання інформаційних систем в туризмі, окремі питання активізації людського ресурсу. Частково висвітлені проблеми інноваційної стратегії. Більшість досліджень розглядає інновації як елемент цілком підлеглий глобальній економіці без приватних особливостей туристкою діяльності.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ІННОВАЦІЙ В ТУРИЗМІ

### 1.1. ТРАКТУВАННЯ ПОНЯТТЯ «ІННОВАЦІЯ». КЛАСИФІКАЦІЯ ТА ОСНОВНІ ОЗНАКИ ІННОВАЦІЇ

Інновації й інноваційна діяльність традиційно представляються як напрямок науково-технічного прогресу (високотехнологічної його складової) і як процес, пов'язаний із впровадженням результатів наукових досліджень і розробок у практику. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, але й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає як явний фактор зміни, як результат діяльності, втілений у новий або вдосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги й нові підходи до задоволення соціальних потреб.

Туризм постійно розвивається, незважаючи на різні перешкоди політичного, економічного й соціального характеру. Туристський бізнес у багатьох випадках є ініціатором і експериментатором в освоєнні й впровадженні сучасних передових технологій, безупинно змінює форми й способи пропозиції й надання послуг, відкриває й освоює нові можливості.

Інновації – це кінцевий результат інноваційної діяльності, у вигляді нового чи удосконаленого продукту або технологічного процесу, який наділено якісними перевагами при використанні та проектуванні, виробництві, збуті, використовується у практичній діяльності та має суспільну перевагу [5].

Нині актуальність інновацій обґрунтовується багатьма чинниками. Головними серед них є:

- 1) необхідність реструктуризації й перепрофілювання підприємств згідно вимог ринку;
- 2) застарілий парк машин і технологічного устаткування;
- 3) досить часті і різкі зміни попиту на товар;
- 4) конкуренція.

Стосовно останнього чинника відомий американський фахівець в області конкуренції Майкл Портер у монографії «Міжнародна конкуренція» відзначав, що в конкуренції головну роль грають інновації й зміни. Отже, інновації розглядаються як найважливіший фактор росту конкурентоздатності підприємства, фірми, компанії і, врешті-решт, країни.

Інновація (innovation) (англ.) – утворено з двох слів – латинського «новація» (новизна, нововведення) та англійського префікса «in» – «в», «введення». В буквальному перекладі – введення нового, відновлення.

Розглянемо тлумачення терміну «інновація». Термін і поняття «інновації», як нової економічної категорії, ввів австрійський учений Йозеф Шумпетер (1883–1950 рр.). У роботі «Теорія економічного розвитку» (1911 р.) він уперше розглянув питання впливу інновацій на розвиток і дав визначення інноваційного процесу. При цьому під інновацією він мав на увазі зміну з метою впровадження й використання нових видів споживчих товарів, нових виробничих, транспортних засобів, ринків і форм організації в промисловості. Згідно Й. Шумпетеру, інновація є головним джерелом прибутку, а він є результатом впровадження новацій: без розвитку немає прибутку, без прибутку немає розвитку [9].

У світовій економічній літературі «інновація» інтерпретується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, що втілюється в нових продуктах і технологіях.

В оксфордском тлумачному словнику поняття «інновація» роз'яснюється в такий спосіб: «Будь-який новий підхід до конструювання, виробництва або збуту товару, у результаті чого новатор або його компанія одержують перевагу перед конкурентами» [15].

Ф. Ніксон вважає, що інновація – це сукупність технічних, виробничих і комерційних заходів, що приводять до появи на ринку нових і поліпшених промислових процесів і обладнання.

Б. Твісс у 1989 р. писав, що інновація – процес придбання інтелектуальним товаром (винаходом, інформацією, ноу-хау) економічного змісту, за допомогою досягнення позитивного результату при реалізації на ринку [9].

Б. Санто вважає, що інновація – це такий суспільний технічний та економічний процес, який через практичне використання ідей і винаходів приводить до створення кращих за своїми властивостями виробів, технологій, і у випадку, якщо вона орієнтується на економічну вигоду, прибуток, поява інновації на ринку може призвести додатковий дохід [20].

Кулагін А.С. дає визначення інновації, як: «Інновація – нова або поліпшена продукція (товар, робота, послуга), спосіб (технологія) її виробництва або застосування, нововведення або удосконалення у сфері організації і (або) економіки виробництва і (або) реалізації продукції, що забезпечує економічну вигоду та створює умови для такої вигоди або поліпшує їх» [9].

Готфрід Хаберланд, німецький спеціаліст, вважає, що нововведення охоплює науково-технічні, технологічні, економічні і організаційні зміни, що відбуваються в процесі відтворювання. Його основними характеристиками є: якісна новизна виробів, способів виробництва і технологій в порівнянні з передуючими, темп реалізації, динаміка циклу нововведення, економічна ефективність, соціальні наслідки.

Організація економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР) визначає поняття інновації таким чином: інновація – цей новий додаток наукових і технічних знань, що приводить до ринкового успіху [24].

Канадське статистичне управління розглядає інновацію як трансформацію ідей в новий або поліпшений продукт або робочий процес, що користується попитом на ринку.

Американські фахівці дотримуються схожої точки зору з питання визначення нововведень. Нововведення – це вся система, за допомогою якої ідея або винахід вперше перетворюються на комерційну реальність. Це – успішне упровадження продукту або послуг на ринок або в економіку.

Федулова Л.І. в підручнику «Інноваційна економіка» дає наступне визначення: інновація – кінцевий результат діяльності з реалізації нового, чи вдосконаленого продукту, що реалізується на ринку, нового або вдосконаленого технологічного процесу, який використовується в практичній діяльності.

Василенко О.В. пише, що інновації – це новостворені і (або) вдосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що істотно поліпшують структуру та якість виробництва і (або) соціальної сфери [9].

В наведених визначеннях є три моменти, які потребують уточнення. По-перше, під терміном «інновація» деякі автори розуміють результат творчого процесу у вигляді нової продукції (техніки), технології, методу, а деякі – процес введення нових виробів, елементів, підходів, принципів замість діючих. Відповідно розрізняються два типи інновацій: продуктові і процесні.

Продуктові інновації охоплюють упровадження нових або вдосконалених продуктів.

Процесні інновації – це процес освоєння нової або значно вдосконаленої продукції, організації виробництва, управління виробництвом. Випуск такої продукції неможливий при використуванні наявного устаткування або вживаних методів виробництва.

По-друге, неоднозначна відповідь на питання що саме слід вважати інновацією? Чи повинна інновація бути «абсолютно» новою, єдиною, першою в історії людства? Або ж інноватором є і той, наприклад, хто першим в своїй сфері діяльності упровадив інновацію, давно відому в інших

сферах? Чи не є інноватором і той, хто відкрив і упровадив щось для себе абсолютно нове, проте вже давно відоме для оточуючих?

І, нарешті, що саме може вважатися інновацією для конкретного підприємства? Вважається, що для визначення інновації орієнтиром можуть бути, наприклад, різка зміна продуктивності, якість продукції, поява нового продукту і т. ін. При цьому вирішальне значення має швидкість змін. Різкий стрибок замість поступального просування виділяє саме інновацію. Помітимо, що далеко не завжди процес створення, наприклад, нової техніки або технології є інноваційним.

Всі існуючі визначення можна класифікувати за п'ятьма основними підходами:

- 1) об'єктному;
- 2) процесному;
- 3) об'єктно-утилітарному;
- 4) процесно-утилітарному;
- 5) процесно-фінансовому.

Суть об'єктного підходу полягає у тому, що інновація виступає як об'єкт – результат науково-технічний прогрес: нова техніка, технологія. Розрізняють базисні інновації, які реалізують крупні винаходи і стають основою формування нових поколінь і напрямів техніки; поліпшуючі інновації, що звичайно реалізують дрібні і середні винаходи і переважно у фазах розповсюдження і стабільного розвитку науково-технічного циклу; псевдоінновації, направлені на часткове поліпшення застарілих поколінь техніки і технологій.

Упровадження нового продукту визначається як базисна продуктова інновація, якщо йдеться про продукт, можлива область застосування якого, а також функціональні характеристики, властивості, конструктивні або використані матеріали і компоненти істотно відрізняють його від продуктів, що раніше випускалися. Такі інновації направлені на освоєння нових поколінь машин і матеріалів і засновані на

принципово нових технологіях або на поєднанні існуючих технологій в новому їх застосуванні [27].

Поліпшуючі інновації зачіпають вже існуючий продукт, якісні або вартісні характеристики якого були помітно поліпшені за рахунок використання ефективніших компонентів і матеріалів, часткової зміни однієї або ряду технічних підсистем.

Слід розрізняти інновації і неістотні видозміни продуктів і технологічних процесів (так звані псевдоінновації), під якими маються на увазі естетичні (у кольорі, декорі і т. ін.), а також незначні технічні або зовнішні зміни в продукті, що залишають незмінним його конструктивне виконання і що не роблять досить помітного впливу на параметри, властивості, вартість будь-якого виробу і вхідних в нього матеріалів і компонентів; розширення номенклатури продукції за рахунок освоєння виробництва продуктів, що не випускалися раніше на даному інноваційному підприємстві (ІП), але вже відомих на ринку з метою задоволення поточного попиту і збільшення доходів ІП [21].

В рамках процесного підходу під інновацією розуміється комплексний процес, цю включає розробку, упровадження у виробництво і комерціалізацію нових споживних цінностей товарів, техніки, технології, організаційних форм.

Об'єктно-утилітарний підхід до визначення терміну «інновація» характеризується двома основними моментами. По-перше, як інновація розуміється об'єкт – нова споживна вартість, заснована на досягненнях науки і техніки. По-друге, акцент робиться на стороні утиліти нововведення (utility – корисність, вигідність) – здібності задовольнити суспільні потреби з великим корисним ефектом.

На відміну від об'єктно-утилітарного підхід процесно-утилітарний до визначення терміну «інновація» полягає у тому, що в даному випадку інновація представляється як комплексний процес створення, розповсюдження і використання нового практичного засобу.

В рамках процесно-фінансового підходу під інновацією розуміється процес інвестування в новації, вкладення засобів в розробку нової техніки, технології, наукові дослідження.

Таким чином, поняття «інновація» розповсюджується на новий продукт або послугу, спосіб їх виробництва, новину в організаційній, фінансовій, науково-дослідній та інших сферах, будь-яке удосконалення, що забезпечує економію витрат або створює умови для такої економії, а також є корисним для суспільства.

Для інновації притаманні наступні основні ознаки:

- 1) науково-технічна новизна;
- 2) здатність інновації до матеріалізації у нові технічно досконалі види промислової продукції, засоби і предмети праці, технології і організації виробництва;
- 3) здатність до комерціалізації самої інновації і (або) результатів її впровадження. Результат науково-технічної діяльності (новація) перетворюється на інновацію з моменту використання на ринку. Багато новацій можуть бути не придатними до впровадження на ринку і тому не матимуть комерційної привабливості; такі новації не можна вважати інноваціями.

Важливим етапом вивчення нововведень є їх класифікація за низкою певних ознак. Світ інновацій дуже різноманітний. Їх комплексний характер і багатогранність використання потребують розроблення класифікатора інновацій, який дасть змогу не тільки усвідомити їх роль у розвитку людства, а й передусім:

1. Оцінити напрям і ефективність інноваційного процесу.
2. Визначити перспективність майбутніх нововведень.
3. Виявити проблемні зв'язки між різними типами інновацій.
4. Підібрати методи управління, адекватні особливостям кожного інноваційного процесу, які впливають з переважачого типу інновацій, що утворюють ці процеси.
5. Створити економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю залежно від типу інновацій.

6. Визначити методи й форми реалізації і просування інноваційного продукту та інноваційної технології залежно від різних типів інновацій.
7. Оптимізувати організаційні форми інноваційної діяльності та інноваційної інфраструктури, економічні відносини в інноваційній сфері.
8. Створити стимули для активізації інноваційних процесів у галузях, регіонах і підприємствах.

Типологія інновацій також дає змогу розмежувати нововведення та псевдоінновації. Крім того, класифікація інновацій за базовими ознаками та іншими характеристиками використовується під час прийняття управлінських рішень щодо інвестування нововведень.

Комплексний характер інновацій, їх різносторонність і різноманітність областей і способів використання вимагають розробки їх класифікації.

Кількість класифікаційних ознак (табл. 1.1) залежить від критеріїв, використовуваних для типології інновацій. У результаті одна й та сама інновація може бути віднесена до кількох типів.

Отже, науково обґрунтована класифікація має відповідати на такі запитання:

1. Яка мета інновації?
2. Яка форма реалізації нововведення?
3. Де інновація може бути застосована?

Ці три моменти створюють систему класифікаційних ознак. Вони містять такі ознаки:

- цільову;
- зовнішню;
- структурну (виробництво, соціальна сфера, управління).

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

Таблиця 1.1. Види інновацій

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За видом об'єкта інноваційної діяльності	1) інновації-продукти. Охоплюють впровадження нових або вдосконалених продуктів; 2) інновації-процеси. Освоєння нової або значно вдосконаленої продукції, організації виробництва.
За роллю в реалізації цілей організації	1) поліпшувальні – проводяться в межах розвитку й удосконалення напрямів діяльності; 2) стратегічні – створюють нові напрямки діяльності або забезпечують успішне функціонування існуючих напрямів на тривалий період.
За значенням для реального напрямку діяльності	1) базисні – радикально змінюють усталений або формують новий напрям діяльності; 2) модифікувальні – здійснюються в межах удосконалення й розвитку базисних; 3) псевдоінновації – зовнішні неістотні зміни продуктів або процесів, що не мають принципової новизни і не створюють жодних додаткових переваг для споживачів.
За сферою діяльності підприємства	1) інновації на «вході» підприємства – цільові, якісні чи кількісні зміни у виборі або використанні матеріалів, сировини, обладнання, інформації, працівників, інших видів ресурсів; 2) інновації на «виході» підприємства – зміни в результатах виробничої діяльності (виробах, послугах, технологіях); 3) інновації структури підприємства – цільові зміни у виробничих, обслуговувальних і допоміжних процесах.
За змістом діяльності	1) технологічні – спрямовані на створення та освоєння виробництва нової продукції, технології й матеріалів, модернізацію обладнання, реконструкцію споруд, реалізацію заходів з охорони навколишнього середовища;

Таблиця 1.1. (Продовження)

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За змістом діяльності (продовження)	2) виробничі – орієнтовані на розширення виробничих потужностей, диверсифікацію виробничої діяльності, зміну структури виробництва тощо; 3) економічні – спрямовані на зміну методів і способів планування всіх видів виробничо-господарської діяльності, зниження виробничих витрат, зростання матеріального стимулювання, зацікавленості працівників, реалізацію системи обліку; 4) торговельні – використання нових методів цінової політики та форм взаємодії з постачальниками й замовниками; надання чи отримання фінансових результатів у формі кредитів, Інтернет-магазин тощо; 5) соціальні – пов'язані з поліпшенням умов і характеру праці, соціального забезпечення, психологічного клімату в колективі; 6) управлінські – спрямовані на вдосконалення організаційної структури, стилю й методів прийняття рішень, використання нових засобів опрацювання інформації.
За змістом та сферою застосування	1) технологічні – нові технології виробництва старих чи нових продуктів, упровадження інформаційних систем, нових джерел енергії. Технологічні нововведення – це зміни перш за все в засобах і методах організації виробництва; 2) продуктові – створення нових товарів, що споживаються у сфері виробництва (засоби виробництва) чи у сфері споживання (предмети споживання); 3) організаційно-управлінські – нові методи й форми організації всіх видів діяльності підприємства та їх об'єднань: нові методи управління персоналом, системи стратегічного планування, прогнозування, моделювання процесів виробництва, постачання, збуту, нові організаційні структури; 4) економічні – нововведення у фінансовій та бухгалтерській сферах діяльності, мотивації та оплати праці, оцінка результатів;

Таблиця 1.1. (Закінчення)

Класифікаційна ознака	Види інновацій
За змістом та сферою застосування (продовження)	5) соціальні – нові форми активізації людського чинника, включаючи процес зміни умов праці, культурних, екологічних та політичних аспектів, зміна способу життя в цілому; 6) юридичні – нові нормативно-правові документи, що визначають та регулюють усі види діяльності підприємств, організацій та фізичних осіб, створюючи відповідні умови для розвитку. Деякі автори відносять юридичні інновації до соціальних.
За масштабами поширення	глобальні, національні, регіональні, галузеві і локальні (на підприємстві, в компанії) інновації.
За характером інновації	еволюційні й радикальні.

Стратегічна потреба – це потреба в нововведеннях у перспективі. Метою такої стратегії є підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основною ознакою класифікації інновацій є, як правило, новизна інновації, її сутність, а також вплив на економічні та соціальні процеси. За ознакою новизни інновації поділяються на нові для галузі у світі (світова новизна), нові для галузі в країні, нові для підприємства (групи підприємств).

Перші – це інновації абсолютної новизни, які не були ще відомі і які в разі значного поширення стають радикальними нововведеннями. Абсолютна новизна фіксується за відсутності аналогів цієї інновації на ринку.

Новизна інновацій оцінюється за технологічними параметрами, а також з ринкових позицій. Ж.Ж. Ламбен називає такі інновації нововведеннями з технологічною доміантою, що змінюють фізичні властивості продукту (флотажне скло) або використовують нові компоненти (стальний корд в автомобільній покривці), новий матеріал (пінополі-

уритан), створюють принципово нові продукти, нові вироби (композиційні матеріали, телевізори з високою чіткістю зображення) або нові комплексні системи (швидкісний потяг). Тобто за технологічними параметрами інновації поділяються на продуктові (коли використовують нові матеріали, напівфабрикати, комплектують й одержують товари з принципово новими функціями) і процесні (коли використовуються нові технології виробництва, нові методи організації виробництва) [22; 55].

Нові для галузі чи підприємства – це інновації з частковою новизною одного або кількох елементів уже відомого товару через зміну функцій і характеристик існуючого продукту або процесу.

Я. ван Дейк класифікує інновації за ознаками їх галузевого призначення: інновації в існуючих галузях; інновації, які створюють нові галузі; інновації, що виникають в інфраструктурних галузях: транспорті, зв'язку, освіті, соціальній сфері та ін.

Бажал Ю. пропонує здійснювати класифікацію інновацій за такими ознаками [24]:

1. За типом – продуктові, технологічні, сировинні, організаційні, збутові та інфраструктурні.
2. За новизною місця впровадження – нова галузь (нове виробництво), існуюча галузь (існуюче виробництво).
3. За інноваційною функцією – базові, поліпшуючі та псевдоінновації.

Також можна виділити наступні типи інновацій (рис. 1.1).

На погляд Мединського В.Г., класифікувати інновації необхідно за такими ознаками [57]:

- ступінь впливу на зміни;
- рівень розробки та поширення;
- ступінь новизни та глибина змін;
- масштаб інноваційних процесів;
- сфера впровадження та поширення;
- роль у відтворюючому процесі;
- зміст, а також сфера застосування;
- спрямованість дії.

Наведені класифікації свідчать про те, що процеси нововведень усеосяжні та різні за своїм характером. Отож форми організації нововведень, масштаби і засоби впливу на економіку та методи оцінки їх ефективності також мають бути різноманітними.

Такий класифікатор, дає змогу групувати інновації за певними ознаками залежно від потреби користувача банку даних.



Рис. 1.1. Типи інновацій

Серед великої кількості підходів до класифікації інновацій слід відзначити класифікацію Пригожина А. та авторів «Модульної програми».

Пригожин А. усі інновації поділяє на такі групи:

1. За особливостями свого здійснення: одиничні та дифузні, завершені й незавершені, успішні і неуспішні.

Одиничні – це разові нововведення, які не підлягають тиражуванню за своєю унікальністю та призначенням. У дифузних інноваціях головний ефект полягає в їх масовості, бо в одиничних варіантах вони не вигідні.

Завершені і незавершені, успішні та неуспішні – це ті випадки на стадії розробки, коли інновація виявляється хибною внаслідок помилок або зміни середовища.

2. За типом – матеріально-технічні, науково-технічні (техніка, технологія, промислові матеріали), соціальні (економічні, організаційно-управлінські, правові, педагогічні).
3. За місцем у виробничому процесі – сировинні, забезпечуючі та продуктові, як пріоритетні інновації.
4. За спадкоємністю – заміщуючі, скасовуючі, поворотні, відкриваючі та ретровведення [5; 8].

Заміщуючі – передбачають повне витіснення застарілих засобів (наприклад, автоматизація контролю за процесом випалювання в цементному виробництві).

Скасовуючі – виключають виконання якоїсь операції і не замінюють її новою (наприклад, відміна якої-небудь форми звітності).

Поворотні – коли після деякого використання новинки відкривається її непридатність або невідповідність новим умовам, що змушує повертатись до її попередника.

Відкриваючі – це фундаментальні відкриття, які не мають порівняльних функціональних попередників (наприклад, радіо, телебачення).

Ретровведення – коли знову стають актуальними вже пройдені етапи розвитку техніки (наприклад, використання сили вітру тощо).

5. За інноваційним потенціалом та ступенем новизни – радикальні, або базові (принципово нові технології, види продукції); комбінаторні (використання різних поєднань конструктивного з'єднання елементів, наприклад створення типових вузлів, які придатні для різних машин); модифіковані (поліпшуючі).
6. За особливостями інноваційного процесу – внутрішньо-організаційні, міжорганізаційні. У першому випадку розробником інновації є підприємство чи організація, де інновація й використовується; у другому – усі ці ролі розподілені між спеціалізованими організаціями: науко-

во-дослідними інститутами, конструкторськими бюро, лабораторією, підприємством.

7. За охопленням очікуваної частки ринку – локальні, системні, стратегічні.

На думку Пригожина А., наведена типологія дає можливість точніше ідентифікувати кожне нововведення, оцінити співвідношення різних типів нововведень у різних сферах суспільного життя, виявити динаміку та тенденції змін цих співвідношень у різні періоди розвитку й одержати свого роду діагностику інноваційного стану господарства, що може бути основою подальшого планування інноваційного розвитку.

У науково-дослідному інституті системних досліджень Росії розроблена розширена класифікація інновацій з урахуванням сфери діяльності підприємства. За цією ознакою розрізняють такі інновації:

- технологічні;
- економічні;
- торгові;
- соціальні;
- у сфері управління.

Класифікація інновацій дає можливість конкретизувати напрями інноваційного процесу, комплексно оцінити його результативність, сформулювати економічні механізми й організаційні форми управління інноваційною діяльністю, визначити засоби реалізації інновацій на ринку, здійснювати прив'язку до типу інноваційного процесу, певної інноваційної стратегії [5].

Зауважимо, що чинні міжнародні норми збирання даних про інновації поширюються, як уже зазначалось, тільки на технологічні інновації, тобто охоплюють нові продукти та процеси, а також їх суттєві технологічні вдосконалення.

Вони базуються на рекомендаціях, прийнятих в Осло в 1992 р. «Керівництво Осло» було прийнято країнами Північної Європи за сприяння Фонду розвитку промисловості як посібник для збирання даних про технологічні інновації,

оскільки дослідження ОЕСР двадцяти проектів з проблем інноваційної діяльності, проведені в 1990 р., довели суттєві розбіжності в меті, методах, визначеннях основних понять інноваційної діяльності. Згідно з рекомендаціями національних експертів «Керівництво Осло» дає таку класифікацію інновацій:

- 1) інновації, спрямовані на створення нових видів продуктів. Склад такої продукції визначається відповідно до ступеня технологічних удосконалень: принципово нові вироби (радикальні продуктові інновації); вироби вдосконалені (поліпшуючі), вироби, що створені з використанням значно вдосконалених методів виробництва;
- 2) інновації, які спрямовані на створення нових процесів. Це зміна технології виробництва певного виду продукції, зміна методів управління й організації самого виробництва [21].

Отже, для успішного управління інноваційними процесами необхідно ретельно вивчати інновації та їх класифікацію.

## 1.2. РОЛЬ ІННОВАЦІЙ В ТУРИЗМІ

У сфері послуг, в тому числі і в туризмі, інноваціями є абсолютно нові або вдосконалені методи їх виробництва та обслуговування, які не можуть бути забезпечені колишніми виробничими методами.

Інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіоні. Так, ідея створення й реалізація туристських проектів, що навіть не приносять спочатку істотного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму й тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростання доходів населення.

Спираючись на загальне поняття «інновація», під інноваціями в туризмі розуміють якісно новий туристичний продукт,

послугу або будь-який інший кінцевий результат інноваційної діяльності туристичних підприємств, які дозволяють задовольнити плінні потреби туристів та отримати максимальний ефект. Враховуючи специфіку туризму, необхідно відзначити, що ефект, який буде одержано в результаті впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств, повинен носити не тільки економічний характер (наприклад, підвищення прибутку та рентабельності), але й соціальний (наприклад, підвищення культурно-освітнього рівня місцевого населення) та екологічний (реконструкція архітектурних пам'яток, відновлення природних ресурсів та ін.) [7].

Отже, до інновацій в туризмі слід віднести, перш за все, ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням та розвитком духовних і фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами туристичного продукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- збільшенням результативності управління, стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери країни;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва;
- посилення іміджу і конкурентоздатності туристичних підприємств.

Найважливішим теоретичним і практичним питанням формування та реалізації механізму регулювання інноваційних процесів у розвитку підприємств туристичної галузі є визначення основних принципів, на які вони спираються [21].

До основних принципів інновацій у туризмі відносять:

1. **Принцип науковості**, що полягає у використанні наукових знань і методів для реалізації інновацій, відповідних до потреб туристів.
2. **Принцип системності**. Стратегія інноваційного розвитку сфери туризму в регіоні, що розроблюється повинна

враховувати фактори й умови, необхідні для задоволення потреб людей у відпочинку; ресурсні можливості регіону (економічні, фінансові, кадрові й інші); соціальний вплив на суспільство; фактори зовнішнього середовища.

3. **Принцип відповідності інновації потребам туристів**. Пропонуються тільки ті нововведення, які дійсно потрібні клієнтам, а не ті, які може зробити й впровадити туристська організація.
4. **Принцип позитивності результатів**, що полягає в попередженні нерозумного, не продуманого створення й впровадження нововведення, яке може бути небезпечно, по-перше, для туриста; по-друге, для конкретного підприємства; по-третє, для біосфери й суспільства в цілому.
5. **Принцип адаптивності**. Передбачає процес освоєння туристичним підприємством інновацій, що адекватні умовам зовнішнього середовища, а також сприяють підвищенню ефективності функціонування в цьому середовищі. Врахування факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюються, наприклад, у сфері законодавства, економіки, науки і т.д., визначають напрями інноваційного розвитку туристичних підприємств.
6. **Відповідність інноваційної діяльності і її результатів (нововведень) рівню розвитку суспільства**.
7. **Принцип зв'язності**. Процес нововведення закінчується появою на ринку продукту, який повинен на певному етапі свого життєвого циклу викликати потреби (стимулювати ідею) створення наступного нововведення й забезпечувати фінансову підтримку цього процесу.
8. **Принцип безпеки**. Будь-яке нововведення повинне гарантувати відсутність шкоди для людини й навколишнього його середовища.
9. **Принцип іманентності інвестиційним процесам**. Для проведення необхідних досліджень, розробки та матеріалізації інновацій використовуються інвестиційні ресурси, ефективність яких визначається ступенем важ-

ливості та масштабності нововведення. Після закінчення реалізації кошти повертаються інвестору і в подальшому знову можуть бути інвестовані в інноваційний процес.

10. **Принцип врахування інноваційного потенціалу території.** Інноваційний потенціал, яким володіє регіон, безпосередньо впливає на ступінь застосування інновацій туристичними підприємствами: чим більшими інноваційними можливостями володіє регіон, тим вище рівень інноваційних розробок в туризмі.
11. **Принцип конкурентоздатності.** Обумовлює здійснення інноваційної діяльності з урахуванням конкурентоздатності впроваджених інновацій.
12. **Принцип керованості.** Відображає здатність інноваційної діяльності підпорядковуватись на всіх етапах управлінському впливу.

Запорукою успішного використання інновацій у забезпеченні ефективної діяльності підприємств туристичної галузі є джерело зародження ідеї інновації, завдяки чому визначається сфера застосування інновації та якісні показники ефективності впровадження. За джерелом зародження ідеї та виникнення концепції інновації можна виділити наступні види інновацій: від споживачів, від туристичних підприємств, від спеціалізованих організацій (науково-дослідних) [29].

За формою власності доцільно класифікувати туристичні інновації на державні, комунальні, приватні та колективні.

Державні та комунальні інновації – це результат фінансування, що здійснюється органами державної влади або органами місцевого самоврядування за рахунок бюджетних коштів. До них можна віднести, наприклад, інновації у сфері законотворчості, екології і т.п. Найчастіше державні інновації орієнтовані не на отримання прибутку, а створення сприятливих умов для розвитку підприємств туристичної галузі.

Приватні і колективні інновації є об'єктом приватної або колективної власності. В умовах сучасної ринкової економі-

ки вони виникають у результаті вільної конкуренції. Джерелом подібних інновацій є прибуток туристичного підприємства, збільшення розмірів якого діє як стимул для інноваційної діяльності.

Розвиток інновацій в туризмі може мати різну цільову спрямованість: економічні, соціальні та екологічні інновації. Економічні інновації спрямовані на забезпечення зростання економічних показників діяльності підприємств туристичної індустрії, наприклад, за рахунок вдосконалення маркетингової, організаційно-управлінської політики. Соціальні інновації мають тісний зв'язок з розвитком суспільства і культури. Виділення такого виду інновацій зумовлено загостренням соціальних проблем, однією з яких на сьогодні є охорона здоров'я і поліпшення загального психологічного та морального стану населення. Оздоровлення та покращення стану навколишнього середовища, а також забезпечення сприятливих екологічних умов для відпочинку туристів є напрямком створення та впровадження екологічних інновацій [8].

За величиною інвестованого капіталу, який потрібен для реалізації інноваційного процесу, виділяємо такі інновації: високозатратні, середньозатратні та низькозатратні. До високозатратних інновацій належить технічно складні інновації, які потребують науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок, що й обумовлює значні часові та матеріальні витрати.

Зважаючи на таке недофінансування науки державою, аналіз різних видів інноваційної діяльності, у тому числі і в туризмі, показує, що більшість підприємств використовує переважно середньозатратні інновації, які не передбачають наукових досліджень. Важливою відмінною особливістю туризму від інших галузей економіки є те, що тут можуть використовуватися низькозатратні інновації, тобто такі, розробка, впровадження та поширення яких не вимагають вкладення значних грошових коштів.

Залежно від того, наскільки складною є інновація у своєму виконанні, а саме в процесі її створення, доцільно виді-

лити інновації, що створені силами туристичного підприємства, та інновації, створені зовнішніми силами.

Інноваційний процес в туризмі досить специфічний. Він одержує, як правило, своє визнання, з одного боку, через туристський ринок і ступінь задоволеності клієнта, а з іншої сторони, в основному завдяки прийняттю спільних рішень туристичними організаціями, органами керування галуззю в регіоні, органами місцевого самоврядування й громадськими організаціями, діяльність яких пов'язана з туризмом, а також завдяки оцінці галузі місцевим населенням. Тільки така взаємодія всіх елементів (суб'єктів і об'єктів) інноваційного процесу може привести до появи істотного синергетичного ефекту, вираженого в якості росту (розвитку) сфери туризму. Комплексність відкриттів, коли впровадження нового в одній області дає ефект (і можливо, більш сильний) в іншій, – становить їхню сутність у галузі, тому потребують науково обґрунтованої організації й керування [21].

Період часу від зародження ідеї, створення й поширення нововведення й до його використання прийнято називати життєвим циклом інновації. З урахуванням послідовності проведення робіт життєвий цикл інновації розглядається як інноваційний процес.

Для того щоб врахувати сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізацію і поширення, слід ввести поняття «інноваційний цикл».

Терміни «інновація» та «інноваційний процес» близькі, але не однозначні. Інноваційний процес пов'язаний зі створенням, освоєнням і поширенням інновацій. Творці інновації керуються такими критеріями, як життєвий цикл виробу й економічна ефективність. Їхня стратегія спрямована на те, щоб перевершити конкурентів, створивши нововведення, яке буде визнано унікальним у певній області [9].

Інноваційний цикл включає в себе період створення новації та життєвий цикл. Це обумовлено тим, що нововве-

дення може використовуватися для створення інновацій неодноразово, причому у сферах, іноді дуже віддалених від сфери появи новації.

Період створення новації включає стадії зародження (усвідомлення потреби і можливості інновацій, виникнення ідеї); становлення (розробка ідеї) і освоєння (впровадження у виробництво, експеримент).

Життєвий цикл інновації включає фази впровадження, комерціалізації та дифузії, рутинізації (стабільної реалізації нововведень) і повсюдного поширення і перетворення в традиційний продукт.

Інноваційний цикл не буде завершеним, якщо він зупиниться на одній з проміжних стадій періоду новації або фазі життєвого циклу.

В туристичному бізнесі інноваційний цикл починається з моменту виникнення ідеї про відкриття нового напрямку (дестинації) поїздок, створення нового продукту або внесення змін в існуючий, впровадження нових видів технології або комунікацій. Розробляється і визначається цільова спрямованість продукту з орієнтацією на певного споживача, зразкове наповнення туристичного продукту.

Після формування ідеї майбутнього продукту вивчаються можливості реалізації ідеї на практиці, здійснюються пошук і відбір постачальників і партнерів, планування основних і додаткових послуг, транспортування, медичного страхування, попередня економічна і цінова проробка. Після таких дій проводиться експериментальна перевірка продукту: презентація, пробні продажі, оцінка передбачуваного попиту і конкурентоспроможності. На цьому закінчується період створення новації. Наступним етапом інноваційного циклу є комплекс заходів, спрямованих на просування туристичного продукту та його впровадження на ринок, реалізацію та комерціалізацію (проведення пропагандистських та рекламних акцій, прямий маркетинг, стимулювання збуту, паблік рілейшнз). Формується система управління збутом, що включає стимулювання персоналу [15].

Інноваційний цикл закінчується, коли інші суб'єкти туристичного ринку починають у своїй діяльності активно застосовувати цю інновацію.

Покладаючись на положення Генеральної угоди з торгівлі послугами (ГУТС), в туристичній сфері інноваційна діяльність розвивається за наступними напрямками:

1. Впровадження нововведень (організаційні інновації), пов'язаних з розвитком підприємства і туристичного бізнесу в систему і структуру управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, утилізацію конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки і передових технологій; кадрової політики (оновлення і заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовку і стимулювання працівників); раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження сучасних форм обліку та звітності, що забезпечує стійкість становища і розвитку підприємства).
2. Маркетингові інновації, що дозволяють охоплювати потреби цільових споживачів або залучати не охоплених на даний період часу клієнтів.
3. Періодичні нововведення (продуктові інновації), спрямовані на зміну споживчих властивостей туристичного продукту, його позиціонування і дають конкурентні переваги.

Фактори, які визначають інноваційний розвиток [8; 9; 20]:

1. Середовище (законодавча і нормативна база, рівень розвитку науки і техніки, політична та економічна стабільність).
2. Ринкова кон'юнктура і конкуренція (як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках).
3. Ресурси (природні, технологічні, виробничі, фінансові, інфраструктура, науково-технічні).
4. Кадри (фахівці, вчені, державні службовці, підприємці, менеджери, політичні діячі).

Основні напрями інноваційної діяльності в сфері туризму:

- випуск нових видів туристичного продукту, ресторанного продукту, готельних послуг тощо;
- використання нової техніки і технології у виробництві традиційних продуктів;
- використання нових туристичних ресурсів, що раніше не використовувалися. Унікальний приклад – подорожі туристів на космічних кораблях;
- зміни в організації виробництва і споживання традиційного туристичного, ресторанного продукту, готельних послуг тощо;
- новий маркетинг, новий менеджмент;
- виявлення і використання нових ринків збуту продукції (готельні та ресторани ланцюги), форм організаційно-управлінської діяльності.

Роль інновацій в туризмі з кожним роком все більше зростає. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою метод конкуренції, так як інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і займання нових ринків, у тому числі і зовнішніх. Тому інновація як процес або як продукт може стати однією з головних статей доходу підприємства, роблячи істотний вплив на збільшення прибутку.

Стимулюючий вплив на інноваційні процеси в туризмі мають різноманітні чинники:

- нові напрями розвитку науки і техніки, поява нових технологій;
- економічна і політична ситуація в окремих регіонах світу і країнах;
- нововведення, які здійснюються міжнародними організаціями, правила економічних відносин, встановлюються Всесвітньою торговельною організацією, нові форми співробітництва, впроваджені Всесвітньою туристською організацією, рішення, прийняті міжнародними або регіональними туристичними організаціями, асоціаціями;

отримання нових знань про туристичні ресурси в різних регіонах земної кулі та інформації про додаткові можливості туристичних поїздок;

- державні закони, а також інші правові акти, що визначають економічні та політичні принципи функціонування туристичних підприємств, включаючи розроблення державної концепції розвитку туризму, прийняття нових нормативно-правових актів з соціально-економічних питань;
- зміна ситуації на ринках: поява нових туристичних напрямів, невідповідність пропонованих послуг потребам мандрівників, зміна структури попиту, появу нових вимог з боку споживачів до якості туристичного продукту;
- впровадження нововведень в діяльність виробничих галузей, тісно пов'язаних з туристичним бізнесом (транспортні компанії, готелі, оздоровчі заклади, засоби зв'язку та ін.);
- прагнення компаній зміцнити позиціонування на ринку чи боротьба за виживання;
- несподівані події, не залежні від волі людей: екологічні та техногенні катастрофи, терористичні акти та інші [20].

Туризм є однією з головних галузей сервісу, що вимагає сучасних механізмів і форм обслуговування клієнтів. Однак не всі компанії охоче застосовують інновації на практиці. Адже інновація – це насамперед ризик і чималий. Будь-яка інновація, особливо якщо вона зачіпає організацію в цілому, викликає опір, так як прийняття і здійснення інновації пов'язане з ламанням стереотипів сприйняття, поведінки і установок. Страх міняти щось у постійній і звичній роботі заважає фірмам звертатися до нових механізмів. Впровадження інновацій туристичними підприємствами залежить від багатьох чинників, які систематизовані в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2. Чинники, що впливають на впровадження інновацій туристичними підприємствами

Чинники	Чинники, що перешкоджають впровадженню інновацій туристичними підприємствами	Чинники, що сприяють впровадженню інновацій туристичними підприємствами
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність джерел фінансування;</li> <li>– високий економічний ризик;</li> <li>– відсутність попиту на продукцію;</li> <li>– низькі доходи населення;</li> <li>– низька ступінь інтегрованості туризму в світогосподарську систему;</li> <li>– зменшення попиту на туристичний продукт.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність необхідних фінансових ресурсів;</li> <li>– розвиток конкуренції на туристичному ринку;</li> <li>– державна фінансова підтримка інноваційної діяльності в туризмі;</li> <li>– високі доходи населення;</li> <li>– високий рівень інтегрованості туризму в світогосподарську систему;</li> <li>– поява нових вимог споживачів до якості туристичного продукту.</li> </ul>
Технологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– слабкість матеріально-технічної та наукової бази;</li> <li>– застаріла техніка та технологія;</li> <li>– низький науково-технічний потенціал підприємств, регіонів та держави.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– наявність необхідного наукового потенціалу;</li> <li>– наявність технічної бази;</li> <li>– розвиток техніки, поява нових технологій у туризмі та суміжних галузях.</li> </ul>
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сталі організаційні структури;</li> <li>– надмірна централізація;</li> <li>– відсутність інноваційної стратегії;</li> <li>– байдужість менеджерів до нововведень;</li> <li>– складність узгодження інтересів учасників інноваційних процесів</li> <li>– недостатність міжнародного співробітництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– гнучкість організаційних структур;</li> <li>– формування творчих цільових груп;</li> <li>– децентралізація;</li> <li>– кваліфікований маркетинг;</li> <li>– міжнародна науково-технічна кооперація, нові форми співробітництва;</li> <li>– створення інноваційної інфраструктури.</li> </ul>

Таблиця 1.2. (Закінчення)

Чинники	Чинники, що перешкоджають впровадженню інновацій туристичними підприємствами	Чинники, що сприяють впровадженню інновацій туристичними підприємствами
Правові	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконалість законодавчої бази з питань інноваційної та інвестиційної діяльності;</li> <li>– недосконалість законодавчої бази з питань охорони інтелектуальної власності;</li> <li>– недосконалість законодавства в сфері туризму.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– законодавчі заходи (особливі пільги, закони), що заохочують інноваційну та інвестиційну діяльність;</li> <li>– підтримка розвитку туризму владою;</li> <li>– розробка державної концепції розвитку туризму.</li> </ul>
Політичні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– політична нестабільність;</li> <li>– неочікувані події: екологічні і техногенні катастрофи, теракти.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– політична стабільність;</li> <li>– задовільна криміногенна обстановка.</li> </ul>
Соціально-психологічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– опір змінам;</li> <li>– страх невизначеності;</li> <li>– низький професійний статус інноватора;</li> <li>– відсутність матеріальних стимулів та умов творчої праці;</li> <li>– відплив наукових кадрів;</li> <li>– низька туристична активність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сприйнятливості до змін, нововведень;</li> <li>– моральна та матеріальна винагорода;</li> <li>– можливість самореалізації;</li> <li>– розвиток умов творчої праці;</li> <li>– висока туристична активність.</li> </ul>
Інформаційно-комунікативні	<ul style="list-style-type: none"> <li>– недостатня інформація про інновації;</li> <li>– недостатній обмін інформацією для управління інноваціями;</li> <li>– замкнутість і обмеженість міжгалузевих зв'язків;</li> <li>– відсутність достатнього захисту всіх видів власності на інформаційні ресурси.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– можливість туристичного підприємства швидко одержувати необхідну інформацію;</li> <li>– правильний вибір інформаційних каналів;</li> <li>– придбання ліцензій, патентів, ноу-хау;</li> <li>– розширення горизонтальних потоків інформації.</li> </ul>

Найчастіше в основі заперечення інновації лежить соціально-психологічний аспект: оцінюючи свої можливості, достатню кількість співробітників організації схильні вважати, що вони не мають необхідних при впровадженні інновацій умінь і навичок. Це викликає побоювання стати зайвим і як наслідок – опір змінам.

Однак є й інша точка зору на значення інновації. Фірми, що використали у своїй діяльності інноваційні аспекти, стверджують, що створення і просування нового турпродукту не тільки бажана діяльність організації, але й необхідна.

Здійснюючи інноваційну діяльність, організація повинна спиратися тільки на попередній досвід і фундамент накопичених знань. Приступати до втілення нових ідей і створенню нових напрямків туризму слід лише після пізнання та вивчення форм і методів роботи як минулого, так і сьогодення. При визначенні цілей інновацій найскладнішим є в прогнозуванні наслідків і значущості різних нововведень. Без сумніву бажано досягти технологічного лідерства, проте завжди складно визначити, що важливіше: сотня незначних, але застосовних негайно удосконалень продукту або одна фундаментальна розробка, яка через кілька років докорінно змінить природу бізнесу. Підприємці відповідають на це питання по-різному. Підприємство в умовах жорсткої конкуренції на ринку за споживача повинно одночасно працювати над товарами (послугами) та створювати актуальні нововведення [14].

Щоб визначати цілі компанії, треба перш за все розробити інноваційну політику. До її основних принципів можна віднести:

- безперервний розвиток інноваційного потенціалу підприємства (постійне навчання і самодослідження) і створення умов, необхідних для реалізації нововведень;
- забезпечення збільшення попиту на продукти та послуги постійних та потенційних клієнтів через освоєння принципово нових видів або поліпшених товарів і послуг, а також розширення сфери збуту;

- комплексний підхід, коли технічні, економічні, соціальні інновації тісно взаємопов'язані між собою і взаємно просувають один одного;
- мобілізація персоналу;
- економічне стимулювання працівників;
- облік ризиків (чим вище ризик, тим вище потенційний економічний ефект від реалізації інновації).

В умовах постійно мінливої ринкової кон'юнктури нововведення має бути орієнтоване на якомога більш повне задоволення потреб клієнтів компанії. Кожен вироблений продукт слід розглядати як об'єкт постійних змін. Однак рішення про впровадження інновації не завжди означає ліквідацію старого продукту [5]. Інновацію породжує і прагнення продовжити життєвий цикл продукту, удосконалюючи його характеристики. Така інновація зводиться до модифікації або впровадження нової функції вже існуючого продукту. При розробці нового або поліпшення існуючого продукту (послуги) головними складовими елементами є його переваги в порівнянні з аналогічними продуктами та можливими продуктами-замінниками; цільовий сегмент ринку; розвиток і можливі зміни систем збуту; загальні витрати на розробку, виробництво і збут.

Всі ці елементи дозволяють оцінити комерційні перспективи розроблених продуктів з різних точок зору:

- ринкової (потреби в новому продукті, рівень конкуренції, ступінь стабільності ринку і глибина його сегментації);
- товарної (технічні характеристики нового продукту, ціна, дизайн, оформлення);
- збутової (стан та можливості існуючих систем збуту, відкриття нових каналів просування, реклама, сумісність нового продукту з асортиментом вже виробленого);
- виробничої (стан виробничого обладнання, професіоналізм і рівень кваліфікації працівників підприємства, ресурси і матеріальне забезпечення).

Загальна мета інноваційної діяльності підприємства – виживання та розвиток компанії шляхом випуску нових, по-

ліпшених видів продукції та вдосконалення методів їх виробництва, доставки і реалізації.

Ключовими завданнями інноваційної діяльності на підприємстві є [9]:

1. Планування інноваційної діяльності організації. Планування інноваційної діяльності починається з формулювання місії, яка виражається в орієнтації діяльності організації на інновації. Наступний крок – це визначення стратегічних напрямів інноваційної діяльності та постановка цілей в кожному з них. Потім керівництво організації вибирає оптимальну для кожного напрямку інноваційну стратегію розвитку. На основі інноваційної стратегії формуються довгострокові, середньострокові і короткострокові плани, які реалізуються на основі конкретних дій менеджерів і співробітників.
2. Організація інноваційної діяльності. Ця функція полягає у формуванні процесів і структур, що підтримують інновації. Якщо формування і реалізація стратегій, націлених на розвиток за рахунок інновацій, не є на сьогоднішній день великою рідкістю, то створення специфічних структур, що дозволяє управляти ідеями (потенційними інноваціями) характерно лише для невеликої кількості компаній.
3. Мотивація учасників інноваційної діяльності. Мотивація є однією з найбільш обговорюваних проблем в менеджменті. Формування сприятливої організаційної культури; створення креативної команди, здатної досягати поставлених цілей, встановлення ефективної системи винагороди праці – все це завдання мотивації персоналу.
4. Систематична оцінка результатів інноваційної діяльності. Інноваційну діяльність необхідно постійно оцінювати для того, щоб перевіряти правильність обраної стратегії і вчасно вживати коригувальні дії.

## ВИСНОВКИ І РОЗДІЛУ

Інноваційна діяльність в сфері туризму спрямована на створення нового або зміну існуючого продукту, на вдосконалення транспортних, готельних та інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності.

При розробці нового або вдосконаленого туристичного продукту часто застосовується SWOT-аналіз, який дозволяє намітити плани інновацій.

Механізм реалізації нововведень залежить від виду інновацій. Наприклад, при такому нововведенні в туристичній фірмі, як система бронювання, необхідно наявність команди (програмісти, фахівці з обслуговування системи бронювання), об'єднаної під єдиним началом. На вибір тієї або іншої системи бронювання, а також на якість користування, безумовно, впливає її доступність, тобто локалізація, наявність філій на національному ринку або в регіоні. Механізм реалізації нововведень для фірм – розробників технологій передбачає наявність програми виходу інновацій на ринок, тобто їх оформлення патентної форми та отримання ліцензії.

Для туристичних фірм-користувачів економічний ефект може виражатися в наступних показниках: зростання обсягу продажів; розширення географії туристичного продукту; зниження витрат на рекламу і просування власного туристичного продукту; підвищення його якості завдяки використанню міжнародних стандартів; скорочення часу обслуговування та оформлення документів.

Для аналізу ефективності впровадження інновацій в туристичній фірмі використовуються як загальні методи оцінки ефективності інноваційних проектів, так і специфічні критерії туристичного бізнесу. Розвиток інноваційної діяльності сприяє підвищенню економічної ефективності.

Таким чином, можна визначити наступне, впровадження інновацій у виробничий процес туристичного підприємства

дуже важливий крок, бо завдяки інноваціям можна досягти досить високого рівня розвитку організації і зайняти в конкурентній боротьбі найбільш вигідну позицію. Оскільки існує величезна кількість інновацій, то необхідно грамотно підходити до вибору інноваційного розвитку. Адже можна не тільки поліпшити діяльність організації, але й навпаки.

## ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ В РЕСТОРАННІЙ ГАЛУЗІ

### 2.1. РОЛЬ ТА СУТНІСТЬ ІННОВАЦІЙ В РЕСТОРАННОМУ БІЗНЕСІ

Громадське харчування відноситься до числа перспективних і швидкозростаючих секторів економіки України. Обороти ринку послуг громадського харчування динамічно зростає і, в основному, має позитивну динаміку. У той же час динаміка розвитку ринкових відносин, все більш посилюється нестабільністю середовища функціонування підприємств, висувуються ряд нових вимог до управління, висувуючи на перший план проблеми підвищення їх ефективності.

Взаємовідносини між підприємствами, організаціями і цілими галузями складаються на основі законів ринку, де умови диктуються попитом і пропозицією товарів і послуг. У той же час, основи економічної самостійності підприємств та їх відповідальність за результати господарської діяльності, призводять до необхідності виробити таку систему оцінки пропонуваного на ринку товарів і послуг, яка б забезпечувала конкурентоспроможність, високу ефективність і стабільність їх роботи. Для нормального функціонування в ринковому середовищі будь-якого підприємства, в тому числі і підприємству харчування, необхідно розробити такі правила та прийоми роботи, які допоможуть досягти економічно ефективного досягнення поставлених цілей. Вони повинні дозволяти: визначати умови конкурентної переваги; враховувати взаємозалежності основних чинників, що визначають попит і пропозицію на цьому ринковому сегменті; формувати такий асортимент пропонованої споживачам продукції та послуг, які б забезпечували систематичне отримання прибутку; забезпечували найбільш раціональне використання капітальних вкладень на підприємствах [45; 56].

Сьогодні багато рестораторів активно шукають нові напрями розвитку бізнесу шляхом його диверсифікації. Зростаюча конкуренція і високий рівень орендних ставок на приміщення, особливо у великих містах, змінюють звичну для компаній стратегію розвитку. Витратна частина бізнесу збільшується, тому кроки компаній стають більш раціональними: вони вже не прагнуть захопити будь-яке місце в центрі, як робили це раніше з метою реклами, а прораховують економічну ефективність кожного кроку.

Громадське харчування в Україні існує й розвивається у різних соціально-економічних формах, тому необхідно розрізняти поняття сфери громадського харчування, як підгалузі торгівлі. Сфера громадського харчування крім підприємств громадського харчування різних форм власності включає всі форми суспільно організованого харчування населення в дитячих дошкільних установах, лікарнях, будинках відпочинку, санаторіях, на туристичних базах тощо [35].

Громадське харчування, як підгалузь торгівлі охоплює підприємства державної, приватної, акціонерної і кооперативної торгівлі. Головне завдання цих підприємств – надання платних послуг населенню у формі суспільно організованого харчування.

Розділивши систему громадського харчування на два сектори: муніципальний і комерційний можна виділити основні тенденції у розвитку цієї галузі.

З одного боку спостерігається скорочення кількості загальнодоступних їдалень, практична відсутність підприємств дієтичного харчування. Максимальну частку державних підприємств громадського харчування складають їдальні при промислових підприємствах, освітніх та вищих навчальних закладах, лікарнях та інших підприємствах бюджетного сектора економіки, такі підприємства є закритими або напівзакритими, а значить, їх діяльність цілком залежить від економічного стану організації, на базі якої вони розміщені.

З іншого боку, комерційний сектор представляє іншу картину. Якщо розглядати діяльність комерційних організацій

на сучасному етапі, можна виділити кілька характерних періодів розвитку цього сектору галузі громадського харчування. Кожен з цих періодів характеризувався своїми певними, особливостями:

1. Одна з найважливіших функцій ресторанної діяльності на ранній стадії розвитку ресторанного ринку в першу чергу була статусність, в подальшому, їй на зміну приходять велика утилітарність і диференційованість. Інакше можна сказати, що перші ресторани перебудови створювалися з урахуванням інтересів і орієнтувалися на цілком певну клієнтуру – представників «дикого бізнесу», криміналізованих структур, окремих співробітників іноземних компаній, що оперують на українському ринку, невеликий прошарок співробітників українських підприємств з високими доходами. Така ситуація була характерна як для Києва, так і для українських регіонів в період десь до 1995–1997 років.
2. Далі, перед кризою 1998 року і після неї ресторанний ринок починає набувати більш цивілізованих рис, які виражаються в першу чергу в усвідомленні ресторанної послуги як більш утилітарної і спрямованої на задоволення потреб у їжі і просто приємного проведення часу. Така ситуація стає можливою, коли починає формуватися досить значний прошарок людей, здатних оплатити відвідування ресторану. Це те, що прийнято називати середнім класом. Як тільки ресторанна послуга стає масовою, вона набуває більш демократичні риси. Інакше кажучи, з статусної вона стає більш буденною, і якщо не повсякденною, то, принаймні, похід в ресторан перестає бути подією, урочистим заходом.
3. Після серпневої кризи 1998 року багато підприємств громадського харчування просто розорилися і лише менше половини з тих, що існували до дефолту змогли пережити важкі часи. У подібній економічній ситуації найбільш пристосованими виявились такі ресторани, в яких при розробці їх концепції спочатку вдалося закласти «потен-

ціал виживання». Секрет таких ресторанів в наступних факторах:

- варіабельне меню;
  - низькі накладні витрати;
  - регульована собівартість страв;
  - оперативно прогнозована націнка, яка пристосовується під конкретні умови;
  - штатна структура та ін.
4. Починаючи з 2000 року ситуація кардинально змінилася і ресторанний бізнес став залучати все більше інвесторів із різних сфер бізнесу. Це пов'язано, насамперед, з привабливістю даного ринку в умовах економічного добробуту та величезними можливостями отримання стабільного прибутку протягом всього часу існування ресторану.  
За прогнозами аналітиків основними тенденціями в галузі HoReCa в 2017–2020 роках будуть [59]:
  1. **Високі темпи зростання.** На найближчі два-три роки вони збережуться на рівні 20–30% в рік, а в деяких регіонах України до 60%. Як наслідок, очікується посилення конкуренції.
  2. **Зростання попиту на продукцію підприємств гостинності і розваг.** Зараз його темп становить 3–5% на рік і очікується його збільшення. Це наслідок зростаючого рівня платоспроможності населення, тобто кількісного збільшення середнього класу суспільства.
  3. **Зростання вимогливості потенційних гостей.** Це наслідок попередньої тенденції. Призводить до необхідності приділяти значно більше уваги підвищенню якості усіх аспектів роботи з гостями. У цьому зв'язку особливого значення набуває персонал та підвищення якості управління підприємством.
  4. **Збільшення інвестицій, як за загальним обсягом, так і за окремими проектами.** Це обумовлює не тільки кількісне зростання підприємств, але і якісне. Це обов'язково потрібно враховувати чинним на ринку гравцям.

5. **Нерівномірність розвитку, як за сегментами ринку, так і за територіями.** Випереджаючими темпами зростатиме демократичний сегмент, а елітарний, навпаки, в кращому випадку, збереже існуючі позиції. Нижній ціновий рівень скоріше за все збереже завойоване стан.
6. **Прихід на ринок нових гравців з інших видів бізнесу.** Це зумовить посилення конкуренції. По-перше, «прибульці», не обтяжені вантажем «традицій» ресторанного бізнесу, можуть зробити абсолютно несподівані пропозиції гостям. По-друге, це загострить проблему персоналу на посадах менеджерів середньої і вищої ланки, оскільки нові гравці, як правило, пропонують помітно більш високу оплату відповідного праці.
7. **Складності з законодавством і взаємодією з органами влади.** Вони скоріше всього збережуться в існуючому стані, оскільки в цій сфері досить чітко відпрацьовані всі правила гри, а революційних змін не очікується. Посилиться рух бізнесу в бік виходу з «тіні» до максимально можливого рівня. Це може суттєво підірвати позиції тих, хто не почне рух вчасно.
8. **Невідповідність цін і якості обслуговування в порівнянні зі світовими показниками.** Це положення зі зростанням конкуренції і вимогливості потенційних гостей буде прискорено змінюватися в бік світових показників. Хто раніше почне, той, безсумнівно, буде в вииграші по частині конкурентних переваг.
9. **Освоєння нових для України видів профільного бізнесу.** Наприклад, сьогодні зростання ринку корпоративного харчування становить 30% на рік. Він освоюється кейтеринговими компаніями. Його потенційна ємність становить в країні приблизно 10 млрд. на рік. Зараз освоєно не більше 20%.
10. **У зв'язку з зростанням обсягу ринку будуть збільшуватися ставки оренди на приміщення для підприємств ресторанного бізнесу.** Це факт, обумовлений ще і корупцією.

За прогнозами, у найближчі роки посиляться тенденція останніх років – зростання обороту в сегменті «швидкого харчування» – найбільш доступного за цінами – і різних демократичних форматів в середньому ціновому сегменті. Криза сприяла тому, щоб мода на великі розтрата і дорожнечу пройшла. Тепер покупці більше уваги приділяють якості кухні, ніж престижності та елітності ресторану. Криза дала ринку громадського харчування новий поштовх для розвитку за рахунок зміщення попиту на харчування в більш дешевий сегмент.

Підприємницький початок ресторанного бізнесу робить центральною фігурою всього інвестиційного процесу – клієнта ресторану (бару, кафетерію), задоволення потреб якого підпорядковані всі подальші дії. Ресторанний бізнес знаходиться в постійному пошуку вивченні і систематизації наявних потреб людини і прагне до їх задоволення на сучасній технологічній основі. З іншого боку, умови конкуренції диктують ресторанному бізнесу необхідність формувати в суспільній свідомості нові смаки, звички і споживчі переваги. Ресторанний бізнес у цьому сприяє формуванню нової культури споживання і нових потреб [42; 49].

Найважливішими умовами підвищення товарообігу, і як наслідок цього підвищення ефективності роботи ресторану, є:

- вивчення попиту споживачів;
- розширення і оновлення асортименту продукції власного виробництва;
- проведення рекламних заходів та маркетингових досліджень;
- організація додаткових місць для обслуговування відвідувачів в літній період;
- повна і ритмічна забезпеченість сировиною, товарами;
- збільшення пропускної спроможності обідніх залів за рахунок прогресивних форм обслуговування, вдосконалення режиму роботи;
- забезпеченість кваліфікованими трудовими ресурсами, підвищення кваліфікації працівників;

- забезпеченість обладнанням та ефективно його використання;
- підвищення культури обслуговування;
- впровадження нових технологій приготування продукції громадського харчування;
- впровадження індустріальних методів виробництва напівфабрикатів і підвищення ступеня забезпеченості ними підприємства.

Як організувати роботу і просувати ресторан на ринку послуг, щоб результати його діяльності були ефективними, залежить від його індивідуальних особливостей: напрямки кухні, цінова політика, дизайн торгових залів, місце розташування, якість обслуговування і ряд інших факторів. Від того, наскільки привабливий ресторан для відвідувачів, залежить його відвідуваність, кількість постійних клієнтів і, отже, обсяг продажу ресторанних послуг.

Посилювана конкуренція робить увесь сучасний бізнес найвищою мірою інноваційним. Протягом другої половини XX ст. і початку XXI спостерігається прискорення темпів інновацій і зростання масштабів інноваційної діяльності в усіх секторах економіки, включаючи сектор туризму та сервісу.

Діяльність будь-якого підприємства, в тому числі і ресторану – це процес постійного, безперервного оновлення, заснованого на творчому осмисленні та освоєнні накопиченого досвіду. У діяльності будь-якої фірми завжди присутній елемент нового: з певним ступенем новизни виконуються ті чи інші трудові операції, оновлюється стиль роботи менеджерів і т.д. Освоєння нового – це невід’ємна складова частина рутинної роботи підприємств та будь-якої некомерційної організації [50].

Автоматизація ресторанного господарства дозволяє уникнути збитків, але не є панацеєю від усіх бід. І все ж це необхідний захід для уникнення. Взагалі, розмірковуючи про функціонал системи автоматизації, треба відзначити цікаву тенденцію: окрім виконання своїх прямих функцій

система в ресторанах і бізнесі індустрії розваг стає також елементом статусу, іміджу закладу, подібно акустиці класу hi-end або престижним дизайнерським рішенням.

Етапи, які проходить ресторанне підприємство у сфері послуг на шляху до інновацій, показані в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1. **Модель послідовності подій, що передують змінам діяльності в ресторанному бізнесі**

Зовнішні сили Глобальна конкуренція, споживачі, конкуренти та ін.	Необхідність змін Оцінка проблем і можливостей, визначення необхідних змін у технології та послугах, структурі підприємства та культурі.	Внутрішні сили Плани, цілі, проблеми і потреби тур компанії.
	Ініціювання змін Сприяння проведенню досліджень, творчості, появі нових ідей в організації надання послуг споживачеві.	
	Здійснення змін Подолання опору.	

З таблиці 2.1 видно, що головне завдання підприємства – це необхідність впровадження інновацій.

Підвищення ефективності ресторанного бізнесу за рахунок інноваційного менеджменту пов’язано з більш високим рівнем організації поточного і стратегічного управління сукупними потоковими процесами в цій сфері і може бути оцінене: підвищенням рівня обслуговування клієнтів шляхом розширення асортименту і поліпшення якості інфраструктурних ресторанних послуг; зниженням загальних і питомих витрат ресторанних послуг.

Обидва названих критерії дозволяють підвищувати стійкість і прибутковість підприємств як за рахунок підвищення норми прибутку від реалізації кінцевих послуг, так і за рахунок маси прибутку в результаті більш бажаного для клієнта співвідношення «якість – ціна послуги» і збільшення на цій основі обсягу продажу цих послуг.

Ефективність інноваційного менеджменту залежить не тільки від їх характеру і масштабу, але і від збільшення потенційних резервів в сфері ресторанного бізнесу підлягають реалізації за допомогою інноваційної логістики. Загребуваність інноваційного менеджменту в ресторанному бізнесі об'єктивно виникає в двох випадках: коли потрібно зберегти або відновити допустимий рівень управління в ситуації, що змінилася; коли виникає необхідність підвищити допустимий, тобто взятий на озброєння рівень управління ресторанными потоками, незалежно від зміни ситуації (при загостренні конкуренції, переходу до відкритої системи сполучення інтересів фірми з суспільними інтересами). У першому випадку управління ресторанным бізнесом найчастіше супроводжується поліпшенням їх інформаційного забезпечення, у другому – застосуванням більш досконалих (оптимальних) методів управління з одночасним поліпшенням інформаційних технологій. Загальні тенденції їх впровадження і вдосконалення в Україні дозволяють говорити про позитивні зрушення. Роль лідерів в сфері мультимедійних та Інтернет-технологій міцно утвердилася за підприємствами індустрії ресторанных послуг [46].

Інновації та конкуренція мають тісний (прямий та непрямий) взаємозв'язок і взаємообумовленість. Інноваційний застій часто пов'язують з нерозвиненістю сил конкуренції, і навпаки.

Конкуренція (як боротьба за розподіл економічних благ) дедалі частіше пов'язується з появою нових продуктів і створенням нових ринків, використання нових, більш досконалих технологій.

При веденні конкурентної боротьби в сфері туризму необхідно враховувати розподіл туристичного ринку на первинний і вторинний. Первинний ринок пов'язаний з напрямом, в рамках якого надається турпродукт, а вторинний – з територією, де цей турпродукт продається безпосередньо туристу. Отже, основою конкурентної боротьби в розвитку туризму на національних територіях є первинний ринок, для якого конкурентоспроможність досягається за рахунок впровадження інновацій.

Цілями впровадження інновацій і розвитку інноваційної діяльності на вищезазначеному ринку є:

- створення конкурентоспроможних продуктів та інфраструктури;
- надання послуг, що відповідають світовим стандартам, для формування привабливого іміджу;
- створення бренду, що дозволяє залучити стабільно розрахунковий потік туристів, а отже, сприяти вирішенню економічних і соціальних питань регіону та населення, що проживає на його території.

Інновації дозволяють створити та розвинути багато прямих і непрямих переваг, збільшити ключові компетенції суб'єкта ринку, поліпшити його зовнішню і внутрішню середу. У цьому зв'язку слід використовувати поняття «інноваційна конкуренція», яке фокусує увагу на інновації як засіб досягнення конкурентних переваг.

Конкуренція в цілому та інноваційна конкуренція зокрема виховують підприємливість та ініціативу у суб'єктів ринку, підвищує усвідомлення ролі інновацій та орієнтує на отримання конкурентних переваг, пов'язаних з їх реалізацією.

Інноваційна конкуренція сама по собі є окремим випадком конкурентної боротьби, коли переваги формуються на основі або з використанням інноваційних досягнень і перетворень.

При визначенні сутності інноваційної конкуренції в ресторанный та інших сферах діяльності можуть використовуватися пояснюють дефініції: «конкуренція на основі інно-

вацій», «конкуренція за рахунок інновацій», «конкуренція за допомогою інновацій», «конкуренція в сфері інновацій». Вони відображають певні форми і елементи конкурентного суперництва в умовах інноваційної конкуренції. Конкуренти ведуть боротьбу за ринки збуту турпродукту, постачальників послуг (підприємства розміщення, харчування, транспортні підприємства), сфери застосування капіталу, окремі види ресурсів і т.д. Таке суперництво приймає різні форми і характер.

Інноваційна конкуренція в сфері громадського харчування представляється як [34]:

- тривалий процес з динамічним станом ринку і галузі, пов'язані з суперництвом суб'єктів ресторанного бізнесу за досягнення більш високих результатів господарської діяльності порівняно зі своїми конкурентами за рахунок різноманітних переваг, які ґрунтуються на реалізації інновацій;
- процес активного суперництва між суб'єктами ресторанного бізнесу з різними ринковими позиціями та організаційно-правовою формою за створення умов для динамічного і сталого розвитку шляхом реалізації результатів інноваційної діяльності.

Предмет конкуренції – товар або послуга, за допомогою яких суперники прагнуть завоювати споживача та його гроші.

Для вибору конкурентів з безлічі барів, ресторанів та інших різних підприємств громадського харчування, слід зупинитися на таких факторах як вибір національної кухні, кількість та якість надаваних послуг, рівень рекламної діяльності підприємства, місце розташування.

Будь-який ресторан є конкурентоспроможним закладом, оскільки має достатньо великий асортимент алкогольної продукції, кавових і чайних напоїв, закусок, салатів, гарячих страв, десертів, розташовує затишною обстановкою, де зустрічає гостей привітний персонал, також є літній майданчик. Майже кожен ресторан має достатньо вигідне місце розташування [50].

Аналіз конкурентоспроможності проводять за сімома параметрами діяльності підприємств харчування. Оцінка параметрів зводиться до таблиці за 10-ти бальною шкалою (табл. 2.2): 10 балів – найвища оцінка, 1 бал – найнижча оцінка. Дані порівняльного аналізу отримують в результаті опитування експертів (співробітників цих підприємств).

Також при огляді підприємств проводять SWOT-аналіз діяльності підприємства. Ситуаційний, або «SWOT-аналіз» (перші букви англійських слів: Strengths – сильні сторони; Weaknesses – слабкі сторони; Opportunities – можливості; Threats – небезпеки, загрози), може здійснюватися як для організації в цілому, так і для окремих видів бізнесу. Його результати в подальшому використовуються при розробці стратегічних планів і планів маркетингу.

Таблиця 2.2. Аналіз конкурентів

Показники	Ресторан 1	Ресторан 2	Ресторан 3
Імідж підприємства			
Якість продукції			
Розмаїття послуг			
Автоматизація ресторану			
Рівень рекламної діяльності			
Місце розташування			
Рівень сервісу			
Середня оцінка			

Методологія SWOT-аналізу передбачає спочатку виявлення сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей, а далі, встановлення ланцюгових зв'язків між ними, які в подальшому можуть бути використані для розробки заходів щодо закріплення сильних сторін і ліквідації слабких місць, для формулювання стратегій організації.

Аналіз внутрішнього потенціалу ресторанного комплексу дає можливість визначити його сильні і слабкі ділові сторони, дозволяє оцінити їх взаємозв'язок з факторами

Таблиця 2.3. (Закінчення)

Найменування обладнання	Коефіцієнт використання	
	фактичний	оптимальний
Кип'ятильник КНЕ-100	0,45	0,6
Привід універсальний П-ІІ	0	0,6
Пательня електрична	0,4	0,6
СЕСМ-0,2	0,2	0,3
Шкаф жарочний ШЖЕ-0,51	0,56	0,6
	0,65	0,6
...	...	...
Кофеварка	0,69	0,6
Міксер	0,34	0,3
Соковитискач	0,25	0,3

зовнішнього середовища; основне завдання зовнішнього аналізу – визначити і зрозуміти можливості і загрози, які можуть мати місце в сьогоднішній або виникнути в майбутньому. Перелік слабких і сильних сторін для кожного підприємства суто індивідуальний, по суті – це коротка, об'єктивна і принципова його характеристика.

При аналізі ефективності використання обладнання слід зауважити, що обладнання у виробничому циклі повинно використовуватися рівномірно і економічно. Найчастіше кухарі воліють користуватися ручною працею, а не засобами механізації.

Для визначення ефективності роботи обладнання розраховують фактичний коефіцієнт використання встановленого обладнання. Фактичний коефіцієнт використання обладнання розраховується за формулою [44]:

$$A_{\text{факт.}} = \frac{t_{\text{факт.}}}{T} \quad (2.1)$$

де  $A_{\text{факт.}}$  – фактичний коефіцієнт використання обладнання;  $t_{\text{факт.}}$  – фактичний час роботи устаткування, хв.;  $T$  – час роботи цеху, хв.;  $T=12 \text{ год.}=720 \text{ хв.}$

Отримані результати зводять в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3. Аналіз ефективності використання обладнання в ресторані

Найменування обладнання	Коефіцієнт використання	
	фактичний	оптимальний
М'ясорибний цех		
Привід універсальний П-ІІ	0,28	0,3
Овочевий цех		
Картофелеочистка МОК-125	0,31	0,3
Холодний цех		
Привід універсальний П-ІІ	0,01	0,3
Гарячий цех		
Плита електрична ПЕСМ-4	0,5	0,6
Плита електрична ПЕСМ-4	0,5	0,6

Ресторани самостійно визначають асортиментний перелік у відповідності зі спеціалізацією, наявною сировиною, сезоном року та з урахуванням попиту споживачів. Формування меню і облік руху продуктів часто ведеться в програмі «R-Keeper».

На кожен страву розробляють техніко-технологічну карту (ТТК) для забезпечення правильності проведення технологічного процесу, випуску продукції високої якості, полегшення розрахунків кількості сировини і напівфабрикатів, необхідних для приготування продукції. Окремо складають технологічні карти (ТК) на гарніри.

Кількість споживачів за день знаходиться за формулою:

$$N_{\text{ч}} = \frac{P \times z \times x}{100} \quad (2.2)$$

де  $P$  – кількість місць в залі, місць;  $z$  – оборотність місця у залі протягом години;  $x$  – завантаження залу на годину, %.

Потім визначається кількість споживаних страв за формулою:

$$n = N \times m \quad (2.3)$$

де  $N$  – кількість споживачів протягом дня, чол;  $m$  – коефіцієнт споживання страв.

При плануванні випуску реалізації страв у ресторані, враховується популярність страв, тобто в більшій кількості планується до випуску тих страв, які частіше за інших користуються попитом у споживачів.

Для подальшого ефективного розвитку бізнесу ресторану можна запропонувати наступні напрямки [49]:

1. Впровадження у виробничий процес сучасного виду обладнання.
2. Розробка ефективної системи знижок для споживачів. Розробка ефективної системи знижок – відноситься до одного з напрямків стимулювання збуту, визначають конкретні методи та прийоми взаємодії продавця і покупця, які підштовхують клієнта до купівлі, в даному випадку ресторану і його відвідувача.
3. Розширення частки ринку громадського харчування в місті, за рахунок відкриття літнього кафе. Що дозволить отримати додаткове джерело доходу і підвищити конкурентоспроможність ресторану. Впроваджуючи цей захід у свою діяльність, ресторан не тільки зможе розширити свою діяльність в сфері послуг громадського харчування міста, але і при цьому зможе створити сприятливі умови для відпочинку городян.

Головним козирем підприємства, який дає можливість утримувати зайняті позиції, є інноваційна технологія з автоматизації діяльності ресторану, яка буде впроваджена на підприємстві на два роки раніше, ніж у підприємств-конкурентів. Впровадження технології автоматизації дозволить прискорити час обслуговування клієнтів, дасть можливість більш ефективно проводити та реалізувати управлінські рішення і забезпечить ресторану потужну конкурентну перевагу перед іншими гравцями.

Програмний комплекс R-Кеерер – це сучасний стандарт професійних систем автоматизації підприємств громадського харчування: ресторанів, кафе, барів та інших закладів, як одиночних так і мережевих. З R-Кеерер рестораторові доступні найсучасніші інструменти управління ресторана-

ми і точками продажу, складом та виробництвом, оптимізації витрат на персонал, а також інноваційні технологічні рішення з організації ефективної роботи персоналу ресторану та управління лояльністю гостей: мобільні термінали офіціанта на базі Apple iPod Touch, віртуальна карта гостя, електронне меню на планшеті iPad, касові станції з додатковим екраном для гостя, інтелектуальна система подієвого відеоконтролю за касовою зоною, система автоматичного резервування столів, CRM-система, система віддаленого моніторингу роботи ресторану, система автоматизації служби доставки, система автоматизації складу та інші.

Повна автоматизація підприємства громадського харчування забезпечується двома програмними рівнями: касовим і менеджерським. Касовий (оперативний) рівень забезпечує автоматизацію процесу продажів і формування бази даних з продаж. Менеджерський рівень (офіс ресторану) відповідає за формування довідників, розподіл прав доступу, різноманітні налагодження касового рівня, установку параметрів і налаштувань звітів, розробку та впровадження маркетингових програм, забезпечення необхідної взаємодії з іншими системами.

Для автоматизації складського обліку в системі R-Кеерер використовується програма StoreHouse, що дозволяє повністю контролювати процес управління виробництвом в ресторанах, кафе і ресторанах швидкого обслуговування. Сумісність StoreHouse з системою бухгалтерського обліку 1С:Бухгалтерія дозволяє користувачеві на основі документів StoreHouse автоматично формувати в 1С:Бухгалтерія журнал операцій і журнал проводок. Спеціалізований OLE-сервер забезпечує 1С:Бухгалтерія безпосередній доступ до даних StoreHouse, що спрощує взаємодію цих двох програм.

Система R-Кеерер працює на різних касових апаратах і офіціантських терміналах (станціях), які об'єднані в локальну мережу. Станції за своїм призначенням і функціональним можливостям поділяються на чотири види:

- станція касира;

- станція офіціанта;
- станція бармена;
- комп'ютер менеджера.

Барні або касові станції оснащуються грошовим ящиком, управління яким здійснюється програмно. В якості додаткового пристрою на барних станціях (в ресторанах повного сервісу) і на касових станціях (в ресторанах швидкого обслуговування) використовуються дисплеї покупця, на якому гостю показується вся поточна інформація за рахунком. Також у системі використовуються різні друкуючі пристрої (фіскальні реєстратори, чекові і сервіс-принтери), пристрої виклику офіціанта, монітори для кухні.

Система R-Keereg має інтерфейси з зовнішніми системами:

- 1С: Бухгалтерія 7;
- 1С: Бухгалтерія 8;
- системою управлінського обліку Капітал 2008: Ресторан;
- системою управління боулінгом Brunswick, AMF & QUBIKA;
- системою відеоспостереження «Інтелект»;
- системою бронювання столів Restoran.

Також Система R-Keereg має інтерфейси з програмними комплексами UCS-Прем'єра (квиткова система для кінотеатрів), Shelter (управління готелем), Game-Keereg (управління ігровим розважальним центром), Абонемент (управління фітнес клубом, аквапарком).

Технічні параметри R-Keereg:

1. Всі програмні модулі працюють в 32-розрядному режимі.
2. Касовий клієнт може працювати в ОС Windows і Linux.
3. Автоматичне оновлення драйверів і основної програми на станціях.
4. Для зберігання даних використовуються захищений формат і Microsoft SQL сервер.
5. Усі довідники синхронізуються автоматично. Для деяких довідників, наприклад, пов'язаних з податками, реалізована налагоджена синхронізація.

6. Продовження роботи офіціантської станції після розриву і відновлення зв'язку.
7. Базою даних довідників та накопичувальною базою запитів управляє сервер довідників, який не є обов'язковим для роботи офіціантських станцій.
8. До кожного серверу довідників може підключатися кілька менеджерських станцій.
9. Вбудований інтерпретатор мови Object Pascal.
10. Підтримка мережевих протоколів TCP/IP.
11. Можливість створення власних MCR-алгоритмів і перевірки їх роботи в окремому вікні довідника.

Основні технічні характеристики касового терміналу:

- процесор: AMD586–133;
- оперативна пам'ять: 8 Мб;
- жорсткий диск: більше 6 Гб;
- живлення: 220 В, 50 Гц;
- споживана потужність: 70 Вт;
- напрацювання на відмову: не менше 150 тис. годин (при наявності профілактичного обслуговування);
- інтегрований одностанційний принтер;
- термодрук на термопапері завширшки 80 мм (опціонально матричний друк на звичайному папері завширшки 76 мм, опціонально без принтера, з рівним полем під зовнішній принтер);
- дисплей оператора: діагональ 25 см, плоский, кольоровий, рідкокристалічний;
- клавіатура: 93 клавіші;
- зчитувач магнітних карт: на 1-у і 2-у смугу;
- дисплей покупця (опціонально): вакуумно-флюоресцентний (зелені символи на чорному фоні);
- порти: 3 RS-232, 1 LPT, 1 дисплея покупця, 1 Ethernet (локальна комп'ютерна мережа), вихід живлення +24 в для зовнішнього POS-принтера;

Габарити: ширина 360 мм, глибина 50 мм, висота 430 мм.  
Грошовий ящик: ширина 320 мм, глибина 540 мм, висота 115 мм. Вага нетто: 14 кг, грошовий ящик 6 кг.

Таблиця 2.4. (Закінчення)

Система складського обліку R-Кеерг дозволяє значно знизити втрати на закупівлю продукції, що зменшує собівартість продукції в середньому на 5%.

$$PQ = TQ - \text{Податок на прибуток (35\%)} \text{ грн.} \quad (2.4)$$

Розрахунок окупності автоматизованої системи обліку R-Кеерг. Окупність розраховується за формулою:

$$T_{ок} = \frac{\sum i}{PQ} \quad (2.5)$$

де  $T_{ок}$  – період окупності системи;  $\sum i$  – сума інвестицій.

Таким чином, визначають за який час система окупиться і почне приносити значний прибуток підприємству, а також сприятиме підвищенню його іміджу за рахунок поліпшення якості обслуговування, що є важливим елементом ефективної роботи підприємства ресторанного бізнесу (табл. 2.4).

Впровадження на підприємстві системи R-Кеерг дозволяє:

1. Збільшити чистий прибуток.
2. Підвищити ефективність роботи касира:
  - зменшення трудовитрат з формування звітності мінімум в 50 разів;
  - розрахунок денної виручки «вручну» ~ 1–1,5 години;
  - розрахунок денної виручки «R-Кеерг UCS» ~ 0,5 с;
  - розбивка виручки по офіціантам «вручну» ~ 1:00;
  - розбивка виручки по офіціантам «R-Кеерг UCS» ~ 1 с.

Таблиця 2.4. Вартість системи R-Кеерг

Найменування	Ціна/ грн.	К-ть	Сума
Hardware			
Касовий модуль Fujitsu ICL	32000,00	1	32000,00

Найменування	Ціна/ грн.	К-ть	Сума
Принтер касовий	5000,00	1	5000,00
Принтер замовлень (для кухні та бару)	5000,00	2	10000,00
Пуско-налагоджувальні роботи	3000,00	1	3000,00
Ролік паперовий (для термопринтера)	10,50	30	450,00
Пластикова, магнітна картка	20,00	20	400,00
Всього Hardware			50850,00
Software R-Кеерг V6			
Каса-R-Кеерг – Cashier	8000,00	1	8000,00
Менеджер-R-Кеерг-Medit tools	10000,00	1	10000,00
Склад-R-Кеерг-Store House	20000,00	1	20000,00
Моніторинг сервера R-Кеерг Monitor	1500,00	1	1500,00
Тренінг з програм по ресторану – 10 годин	2500,00	1	2500,00
Тренінг з програм по складу – 15 годин	4000,00	1	4000,00
Всього Software R-Кеерг V6			46000,00
Разом:			96850,00

3. Підвищити ефективність роботи бухгалтера:
  - розрахунок кількості проданих страв за день «вручну» ~ 1–1,5 години;
  - розрахунок кількості проданих страв за день «R-Кеерг» ~ 0,5 с;
  - розрахунок витрачених за день продуктів «вручну» ~ 1,5 години;

– розрахунок витрачених за день продуктів «R-Keereg» ~ 1,5 с.  
4. Покращити роботу офіціантам (табл. 2.5).

Навіть за наявності бухгалтерів-калькуляторів неможливо обробити і 50% інформації, обробленої R-Keereg автоматично. Про це свідчать дані порівняння: отримання складного аналітичного звіту за 6 міс. «Вручну» – майже неможливо; здобуття складного аналітичного звіту за 6 міс. «R-keereg UCS» – 6 с.

Таблиця 2.5. Порівняльна характеристика роботи підприємства вручну та з системою «R-Keereg»

Показники	Вручну	З системою «R-Keereg»
Збільшення прибутку	104834 грн.	134274 грн.
Розрахунок денної виручки	1–1,5 години	0,5 с
Розрахунок кількості проданих страв за день	1–1,5 години	0,5 с
Прискорення запису замовлення у офіціанта	10–15 хв.	2–3 хв.
Прискорення розрахунку відвідувачів	5–10 хв.	1–2 хв.
Контроль за підприємством	Не можливий	Повний контроль

Таким чином, впровадження системи R-Keereg дозволяє підвищити прибуток і ефективність роботи персоналу, і є потужною конкурентною перевагою.

## 2.2. ЗАХОДИ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ РОБОТИ РЕСТОРАНУ

*Захід I.* Вдосконалення виробничого процесу шляхом впровадження в дію сучасного обладнання.

Один з джерел економічного зростання підприємства стає підвищення ефективності використання основних фо-

ндів, яке на підприємстві харчування проявляється у збільшенні обсягу товарообігу, прибутку, економії витрат праці. Інтенсивне використання основних фондів дає можливість отримувати продукцію громадського харчування без додаткових капітальних витрат.

Впровадження нової техніки – одне з найважливіших напрямів науково-технічного прогресу і вдосконалення комерційної діяльності ресторану.

*Захід II.* Введення гнучкої системи знижок в ресторані.

У ресторані повинна бути створена гнучка система знижок. До впровадження пропонується наступна система знижок.

- 1. Знижка на продукцію ресторану з 16 до 18 годин.** Розмір знижки 20% тільки в робочі дні (270 днів у році). Планований приріст товарообігу в середньому 25%.
- 2. Знижка на бізнес-ланчі з 11 до 12 годин.** Розмір знижки 10% тільки в робочі дні (270 днів у році). Планований приріст реалізації бізнес-ланчів в середньому в два рази
- 3. Знижка постійним клієнтам по карті «Улюблений гість».** Постійні клієнти, відвідують ресторан 2–3 рази на тиждень. За словами офіціантів, їх кількість становить у середньому 50 осіб. Карта постійного клієнта буде давати постійну знижку в розмірі 5% на продукцію ресторану. Передбачається, що збільшиться відвідуваність ресторану постійними клієнтами, а також їх супутниками.

*Захід III.* Відкриття літнього кафе при ресторані.

Цілями даного проекту є:

- створення спеціалізованого літнього кафе для людей з середнім рівнем доходу;
- максимально можливий прибуток.

Необхідно зазначити, що організації, які продовжують функціонувати сьогодні, активно розробляють антикризові програми. Серед яких слід виділити:

- 1. Зниження витрат.** Близько 45% преміальних закладів вже перейшли на вітчизняну сировину. Майже дві третини демократичних кафе і ресторанів зменшили закладки м'ясних і рибних інгредієнтів.

2. **Зниження торгової націнки.** Ресторани в Києві для залучення відвідувачів знижують торговельну націнку, пропонують так зване антикризове меню. Середня вартість бізнес-ланчу сьогодні складає 60–80 грн. У середньому ціни в ресторанах і кафе впали на 15–20%, а в деяких місцях ще більше.
3. **Перегляд штатного розкладу.** В обласних центрах, майже третина підприємств харчування скоротили кількість працівників. В цьому є і плюс: до кризи часто не вдавалося укомплектувати персоналом кафе, зараз з цим проблем немає. На одну опубліковану пропозицію про найм доводиться набагато більше дзвінків від шукачів, ніж це було до кризи. На сьогоднішній день, попит на вакансії в індустрії гостинності збільшився більш ніж удвічі.
4. **Скорочення бюджету на просування.** Ресторатори вважають, що через зниження купівельної активності цільової аудиторії ці витрати виявляються марно викинутими грошима.

*Захід IV.* Метод Mystery Shopping, який розглядається як інструмент поліпшення якості сервісу.

Mystery Shopping – це метод виключного спостереження (participant observer). Mystery Shopping використовується у формі довгострокових чи постійних програм контролю сервісу і мотивації персоналу в мережах сервісних. Модифікації програми включають використання аудіо і відеозапису процесу обслуговування.

Критеріями успішності програми Mystery Shopping є оперативність звітності, об'єктивність інформації, відповідність профілю дійсних споживачів сервісної компанії і т. ін.

У чому причина впровадження саме Mystery Shopping. Відповіддю є, по-перше, можливість створити на основі Mystery Shopping систему мотивації, що стимулює персонал обслуговувати споживачів краще – завдяки залежності між якістю сервісу і винагородою співробітників і, по-друге, оперативно виявляти недоліки в обслуговуванні – для їхнього наступного усунення, наприклад, через додаткове навчання

персоналу. Особливо важлива перша функція – мотивація. Регулярна програма Mystery Shopping, що впливає на схему винагороди співробітників «першої лінії», іноді творить чудеса з мотивацією персоналу, що перевіряється. У результаті програма Mystery Shopping допоможе ресторану домогтися відмінної якості обслуговування споживачів і вистояти в конкурентній боротьбі.

*Захід V.* Проектування нових послуг.

При проектуванні нових послуг, які може надавати ресторан необхідно також детально простежити роботу конкурентів за 10-бальною шкалою (табл. 2.6).

Таблиця 2.6. **Якість ресторанного продукту, бали**

Заклад-конкурент	Якість						
	Закуси	Перші страви	Другі страви	Солодкі страви	Борошняні кондитерські вироби	Напої власного виробництва	Купівельні товари
1	6	10	8	5	3	0	7
2	8	4	10	5	7	0	9

*Захід VI.* Організація кейтерингового обслуговування.

Кейтерінг – один з секторів, який динамічно розвивається в сфері громадського харчування. По суті це організація офісних обідів – на місці або з доставкою на підприємство. Кейтерінг, так називають звичайну доставку обідів в офіс.

Кейтерінгові компанії діють в трьох напрямках: приготування обідів в офісі клієнта, доставка напівфабрикатів з подальшим доведенням страв до готовності і роздачею, доставка повністю готових до вживання обідів в одноразовому посуді. Найпростіший варіант – доставка обідів в пластикових

одноразових контейнерах (ланч-боксах). При доставці в офіс напівфабрикатів з подальшим приготуванням і роздачею спрощуються вимоги до торгових, виробничих і підсобних площ, відпадає необхідність у великих інвестиціях в устаткування та інвентар.

Зазвичай в таких випадках компанія-постачальник бере на себе вирішення всіх питань, пов'язаних з оформленням ліцензій, сертифікатів, реєстрацією касових апаратів, взаємодією з санітарно-епідеміологічними, торговими, податковими і іншими контролюючими організаціями.

*Захід VII.* Виготовлення фірмової продукції.

Щороку на ринку з'являються тисячі найменувань нових харчових продуктів, але лише частина з них приносить довгостроковий прибуток. Інші ніші також є потенційно прибутковими.

*Захід VIII.* Послуги з оформлення страв.

Деякі ресторани запрошують стилістів як консультантів по сервіровці страв в особливо урочистих випадках.

*Захід IX.* Обслуговування невеликих груп і виконання термінових замовлень.

Мало хто хоче займатися цими видами діяльності. Сервіс для невеликих груп просто не вигідний, якщо тільки ваше підприємство спеціально не створене для цієї справи.

*Захід X.* Розширити рекламу в Інтернеті, розповсюдитись по всім соціальним мережам.

Соціальні мережі – дуже ефективний і перспективний інструмент реклами для ресторанів. На це є три основних причини. По-перше, думка людей про їжу, обслуговуванні та проведенні заходів на 90% будується на відгуках оточуючих. Існує багато людей, які не схильні довіряти тому, що сказано про ресторан на його сайті або в рекламній брошурці. І тут соціальна мережа – природний і цілком ефективний інструмент «сарафанної» реклами компанії. Остерігатися слід тільки тим представникам ресторанного бізнесу, які роблять свою роботу погано. По-друге, можливості сучасних соціальних мереж дозволяють дізнатися про їх корис-

тувача багато: звідки вони, якої статі, віку, віросповідання тощо. Цією інформацією треба вміти грамотно користуватися, підлаштовуючи контент під свою аудиторію. І по-третє, соціальні мережі – це найефективніший з існуючих способів інтерактивного зв'язку з клієнтом. Вивчаючи пости, проводячи опитування і безпосередньо спілкуючись з користувачами, можна отримати багато нової безцінної інформації про плюси і, звичайно, мінуси компанії [45].

Основним показником є призначена для користувача активність. По-перше, її видно неозброєним оком, якщо акаунт живий. Зайшовши на сторінку, можна відразу побачите коментарі, лайки, питання та інші види активності. По-друге, є статистика цієї самої активності. Наприклад, якщо в Facebook написано «Подобається: 1786; Обговорюють: 280» – це пристойна робоча статистика, що показує високий ступінь залученості користувачів. А ось, наприклад, «Подобається: 1786 Обговорюють: 15» – це дуже погано і, швидше за все, означає, що користувачі дуже неякісні і серед них є боти. Тобто цим завдання повинен займатися професіонал в цій мережі ставити менеджера чи іншого робітника не потрібно. У менеджера або секретаря є своє коло обов'язків, за які він відповідає і несе відповідальність. Робота з соціальними мережами буде, швидше за все, додатковим навантаженням на працівника.

*Захід XI.* Вибій сам собі знижку.

Ця ідея полягає в наступному – відвідувачі за допомогою дартсу самі вибивають собі відсоток знижки на певну їжу з меню. Дана фішка не тільки допомагає розважити відвідувачів закладу, але і мотивує купувати додаткові продукти, на які гості самі собі «вибили знижку». Як ще один варіант, знижку можна використовувати обмінюючи набрані бали на певні страви чи напої.

*Захід XII.* Кіно-фішка.

Можна звернути увагу, що майже у всіх ресторанах завжди є хоча б один плазмовий телевізор, а основними клієнтами є молодь, яка полюбляє дивитися телевізор. Отже по-

трібно розробити спеціальній список, де буде вказаний день тижня і час коли буде йти який-небудь фільм. Фільми завжди повинні бути новими, ті що зовсім недавно вийшли у прокат в кінотеатрах. Це буде приваблювати клієнтів, вони встигнуть не тільки добре перекусити, а ще й подивитись фільм на який не встигли в кінотеатрі.

*Захід XIII.* В день народження все для тебе.

Клієнт в свій день народження може прийти з документом який підтверджує його слова, наприклад з паспортом, і отримати знижку 20%. Це зацікавить багатьох і як відомо люди по одному в ресторани не ходять, а тим паче, в свій день народження. Звісно, якщо іменинник замовить їжу, то його друзі не зможуть сидіти поруч і нічого не куштувати. Тобто це приверне ще більше клієнтів до закладу.

*Захід XIV.* День янгола.

Ця акція буде проходити кожен понеділок. На вході до ресторану буде написано два імені дня: одне чоловіче друге жіноче. Власники цих імен отримують при замовленні безкоштовний напій, чи морозиво, якщо це дитина.

*Захід XV.* Дитячий день.

Один раз на місяць проводити день дитини і в цей день «Іграшковий сюрприз» будуть отримувати всі маленькі відвідувачі ресторану (невелику іграшку, або наліпки, магніти з символікою закладу і багато іншого). Доречним і раціональним в такому разі буде створення дитячого меню. Воно буде менш шкідливим і виготовлені з натуральних продуктів і порції звісно будуть меншими. Звертаючи більше уваги на дітей можна залучити зовсім новий контингент клієнтів до ресторану, що буде дуже доречним в літній період, коли основний потік клієнтів зменшиться.

*Захід XVI.* День лотереї.

Кожен клієнт в день цієї акції після замовлення зможе витягнути лотерейний квиток, за допомогою якого він може отримати знижку на товар чи отримати якусь одиницю товару безкоштовно чи зовсім не отримати нічого.

### 2.3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ПО ОПТИМІЗАЦІЇ ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ

Внутрішній опір – це небажання або повна відмова брати участь у цьому процесі з боку організаційних одиниць фірми, керівників різних рівнів і самих службовців. Даний вид опору носить як свідомий, так і несвідомий характер і залежить від безлічі факторів.

В ресторанах при впровадженні інновацій найбільш хвилюючими моментами, для персоналу є:

- **зарплата.** Часто співробітники блокують інновації, тому що бояться зниження свого статусу і фінансових збитків;
- **впевненість.** За уявною норовистістю часто криється ніщо інше, як страх втратити робоче місце. Керівництву тут найкраще буде грати у відкриту і разом з співробітниками домогтися компромісу особистих і спільних інтересів;
- **контакт.** Можливо, реструктуризація негативно вплине на особисті відносини з колегами і співробітниками. Хороші керівники враховують це, плануючи зміни. Never change a winning Team (ніколи не змінюй команду, яка виграє) – цей принцип працює і в процесі змін;
- **визнання.** Коли з'являються нові завдання, деякі співробітники починають побоюватися, що в особистому або професійному плані від них будуть вимагати занадто багато. Краще буде, якщо керівництво врахує ці побоювання і запропонує допомогу;
- **самостійність.** При впровадженні змін співробітники сприймають втрату власної незалежності і простору дій особливо гостро. Тому керівництву рекомендують бути завжди готовим до спілкування і без особливої необхідності не позбавляти співробітників колишнього простору;
- **розвиток.** У кваліфікованих співробітників свої уявлення про особистий розвиток і кар'єрні амбіції. Хороші керівники завжди намагаються якомога чіткіше виділити їх можливості та перспективи.

За статистикою, 80% нововведень «зверху» персонал сприймає негативно. Понад те, що людині взагалі властиво не любити зміни, так це ще й зміни, ініційовані керівництвом. Їх прийнято підсвідомо вважати такими, які утискають права простого співробітника і спрощують роботу боса контролювати і отримувати прибуток [56].

Правда в тому, що без періодичних змін, адаптації під умови ринку, будь-який бізнес може залишитися за бортом. Тому хоче колектив чи ні, а змінам – бути. Якщо говорити про впровадження R-Keereg, то ситуація ускладнюється тим, що система надає керівнику всі інструменти для контролю. Звичайно, таке програмне забезпечення, через яке можна контролювати всі дії співробітника, не може бути прийнято з радістю.

Персонал чинив опір, відмовляючись працювати в R-Keereg, аргументуючи це тим, що по-старому йому працювати зручніше і швидше. Варто керівнику при цьому послабити свій настрій і дати персоналу місяць-другий на самостійно звикання до системи, і гроші, витрачені на автоматизацію, можна вважати викинутими на вітер. Час на адаптацію, звичайно, має бути, але цей процес обов'язково повинен бути керованим.

Ставлення персоналу до інновацій є не менш важливою інформацією, ніж обсяг продаж, прибутковість та інші «матеріальні» показники діяльності організації. Інформацію схожого «емоційного» характеру доцільно збирати та аналізувати для вирішення завдань подолання опору персоналу.

Працівники в цілому не зацікавлені в тому, щоб одночасно проводити свою умовну гайку і думати про те, як оптимізувати цей процес. Старанність теж не сильна сторона українських працівників. Тому зробити самовдосконалення обов'язковою частиною робочого процесу в наших компаніях досить складно (навіть коли це підкріплюється винагородою у вигляді грошових знаків). Така система найкраще завжди працювала в Японії, де старанність і слухняність є частиною національної культури. Якщо в Японії роботодавець ставить співробітнику в обов'язок проводити не тільки

гайки, а й рацпропозиції, той прийме це як даність і почне сумлінно виконувати. В українському бізнесі все не так однозначно. З одного боку, працівники не відчувають себе частиною компанії і не схильні підлаштовувати свою розумову діяльність під потреби роботодавця, з іншого – самі роботодавці далекі від того, щоб культивувати перфекціонізм. Виділяють шість форм ставлення працівників до нововведень:

- прийняття нововведення й активна участь у його реалізації;
- пасивне прийняття нововведення;
- пасивне неприйняття нововведення;
- активне неприйняття нововведення, виступи проти;
- активне неприйняття, пов'язане з наданням протидії нововведенню.

Незалежно від природи зміни працівники прагнуть захиститися від його наслідків, звертаючись до скарг, тяганини, пасивного опору, які можуть перерости в саботаж і падіння інтенсивності праці.

Існують три основні причини негативного ставлення до змін: раціональна, особиста і емоційна [41].

Раціональна – це нерозуміння деталей плану, впевненість у тому, що зміни не є необхідними, невіра в їх плановану ефективність, очікування негативних наслідків.

Особиста пов'язана зі страхом втрати роботи, занепокоєнням з приводу майбутнього, образою через висловлюваної в ході змін критики.

Емоційна викликається схильністю до активного або пасивного опору будь-яким змінам, апатією до ініціатив, недовірою до мотивів, що викликали зміни.

Найчастіше змінам противляться ті люди, яким належить здійснити велику частину перетворень, причому і тим змінам, які явно відповідають їх власним інтересам. Можна виділити п'ять причин опору нововведенням:

1. Побожовання, що зміни зроблять негативний вплив на людину або групу працівників: збільшиться обсяг робо-

ти, а можливості винагороди знизяться, зміняться умови особистих угод, що регулюють відносини працівників з компанією.

2. Необхідність ламати звички: зміни припускають відмову працівників від сформованої практики і стереотипів поведінки. Особливо характерна ця причина для керівного персоналу.
3. Недостатність інформації: компанія не повідомляє зрозуміло, чому і як належить змінити стиль роботи, нечітко формулює перспективи.
4. Нездатність ініціаторів змін заручитися підтримкою колективу (ключових посадових осіб, кваліфікованого персоналу), інтегрувати його потенціал в свою діяльність.
5. Бунт співробітників: люди противляться змінам, внутрішньо не сприймаючи їх. Вони чинять опір не так впровадженню нововведень, скільки їх прихованим наслідкам, тому, що їм самим доведеться змінюватися.

Ці причини формуються на основі психологічних бар'єрів, які необхідно враховувати при впровадженні інновації. Необхідно враховувати, що опір персоналу нововведенням обумовлено трьома основними причинами: невизначеність, відчуття втрати і переконання, що зміни нічого доброго не принесуть. Тому в інноваційному процесі необхідна максимальна підтримка персоналу з боку керівництва та забезпечення його якомога більш повною інформацією про майбутні зміни. Також, необхідно враховувати фактори, що впливають на інноваційну діяльність персоналу.

Будь-яка інновація вимагає докладання значних зусиль, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Прагнення реалізувати інновацію в невідповідному середовищі може призвести до збитків. Для розвитку компанії повинні бути мобілізовані всі творчі можливості колективу. Це можна зробити тільки в тому випадку, якщо використовувати знання, інтелект та досвід усіх співробітників.

Однак важливо мобілізувати не тільки внутрішні резерви, а й залучити зовнішні сили, включити в інноваційний

процес споживачів, постачальників, а при необхідності і конкурентів, якщо для розвитку нового бізнесу не вистачає ресурсів. При цьому необхідно, щоб співробітники документували свій досвід, поширювали його серед своїх колег. Залучення усіх співробітників є важливою умовою для успіху інновацій.

Нові співробітники, які не мають досвіду роботи в автоматизованій системі ресторану, чинять опір та звільняються. Для того щоб зменшити опір, існує кілька простих рекомендацій.

Впровадження будь-яких інновацій, у тому числі і впровадження R-Keereg системи, часто супроводжує звільнення. За власним бажанням або за невідповідністю – не настільки важливо.

Керівник повинен бути готовий до цього. І, не дивлячись ні на що, з максимальною впевненістю ставити колектив перед фактом, що відтепер підприємство працює в R-Keereg системі. А далі необхідно правильно побудувати мотивацію співробітників для продуктивного використання системи в майбутньому. Правда, звільнення – це занадто жорсткі заходи, які підходять хіба що для самої крайньої потреби. Проблему можна вирішити набагато простіше.

Рекомендації по підвищенню ефективності впровадження системи R-Keereg [38]:

- не варто нікого вмовляти. Діяти потрібно твердо, не залишаючи жодної можливості обійти систему. Зрозуміло, що в першому випадку співробітник відчуває слабину, і обов'язково скористається цим. Прохання адже виконувати не обов'язково, а от наказ – є наказ;
- не можна закривати очі на саботаж «заслужених співробітників». Навіть самий значимий співробітник компанії може чинити опір нововведенням. У такої людини можуть бути особисті мотиви, які не сумісні з цілями компанії. Як би то не було, той факт, що хтось в компанії з R-Keereg не працює, обов'язково стане загальновідомим і тоді систему покинуть всі. В ідеалі, звичайно, заручитися під-

тримкою менеджерів і неформальних лідерів колективу потрібно на самому початковому етапі R-Keereg-проекту. Але навіть якщо склалося інакше, умови роботи повинні бути обов'язкові для всіх: від директора до офіціанта;

- найчастіша помилка керівника – пускати все на самотплив, припускаючи, що рано чи пізно співробітники самі усвідомлюють всю важливість R-Keereg системи. Будьте впевнені: не утерпиться і не звикнеться без вашого безпосереднього втручання. Сотні підприємств, маючи R-Keereg систему, так і не навчилися використовувати її переваги. Деякі взагалі не користуються продуктом, тому що «не пішла». А гроші і час на впровадження витрачені;
- у першу чергу, потрібно зрозуміти причину опору автоматизації. Одна справа, якщо це небажання працювати прозоро і піддаватися контролю згори. І зовсім інша – якщо працівник не розуміє суті R-Keereg або не може розібратися в складних схемах роботи;
- обов'язково потрібно пояснити співробітникам суть і ідею впровадження системи. Це природно, коли співробітники не розуміють, у чому полягає інструмент управління, і навіть їм взагалі знадобилося переводити роботу в систему R-Keereg. Ідеальний варіант підготовки персоналу до нових технологій – провести навчання роботі в системі. Це можна зробити як своїми силами, так і силами зовнішнього оператора, або ж поцікавитися у компанії-інтегратора, чи надають вони таку послугу. Під час навчання варто не просто показати можливості системи, а й пояснити, як вона допоможе роботі менеджера. Безліч проблем з персоналом можна вирішити за допомогою корпоративного тренінгу, головним посиленням якого є твердження, що R-Keereg – це реальна допомога працівникам, а не інструмент контролю за ним;
- якщо не дивлячись на всі зусилля, персонал так і не може звикнути до нового інструменту, необхідно ліквідувати можливість працювати по-старому;
- і нарешті, треба змінити систему мотивації.

Важливою характеристикою персоналу, що веде інноваційну діяльність є його кваліфікаційний рівень. До працівників різної кваліфікації ставляться різні вимоги, посадові обов'язки та обсяг специфічних знань, що враховується при встановленні оплати праці. Сукупність знань, здібностей та навичок спеціалістів, що провадять інноваційну діяльність і створюють інтелектуальний потенціал організації, що є базою забезпечення її інноваційного лідерства. Проблема мотивації персоналу полягає в тому, що у всіх видах інноваційної діяльності зростає елемент творчих розумових зусиль.

Мотивація як функція управління полягає в стимулюванні усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активних діяльності. Якщо суб'єкт прагне до певної діяльності, то можна стверджувати, що у нього є мотивація.

Мотиви залежать від множини зовнішніх та внутрішніх відносно людей чинників, а також від дії інших мотивів. Мотив не тільки спонукає людину до дії, а й визначає, що потрібно робити і як буде здійснюватись ця дія. Мета й мотиви діяльності тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина поставлення тих чи інших цілей. Мотиваційна поведінка означає не тільки інноваційну діяльність, а й характер поведінки співробітника в колективі, ставлення до колег, керівництва, навколишнього середовища. Таким чином мотивація – це сукупність усіх чинників, які спонукають людину до активної діяльності та приводять до успіху.

Для більшості керівників важливо, щоб їх підлеглі були зорієнтовані на завдання і результат. Проте не слід забувати, що люди – головний ресурс організації і тому керівник має поєднувати спрямованість і на завдання і на людей. Індивід у процесі спільної діяльності тісно пов'язаний зі своїми колегами. Тому нерідко особисті мотиви підкоряються інтересам організації, яка, у свою чергу, створює умови для розвитку творчості індивіда, знову таки в інтересах індивіда.

Завданням інноваційного менеджера є [9; 55]:

- об'єднати творчі зусилля незалежно мислячих, висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети

- інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу і конкурентоспроможності організації;
- створити умови для накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у сфері інновацій, створення на цій основі конкурентних переваг фірми;
- використовувати енергії різних спонукань і бажань персоналу для реалізації цілей фірми.

При впровадженні інновації треба систематично проводити всілякі семінари та майстер класи, щоб старі працівники підприємства оновлювали свої знання і розглядали все нові і нові переваги роботи з цією програмою, а нові набирали кваліфікацію і навчалися працювати з R-Keereg.

Залучення працівників до участі в інноваційних процесах наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7. Характеристика споживачів за сприйнятливістю інновацій\*

Категорія споживачів	Частка, %	Характеристика споживачів
Новатори	2,5	Йдуть на ризик, сприймають нововведення
Ранні послідовники	13,5	Лідери сприйняття нововведень, хоча і з обережністю
Рання більшість	34	Приймають нововведення з обережністю, але рідко бувають лідерами
Запізніла більшість	34	Сприймають нововведення після того, як воно випробувано більшістю споживачів
Відстаючі	16	Або не сприймають нововведення взагалі, або сприймають після того, як нововведення стає традиційним

\* Опитано 120 працівників ресторанної галузі м. Запоріжжя

Політика компанії з управління персоналом повинна бути підпорядкована розвитку у працівників здатності

по-новому поглянути на традиційне і загальноприйняте, помічати відхилення від звичної норми, йти на розумний ризик заради завоювання нових позицій і цілей в обраній сфері діяльності, виділяти з безлічі випадкових і хаотичних явищ корисні й перспективні.

Будь-яка інновація потребує значних зусиль, матеріальних і інтелектуальних ресурсів. Прагнення реалізувати інновацію в невідповідному середовищі може призвести до збитків. Для розвитку компанії повинні бути мобілізовані всі творчі можливості колективу. Це можна зробити тільки в тому випадку, якщо використовувати знання, інтелект і досвід всіх співробітників.

В цьому і полягає завдання менеджменту. Не повинно бути поділу співробітників на «генераторів ідей» і простих виконавців. Нововведення повинні негайно ставати надбанням кожного працівника.

**Створення команди.** Для забезпечення успіху інноваційного проекту необхідно сформувати команду. Це процес складається з кількох фаз: формування; визначення загальних цілей, норм і цінностей; подолання первинних розбіжностей; виходу на нормальний режим роботи; функціонування. Результат процесу можна визначити як поява певних взаємозалежностей між членами команди. Ефективність її роботи досягається добре збалансованим розподілом ролей. При ієрархічній структурі побудови команди один її член домінує над іншим і т.д., при хаотичній структурі всі члени діють незалежно один від одного. Використання знань багато в чому залежить від того, наскільки добре і злагоджено діє команда.

## ВИСНОВКИ 2 РОЗДІЛУ

Сьогодні індустрія підприємств швидкого харчування розвивається швидкими темпами, з огляду на економічність, доступність, відповідність вимогам прискореного

темпу життя сучасної людини та дотриманню передових технологій виробництва, які, у свою чергу, гарантують вищу якість і низьку собівартість підприємств харчування.

Підприємства ресторанного бізнесу сприяють залученню до обігу частки доходів туристів із різних регіонів, а також іноземних туристів. Ресторанний бізнес створює умови для досягнення суспільних цілей розвитку туризму. Громадське харчування є однією з форм перерозподілу матеріальних цінностей між членами суспільства й займає гідне місце в реалізації соціально-економічних завдань, пов'язаних із зміцненням здоров'я людей, підвищення продуктивності їх праці, економним використанням ресурсів, продовольчої сировини, скороченням часу на приготування їжі, створення можливостей для культурного проведення дозвілля і відпочинку.

Прискорений розвиток туристичної галузі, прагнення підприємств до отримання найвищого прибутку та зростаюча платоспроможність споживачів послуг сприяють розширенню та урізноманітненню ресторанної діяльності.

### РОЗДІЛ 3

## **ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА**

Стрімкий розвиток туристичної галузі в Україні висуває підвищені вимоги до стану матеріально-технічної бази вітчизняних готелів та якості готельного сервісу, що в свою чергу залежать від ефективності інноваційних процесів.

На кожному підприємстві існує набір стандартних технологій, по здійсненню поточних операцій і обслуговуванню гостей, але їх наявність не забезпечує підприємству конкурентних переваг. Керівництво кожного великого готелю намагається знайти нові технологічні розробки для своїх проєктів. Якщо ще кілька років тому такі технологічні нововведення були пов'язані з можливими змінами в проведенні операції без втручання комп'ютерних технологій, то зараз цей процес немислимий без останніх новітніх розробок в області інформатики.

На ринку з'являється безліч продуктів, таких як автоматизовані системи управління, які дозволяють полегшити роботу персоналу і зробити її ефективнішою.

Швидкий розвиток технологій будівництва, поява нових будівельних та оздоблювальних матеріалів, запровадження електроніки і комп'ютерної техніки, інтерактивних технологій, з одного боку, та зростання всесвітніх подорожей та туризму різного рівня, урізноманітнення туристичного попиту, загострення конкуренції між готелями і пошук нових сегментів ринку, зміна самої філософії обслуговування – з другого, викликали до життя сучасні тенденції розвитку всесвітнього готельного господарства, серед яких [45]:

- поширення інтересів готельного бізнесу на продукти і послуги, що раніше надавалися підприємствами інших галузей;

- екологізація готельних послуг;
- посилення спеціалізації готельного бізнесу, що дозволяє чіткіше орієнтуватися на певні сегменти споживачів з урахуванням різних ознак;
- глобалізація та концентрація готельного бізнесу;
- персоніфікація обслуговування й повна концентрація на запитах і потребах клієнтів;
- широке впровадження нових засобів комунікації та інформаційних технологій, що дозволяє проводити глибоку і системну економічну діагностику;
- концептуалізація діяльності;
- упровадження нових технологій у ділову стратегію готельних підприємств, зокрема широке використання мережі Інтернет з метою просування готельних продуктів та послуг [33].

У світі постійно відбувається процес освоєння нових концепцій готельного бізнесу і модернізації старих. Пропонується наступна класифікація інноваційних технологій:

1. Базові технології обслуговування – це основа ведення готельного бізнесу, вони не є джерелом конкурентних переваг. Як правило, вони широко відомі, легко доступні і використовуються абсолютною більшістю готелів в галузі. Постійне їх вдосконалення, наприклад, процесу прибирання номерів або процедур реєстрації, можливих збоїв в роботі, що мінімізують вірогідність; підвищення швидкості і якості обслуговування офіціантами відвідувачів в ресторані і так далі, здатне забезпечити збереження або навіть ріст конкурентного потенціалу готелю.
2. Ключові технології обслуговування – технології, що забезпечують досягнення готелем конкурентної переваги і зазвичай менш доступні для використання усіма учасниками ринку. Як правило, такі технології дають можливість готелю знижувати собівартість продукту, максимізувати доход від продажів, досягати і підтримувати високі стандарти обслуговування, займаючи значиму нішу і точно позиціонуючи себе в цих різновидах послуг на ринку.

На сьогодні видимі два очевидні напрями розвитку високотехнологій в готельному бізнесі:

- комплексні системи автоматизації;
- окремі високотехнологічні рішення для створення нових послуг і додаткових сервісних можливостей.

Завдання першого напрямку, передусім, спростити і систематизувати процес управління і контролю. Тоді як друге орієнтоване, здебільшого, на отримання додаткових доходів. Системний підхід характерний для великих готелів і мереж включає:

- усебічне обстеження інфраструктури готелю;
- формування оптимальної технологічної стратегії розвитку;
- проектування IT-архітектури;
- монтаж і введення в експлуатацію ІС (інформаційних систем);
- навчання персоналу;
- сервісне обслуговування.

Інновації в готельному бізнесі є економічно доцільними та ефективними за умови, якщо вони приносять готелю додаткові доходи, забезпечують конкурентні переваги на ринку, підвищують частку ринку, знижують витрати, вдосконалюють процес обслуговування, підвищують ефективність роботи окремих підрозділів та готелю в цілому [43].

Стратегія являє собою узагальнену модель дій, необхідних для досягнення поставлених цілей. Стратегічні інновації носять характер, що попереджає, і спрямовані на одержання значних конкурентних переваг у перспективі.

Значення вироблення стратегії, що дозволяє підприємству виживати в конкурентній боротьбі в довгостроковій перспективі, надзвичайно велике. В умовах твердої конкуренції й швидкозмінючі ситуації на ринку дуже важливо не тільки зосереджувати увагу на внутрішньому стані справ підприємства, але й виробляти довгострокову стратегію.

Відокремимо чотири види інновацій, що мають місце в готельному бізнесі: продуктові, маркетингові, ресурсні та організаційні (рис. 3.1) [30].

Продуктові інновації спрямовані на створення нових послуг та впровадження нових технологій обслуговування: застосування сучасних клінінгових технологій (дозування миючих засобів, низькотемпературна побутова хімія); встановлення енергозберігаючих технологій (автоматичні системи опалення, вентиляції та подачі води); використання екологічних матеріалів (постільна білизна з антибактеріальними і бактерицидними властивостями); аромо-технологія тощо.

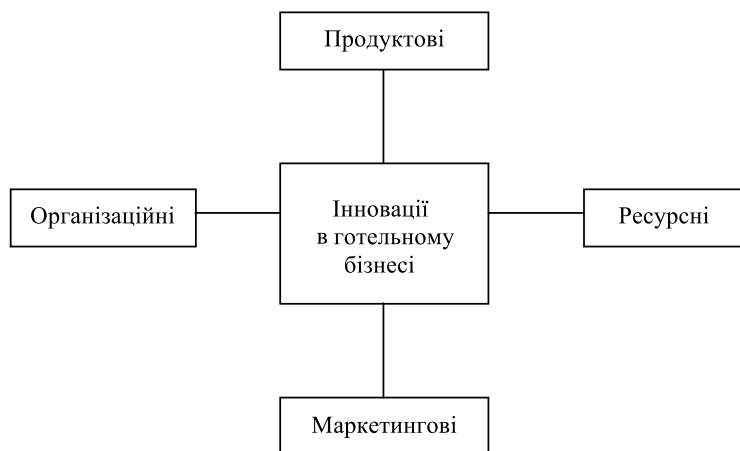


Рис. 3.1. Види інновацій в готельному бізнесі

Маркетингові інновації пов'язані з появою технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, що дозволяють в режимі on-line керувати процесом бронювання.

Ресурсні інновації передбачають застосування електронної системи управління готелем та системи планування ресурсів підприємства.

Організаційні інновації пов'язані з розвитком готельного підприємства в системі та структурі управління: новітні методики навчання персоналу, купівля готельної франшизи, створення власної готельної мережі тощо.

У минулому багато готельних підприємств могли успішно функціонувати, щодня вирішуючи внутрішні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності використання ресурсів у поточній діяльності. У цей час винятково важлива стратегія, що забезпечує адаптацію підприємства до швидкозмінюючого навколишнього середовища [28].

Наприклад, стратегія японських готельних підприємств характеризується наступним:

- орієнтацією на постійні зміни як у зовнішнім середовищі, так і усередині фірми;
- орієнтацією на місце в цьому середовищі;
- відсутністю детермінованого курсу;
- обліком і використанням всіх можливостей для виживання й посиленням своєї ролі у світі, що змінюється, не тільки в сучасний момент, але й на тривалу перспективу;
- виділенням як основний фактор – інтелектуальний потенціал працівників підприємств й технології, що постійно розвиваються.

При даній стратегії, що відрізняється гнучкістю, здатністю до адаптації, прагненням бути на гребені змін, об'єктивно позначається потреба в умінні відвойовувати своє місце на ринку. Єдиної стратегії не існує. Кожне готельне підприємство унікальне, тому й процес вироблення стратегії специфічний, тому що залежить від позиції фірми на ринку, динаміки її розвитку, потенціалу, поведінки конкурентів, характеристик виробленого нею товару або надаваних послуг, стану економіки та ін. У той же час є основні моменти, що дозволяють виділити деякі узагальнені принципи вироблення стратегії бізнесу.

Вибір стратегії бізнесу здійснює керівництво підприємства на основі аналізу ключових факторів, що характеризують її стан і стан портфеля продукції. Із ключових факторів насамперед досліджуються сильні сторони галузі й сильні сторони підприємства, що є найчастіше вирішальними при виборі стратегії. Необхідно прагнути до максимального використання наявних можливостей. При цьому важливо шу-

кати шляхи розгортання бізнесу в нових галузях, що володіють потенційними задатками для росту.

Істотно впливають на вибір стратегії фінансові можливості підприємства. Такі кроки в поведженні готелю, як вихід на недосліджені ринки, розробка нового продукту (послуги) або перехід у нову галузь, вимагають значних фінансових витрат. Тому готелі, що мають більші фінансові ресурси або володіють легким доступом до них, перебувають у набагато кращому положенні для вибору варіантів стратегії [27].

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових товарів, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери і області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі), причому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій.

Для визначення можливих напрямів інноваційної діяльності підприємств індустрії гостинності введена класифікація інновацій (рис. 3.2). Класифікація інновацій за мірою ринкової новизни припускає ділення усіх нововведень на первинні і вторинні. При цьому первинні інновації включають інновації першої хвилі та інновації другої хвилі. Дана класифікація інновацій ґрунтується на комплексному підході. Основними критеріями класифікації інновацій, на думку Фатхутдинової Р., мають бути наступні [50]:

- комплексність набору класифікаційних ознак, що враховуються, для аналізу і кодування;
- можливість кількісного (якісного) визначення критерію.

Інноваційна діяльність підприємства спрямована насамперед на підвищення конкурентоспроможності, що випускає продукцію або послугу.

Первинні інновації є результатом наукових досліджень і розробок, виробничих зусиль і впровадження товарів і послуг на ринок, а також впровадження в процес виробництва і збуту технологічних ідей, управлінських методів, органі-

заційних структур і маркетингових підходів – принципово нових для ринку. Під інноваціями першої хвилі слід розуміти нововведення, засновані на первинному використанні нової ідеї, що часто стала наслідком чергового витка науково-технічного прогресу.

Багато готелів, що обрали подібну стратегію, трансформувалися в найбільші корпорації, відомі всьому світу. Так, тенденцією нового часу стало будівництво бізнес-готелів, передбачених для ділових людей. Такі готелі надають своїм клієнтам повний набір відповідних послуг. Сюди включені конференц-зал, приміщення для переговорів, оснащені найсучаснішою технікою (проекційна система, пристрої для синхронного перекладу, об'ємний звук, система з індивідуальними мікрофонами). Номери у бізнес-готелях обладнані письмовими столами, комп'ютерами з виходом в Інтернет; навіть лежаки на пляжі забезпечені підставками для комп'ютерів.

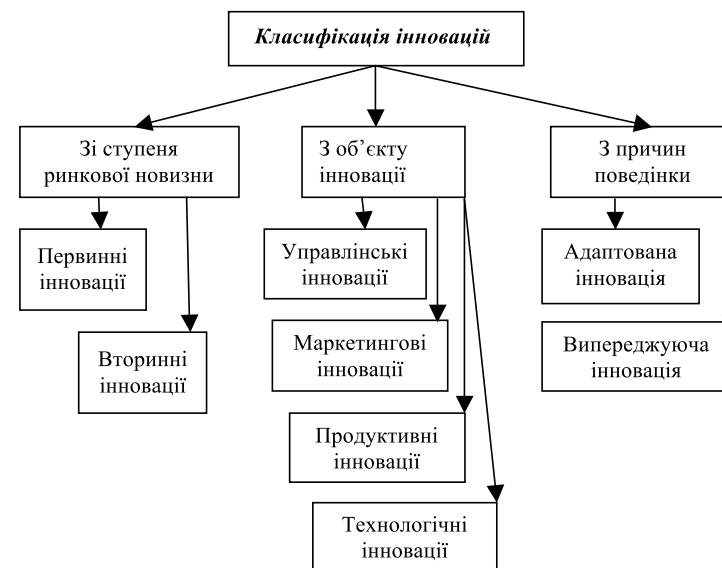


Рис. 3.2. Класифікація інновацій для готельних підприємств

Першим київським готелем, що впровадив послугу високошвидкісного і безпроводного підключення до мережі Інтернет, став «Хаятт Рідженсі Київ» [43]. Ця послуга – логічне продовження реалізації цим готелем своєї основної концепції «інтелектуальна будівля» («smart house»), вона дозволяє гостям не витратити час на підключення за допомогою телефонної лінії, модему, провайдера і додаткових пристосувань. Крім того, користування Інтернетом стало можливо не лише в гостьових кімнатах або бізнес-центрі, але і практично у будь-якому приміщенні готелю. Безумовно, нова технологія притягнула додаткову увагу до готелю з боку бізнесменів, а також організаторів високобюджетних IT-конференцій.

Проте в сучасному суспільстві в силу обмеженості ресурсів і технологічних можливостей стає все складніше винаходити принципово нову продукцію. Тому більшість новинок відносяться до інновацій другої хвилі.

Новаторами другої хвилі є ті компанії, які внесли глибокі якісні зміни в товари, послуги, технології, вже існуючі на ринку. Наприклад, багато готелів надають своїм клієнтам такі послуги, як сауна, басейн, тренажерний зал. Деякі американські готелі пропонують також безкоштовно відеокасети з йогою і шейпінгом для гостей, що піклуються про здоровий спосіб життя. Один готель на Манхеттені обладнав 15 «люксів» в спортивному стилі – безкоштовні гіри, мат, диски з енергетичною музикою, спортивні журнали.

Так, в номерах готелю «Crowne Plaza» встановлені два види телефону. Це стаціонарний телефонний апарат, що забезпечує зв'язок усередині готелю, міський і міжнародний зв'язок. Його наявність потрібно за стандартами обслуговування в готелях такого класу, тому таку послугу можна віднести до супутнього продукту. Проте є ще і радіотелефон, яким можна користуватися не лише в номері, але і в ресторані, оздоровчому центрі і інших громадських приміщеннях, де звичайний мобільний зв'язок може бути не доступний. Якщо гостя немає в номері, дзвінок автоматично пере-

микається на радіотелефон. Він також використовується як додаткова телефонна лінія, якщо зайнятий стаціонарний телефон. Стандарти обслуговування в п'ятизіркових готелях не пред'являють жорстких вимог до наявності в номері радіотелефону, цієї послуги могло б і не бути. Проте її існування надає додаткову вигоду основному продукту готелю, будучи конкурентною перевагою «Crowne Plaza».

Проведення первинних інновацій вимагає значного науково-технічного потенціалу, новаторської активності і потужної фінансової бази. Крім того, необхідно враховувати високий ризик таких проектів. За приблизними оцінками, відсоток «провалу» нововведень у сфері послуг – 18% [32].

Проте не лише молоді готелі, але і гіганти міжнародного бізнесу, незважаючи на помилки і провали, продовжують йти шляхом впровадження первинних інновацій. Причиною тому являється щонайпотужніша конкурентна перевага – новизна. У цій ситуації потенційні конкуренти вимушені або відмовлятися від проникнення на новий сегмент ринку, або витратити значні кошти для імітації нововведення і надання йому додаткових конкурентних переваг.

По другому шляху йдуть готелі, які впроваджують інновації, які можна визначити як вторинні. Цього роду нововведення представляють новизну тільки для готелю, що їх, ініціює. Це може бути диверсифікація діяльності (розширення номенклатури товарів і послуг), використання нових для готелю, але вже вживаних в практиці управлінських підходів або технологічних ідей. У будь-якому випадку при цьому підході готелі економлять значні засоби на фундаментальних і прикладних наукових дослідженнях, вчать на маркетингових помилках новаторів і мають можливість сконцентруватися на якості послуг, розширенні набору пропонованих послуг і найбільш ефективних методах їх просування.

Наприклад, індивідуалізація обслуговування клієнтів в готелі. В тій чи іншій мірі індивідуалізація обслуговування властива практично усім готельним підприємствам. Сюди

включений широкий спектр додаткових послуг, що надаються готелем.

Класифікація інновацій за причинами проведення. Очевидно, що будь-яка інновація викликана тими або іншими чинниками. У разі, коли компанія вимушена реагувати на зміни, що сталися в підприємницькому середовищі, і адаптуватися до них з метою збереження і можливого посилення ефективності господарської діяльності, мають місце так звані адаптаційні інновації.

Готельні підприємства Заходу та Америки давно вже спеціалізуються на пакетних продажах. Багато готелів в період міжсезоння пропонують різні програми, наприклад, безкоштовні екскурсії різних тематик. В Україні сезонні пропозиції в готелях з'явилися порівняно недавно. Прикладами можуть служити анімаційні програми при цінах, що зберігаються, на проживання, спеціальні тарифи або обмеження за мінімальною тривалістю перебування, комплексні пропозиції з включеними у вартість додатковими послугами.

Якщо ж готель має можливість для передбачення можливих змін в зовнішньому середовищі, а іноді і для їх стимулювання, то здійснюється стратегічне управління, спрямоване на створення майбутніх конкурентних переваг. Такі інновації можна визначити як випереджаючі. Випереджаючі інновації можуть дозволити собі компанії, що мають умови для створення постійного інноваційного клімату. Випереджаючі інновації здійснюються компаніями – «технологічними лідерами», що мають стійкі ринкові позиції і широкий асортимент основної продукції.

Готелі Заходу та Америки з урахуванням світової тенденції до дбайливого відношення до екології і здорового способу життя пропонують клієнтам номери без шуму і паління, їжу без холестерину і жиру, кави із заміном цукру [33; 54].

Інноваційний потенціал готелю – це міра готовності виконати завдання, що забезпечують досягнення поставленої інноваційної мети, тобто міра готовності до реалізації проекту або програми інноваційних стратегічних змін. Від

стану інноваційного потенціалу готелю залежить вибір інноваційної стратегії, тому його оцінка – необхідна операція процесу розробки стратегії. Завдання менеджменту полягає в тому, щоб перевести потенціал з одного стану в інший, достатнє для досягнення цілей готелю. Розвиток інноваційного потенціалу готелю як цілого може здійснюватися тільки через розвиток компонентів його внутрішнього середовища, тому потрібний аналіз внутрішнього середовища.

Під внутрішніми чинниками маються на увазі проблеми, що склалися усередині компанії і вимагаючи рішення шляхом проведення тих або інших інновацій. Внутрішнє середовище організації побудоване з елементів, що утворюють її виробничо-господарську систему. До чинників внутрішнього середовища відносять:

- технічні ресурси (виробниче устаткування, інвентар);
- технологічні ресурси (гнучкість технологічних процесів, наявність конкурентоздатних ідей);
- кадрові ресурси (кваліфікований склад працівників);
- просторові (території підприємства, комунікації);
- інформаційні ресурси (інформація про стан справ в готелі);
- фінансові ресурси (стан активів, ліквідність, фінансова стійкість).

Оцінка інноваційного потенціалу готельного підприємства робиться за схемою «ресурс – функція – проект». Під проектом або програмою розуміється реалізація нової послуги, напряму діяльності. Завдання оцінки інноваційного потенціалу можуть бути поставлені в двох площинах:

- приватна оцінка готовності організації до реалізації одного нового проекту;
- інтегральна оцінка поточного стану організації відносно усіх або групи проектів, що реалізуються.

Для ефективності управління процесом впровадження нововведень рекомендується використати модель, що розбиває його на шість етапів з моменту виникнення ідеї до просування послуги на ринку і її вдосконалення.

Етап I. Головним завданням початкового етапу є виявлення, збір і аналіз максимальної кількості ідей, які в майбутньому могли б утілитися в концепцію послуги. При цьому основним джерелом генерації подібних ідей є:

1. Гості готелю, потреби, побажання і скарги яких необхідно систематично збирати шляхом проведення опитувань, анкетування, а також при особистих зустрічах персоналу і менеджменту з гостями. Для цього рекомендується, наприклад, щомісячне проведення прийомів для проживаючих гостей, де менеджери в неофіційній обстановці можуть з перших рук отримати важливу інформацію і ідеї.
2. Ідеї і послуги готелів-конкурентів. Аналіз цієї інформації повинен систематично проводитися на основі:
  - вивчення реклами конкурентів, що з'являється в довідниках, газетах, журналах і тому подібне;
  - негласного відвідування менеджерами, відповідальними за розробку послуг, а також менеджерами по продажах конкуруючих готелів і ресторанів;
  - збору конкурентної інформації на спеціалізованих виставках, презентаціях, конференціях, семінарах і так далі;
  - вивчення річних звітів готелів-конкурентів.
3. Інформація від партнерів готелю (компаній, туристичних і посередницьких фірм, організаторів конференцій, семінарів і так далі), працюючих з різними готелями і на різних ринках.
4. Ідеї окремих працівників і менеджерів готелю.
5. Робота спеціально створеного комітету готелю по розробці нових послуг.
6. Зовнішні консультанти, рекламні агентства, дослідницькі компанії, інвестори і тому подібне.

Основними методами, стимулюючими творчу ініціативу і направляючими її на вироблення нових, нестандартних ідей, є метод «мозкової атаки», метод Гордона, метод колективної експертизи, метод поставлених зв'язків, евристичний метод і так далі. На першому етапі відбору ідей треба

враховувати сумісність послуги, що розробляється, із вже існуючим в готелі асортиментом послуг. Нові послуги повинні обов'язково відповідати місії і цілям готельного підприємства, задовольняти вимогам основних клієнтів.

Етап II. Якщо на першому етапі основна мета – збір як можна більшої кількості ідей, то мета усіх подальших етапів – їх скорочення. Після того, як ідеї пройшли відбір, необхідно розвинути їх в концепцію послуги. Річ у тому, що споживачі зрештою купують не ідею, а готову послугу, тому потрібний детальний план реалізації ідеї, виражений в споживчих термінах. Основними «опорними пунктами» при розробці концепції нових готельних послуг є:

- параметричні характеристики послуги (наприклад, якщо нововведенням є новий готель, необхідно визначити передбачуваний розмір номерного фонду; при розробці концепції бізнес-поверху – кількість кімнат на поверсі; для нового ресторану – кількість посадочних місць і так далі);
- профіль потенційного споживача/гостя (рівень доходів, соціальний статус, джерело фінансів (витрати на відрядження, ваучер туристичної компанії, засоби, виділені компанією в якості заохочення за роботу, власні засоби і так далі), середня тривалість перебування в готелі, можливі переваги відносно послуг і тому подібне);
- наявність або можливість створення в готелі додаткових і супутніх послуг;
- передбачувана ціна нової послуги;
- вплив нової послуги і її характеристик на існуючу номенклатуру послуг, її відповідність прийнятим в готелі стандартам обслуговування;
- передбачувана назва (марка) послуги.

Після створення концепції нової послуги, необхідно перевірити її на цільовій групі потенційних споживачів. Наприклад, попросити гостей розподілити різні варіанти майбутніх послуг з міри їх привабливості, провести опитування думок і споживчих переваг, склавши запитальник (анкету) і тому подібне. Отримані дані необхідно проаналізувати,

виділяючи, в першу чергу ті характеристики і властивості створюваних послуг, які отримали найбільшу увагу з боку споживачів [11].

**Етап III.** Коли концепція нової послуги сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу послуги і оцінити її економічні показники. Подібний бізнес-аналіз повинен проводитися за наступною схемою:

1. Складання плану витрат при комерційному виробництві нової послуги, визначення спектру необхідних ресурсів готелю для його виробництва (людські, технічні, фінансові, інформаційні і так далі).
2. Розробка плану маркетингу:
  - визначення цільового ринку і позиціювання на ньому нової послуги, визначення частки ринку;
  - планована ціна (ціни), об'єми продажів і прибутку;
  - інструменти просування готельної послуги на ринок, формування рекламного бюджету першого року існування послуги на ринку;
  - формування довгострокової стратегії маркетингу послуги.
3. Формування програми виробництва послуги, що має на увазі відповіді на наступні питання:
  - необхідні основні фонди і устаткування для виробництва послуги;
  - постачальники і умови купівлі сировини і матеріалів, якщо такі потрібні; схеми матеріальних та інформаційних потоків, необхідних для виробництва послуги;
  - людські ресурси, потрібні для реалізації проекту, розклад роботи співробітників, заробітна плата, необхідність залучення додаткової робочої сили;
  - передбачувана система і процедури контролю якості обслуговування.
4. Фінансовий план – вартісне вираження матеріалів попередніх розділів – план доходів і витрат від реалізації послуги, прогноз грошових потоків, надходжень і виплат.

**Етап IV.** На етапі пробного маркетингу, коли послуга вводиться в справжню ринкову обстановку, основним завдан-

ням є доказ її прибутковості, а також виявлення допущених на попередніх стадіях помилок і недоліків. Якщо створюваною послугою готелю є нова категорія номерів, то пробний маркетинг слід проводити на базі невеликої кількості номерів, готових до експлуатації. На цій стадії повинні відточуватися і доводитися до досконалості усі процеси і процедури обслуговування, пов'язані з послугою, запускатися спеціальні програми навчання і підготовки обслуговуючого і адміністративного персоналу, послуги, що полегшують просування, на ринок. Слід також остаточно уточнити плани комерціалізації послуги і затвердити програму маркетингу.

При проведенні пробного маркетингу менеджмент готелю повинен отримати відповіді на наступні питання:

- який ринок (сегмент ринку) найбільш підходить для оцінки специфічних характеристик послуги?
- що саме досліджується?
- яка тривалість досліджень?
- які критерії успіху етапу пробного маркетингу?

Пробним маркетингом оцінюється сама концепція послуги, її позиціонування на ринку, ціна, реклама, бюджет і тому подібне. Перед масовим виведенням послуги на ринок усі існуючі проблеми мають бути вирішені, а невизначеність зведена до мінімуму. На цьому етапі, як правило, витрати на створення послуги помітно зростають. Проте ні в якому разі не рекомендується ігнорувати етап пробного маркетингу – краще вчасно помітити і усунути помилки на прикладі декількох одиниць послуги, витративши відносно мало, чим зазнати поразки на ринку при масовому виробництві послуги, дозволивши тим самим конкурентам обійти.

**Етап V.** Після усунення усіх недоліків і остаточного ухвалення рішення про виробництво нової послуги керівництвом готелю, починається етап її масового виводу на ринок або комерційне розкручування. Особливу роль в зв'язку з цим повинні грати інструменти просування і інформування ринку про нову послугу – витрати на рекламу на етапі виведення нової послуги є максимальними. Одночасно

слід продовжувати удосконалювати якість обслуговування, процедури взаємодії служб і окремих працівників готелю, скорочувати витрати. Розумно відразу ж після запуску послуги зібрати і проаналізувати перші споживчі переваги. На цьому етапі починаються надходження від продажів, які з часом повинні принести перші прибутки, – ознака успіху нової послуги на ринку.

**Етап VI.** Навіть якщо успіх нової послуги готелю перевершив усі очікування менеджменту, не можна забувати про безперервне вдосконалення її характеристик і властивостей – це дозволить розвинути і закріпити успіх в довгостроковій перспективі. Усвідомлення цього допомагає урівноважувати зусилля готельного менеджменту із підтримки існуючих послуг, що мають попит, і по розвитку нових процесів, послуг (пакетів послуг) і цілих напрямів (рис. 3.3).

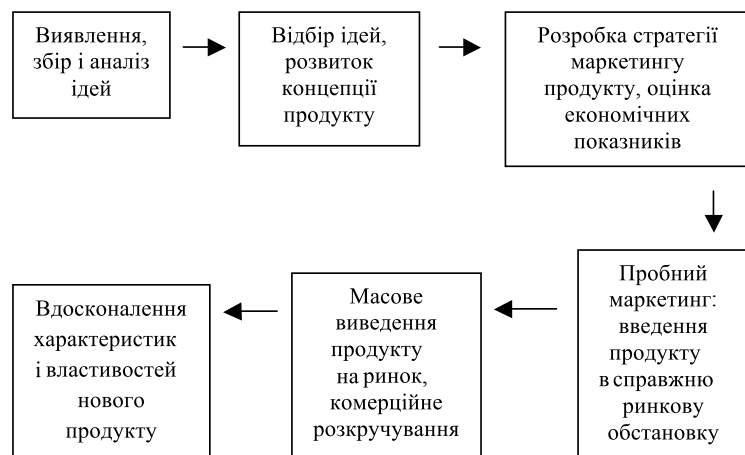


Рис. 3.3. **Етапи розробки і впровадження інноваційної програми**

Таким чином, основними чинниками, що визначають успіх нового продукту готелю на ринку готельних послуг, являються:

1. Швидкість визнання нової послуги кінцевими споживачами (гостями).
2. Швидкість визнання нової послуги організованими споживачами (каналами збуту) – фірмами, туристичними компаніями, посольствами і так далі.
3. Ресурсні можливості готелю.
4. Якість обслуговування.
5. Ефективність готельної системи організації продажів.
6. Цінова політика відносно нової послуги.
7. Рівень конкуренції.
8. Терміни досягнення прибутковості.

Розглянуті питання, пов'язані з впровадженням готельним менеджментом технологій обслуговування і розробкою нових послуг, що є важливим, але лише початковим етапом багатогранного і комплексного завдання – ефективного управління готельними послугами на стадіях їх життєвого циклу – з моменту виникнення і виводу на ринок до зняття з виробництва.

Інноваційний потенціал готельного підприємства найчастіше має пріоритетний напрям, він відбиває не лише інноваційну активність нині, але і здатність до її посилення в перспективі. Крім того, вважається, що спочатку будь-яке стратегічне рішення має інноваційний характер і спрямоване на реалізацію не лише технологічних, але і організаційних, соціальних інновацій. При цьому набір характеристик інноваційного потенціалу підприємства може бути досить широкий.

На жаль, до теперішнього часу не вироблений єдиний вирішальний показник, який би визначав стратегію розвитку підприємств готельної індустрії. Швидше, численні зовнішні і внутрішні чинники з'єднуються в різних комбінаціях з історичним досвідом компаній, щоб вони на цій основі приймали власні рішення.

Одне з найбільш цікавих явищ у теорії і практиці управління за кордоном є усвідомлення важливості фактора організаційної культури для формування, функціонування і

розвитку систем управління. Насамперед для успішної реалізації будь-яких нововведень, тим більше нових методів управління, винятково важливу роль грає характер поглядів персоналу його орієнтація на розвиток, відношення до змін, готовність до ризику й ін.

При реалізації управлінських нововведень, особливо таких кардинальних, як стратегічне управління, пов'язане з переорієнтацією всього мислення з внутрівиробничих на зовнішні проблеми, потрібна величезна робота з подолання опору змінам, формуванню нової «організаційної культури» [6; 8].

У той же час при оцінці основних факторів, що, перешкоджають впровадженню управлінських новацій на їхніх підприємствах, підприємці продемонстрували відомі стереотипи відносини до цієї проблеми.

Зміст процесу інноваційного управління ефективністю в готельному бізнесі наступний:

- на вході (1 етап) формуються чинники дії, які складаються із зовнішніх чинників (потенціалу туристичного ринку) і внутрішніх чинників (готельного потенціалу), які вступають у взаємодію. Одночасно вони впливають на готельний продукт, який має певні рівні і властивості, і формують його якість;
- для оцінки стійкості об'єкту вводяться: критерій відповідності туристичного і готельного потенціалів та критерій відповідності матеріально-технічної бази і системи управління (2 етап). При дотриманні умов відповідності стан об'єкту оцінюється як стійке, при недотриманні умов передбачаються різні варіанти рішення;
- у разі перевищення потенціалу матеріально-технічної бази над управлінським потенціалом робиться відбір організаційно-управлінських інновацій з позиції ефективності, які підрозділяються на загальні і специфічні методи управління (3 етап);
- дія організаційно-управлінських інновацій спрямованих на готельний продукт (4 етап), в ході якого відбувається змі-

на якісних і кількісних характеристиках продукту, зниження витрат, підвищення продуктивності праці та ін. (5 етап);

- ефективність управління інноваційною діяльністю в готельному бізнесі визначається за допомогою показників на основі рівня заповнюваної готельного фонду (6 етап).

Справжній процес має циклічний характер. Так, результат інноваційної діяльності призводить до росту ефективності готельного підприємства, де отриманий ефект є ресурсом:

- що змінює готельний і туристичний потенціали, що формують готельний продукт;
- що впливає безпосередньо на зміну властивостей самого готельного продукту.

У методі інноваційного адресного управління ефективністю готельного бізнесу виділяються наступні принципи:

- принцип типологізації;
- принцип матеріально-технічної забезпеченості;
- принцип інноваційності інфраструктури;
- принцип інформаційного забезпечення бізнес-процесів;
- принцип безпеки обслуговування в готелі;
- принцип практико-орієнтованої освіти.

Наведені вище принципи реалізовані в сформованій системі способів інноваційного впливу, на основі якої розроблена структура організаційно-управлінських інновацій. Ця структура відбиває органічний взаємозв'язок основних елементів інноваційного управління в готельному бізнесі (табл. 3.1).

Пріоритетний характер готельної типології в загальній структурі організаційно-управлінських інновацій визначається впливом типу готельного підприємства, що відповідає вимогам туристичного ринку, на характер пропозиції, набір і якість послуг, технічне оснащення, рівень кваліфікації персоналу і так далі.

Встановлено, що у світовій практиці готельна інноваційна інфраструктура тісно взаємозв'язана з кадровим забезпеченням, де використовуються два сценарії взаємодії: наявність власної тренінгової бази і взаємодія готельних шкіл з готелями.

Таблиця 3.1. Структура організаційно-управлінських інновацій у готельному бізнесі

Способи інноваційного управління в готельному бізнесі					
Сучасна типологія готелів	Призначення	Матеріально-технічне забезпечення	Інвестиційне забезпечення розвитку МТБ	Інноваційні фінансові структури	
	Рівень комфорту		Використання інноваційних технологій у будівництві		Виробничо-технологічні структури
	Місткість фонду				Інфраструктура наукових і урядових установ
	Життєвий цикл впродовж року				
	Місце розташування		Будівництво нових об'єктів відповідно з сучасною типологією		Система експертизи
	Рівень цін				Розвиток готельних ланцюгів
Практико-орієнтована освіта	Моніторинг потреб ринку у фахівцях	Система безпеки	Впровадження системи TQM і сучасних стандартів ISO	Інформаційне забезпечення процесів	
	Практико-орієнтоване навчання в НВО, СПО, ВПО		Контроль роботи системи життєзабезпечення		Автоматизація управління
	Підвищення престижу роботи в галузі		Сучасні системи пожежобезпеки		Глобальні комп'ютерні системи бронювання
				Інтернет-реклама	

В Україні готельна інноваційна інфраструктура тільки починає розвиватися і для ефективного її використання у сфері підготовки і підвищення кваліфікації кадрів для готельного бізнесу необхідно принципово змінити підхід до

навчання, орієнтованого нині переважно на теоретичну підготовку.

## ВИСНОВКИ З РОЗДІЛУ

Готельний бізнес займає провідне місце в індустрії гостинності, проте його роль та значення може бути всебічно розкрито тільки крізь призму його зв'язків та відносин з функціонально взаємопов'язаними сферами. Забезпечення потреб клієнта вимагає вкладення відповідних коштів, умовою покриття цих коштів має бути відповідна ціна за послуги.

Сучасні технології дозволять підтримати високий рівень обслуговування, розширити аспект надаваних послуг, вдосконалити систему управління готелем.

## ІННОВАЦІЙНИЙ ПІДХІД ДО ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИЗМІ

### 4.1. РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ

Поняття «інформаційна технологія» виникло в останньому десятилітті ХХ століття. Головною особливістю інформаційних технологій є те, що в них і предметом, і продуктом праці є інформація, а знаряддям праці – засоби обчислювальної техніки і зв'язку. Причому сьогодні інформація стала розглядатися як цілком реальний виробничий ресурс поряд з іншими матеріальними ресурсами. Ще двадцять років тому інформаційні технології та туризм здавалися несумісними партнерами. Сьогодні ці два поняття настільки тісно взаємопов'язані між собою, що з'явився навіть новий вид туризму – «альтернативний туризм» або «електронний туризм» [1].

Загалом, аналізуючи роль і значення інформаційних технологій для сучасного етапу розвитку суспільства, можна зробити цілком обґрунтовані висновки про те, що ця роль є стратегічно важливою, а значення цих технологій в найближчому майбутньому буде швидко зростати. Саме цим технологіям належить сьогодні визначальна роль в області технологічного розвитку держави. Аргументами для цих висновків є ряд унікальних властивостей інформаційних технологій (оперативність, доступність) які й висувають їх на пріоритетне місце по відношенню до виробничих і соціальних технологій. У числі відмінних властивостей інформаційних технологій, що мають стратегічне значення для розвитку суспільства представляється доцільним виділити наступні, найбільш важливі.

По-перше, інформаційні технології дозволяють активізувати і ефективно використовувати інформаційні ресурси суспільства, які сьогодні є найбільш важливим стратегічним фактором його розвитку. Досвід показує, що активізація поширення та ефективного використання інформаційних ресурсів (наукових знань, відкриттів, винаходів, технологій, передового досвіду) дозволяють одержати істотну економію інших видів ресурсів: сировини, енергії, матеріалів і устаткування, людських ресурсів, соціального часу.

По-друге, інформаційні технології дозволяють оптимізувати і в багатьох випадках автоматизувати інформаційні процеси, які в останні роки займають усе більше місце в життєдіяльності суспільства. Загальновідомо, що розвиток цивілізації відбувається в напрямку становлення інформаційного суспільства, в якому об'єктами і результатами праці більшості зайнятого населення стають уже не матеріальні цінності, а головним чином, інформація і наукові знання. На даний час у більшості розвинених країн велика частина зайнятого населення у своїй діяльності в тій чи іншій мірі пов'язана з процесами підготовки, зберігання, обробки і передачі інформації й тому змушена освоювати і практично використовувати відповідні цим процесам інформаційних технологій.

Слід сказати, що інформаційні технології відіграють винятково важливу роль у забезпеченні інформаційної взаємодії між людьми, а також у системах підготовки та поширення масової інформації. Ці засоби швидко асимілюються культурою суспільства, бо вони не тільки створюють великі зручності, але і знімають багато виробничих, соціальних та побутових проблем, що викликаються процесами глобалізації та інтеграції світового співтовариства, розширенням внутрішніх і міжнародних, економічних та культурних зв'язків, міграцією населення і його все більш динамічним переміщенням планетою. На додаток можна сказати, що інформаційні технології змінюють вже традиційні засоби зв'язку (телефон, телеграф, радіо і телебачення). Все більш

широко використовуються системи електронних телекомунікацій, електронна пошта, факсимільна передача інформації та інші види зв'язку [4].

Всесвітня комп'ютерна мережа розвивається настільки стрімко, що щорічно число її передплатників і обсяг інформаційних ресурсів практично подвоюються. Очевидно, що не залишається в стороні і туристичний бізнес. Тільки в 2006 році в Інтернеті з'явилися тисячі самостійних розділів турагентств, готелів, авіакомпаній, десятки систем бронювання туристичних послуг. Мережу не можна розглядати як конкурента в бізнесі, оскільки Всесвітня павутина надає неоціненну інформаційну допомогу і додає до традиційних новий канал реалізації туристичних послуг – електронний.

Вже зараз половина всього доходу, що генерується через Інтернет, припадає на галузь подорожей і туризму. 62% користувачів, що звертаються до мережі, шукають тарифи готелів і авіакомпаній, а також відомості про наявність вільних місць. Переваги Глобальної мережі: по-перше, охоплення аудиторії. Він дозволяє 35 тис. клієнтів відвідувати найпопулярніший сервер з туризму [www.TravelWeb.com.au](http://www.TravelWeb.com.au), на якому представлено понад 17 тис. готелів; по-друге, порівняно невисокі накладні витрати і зусилля, що докладаються продавцями і покупцями. Вартість бронювання через Інтернет складає в середньому 1,7 \$, тоді як через глобальні системи бронювання – 3,5 \$, третя зручність – цілодобовий доступ до мережі для приватних користувачів. Ці переваги Інтернету, а також можливість оновлення інформації за лічені хвилини використовують і туристичні фірми, перед якими Всесвітня мережа відкриває значні можливості реклами та реалізації туристичних продуктів у режимі он-лайн, а також стимулювання продажу.

Інформаційні технології на сьогодні мають три основні складові: програмну, апаратну та організаційно-методичну (рис. 4.1) [48].

Програмна частина це: операційна система і прикладне програмне забезпечення (ПЗ).

Операційна система (ОС) забезпечує введення і виведення інформації, функціонування прикладних програм, доступ до даних на різних носіях, роботу з мережами, а також ряд інших різних функцій, необхідних для функціонування системи в цілому.

Прикладне програмне забезпечення – це те, що використовує у своїй роботі кінцевий користувач, зазвичай це всілякі редактори, електронні таблиці, системи управління базами даних (СУБД).

Програмне забезпечення поділяється на клієнтське та серверне. Для ефективнішого використання обчислювальних та інформаційних ресурсів були винайдені комп'ютерні мережі, основним завданням яких є обмін даними між окремими комп'ютерами, це дозволяє багатьом користувачам спільно працювати з однією і тією ж інформацією та отримувати доступ до розподілених інформаційних ресурсів.

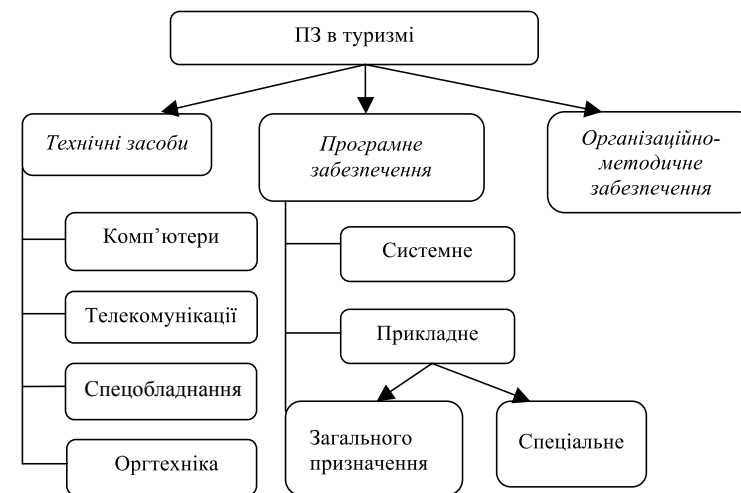


Рис. 4.1. Узагальнена структура ПЗ в туризмі

Щоб забезпечити найбільш швидкий доступ до інформації та її швидку обробку, застосовуються виділені мере-

жеві сервери. Зазвичай це найбільш потужні електронні обчислювальні машини (ЕОМ), які можуть забезпечити виконання запитів багатьох користувачів про інформацію або її обробку. Сервери поділяються на два основні типи: сервери файлів та сервери прикладних програм (технологія «клієнт-сервер»). Окрім цього існує величезна кількість їх типів різних за своїм функціональним призначенням, але нас цікавлять лише два наведених вище. При роботі із сервером файлів клієнти лише отримують сумісний доступ до інформації, а її обробку виконують самостійно. У разі ж використання сервера прикладних програм, основна робота з обчислення та обробки інформації здійснюється сервером.

Серверне ПЗ – це перш за все надійна ОС, наприклад, MS Windows NT, Novell NetWare, IBM OS/2 LANServer, Unix та ін., а також серверні СУБД, наприклад, MySQL Server або Oracle. Величезна кількість незалежних виробників ПЗ у світі розробляють свої рішення на основі цих систем для застосування у сфері управління готельними комплексами. В Україні такими компаніями є: «Інтелект-Сервіс», «Галактика» та ін.

Клієнтське ПЗ покликане забезпечити роботу користувача, тому тут приділяється особлива увага зручності, простоті інтерфейсу, а та враховує найнижчу кваліфікацію користувача в комп'ютерній області. Клієнти за допомогою цього ПЗ отримують можливість у простій і зрозумілій формі адресувати свої запити системі, не замислюючись про те, як здійснюватиметься виконання. Апаратна частина обирається виходячи з вимог ПЗ, міркувань надійності зберігання інформації, а також зростання і масштабності. Основними складовими є: персональні комп'ютери (ПК), сервери, мережеве комунікаційне устаткування (кабель, концентратори, перемикачі, маршрутизатори та ін.). При виборі устаткування можна звернутися до відомих виробників, наприклад: Hewlett Packard, IBM, Packard Bell, Compaq, а можна і до мало відомих, а це більшість українських виробників. Звичайно, перший варіант є дорожчим, але більш надійним. Найпрактичнішим рішенням може виявитися придбання найбільш

критичних вузлів системи, серверів і комунікаційного устаткування від відомих виробників, а для персональних комп'ютерів – вибір найбільш відомого українського виробника, тим більш, як показує практика, ПК відомої фірми практично не піддаються модернізації [1; 2].

Велике значення в роботі ІС (інформаційних систем) відіграє організаційно-методичне забезпечення, що відповідає за однорідність архітектури системи, сумісність програмної, апаратної частини та діяльність персоналу, що дозволяє ефективно управляти всією системою, проводити її діагностику, швидко усувати несправність. Тому ідеальним варіантом є комплексне постачання устаткування та ПЗ для розробленого проекту.

Успішне функціонування будь-якої фірми на ринку туристичного бізнесу практично неможливе без використання сучасних інформаційних технологій. Специфіка технології розробки та реалізації турпродукту вимагає таких систем, які у найкоротший термін надавали б відомості про доступність транспортних засобів, можливість розміщення туристів, забезпечували б швидке резервування та бронювання місць, а також автоматизацію вирішення допоміжних завдань при наданні туристських послуг (паралельне оформлення таких документів, як квитки, рахунки й путівники, забезпечення розрахунковою і довідковою інформацією та ін.). Це можливо за умови широкого використання в туризмі сучасних комп'ютерних технологій обробки і передачі інформації.

#### 4.2. ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Індустрія туризму настільки багатогранна, що вимагає застосування найрізноманітніших інформаційних технологій, починаючи від розробки спеціалізованих програмних засобів, що забезпечують автоматизацію роботи окремої

туристської фірми чи готелю, до використання Глобальної комп'ютерної мережі (рис. 4.2) [3; 52].

Докладніше розглянемо інформаційні технології в туристичній сфері.

**Системи резервування.** Як відомо, туристичний продукт – це комплекс різних послуг, що надаються мандрівникові, а туристична фірма – реалізатор, який є лише однією з ланок в організації туру. Швидкість інформації, оперативний зв'язок між ними набувають першочергового значення, тому інформаційні технології займають важливе місце в туризмі. Системи бронювання авіаквитків стали з'являтися в кінці 1950-х рр. В 1990-х рр. почалося широке впровадження електронних технологій у готельне господарство, трохи пізніше – в туристичні фірми. Про масштаб сучасних комп'ютерних систем бронювання (КСБ) свідчить статистика: в офісах туристичних агентств та авіакомпаній, які цілодобово користуються послугами цих систем, встановлено близько 600 тис. терміналів. У зв'язку зі зростанням масштабів застосування КСБ, вони отримали нову назву – глобальні розподільні системи (ГРС).

Комп'ютерні системи резервування активно використовуються регіональними туристичними агентствами. Без них, неможливо уявити щоденне планування та управління операціями. Слід зазначити, що у цілому КСБ впливають на всю туристичну галузь. Так близько 90% туристичних агентцій США та Великобританії пов'язані з ГРС, оскільки системи резервування надають не тільки авіапослуги, а і ночівлю в готелях, оренду автомобілів, круїзні поїздки, інформацію про місце перебування, курси валют, повідомлення про погодні умови, автобусне і залізничне сполучення. Такі системи дозволяють резервувати всі основні сегменти туру – від місць у готелях і авіаперельотів до квитків у театр та страхових полісів.

Фактично вони складають загальну інформаційну систему, що пропонує найважливіші розподільні мережі для всієї туристичної торгівлі. Одним з'єднанням через модем із сер-

верами, що мають відповідну базу даних, туристичні агенції отримують доступ до інформації про вартість, якість, час прибуття та відправлення для різноманітних туристичних послуг від своїх постачальників. Більш того, туристичні агентства можуть зв'язатися з цими базами даних для того, щоб здійснити і підтвердити своє замовлення.



Рис. 4.2. Види ІТ в туризмі

Функціонування і ефективність цих систем вимагають, щоб постачальники туристичних послуг засвоїли принаймні мінімальний рівень технології (наприклад, навички роботи з ПК та використання мережевих ресурсів у туристич-

них агентствах), щоб отримувати доступ до таких систем і бути на них представленими.

Найбільшими КСБ на міжнародному ринку туризму є системи Amadeus, Galileo, Worldspan [52].

Середні компанії більше влаштує стандартна версія, що встановлюється в офісі та включає, окрім програмного забезпечення, особливі комп'ютери і принтери для друку квитків, ПЗ. Великим фірми, які володіють власними локальними комп'ютерними мережами, встановлюється система «клієнт-сервер». Через шлюз та сервер локальної мережі, агентства зв'язуються з центральним сервером Amadeus. Таким чином, кожен термінал підприємства має доступ до системи бронювання. Причому плата за підключення до Amadeus кожного наступного робочого місця досить незначна [58].

Worldspan вважається наймолодшою КСБ, однак коріння системи йдуть дуже глибоко. На сьогоднішній день система Worldspan дозволяє зарезервувати авіаквитки в 487-ми авіакомпаніях у цілому світі, оформити оренду автомобіля в 45-ти компаніях (що представляють послуги приблизно в 15854 точках світу), замовити номер в одному з 35 тис. готелів.

Одна з провідних ГРС у світі – Galileo. Ця система являє собою серйозного конкурента і Amadeus, і Worldspan, оскільки позиції Galileo в світі дуже сильні. Система резервування Galileo – є однією з найбільш передових систем бронювання в технічному відношенні. Саме Galileo однією з перших надала агентствам Windows-версію системи резервації. Програма Premier дозволяє агентствам повністю автоматизувати роботу з обслуговування клієнтів. Наприклад, вести клієнтські бази даних, створювати власні екранні форми і меню, зберігати найбільш повторювані запити та ін.

Залишається додати, що зазначені вище системи резервування відрізняються один від одного тільки:

- повнотою й оперативністю видаваної інформації;
- набором послуг та кількістю власників різних видів ресурсів, що мають угоду з конкретною ГРС, і рівнем доступності до їх баз даних;

- зручністю формування запитів на бронювання, дружелюбність програмного забезпечення, що використовується в ГРС і встановлюється на персональному комп'ютері туристичного підприємства;
- надійністю техніки та засобів зв'язку між фірмою та центром обробки даних ГРС;
- розміром оплати за користування інформаційними послугами та порядком її формування.

**Системи автоматизації документообігу.** Під офісними програмами нині розуміються як Excel-таблиці, пристосовані для введення заявок та проставлення позначок оплати, так і складні комплексні системи, що дозволяють автоматизувати та оптимізувати бізнес-процеси турпідприємств.

Можна виокремити такі рівні автоматизації:

- офісна оргтехніка (телефонія, факси, ксерокси);
- комп'ютери зі стандартним програмним забезпеченням типу Microsoft Office;
- спеціальне програмне забезпечення (так званий BackOffice, зв'язок BackOffice-них програм з глобальними системами бронювання);
- наявність своїх інтернет-магазинів.

Для автоматизації не тільки великих, але і малих компаній використовуються програмні продукти фірм Microsoft. Це сімейство програмних продуктів, що об'єднує найбільш популярні у світі додатки в єдине середовище, ідеальне для роботи із найрізноманітнішою інформацією: Microsoft Word, Microsoft Excel, Microsoft Access. Особливостями Microsoft Office є:

- інтегроване сімейство потужних інтелектуальних додатків, що забезпечують максимальну продуктивність роботи і швидке одержання гарних результатів;
- засіб для ефективної організації повсякденної роботи, який має вмонтовану електронну пошту, список контактів, розклад зустрічей, подій;
- багатогранний інструмент для колективної роботи з документами та аналізу інформації;

– потужна база для зручної побудови оригінальних рішень, орієнтованих на потреби конкретного підприємства.

Сьогодні професійні офісні програми претендують на повну автоматизацію бізнес-процесів турфірм. Придбання програм цього рівня не зводиться до простої купівлі комп'ютерної системи – це, передусім, серйозна робота із впровадження нової, передової технології. Що це дає туристичному підприємству? Насамперед, виявляється величезний обсяг інформації, що доступний всім чи багатьом, яким раніше володіли один чи два найбільш просунутих менеджери [17].

Вся історія спілкування з клієнтом зберігається в базі даних. Будь-який користувач системи може дати вичерпної відповіді стосовно питань клієнта. За допомогою комплексної системи автоматизації можна коригувати стратегію продажу. Система допоможе туроператору оптимально заповнити (завантажити) чартери і готелі.

**Пакети управління туристичними фірмами.** Розробка спеціалізованих програмних засобів для автоматизації внутрішньофірмової туристської діяльності закордоном почалася приблизно в 1970-ті рр. Наприклад, така система, як DPAS, автоматизує розрахункові процедури і придатна для невеликих агентств. Значною подією було введення в дію системи Thomson Automatic Banking та підключення до неї агентів фірмою Thomson Holiday в 1988 р. Ця система була сполучена із системою резервування TOP-фірми Thomson і автоматично формувала рахунки турагентам за всіма угодами. Хоча знадобився якийсь час для її впровадження в агентствах, це був перший крок до EFTPOS (Electric Fund Transfer at Point of Sale). Система широко поширилася в наступні кілька років і мала велике значення для прискорення обігу грошей в агентствах.

Розробками спеціалізованих програмних продуктів для туристського і готельного бізнесу в даний час займаються кілька вітчизняних фірм: «Аріма-Софт» (програми «TurWin», «Чартер», «ОВІР»), «Само-Софт» (програма «Само-Тур»), компанія «Мегатек» (програмний комплекс «Майстер-Тур»),

«Туристські технології» (програма комплексної автоматизації «Туристський офіс»), «Інтур-Софт» (програма «Travel Agent-2000»), «ANT-Group» (система «ANT-Group»), «Рек-Софт» (комплекс «Барсум», «Реконлайн») та ін. На ринку програмних продуктів представлено кілька комп'ютерних систем, що дозволяють автоматизувати внутрішню діяльність туристичної фірми. Як правило, ці системи дозволяють вести довідкові бази даних за клієнтами, партнерами, готелями, транспортом, посольствами, а також вести облік турів і платежів, прийом замовлень та роботу з клієнтами, формування документів та ін. Практично всі програмні комплекси забезпечують формування бухгалтерської звітності та часто імпорт-експорт даних у спеціалізовані бухгалтерські програми такі, як 1С та ін.

Успішне функціонування туристичного агентства можливо тільки тоді, коли забезпечено зв'язок «туроператор – турагентство» і вихід у ГРС. На жаль, лише кілька систем, наприклад «Travel Agent-2000», забезпечують віддалене бронювання турів. Програмний комплекс «Само-Тур» також дозволяє формувати і відправляти заявки на бронювання турів і готелів з автоматичним повідомленням про отримання броні. Поряд з автоматизацією внутрішніх функцій турфірм віддалене бронювання туристських послуг забезпечує спеціально розроблена система «Continent-ANT». Вона дозволяє туроператору працювати в режимі реального часу з мережею турагентств і здійснювати бронювання турпакету в цілому, включаючи авіап перевезення, послуги, готелі. Безліч програмних продуктів можна умовно розділити на туроператорські, турагентські, універсальні (розраховані як на агентів, туроператорів, так і на продавців квитків) [7; 18].

Інформаційні системи туроперейтингу набувають все більшої популярності, оскільки в даний момент вирішальним аргументом у конкурентній боротьбі стають капітал та інформаційні технології. Універсальні програми незабаром будуть більш поширені, оскільки вони передбачають мож-

ливість надання різних послуг. Важливим є можливість самостійного моделювання і доопрацювання операційної системи, що сприяє індивідуалізації турфірми.

**Мультимедійні технології в туризмі [16].** Мультимедійним технологіям знайшли швидке застосування у галузі туризму. Основна особливість мультимедійного комп'ютера – це наявність додаткових пристроїв, таких, як CD-ROM-накопичувачі, звукова карта, колонки та ін. На сьогоднішній день більшість комп'ютерів є мультимедійними і зазначені пристрої входять у стандартну комплектацію. Мультимедійна технологія дає можливість працювати зі звуковими та відеофайлами, що відкриває нові напрямки використання комп'ютерної техніки в галузі туризму, зокрема розробку віртуальних екскурсій і подорожей.

Віртуальні екскурсії та подорожі – це презентації, які дозволяють глядачам побачити основні об'єкти, що їх цікавлять (музеї, пам'ятки) ще до реального їх відвідування. Це можуть бути довільно рухомі панорами об'єктів будь-якого розміру (експонати музеїв та картинних галерей, приміщення готелів, вулиці та будівлі міст, алеї, види з висоти пташиного польоту та ін.). Панорами з'єднані між собою імітованими поздовжніми пересуваннями таким чином, що створюється ілюзія реального руху вздовж і всередині об'єкта з можливістю зупинки для огляду в найбільш цікавих місцях. Глядач може довільно міняти напрямки руху, використовувати функцію збільшення зображення, переміщатися вперед і назад, вправо та вліво. Є можливість озвучування презентації, вбудовування пояснювальних написів, інтеграції у віртуальну подорож географічних карт та планів приміщень.

Одне з найбільш поширених напрямів використання мультимедійних технологій в галузі туризму – це створення і використання енциклопедичних, довідкових та рекламних дисків.

На сьогоднішній день розроблено велику кількість інформаційно-довідкових матеріалів про музеї та різні туристські DESTINATIONI. З 1998 р. фірма «Адаптивні технології» випускає

CD-довідники «Готелі світу»: «Вся Іспанія», «Вся Швейцарія», «Весь Кіпр» та ін. Фірма «Олбіс» з 1999 р. випускає рекламний електронний довідник «Туристичні фірми».

Багато підприємств сфери туризму, найчастіше музеї, турфірми і готелі, створюють свої власні диски, що містять довідкову та рекламну інформацію.

Зазвичай мультимедійні каталоги не містять відомостей, що часто змінюються, наприклад, дані про ціни і функціональні можливості. CD-довідників істотно менше, ніж довідників спеціалізованих Інтернет-серверів. Тим не менш CD-довідники користуються популярністю з ряду причин:

- вони є найбільш зручним засобом отримання інформації, якщо користувач не має доступу до Інтернету;
- CD-диски дозволяють отримувати довідкову інформацію часто набагато швидше, ніж пошук аналогічних даних в мережі;
- одним CD-диском, як мережевим ресурсом в локальній мережі, можуть одночасно користуватися кілька користувачів-менеджерів турфірм;
- CD-диски легко переносяться з одного комп'ютера на інший і ними зручно користуватися як на презентаціях, так і на інших рекламних заходах;
- CD-диски представляють собою ідеальний рекламно-інформаційний матеріал, що розсилається партнерам і клієнтам.

**Інтернет-технології в туристичному менеджменті.** Інтернет у туристичному бізнесі застосовується за кількома напрямками. Один із них – використання віртуального простору для просування на ринку своїх послуг. Реклама в Інтернеті набуває дедалі більшої популярності. Великі туроператори і невеликі турагентства активно використовують веб-сторінки і власні сервери. Інформацію про далекі країни, екзотичні подорожі та ціни на туристичні послуги легко знайти через будь-яку пошукову систему. Однак таке розмаїття вибору є здебільшого оманливим. Багато сторінок виявляються малоцікавими для користувача і, у кращому

разі, містять перелік пропонованих країн та телефони офісів. Інтернет приваблює турфірми не тільки як рекламний засіб, але і як унікальний засіб організації взаємодії філій та агентств. Великі туроператори, яким щодня доводиться підтримувати зв'язок із сотнями турагентств у різних країнах, вже усвідомили перевагу Інтернет. У Всесвітній мережі можна знайти віртуальні представництва практично всіх провідних туроператорів.

Кожен повнофункціональний сайт є системою автоматизованих інформаційних технологій (САІТ), призначених для використання як відвідувачем мережі, так і працівником туристичного підприємства.

Створення САІТ потребує багато зусиль і часу. Основними підсистемами САІТ є:

- технічна інфраструктура комп'ютерного та мережевого устаткування із системним програмним забезпеченням;
- СУБД;
- програмне забезпечення для підтримки функціональних властивостей САІТ;
- інформаційно-лінгвістичне забезпечення.

Перелічені елементи взаємозалежні та створюються паралельно в процесі реалізації САІТ.

Підприємства туристичної індустрії, особливо авіакомпанії і готелі, дуже швидко зуміли оцінити переваги маркетингу і продажу свого продукту через Інтернет.

Інтернет надає їм ідеальні засоби для продажу продукту далеко за межами своїх країн, оскільки вартість його послуг на глобальному та місцевому ринках є однаковою. Якщо бюджети традиційних маркетингових операцій зростають прямо пропорційно до географічного охоплення (за рахунок збільшення вартості друку і поширення), то для Інтернету географічні фактори не мають значення: вартість його послуг не залежить від того, де і скільки осіб відвідали веб-сторінки.

Інтернет-технології дають такі можливості туристичним підприємствам:

- доносити інформацію і пропозицію продукту до великої кількості людей у всьому світі за порівняно невелику ціну;
- надавати інформацію вищої якості, ніж у традиційних друкованих джерелах;
- забезпечувати споживачам легший і простіший спосіб бронювання продукту.

Інтернет-системи забезпечують ще одну нову можливість маркетингу – просування продукту електронною поштою на адресу споживачів. Такі системи запам'ятовують і зберігають у пам'яті велику за обсягом інформацію про минулі заявки клієнтів, на підставі якої можна визначити найкращі напрями просування продукту з урахуванням демографічних факторів, інтересів, кращих засобів розміщення тощо. Інформація про клієнтів може бути зібрана з різних джерел: телефонних розмов, Інтернету, інформаційно-довідкових кіосків, туристичних відділів і збережена в єдиній базі даних. Створювані в Інтернеті веб-сторінки дають змогу споживачам швидко і легко переходити від планування подорожі до її бронювання [16].

Створення ефективного веб-сайту – це тільки перший крок у використанні Інтернету. Дуже важливо забезпечити його просування традиційними та електронними каналами, а потім організувати цілеспрямовані рекламні кампанії з використанням агресивних маркетингових технологій «проштовхування».

Учасником туристичного ринку є портал (спеціалізована САІТ із великими базами даних визначеної тематики). Його підтримує організація, яка працює в Інтернеті. Портал є воротами в онлайніві технології для сотень тисяч чи навіть мільйонів користувачів.

Портали контролюють інформаційні процеси й потоки даних. Будь-яке туристичне підприємство, яке хоче провадити діяльність у мережі, повинно налагодити партнерство з порталом. З погляду власників порталів туристичні підприємства надають цінну інформацію, яка підтримує

інтерес користувачів, тому портали зацікавлені у співпраці з тими компаніями, які можуть запропонувати якісний продукт.

Непокоїть те, що розвиток ринку може призвести до «вживання» в Інтернеті всього декількох порталів, які мають достатньо користувачів, щоб гарантувати успіх комерційним партнерам. Можливо, з часом портали стануть єдиним каналом масового збуту туристичних послуг.

Споживачі можуть заходити на веб-сторінки партнерів прямими каналами зв'язку і, за бажанням, здійснювати бронювання в режимі on-line чи по телефону. Якщо немає можливості забронювати продукт у режимі реального часу через посередників, перспективною стає пряма купівля продукту у великих постачальників, оскільки багато компаній почали впроваджувати інформаційні блоки у свої традиційні системи бронювання.

Співробітництво з такими порталами, як «MSN Expedia» вигідне туристичним підприємствам, оскільки портали спроможні через програму «Expedia Associate» чи участь у «MSN Expedia Travel Network» інтегрувати у сайт потрібні партнеру умови.

У наш час професійні офісні програми претендують на повну автоматизацію бізнес-процесів туристичних фірм. На жаль, використання широкого діапазону економічно перспективних комп'ютерних програм, доступних багатьом туристичним фірмам, обмежується недостатньою підготовкою кваліфікованого персоналу, безініціативністю менеджерів. У той же час, інформаційний технологічний прогрес випереджує очікування туристичних фірм у довгостроковій адекватності впроваджених АСУ. Якщо раніше такі фірми змінювали технологічне оснащення, в середньому, кожні 5–8 років, то сьогодні цикл скоротився до 3–4 років. Потрібно відзначити, що сам по собі факт установки сучасної системи не означає безумовного отримання віддачі від здійснених витрат. Ефективність автоматизації обумовлюється цілим комплексом скоординованих дій щодо перегля-

ду сформованих методів і порядку роботи, перепідготовки персоналу, розробки і втілення інформаційно-технологічної стратегії підприємства. Тому, перш за все, керівники туристичних фірм мають усвідомити те, що для ширшого використання комп'ютерних технологій в майбутньому, потрібно підвищувати рівень кваліфікації співробітників вже сьогодні. Це призведе до зростання якості обслуговування клієнтів, дозволить менеджерам швидше і точніше компонувати тур, надавати диверсифікований спектр туристичних послуг, покращити рівень розвитку маркетингового планування, підвищити конкурентоспроможність послуг на ринку сьогодення.

#### 4.3. ДОСЛІДЖЕННЯ ВИКОРИСТАННЯ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ УКРАЇНСЬКИМИ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У діяльності українських туристичних підприємств знайшли широке застосування спеціалізовані програмні продукти. Найбільш розповсюдженими є: «Мастер-тур», «САМО-Тур», «САМО-турагент», «TurWin», «Парус-Турагентство». Кожний із вказаних програмних продуктів має свої переваги та недоліки і може бути впроваджений на більшості підприємств сфери туризму. Однак наявність виключно даних систем не забезпечує існування в керівників компаній впевненості у беззаперечній ефективності і прибутковості його підприємства. Підвищення ефективності процесів обслуговування споживачів, більш якісного задоволення потреб кожного окремого туриста є можливим тільки за умов активного використання ресурсів мережі Інтернет.

В Україні напрямки туристичного бізнесу освоєні не повністю. Підтвердженням цього є зростання обсягів виїзного туризму на 53,1% та скорочення в'їзного – на 8,3%. Одна з причин зменшення обсягів останнього – недостатня поінформованість про вітчизняний туристичний продукт, складність

його інформаційного супроводу, яка пов'язана з неспроможністю суб'єктів туристичної діяльності відслідковувати і підтримувати велику інформаційну базу [54].

Зараз, за даними великого туристичного порталу «Отпуск» ([www.otpusk.com](http://www.otpusk.com)), сайти мають багато туристичних компаній України. Але реальними успіхами на цьому шляху похвалитися можуть поки що небагато. Причини полягають в наступному. Серед об'єктивних причин: не дуже широке розповсюдження Інтернету в Україні (число веб-підключень в 15–20 разів менше, ніж в США), неякісні лінії зв'язку, недостатній розвиток системи електронних платежів, відсутність правових гарантій, невисокий рівень довіри користувачів до віртуальних туристичних фірм, небажання повідомляти відомості особистого характеру та номер кредитної карти або та ін. Крім цього, відмінна особливість туристського українського Інтернету – значна більшість сайтів працюють не в режимі on-line, тобто не в режимі відображення реальної інформації про наявність місць і негайного підтвердження бронювання, а в режимі off-line, коли заявки, що поступають з сайту електронною поштою, обробляються менеджерами вручну. Це не стимулює агентську мережу операторів до переходу на Інтернет-резервування. Неуспіх багатьох туристських ресурсів мережі криється у відсутності грамотної маркетингової політики з розвитку власного сайту. Для підняття рейтингу свого веб-ресурсу турфірмам недостатньо тільки розміщувати анонси на провідних пошукових серверах, потрібна ще підтримка банерною рекламою, розсилка бюлетеня сайту на e-mail зацікавленим організаціям, забезпечення зворотного зв'язку.

Низька відвідуваність та бронювання на туристських сайтах часто викликані і непрофесіоналізмом самих турфірм. Спеціалісти з Інтернету відзначають невиправдано громіздкий дизайн туристських сайтів українських компаній, що ускладнює спілкування користувача з ресурсом. Нерегулярне оновлення інформації на сторінці, характерне для багатьох туристських ресурсів, також не сприяє зростанню відвідуваності.

Умовно всі сайти українських турфірм можна розділити на три групи.

Перша і найбільш численна група – це інформаційні ресурси, що представляють в кращому разі повні електронні варіанти операторських каталогів, і які підтримують прийом заявок на бронювання в режимі off-line. Дослідження туристичних Інтернет-ресурсів показують, що в середньому тільки 17% туристичних фірм України мають власний сайт. Це свідчить про недосконалість механізму інформаційного обміну суб'єктів господарювання у сфері туризму та зовнішнього середовища за допомогою мережі Інтернет.

Прикладом найбільш успішного Інтернет-проекту зі створення власних сайтів в Україні виявився сайт турфірми «Магазин Горящих путевок» ([www.smgr.com.ua](http://www.smgr.com.ua)). Вдала назва фірми, стильний дизайн, уміле розкручування в мережі дозволили цьому сайту і фірмі стати одним із лідерів українського турбізнесу. Це один з перших прикладів, коли турагентство зробило в своєму бізнесі ставку на Інтернет і досягло успіху. Також останнім часом значного розповсюдження набули різноманітні сайти, на яких знаходиться узагальнена інформація про становлення і розвиток туристичної індустрії в Україні і світі, про підприємства, які пропонують туристичні послуги (туристичні фірми, заклади розміщення, транспортні організації тощо). Найбільшого значення серед даних сайтів мають Інтернет-портали.

Друга невелика група – це сайти найбільш популярних українських туроператорів, що мають функцію бронювання турів. Умовно ці Інтернет-ресурси поділяють на дві категорії. До першої категорії можна віднести сайти, які дозволяють бронювати тури у європейському напрямку. Серед яких відзначимо веб-сторінки «Інкомартур 93» ([www.incomartour.kiev.ua](http://www.incomartour.kiev.ua)), «Наталі Вояж-Сервіс» ([www.natalyvoyage.com.ua](http://www.natalyvoyage.com.ua)), «Феєрія» ([www.feerie.com.ua](http://www.feerie.com.ua)), «Аккорд-Тур» ([www.akkord-tour.com.ua](http://www.akkord-tour.com.ua)), «Артекс'94» ([www.artex.com.ua](http://www.artex.com.ua)). До другої категорії можна віднести сайти, які дозволяють бронювати тури у східному напрямку і таких значна більшість. Серед них на-

зивають веб-ресурси таких компаній: «Turtess» (www.turtess.com.ua), «Pegas Touristik» (www.pegast.com.ua), «Teztour» (www.teztour.com), «Idriska-tour» (www.idriska-tour.com), «Anextour» (www.anextour.com).

Якщо проаналізувати основні розділи («про нас», «контакти», «опис країн», «наші тури») цих сайтів, то можна зазначити, що на 90% вони однакові у всіх туроператорів. Відзначимо найцікавіші за дизайном і наповненням Інтернет-проекти, які пропонують туроператори: «Pegas Touristik», «Turtess», «Феєрії».

Дослідження туристичних Інтернет-ресурсів України виявило, що значна більшість туристичних агенцій (близько 80%) використовують у своїй діяльності для бронювання послуг саме сайти найпопулярніших українських туроператорів, серед яких найбільш затребувані саме ті, які дозволяють бронювати тури у східному напрямку.

До дуже нечисленної третьої групи входять фірми-користувачі ГРС або партнери великих зарубіжних мегаоператорів, що використовують на своїх сайтах Інтернет-системи бронювання, які побудовані на фірмовому програмному забезпеченні, – API у Amadeus, Travel Select, Trip Manager у Worldspan, XML Select у Galileo. Подібні повноцінні системи бронювання можна знайти на сайтах компаній «Destination of» (www.dotw.com), «Saga» (www.saga.ua), «Class-tour» (www.class-tour.com) та ін. Amadeus була першою і, довгий час, єдиною з ГРС, що прийшла до України на початку 90-х років. Її представництва діють в Києві та інших обласних і районних центрах України. Не випадково, за кількістю підключених турфірм ця компанія з відривом лідирує на українському ринку. На сьогоднішній день в Україні працює близько 1500 терміналів Amadeus. Також на український ринок вийшла компанія Fidelio. Її інтереси в Україні представляє фірма HRS (Hotel AND Restaraunt Systems), що не тільки реалізує програмні продукти фірми Fidelio, але й надає технічну підтримку цих систем, проводить навчання користувачів. У фірми HRS є «Гаряча лінія», за якою можна одержати роз'яснення та поради цілодобово.

Доцільно відзначити проблеми в процесі широкого поширення глобальних комп'ютерних систем резервування в Україні. По-перше, недостатність фінансових ресурсів для оплати за підключення до ГРС і установки необхідного програмного забезпечення. По-друге, низький рівень підготовки менеджерів з інформаційних технологій. По-третє, відсутність інформування туристичних фірм щодо необхідності впровадження глобальних комп'ютерних систем резервування.

Отже незважаючи на велику кількість різних інформаційних туристичних сайтів та порталів, жодний з них не є досконалим, хоча і містить досить великий обсяг інформації. Серед основних недоліків можна визначити:

- дублювання інформації інших сайтів, особливо новин туризму;
- застарілість даних і пропозицій турів;
- обмежена можливість вибору з існуючих пропозицій;
- значна завантаженість рекламними лінками, банерами і спамом;
- деякі сайти є неповністю розроблені та не містять жодної інформації за певними розділами тощо.

Не зважаючи на це, наявність більшості з перелічених сайтів є можливим за рахунок існування налагоджених взаємозв'язків між різними суб'єктами туристичного ринку, які надають інформацію про свої послуги і продукти, можливості їх замовлення і бронювання. Негативним можна відмітити той факт, що більшість регіонів України, у тому числі Запорізька область, яка має значний туристичний і ресурсний потенціал, недостатньо використовує ресурси Інтернет для пропозиції своїх послуг, у порівнянні з іншими регіонами, що мають власні спеціалізовані інформаційні портали (Закарпатська, Рівненська, Одеська та інші області).

У галузі впровадження інформаційних технологій і автоматизації управління готелями та ресторанами Україна відстає від провідних розвинених країн світу. Зараз на вітчизняному ринку присутні близько десятка розробок від

різних виробників, більшість із них – зарубіжні. У той же час є величезні перспективи розвитку українського продукту, оскільки є більше десяти високоякісних сучасних систем автоматизації управління готелями та ресторанами, причому деякі з них – не адаптація зарубіжних систем, а оригінальні розробки українських компаній і тому найбільш пристосовані до умов України. До таких систем відносять: «Хліб-Сіль», «Готель», «АСТОР: «Ресторан 4.0 Проф.», «1С-Парус», «Парус-Ресторан 7», «Магія», «Штрих-М: «Ресторан», «B52 Ресторан», «SmartTouch», «ProHotel», «SuperHotel».

Можливості автоматизації обслуговування придбали комплексний характер і охоплюють усі процеси функціонування готелю та взаємин із гостями. Як в усьому світі, так і в Україні, використання сучасних АІТ стає засобом конкурентної боротьби готелів. Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації ІТ готелів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica», «Intellect Service» (Best Pro) «UCS-UKR», «Галактика», «СІТЕК». Ці фірми пропонують свій програмний продукт і сервісне обслуговування. В Україні впровадження комп'ютерних систем управління готелями (Property Management System/PMS) на основі західних технологій почалося з появою висококласних готелів, багато з яких працює відповідно до корпоративних правил, що диктують «відданість» тій або іншій системі [3; 16; 54].

На сьогоднішній день на підприємствах гостинності використовують декілька програм для готельних підприємств: «Fidelio», системи «золотої четвірки» ГРС, «SAHARA», «Lodging Touch», «Horse 21», що характерні і для світових готелів, а також, «Синімекс-Готель», «Інінг-Готель», «Едельвейс». Співвідношення між кількістю реалізованих в Україні готельних проєктів різних торгових марок представлено на рисунку 4.3.

Серед українських готелів та інших засобів розміщення активно використовують такі системи, як правило, нові приватні готелі, готелі, що відповідають всім вимогам і стандартам якості європейського обслуговування та орієнтовані на іноземного клієнта. Вони змушені використовувати звичні

для іноземців системи бронювання та оплати послуг. Решта учасників цього ринку, включаючи і споживачів турпослуг досить мляво використовують таку схему роботи. Тому є наступні причини.

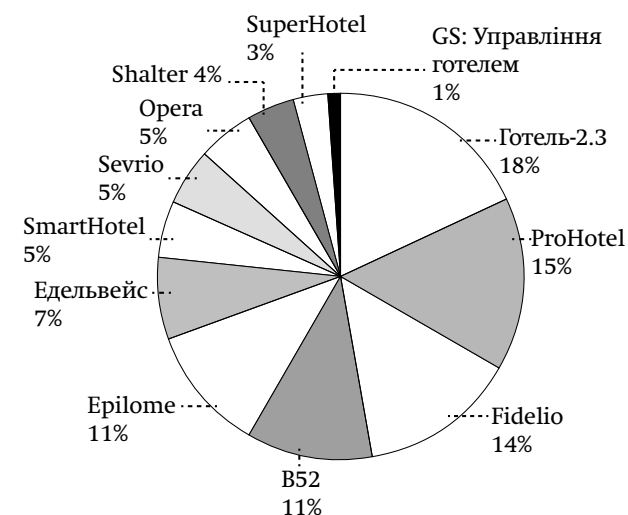


Рис. 4.3. Найпопулярніші системи автоматизації готелів в Україні [13]

Причина недовіри та страху. Багато компаній туристичного ринку з недовірою ставляться до роботи подібних систем, віддаючи перевагу «живому» спілкуванню між менеджерами агентства та готелів, а також засоби Інтернет-спілкування. Відзначається небажання працювати з такими системами через те, що здається складною їх експлуатація, а також через необхідність тривалого навчання та ін.

Слаборозвинені сучасні платіжні системи. Тут, перш за все, потрібно сказати про обмежене використання кредитних карт, систем електронних платежів, систем віддаленого банкіngu. З одного боку, це пов'язано з тим, що банківський сектор України тільки формується, від чого, у свою чергу, залежить вартість їх послуг та асортимент. Особливо це стосується використання систем віддаленого управління банків-

ськими операціями. З іншого боку, проблема, знову ж таки, полягає у недовірі до таких платіжних систем в основному через існуючої думки щодо недостатнього забезпечення безпеки їх функціонування.

Досить мала кількість представлених у системі українських об'єктів розміщення та турпослуг. Така ситуація складається перш за все під впливом перерахованих вище факторів, так і через досить високу вартість володіння та обслуговування подібних систем. Тим більше, вони, як правило, використовуються з різними автоматизованими системами управління, що теж є недешевим придбанням.

Окрім очевидних переваг, які дає використання інформаційних технологій в готельному бізнесі, виникає безліч проблем, обумовлених вимогами, що пред'являються до умов експлуатації і грамотного застосування, а також нерозвиненість українського ринку інформаційних технологій.

Що стосується правового захисту сучасних інформаційних технологій і програм, то в Україні дане питання формується досить болісно. Так, українське право відстоює авторські права будь-якої продукту, в тому числі й ІТ, однак чіткої законодавчої бази на сьогодні ще практично не існує.

Захист прав інтелектуальної власності залишається проблемою для України. Держава має великий потенціал у галузі високих технологій. Але деякі компанії просто не хочуть інвестувати в неї гроші, оскільки вони небезпідставно вважають, що їхні авторські права будуть порушені, а інтелектуальна власність вкрадена.

Досвід у багатьох місцях показує, що швидше розвиваються ті країни, які прийняли ефективні закони щодо інтелектуальної власності та готові боротися з неліцензійною продукцією.

Вітчизняні підприємства, стикаючись із проблемами забезпечення конкурентоспроможності туристичних послуг, ще неефективно використовують вироблений зарубіжними туристичними фірмами інструментарій сучасних інформаційних технологій.

У розвинених країнах світу водночас, доповнюючи одна одну, відбуваються зміни в інформаційних технологіях і в туристичному бізнесі, на відміну від України, де такі перетворення характеризуються відсутністю злагодженості. У зв'язку із цим процес впровадження ІТ у діяльність суб'єктів господарювання сфери туризму в нашій країні стикається з рядом основних проблем [51].

Слабкі комунікації. Більшість сайтів туристичних підприємств використовуються як інформаційно-реklamний канал, який надає актуальну інформацію, що постійно оновлюється. Але проведені дослідження показують, що лише невелика частина туристичних фірм України мають власний сайт. У інших він узагалі відсутній або з моменту створення не оновлювався та містить застарілу інформацію. Крім того, сайти туристичних фірм мають порівняно обмежений обсяг відомостей, є однотипними.

Недостатній рівень підготовки менеджерів з інформаційних технологій та низька інформаційна грамотність. Основною проблемою при встановленні програмного забезпечення на вітчизняних туристичних підприємствах, крім технічних питань, є недостатня кваліфікованість персоналу. Переважна кількість працівників туристичної галузі має гуманітарну освіту, що викликає певні труднощі в роботі з комп'ютером та Інтернетом. Навчання співробітників або наймання професіоналів потребує додаткових фінансових коштів. Далеко не всі туристичні компанії України можуть дозволити собі утримувати в штаті фахівців з інформаційних технологій.

Більшість українських туристичних фірм дають неповну, неточну та застарілу інформацію клієнтам на своїх сайтах щодо місця розташування готелю або пансіонату (дуже часто відсутня інформація про місцезнаходження об'єктів і віддаленість їх від моря), про вартість послуг.

Значні недоліки в системі бронювання та резервування готельних номерів. Найбільшого розповсюдження отримала система резервування номерів, коли турист винаймає но-

мер у готелі (чотири-, три- чи п'ятизірковому – як указано в прайсі), але не знає назви цього готелю до самого приїзду. Така система називається в різних операторів по-різному: Roulette, Tez-Express тощо. Багато хто з операторів віддає перевагу такій системі, тому що вона дозволяє значно заощаджувати бюджет на поїздку та проживати в гарному готелі, але найчастіше результат не виправдовує сподівань туриста.

Відсутність державної електронної системи забезпечення суб'єктів туристичної діяльності оперативною інформацією про попит, пропозицію, ціни, тарифи та ін.

Однак під впливом глобальних інтеграційних процесів, спрямованості зовнішньої політики нашої держави на співробітництво та партнерські відносини з країнами Європейського співтовариства, Україна все ж таки стає більш впізнаваною як один з європейських туристичних центрів. Це накладає певні вимоги на рівень сервісу, у тому числі відносно зручності придбання туристичних послуг.

Таким чином, можна стверджувати, що незважаючи на стримуючі фактори, впровадження інформаційних технологій, Україна має великі перспективи, а розвиток ІТ буде відбуватися одночасно з інтеграцією національного туристичного сектора економіки в європейську і загальносвітову туріндустрію.

#### 4.4. АНАЛІЗ ТУРИСТСЬКИХ ІНТЕРНЕТ-РЕСУРСІВ У МІСТІ ЗАПОРІЖЖЯ

За останні вісім років основні показники фінансово-господарської діяльності туристських підприємств Запоріжжя мають стійку тенденцію зростання. Збільшення числа туристів спостерігалось на всіх напрямках.

Станом на початок 2012 року в місті Запоріжжя здійснювали діяльність 186 туристичних фірм, у тому числі 67 туроператорів і 119 туристських агентств, а в 2013 році в За-

поріжжі було зареєстровано 135 підприємств, що здійснюють турагентську діяльність, і 38 компаній туроператорів. Тобто за останні роки, кількість турфірм в місті Запоріжжя зменшилася на 1%, причому значно збільшилася кількість турагентств і скоротилася кількість туроператорів. Використання Інтернет-технологій туристськими фірмами України показано в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1. Використання Інтернет-технологій туристичними фірмами України

Місто	Кількість туристичних фірм	Число фірм, маючих свої сайти, шт.	Число фірм, маючих свої сайти, %
Київ	2078	1849	88,98
Одеса	505	378	74,85
Луганськ	94	34	36,17
Львів	197	119	39,78
Запоріжжя	173	60	34,8
Усього	3043	2402	78,93

Якщо порівняти ці дані з загальноукраїнськими даними, можна відзначити, що розвиток використання Інтернет-технологій в місті Запоріжжя знаходиться на середньому рівні. Так, в Запоріжжі власні Інтернет-сайти мають 34,8% туристських фірм, в Києві (найвищий показник по Україні) – 88,98%, в Одесі – 74,85%, у Львові – 39,78%. Загальний середньоукраїнський рівень використання Інтернет-технологій туристськими фірмами становить 78,93%.

Тобто, Запоріжжя за рівнем використання Інтернет-технологій можна віднести до середньої категорії. Більш наочно данні показано на рисунку 4.4.

Аналіз сайтів туристських фірм міста Запоріжжя дозволяє зробити висновок про те, що якість оформлення і змісту сайтів туристських фірм міста перебуває на середньому рівні, спостерігається брак інформації на сайті для туриста, не-

достатньо барвисте оформлення сайтів, недостатньо зручне користування сайтами.

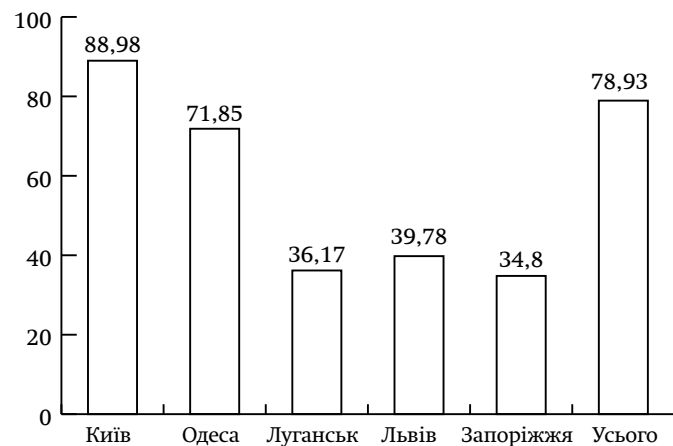


Рис. 4.4. Рейтинг міст України за кількістю турфірм, які мають свої сайти

За даними дослідження проведеного Всеукраїнським виданням «Український туризм» за 2013 рік Запоріжжя посіло восьме місце за рівнем використання глобальних систем бронювання в туризмі (рис. 4.5).

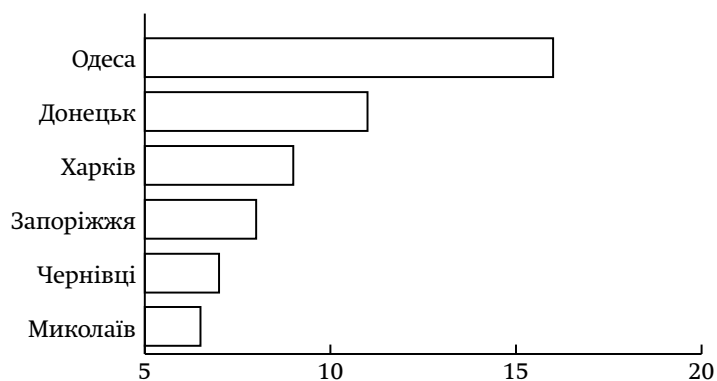


Рис. 4.5. Розподілення обсягів бронювання за містами України

Також слід зазначити, що споживач не завжди може отримати на сайті інформацію про туристичні фірми і асортимент пропонованих ними туристських послуг.

Слід зазначити, що в Запоріжжі також активно інтегровані в ринок туристських технологій всі сучасні світові системи бронювання і резервування, наприклад, найбільша європейська Amadeus та американська – Galileo. Створені і вітчизняні системи бронювання, які не поступаються світовим аналогам. Однак технічний, технологічний і професійний рівень електронного менеджменту та маркетингу українських туристичних фірм ще поступається західному.

#### 4.5. ПЕРЕВАГИ СТВОРЕННЯ ВЛАСНОГО САЙТУ ТУРИСТИЧНОЇ ФІРМИ

Туроператори і турагенти використовують потенціал сайту бронюючи квитки, підбираючи тури для клієнтів та використовуючи свій сайт як електронну візитку. Використовуючи переваги Інтернет-технологій, туристична компанія, впевнено і успішно працює сьогодні, закладаючи фундамент завтрашнього процвітання.

- Турфірма отримує ряд переваг при створенні сайту, а саме:
- значна економія на витратах у порівнянні з друкованими виданнями каталогів;
  - скорочення часу інформування клієнтів про нові путівки;
  - зниження витрат на створення філій та представництв, інформація про путівки може бути представлена на різних мовах і грошових одиницях вимірювань;
  - отримання замовлень та виставлення рахунків по зроблених операціях в електронній формі, а також проведення онлайн-платежів;
  - зниження фінансових і тимчасових витрат на проведення пробного маркетингу щодо прототипу продукції;
  - за рахунок глобальності Інтернету турфірма отримує можливість роботи на міжнародних ринках при мінімальних витратах;

- скорочення витрат на утримання великого офісу;
- наявність обновлюваної в реальному часі бази даних клієнтів і замовлень;
- спрощення та автоматизація роботи менеджерів.

Згідно зі статистикою Yandex зі словом «індивідуальний» за останній місяць було сто п'ятдесят три тисячі запитів в Yandex, а точному запиту «Індивідуальний тур» за місяць відповідає двадцять дві тисячі запитів.

Для з'ясування кількості цільової аудиторії в пошукових системах було виділено такі цільові запити, з пошуковим попитом не менше ста запитів на місяць. В таблиці 4.2 вказано число запитів в Yandex за серпень 2014 року, (попит в інші пошукові системи становить не більше однієї третини від попиту в Yandex).

Всього з вищенаведеними словами і словосполученнями в Yandex за серпень 2014 року було більше тридцяти семи тисяч запитів.

Банерна реклама туристських продуктів туристичної фірми. Іміджева (медіа чи банерна) реклама товарів в Інтернеті завжди виправдовує себе, коли продукт не знайомий або малознайомий користувачам мережі. Однак CTR (click-throughrate – відношення числа кліків на банер до числа його показів, вимірюється у відсотках) банерної реклами, як правило, не перевищує одного відсотка (при вдалому і професійно розробленому банері з привабливою, але ненів'язливою розкадруванням/картинкою).

Найбільш ефективно розміщення банерів на тематичних майданчиках мережі, що максимально точно відповідають тематиці рекламованого продукту. Тільки таким чином забезпечується оптимізація витрат на рекламу, в даному випадку мінімізація випадкових кліків і зайвих показів тим користувачам, які не зацікавлені продуктом, який рекламують.

Для турфірми найбільша цільова аудиторія мережі знаходиться на ресурсах, пов'язаних з бізнесом.

Таблиця 4.2. Цільові запити в пошуковій системі

Запит	Кількість точних запитів за серпень 2014 року в Yandex	Кількість запитів з даним словом за серпень 2014 року в Yandex
Туризм	1909	6426
Індивідуальний туризм	493	–
Пляжний туризм	307	–
Екскурсійний туризм	1374	4234
Круїзи	349	–
Автобусні тури	127	–
Лікувальний туризм	735	2860
Гірськолижні тури	124	–
Свята	243	–
Екзотичний відпочинок	408	–
Екзотичні тури до Китаю	105	1018
Пляжний відпочинок у В'єтнамі	1047	2518
Пляжний відпочинок в Індонезії	154	–
Пляжний відпочинок в Китаї	3667	10903
Пляжний відпочинок в Малазії	1042	–
Пляжний відпочинок в Україні	388	–
Пляжний відпочинок в Таїланді	318	–
Пляжний відпочинок в Сінгапурі	102	–
Пляжний відпочинок в Фіджі	139	268
Пляжний відпочинок в Філіппінах	924	5154
Пляжний відпочинок в Південній Кореї	306	–
Бізнес-тури до Китаю	199	–

Можна припустити, що цільовий трафік можна забезпечити і зі спортивних ресурсів, але це не так. Найбільш відвідувані спортивні ресурси в мережі досить щільно зайняті рекламою саме змагань, а їх цільові відвідувачі заходять в основному за тим, щоб дізнатися результати матчів, ознайомитися зі станом турнірних таблиць, складами команд та ін. Тобто це не той відвідувач, який цікавиться пошуком потрібного йому засобу, поради або товару. Такий відвідувач, найімовірніше, буде перебувати саме на сайтах, чия тематика так чи інакше пов'язана з медициною.

Тематичні рекламодавці, статистика відвідувань майданчиків наведена згідно статистиці Rambler.

1. Реклама на TuristUA.com. Сайт TuristUA.com має майже дві з половиною тисячі відвідувачів в будній день головної сторінки і майже три тисячі відвідувачів в будній день по всьому сайту (у вихідні відвідувачів на цьому сайті в два рази менше).

Ціни на рекламу на TuristUA.com (всі ціни наведено в гривнях за один місяць, з урахуванням ПДВ):

- інформаційна стаття на сайті TuristUA.com – 800 грн.;
- текстовий рекламний блок (п'ятдесят знаків) на головній сторінці сайту TuristUA.com – 3300 грн.;
- банер 420x130 на головній сторінці сайту TuristUA.com – 5700 грн. (розміщується по центру сторінки над «Новими статтями»).

В таблиці 4.3 подано вартість розміщення банерної реклами на сайті TuristUA.com.

Банер розміром 468x60 пікселів розміщується вгорі сторінки. Банери 166x100 розміщуються праворуч і ліворуч на сторінці. Відповідно, перша позиція означає, що банер знаходиться вгорі правої (лівої) колонки, друга позиція – наступний під ним банер і т.д.

Мінімальний термін розміщення банерної реклами на цьому ресурсі складає один календарний місяць.

Таблиця 4.3. Вартість розміщення банерної реклами в мережі, грн.

Розділ	468x60	166x100 + текст, 1-ша поз.	166x100 + текст, 2-а поз.	166x100 + текст, 3-я поз.	166x100 + текст, 4-а поз.
Головна сторінка	4800	3900	3900	3300	3300
Розділ «Турфірми»	1800	1800	1560	1200	900
Розділ «Новини»	1800	1800	1560	1200	900
Розділ «Відпочинок»	1800	1800	1560	1200	900
Розділ «Авіакомпанії»	1800	1800	1560	1200	900
Розділ «Готелі»	1800	1800	1560	1200	900
Розділ «Екскурсії»	1800	1800	1560	1200	900

2. Реклама на www.061.ua. Сайт www.061.ua має до восьмисот відвідувачів в будній день головної сторінки і до півтори тисячі відвідувачів в будній день по всьому сайту (у вихідні відвідувачів на цьому сайті в два рази менше).

Банерна реклама на сайті коштує від п'ятиста гривень до тисячі двісті гривень за тиждень без ПДВ залежно від розміру банера та місця розташування його на сторінках сайту. З урахуванням місць розміщень витрати на рекламу на цьому ресурсі будуть коштувати від п'яти тисяч гривень (з ПДВ).

3. Реклама на www.turportal.com.ua. Сайт www.turportal.com.ua має до сімсот відвідувачів в будній день головної сторінки і до чотирьох тисяч відвідувачів в будній день по всьому сайту (у вихідні відвідувачів на цьому сайті в півтора рази менше).

Розцінки на банерну рекламу на цьому сайті вказані в таблиці 4.4 (статичне розміщення, ціни вказані без ПДВ).

Таблиця 4.4. Розцінки на банерну рекламу

Послуги	Строк розміщення	Приблизний об'єм показів за розміщення	Вартість, грн.
468x60 на головній сторінці сайту в «першому екрані» поруч з логотипом сервера	тиждень місяць	12000 50000	700 2000
468x60 на усіх сторінках сайту (окрім головної) в «першому екрані» поруч з логотипом сервера	тиждень місяць	100000 500000	1500 4000
468x60 на головній сторінці в середній колонці над усіма новинами	тиждень місяць	12000 50000	700 2000
100x100 на головній сторінці сайту в «першому екрані»	місяць	50000	1000
100x100 на усіх сторінках сайту (окрім головної) в «першому екрані»	місяць	500000	2000
120x240 на головній сторінці сайту в «першому екрані»	тиждень місяць	12000 50000	700 2000
120x240 на усіх сторінках сайту (окрім головної) в «першому екрані»	тиждень місяць	100000 500000	1500 4000
Розміщення PR-статті на сайті (на постійній основі) та анонс її на головній сторінці	анонс протягом одного тижня		700

Розглядаючи послуги розміщення лише за тиждень і без перетину показів, маємо витрати на рекламу на цьому

майданчику на тиждень рівними шести тисячам гривень (з ПДВ). Даний ресурс пропонує досить широкий спектр послуг мінімум за тисячу гривень за пакет (у тому числі контекстна реклама й оплата за кліки), тому доцільно виділити додатково тисячу двісті гривень (з ПДВ) на додаткову рекламу на цьому ресурсі.

4. Реклама на [www.otpusk.com](http://www.otpusk.com). Сайт [www.otpusk.com](http://www.otpusk.com) має до двох тисяч відвідувачів в будній день головної сторінки і до двох з половиною відвідувачів в будній день по всьому сайту (у вихідні відвідувачів на цьому сайті в півтора рази менше). Згідно зі статистикою [Rax.ru](http://Rax.ru) сайт має більше трьох унікальних відвідувачів на день. В таблиці 4.5 вказано вартість розміщення банерів за один тиждень в гривнях, з урахуванням ПДВ.

Витрати на рекламу складуть від 3080 грн. (з ПДВ) до 8400 грн. (з ПДВ).

Бюджет проекту просування туристського продукту «гамалія» у мережі Інтернет. Платна контекстна реклама. Розміщення платної контекстної реклами через аукціон Yandex Direct.

Оцінка бюджету на контекстну рекламу в промоблоках Yandex. Ціни в гривнях на розміщення в промоблоках Yandex у видачі результатів пошуку по запитам: всього п'ять місць, перші чотири – гарантовані покази, п'яте – динамічні покази у загальній черзі по хвилині, по ціні п'ять гривень за клік.

Таблиця 4.5. Розміщення платної контекстної реклами через брокера [Vegun.ru](http://Vegun.ru)

Тип банеру	Головна сторінка	Пошук
468x60 зверху	3600	360
120x600 ліворуч	–	480
Текстовий блок 127x127	–	220

Ціна кліка більше двадцяти гривень є нерентабельною з точки зору загальних витрат за весь трафік з контекстних промоблоків – максимальний трафік, який можна отримати по тематиці, що цікавить – тисяча двісті заходів на тиждень. При середній ціні дванадцять гривень за клік (є можливість поборотися за перші місця, але без витрати зайвого) на тиждень на платну контекстну рекламу на Yandex потрібно витратити не більше ніж дві тисячі гривень.

Мінімальна ціна за клік на Begun.ru становить три гривні (у два рази менша за ціну кліка Yandex.Direct) і цей брокер також пропонує схему аукціону в оплаті та розміщення тематичної реклами. У середньому на Бігуні доцільно витратити не більше тисячі гривень на тиждень.

Охоплення аудиторії Begun.ru досить широке – серед його майданчиків відомі і відвідувані портали (mail.ru, izvestia.ru та інші, в тому числі медичні ресурси), при цьому розміщення реклами виявляється досить вигідним – оплата йде за кліки, а широта охоплення аудиторії виправдовує всі витрати (табл. 4.6).

До суми 2000 грн. плюс 1000 грн. (Yandex.Direct + Begun) треба додати бюджет на фахівця, що становить і розміщує контекстні оголошення, а також стежить за найбільш вигідним (з гарним відношенням кількості кліків/кількості показів) розміщенням реклами згідно з позиціями гравців на аукціонах Yandex.Direct і Begun.

Таблиця 4.6. Витрати на іміджеву рекламу по ресурсах, грн.

Ресурс	Нижня межа витрат	Верхня межа витрат
otpusk.com	1000	2000
061.ua	460	500
TuristUA.com	610	730
turportal.com.ua	330	1000
Разом:	2400	4230

У підсумку витрати на контекстну рекламу будуть чотири тисячі за тиждень. При цьому CTR буде становити від двох

до чотирьох відсотків. Іміджева (медіа чи банерна) реклама (табл. 4.7).

Таблиця 4.7. Виготовлення пакету банерів

Розмір	Кількість	Вартість, грн.
Флеш-банер 468x60	4	1600
Флеш-банер 120x600	1	560
Флеш-банер 124x240	2	800
Флеш-банер 166x100	7	2240
Разом:		5200

**Розробка сценарію промоакції.** Креатив: відповіді на питання, змістовна частина банерів (конкурс/лотерея тощо медіа-прийоми залучення користувача мережі до рекламованого продукту), розробка шляху по сайту користувача, що прийшов з медіа-реклами, необхідне програмування – 4500 грн.

Підсумковий аналіз рентабельності проекту. Аналіз заходів на сайт відвідувачів, які прийшли на сайт по контекстній рекламі та медіа, підготовка звіту про промоакції – 1500 грн.

Вартість промо-акції разом: нижня межа: 22560 грн., верхня і оптимальна межа: 35980 грн.

- Практичні рекомендації для сайту туристичної фірми:
- низький рейтинг в пошукових системах – для залучення більшої кількості клієнтів доцільно провести додаткові заходи просування сайту в мережі інтернет. А саме скористатись послугами seo-компанії;
  - застарілий дизайн сайту – враховуючи рівень турфірми необхідно провести глобальну модернізацію сайту, для створення більш сучасного та презентабельного вигляду. Змінити шрифти, котрі використовуються на сайті
  - кольорова гама на деяких сторінках зовсім не слідує загальному дизайну сайту;
  - невиразна форма пошуку по сайту – якщо клієнт захоче знайти певний тур або іншу інформацію, це може викликати труднощі. Тому необхідно змінити форму пошуку.

– недостатньо зрозуміла система навігації – наприклад посилення «Авіаквитки» приводить на сторінку, де користувач може отримати інформацію про різноманітні можливості бронювання, що не зовсім відповідає назві.

Онлайновий туризм тим не менш стає одним з самим популярних ринків, майже 65% купівель проводяться через Інтернет. Через два-три роки на ринку не будуть конкурентоспроможними ті компанії, які сьогодні ігнорують Інтернет-технології.

## ВИСНОВКИ 4 РОЗДІЛУ

Використання інформаційних технологій в туризмі пов'язано з використанням глобальної мережі Інтернет; локальних комп'ютерних мереж; прикладних програм автоматизації для формування, просування та реалізації туристичного продукту; локальної автоматизації туристичного офісу.

Майбутнє туризму за прикладними системами автоматизації туристичного офісу, які можуть забезпечити незалежність роботи, високу ступінь захисту інформації, on-line обмін інформацією з різними учасниками туристичного ринку, інтеграцією в системи бронювання та резервування, а також в глобальну мережу Інтернет.

## ВИСНОВКИ

На сьогоднішній день туризм став явищем, що увійшло у повсякденне життя майже третини населення планети. В багатьох країнах і регіонах туризм є основним джерелом прибутків.

Туристичну галузь просто неможливо уявити без інноваційних технологій. Адже це саме ті заходи, що мають якісну новизну, та приводять до позитивних зрушень, забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіонах.

Інновації у сфері туризму відповідають не лише за розвиток галузі до якої застосовуються, в наш час навіть не можливо уявити функціонування туристичного підприємства без використання передових технологій. Вони спрямовані на створення нового або зміни існуючого продукту, на вдосконалювання транспортних, готельних і інших послуг, освоєння нових ринків, впровадження передових інформаційних і телекомунікаційних технологій і сучасних форм організаційно-управлінської діяльності. Адже інноваційні технології в туризмі не «стоять на місці». Ця галузь характеризується динамічними темпами розвитку, введенням нових технологій та стандартів, на які завжди слід звертати увагу.

Інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну, що й приводять до позитивних зрушень, що забезпечують стійке функціонування й розвиток галузі в регіоні. Під інноваціями розуміється прибуткове використання нововведень у вигляді нових технологій, видів продукції й послуг, організаційно-технічних і соціально-економічних розв'язків виробничого, фінансового, комерційного, адміністративного або іншого характеру. Інформаційно-технічна революція змінила характер і методи ведення бізнесу. Використання можливостей технічного обміну сьогодні дозволяє легше і швидше створювати і продавати пакети послуг споживачам, вирішувати задачі фінансово-операційного управління, маркетингового пла-

нування, підвищувати конкурентоздатність і кількість продажів.

Ресторанне господарство, як галузь діяльності, сприяє задоволенню однієї з насущних потреб людини – в харчуванні. Ці потреби людини не безмежні, рамки їх задоволення чітко означені фізіологічними нормами. Від правильного харчування багато в чому залежить нормальний розвиток організму людини, фізичний стан, працездатність, опірність інфекційним захворюванням та ін. Тому, завдання ресторанного господарства полягає в тому, щоб ставити харчування на науковій основі, вдосконалювати його структуру та забезпечувати його раціональність.

Сьогодні багато рестораторів активно шукають нові напрями розвитку бізнесу шляхом його диверсифікації. Зростаюча конкуренція і високий рівень орендних ставок на приміщення, особливо у великих містах, змінюють звичну для компаній стратегію розвитку. Витратна частина бізнесу збільшується, тому кроки компаній стають більш раціональними: вони вже не прагнуть захопити будь-яке місце в центрі, як робили це раніше з метою реклами, а прораховують економічну ефективність кожного кроку.

Досвід процвітаючих фірм в країнах з розвинутою ринковою економікою і вітчизняних підприємств галузі громадського харчування говорить про те, що основою економічної стійкості та успішної діяльності підприємств є вивчення чинників, що визначають попит і формування найбільш оптимальної пропозиції послуг і асортименту продукції. Мова в даному випадку йде про проблеми пошуку найбільш ефективних методів управління як окремим підприємством харчування або їх мережею, так і в регіональному масштабі.

У той же час, стало очевидним, що в країні відбулася переорієнтація з промислового виробництва на сферу послуг, і громадське харчування приносить до бюджету чималі гроші, стаючи важливою частиною економіки. У зв'язку з цим сфера громадського харчування є одним з найбільш при-

вабливих об'єктів, а вивчення ринку ресторанного бізнесу в якості основи прийняття рішень підприємствами харчування, з розробки заходів підвищення ефективності своєї діяльності.

Швидкий розвиток інформаційних технологій і комп'ютерів поширилося майже на кожен сферу діяльності, в тому числі на галузі сфери обслуговування, бухгалтерський облік, банківську справу та роздрібну торгівлю, а також готельний бізнес. Сучасна технологія стає все більш доступною і дешевшає у використанні звичайних засобів автоматизації людської праці, і при зростанні вартості праці службовців в готелях можливості для економії можуть бути значними. Нові технології прискорюють процеси, пов'язані з діяльністю у готелях – при відповіді гостям, агентам бюро подорожей і туроператорам, які роблять запити про наявність номерів, при здійсненні бронювання, при зв'язуванні резервування з реєстрацією гостей, нарахуваннях на гостей і остаточному розрахунку за рахунками.

Показано можливості використання Інтернет ресурсів в туристичному підприємстві. Інтернет дозволяє туристським організаціям, без більших витрат одержати доступ до більших груп споживачів з метою передачі конкретної інформації про пропоновані продукти й про організацію їх продажів, надійно поширювати повну й докладну інформацію про свою діяльність, швидко й ефективно ухвалювати заявки клієнтів і робити бронювання необхідних послуг, скоротити витрати на виробництво й поширення друкованої продукції, прискорити й спростити взаємодія з партнерами на ринку.

Застосування комп'ютерів дозволяє фірмам створювати системи внутрішньої звітності, спроможні надавати інформаційне забезпечення для ухвалення рішення. У комп'ютері зберігаються дані про клієнтів, суми, отримані з кожного клієнта, суми витрат, уся необхідна інформація з туру.

Автоматизація різних процесів досягається шляхом інтеграції різних інформаційних технологій, метою яких є

підвищення ефективності і продуктивності роботи працівників турфірми, і дає величезні потенційні можливості для підвищення ефективності управління турфірмою. Істотним елементом, від якого, буде залежати надійне функціонування всієї операційної системи турфірми, є інформаційний центр, що забезпечить об'єднання процесів постачання, споживання і виробництва, перетворюючи їх у єдину високоєфективну систему. Це дозволить в умовах швидкої зміни потреб і бажань клієнтів на ринку туристичних послуг оперативно і гнучко адаптувати операційну систему (рух трудових, інформаційних, матеріальних і фінансових потоків) під індивідуальні потреби різних сегментів клієнтів. Також це надасть можливість мінімізувати витрати на виробництво послуг і дозволить істотно скоротити час обслуговування і доставки товарів, прискорити процес одержання інформації різними службами і підвищити рівень сервісу.

Підсумовуючи можна з впевненістю сказати – кожен день приносить нові та ще більш оптимістичні прогнози щодо ролі інноваційних технологій в туризмі. Ефективне автоматизоване інформаційне і технологічне управління – це ключова ланка в підвищенні економічної ефективності і поліпшенні якості послуг. Тому для швидкого і безпомилкового контролю, повноцінного аналізу існуючої ситуації, швидкості і повноти обслуговування клієнта, неминучим і незамінним стає використання інноваційних технологій.

## ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Быстрянец С., Кузнецова Г. Информационные технологии в рекламе туристского продукта // Конкуренция и рынок. – 2006. – № 2 (13). – С. 20–21.
2. Бочаров В.В. Инвестиционный поход к управлению туристическим предприятием: Краткий курс. – СПб., 2002. – 160 с.
3. Введение в информационный бизнес / под ред. В.П. Тихомирова, А.В. Хорошилова. – М.: Финансы и статистика, 2006. – 454 с
4. Гуляев В.Г. Новые информационные технологии в туризме / В.Г. Гуляев. – М.: Приор, 2009. – 144 с.
5. Гунин В.Н., Баранчев В.П. Управление инновациями: модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». – М.: Оникс, 2005. – 297 с.
6. Дракер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. – М.: СПб.: «Бук Чембер Интернешнл», 1992. – 349 с.
7. Завлин П.В., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. – СПб.: Лениздат, 2000. – 128 с.
8. Иванова Н.И. Национальные инновационные системы. – М.: Наука, 2009–90 с.
9. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. – М.: Скифия, 2006. – 347 с.
10. Ильина Е.В. Мерчандайзинг блюд и напитков // Ресторанные ведомости. – 2000. – № 8. – С. 6–7.
11. Ильїн О.С., Репіна І.М., Олексик О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2003. – 316 с.
12. Інновації в туризмі. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <<http://onli.info/2010/07/16/innovacii-v-turizme/>>.
13. Инновации в гостиничном сервисе. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <http://www.strategplann.ru/estatiw/innovatsii-v-gostinichnom-servise.html>.

14. Карлофф Б. Деловая стратегия. Концепция, содержание, символы. – М.: Экономика, 1991. – 319 с.
15. Кириченко С.Н. Инновация: теория, механизмы, государственное регулирование. – М.: Бизнес, 2000. – 374 с.
16. Крутик А.Б. Впровадження систем електронного бронювання і резервування. – К., 2007. – 87 с.
17. Куденко Н.В. Маркетингові стратегії фірми / Київський національний економічний університет, К.: КНЕУ, 2002. – 246 с.
18. Лимитовский М.А. Методы оценки коммерческих идей, предложений, проектов. – М.: ЛТД «Дело», 1995. – 127 с.
19. Ляпина И.Ю. Организация и технология гостиничного обслуживания: Учебник для начального профессионального образования. – М.: Академия, 2002. – 208 с.
20. Малахова Н.Н., Ушаков Д.С. Инновации в туризме и сервисе. – М.: ИКЦ «МАРТ», 2008. – 224 с.
21. Медынский В.Г., Шаршукова Л.Г. Инновационное предпринимательство. – К.: Ярославів Вал, 2004. – 268 с.
22. Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2008. – 493 с.
23. Мельниченко С.В. Маркетинг відносин – новий підхід до управління підприємствами готельного господарства / С.В. Мельниченко, К.І. Ладиченко // Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. – 2004. – № 8. – С. 196–201.
24. Морозов Ю.П. Инновационный менеджмент: Учебное пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ-Диана, 2001. – 446 с.
25. Мунін Г.Б. Маркетингові дослідження споживчого попиту на готельні послуги в м. Києві // Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць. – 2001. – С. 400.
26. Новини туризму. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <<http://www.indexua.com>>.
27. Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие. – М.: Академия, 2007. – 208 с.
28. Опанашук Ю.Я. Развитие гостиничного хозяйства в Украине: тенденции и перспективы // Гостиничный и ресторанный бизнес. – 2012. – № 3. – С. 70–72.
29. Павленко І.А. Економіка та організація інноваційної діяльності. Навч. посібник, К.: КНЕУ, 2006. – 204 с.
30. Пащута М.Т., Шкільнюк О.М. Інновації: понятійно-термінологічний апарат, економічна сутність та шляхи стимулювання. Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 118 с.
31. Прейгер Д.Д., Молярчук І.І. Розвиток іноземного туризму в Україні в контексті розбудови міжнародних транспортних коридорів // Економіка України. – 2001. – № 6. – С. 26–32.
32. Проблеми готелів України. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <<http://hotel/news917/html>>.
33. Проблеми розвитку готельного господарства України // Удосконалення технології, організації, масового харчування, готельного господарства і туризму: Зб. наук. праць. – К.: КДТЕУ, 2008. – С. 29–33.
34. Прогнозирование и планирование в условиях туристического рынка. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до документу: <<http://easyschool.ru>>.
35. Отчего «болеет» ресторанный бизнес? – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту <http://www.otel-e.com/ru/article/8/34/661>.
36. Развитие ресторана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту <http://restaurant-consulting.com.ua/proekty>.
37. Раскрутка ресторана, раскрутка кафе и анализ деятельности ресторана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту <http://culinar-consult.com.ua/useful/44/>.
38. Різноманітні думки про важливе. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до сайту <http://raznomir.info/articles.php>.
39. Світовий туризм і готельне господарство. – [Електронний ресурс] – Режим доступу до сайту: <<http://referats.net.ua/view/40592>>.
40. Сидоров А. Экономические аспекты информационных технологий // Проблемы теории и практики управления / Сидоров А. – 2001. – № 1. – С. 86–90.

41. Система «ресторан+». – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайта [http://www.acs.com.ua/software/automation/or\\_restoran\\_plus.php](http://www.acs.com.ua/software/automation/or_restoran_plus.php).
42. Соколенко С.І. Глобальні ринки ХХІ століття: Перспективи України. – К.: Логос, 2008. – 568 с.
43. Сучасний стан готельного господарства. – [Электронный ресурс] – Режим доступа до сайту: <<http://bigreferat.com/ukr/bigreferat993.html>>.
44. Теоретические аспекты ресторанного дела. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайту <http://profinfo.com.ua/readywork.php?disId=1&subId=48&workId=64722>.
45. Технологии и инновации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайту <http://prohotelia.com.ua/category/technologies/>.
46. Технологическое проектирование. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайту <http://restaurantconsulting.com.ua/technologicheskoe-proektirovanie>.
47. Туристический бизнес для бизнесменов. – [Электронный ресурс] – Режим доступа до сайту: <<http://turizmbiz.ru>>.
48. У туризма без Интернет нет будущего // Туризм: практика, проблемы, перспективы. – 2001. – № 5. – С. 30–31.
49. Успешное и правильно ведение ресторанного бизнеса. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайту <http://www.trn.ua/articles/3823/>.
50. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – 2-е издание; испр. и доп. – М.: Экспо, 2005. – 544 с.
51. Черных Н.Б. Технология путешествий и организация обслуживания клиентов: Учебное пособие. – М.: Советский спорт, 2002. – 320 с.
52. Чудновский А.Д. Информационные технологии управления в туризме: Учебное пособие. – 3-е изд., стереотип. – М.: КНОРУС, 2008. – 104 с.
53. Шарапа И.В. Инвестиции в туристический бизнес // Директор-инфо. – 2009. – № 2. – С. 21–23.
54. Широкова Г.В. Информационные технологии в управлении туристским бизнесом // Вестник СПбГУ. Серия Экономика. – 2005. – 15 с.
55. Экономика предприятий торговли и общественного питания: уч. пособие / под. ред. Т.И. Николаевой и Н.Р. Егоровой. – М.: КНОРУС, 2009. – 400 с.
56. Якименко С.В. Продвижение ресторана: проблемы и пути их решения // Гостиница и ресторан. – 2003. – № 2. – С. 10–12.
57. Яковец Ю.В. Инновации: теория, механизм, государственное регулирование.– М.: РАГС, 2003. – 230 с
58. Amadeus Ukraine. – [Электронный ресурс] – Режим доступа до сайту: <<http://www.aviaexpress.com.ua/ru/about/partners/amadeus-ukraine>>. – [Посилання дійсне на 24.04.2013 р.].
59. HoReCa – сфера деятельности, которая нас объединила. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа до сайту <http://www.horeca-consulting.biz/>.

Наукове видання

Зайцева В. М.,  
Гурова Д. Д.,  
Корнієнко О. М.,  
Кукліна Т. С.,  
Журавльова С. М.

*Написане цілком,  
контрасту*

## **ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ**

МОНОГРАФІЯ

Технічний редактор Л. А. Рябокони  
Коректор Н. В. Чечек  
Художник А. П. Кондаков

Формат 60x84/16.

Папір офсетний. Гарнітура Swift. Друк Riso.  
Підписано до друку 12.06.2012. Ум. друк. арк. 8,37.

Видавництво «Дике Поле»  
Україна, 69063, м. Запоріжжя, вул. Чекистів, 31-А.  
Тел.: (061) 213-75-95; 213-75-05.  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи 33 № 004  
від 23.08.2001 р.

Електронна адреса [dikoepole.zp@gmail.com](mailto:dikoepole.zp@gmail.com)  
Веб-сторінка [www.dikoepole.zp.ua](http://www.dikoepole.zp.ua)