

ПРИКАРПАТСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТЕФАНІКА

КАФЕДРА ГОТЕЛЬНО РЕСТОРАННОЇ ТА КУРОРТНОЇ СПРАВИ

Новосьолов О. В.

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНО-
РЕСТОРАННІЙ ТА КУРОРТНІЙ СПРАВИ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Видавець Кушнір Г. М.
Івано-Франківськ
2017

УДК 796.5
ББК 75.8

*Рекомендовано до друку Вченою радою факультету туризму
Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
(протокол № 6 від 27 червня 2017)*

Рецензенти:

Шикеринець В.В., кандидат наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри організації туризму та управління соціокультурною діяльністю Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Мендела І.Я., кандидат економічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

Новосьолов О. В.

Інноваційні технології в готельно-ресторанній та курортній справі: навчально-методичний посібник / Укладач: О. В. Новосьолов – Івано-Франківськ : Видавець Кушнір Г. М. , 2017. – 48 с.

УДК 796.5
ББК 75.8

У навчальному посібнику узагальнено та викладено найважливіші аспекти теорії інноватики: предмет, завдання та концепції інноваційного розвитку в ГРС та КС.

Для студентів вищих навчальних закладів спеціальностей «Готельно-ресторанна справа» та «Курортна справа», аспірантів, управлінців, підприємців, керівників різних рівнів і сфер діяльності, а також для всіх, хто цікавиться інноваціями.

© Новосьолов О. В., 2017

Зміст

Передмова	4
Тема 1. Інновація як об'єкт управління	5
1. Зміст поняття "інновація"	5
2. Види інновацій	6
3. Інноваційні процеси	8
4. Життєвий цикл і функції інновацій	10
5. Інноваційна діяльність в ГРС та КС	11
Тема 2. Прогнозування інноваційних планів	13
1. Цілі інноваційної діяльності	13
2. Динамічне моделювання бізнесу	16
3. Управління інноваціями	20
Тема 3. Інноваційні процеси у ГРС та КС	23
1. Впровадження інноваційних технологій в ГРС та КС	23
2. Система бронювання в готелях	23
Тема 4. Забезпечення інноваційних планів	25
1. Сутність інтернет-технологій	25
2. Автоматизовані системи управління в ГРС та КС	25
Тема 5. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності готельного підприємства	28
1. Сутність ефективності інноваційного проекту	28
2. Розрахунок ефективності інновацій	28
Тестові завдання з курсу	29
Список рекомендованої літератури	47

Передмова

Головною метою викладання курсів є формування у студентів інноваційної стратегії; готовність ефективно проводити інноваційну політику в готелі або ресторані. Під впливом зростаючої внутрішньої і зовнішньої конкуренції інновації стають найважливішим елементом управління готельним підприємством. Успішне досягнення мети можливе за умови якісного засвоєння матеріалів лекційного курсу та завдань, що виносяться на практичні, семінарські заняття, самостійну та індивідуальну роботу.

Основними завданнями вивчення дисциплін є практичне використання науково-технічних розробок і винаходів в готельно-ресторанній та курортній справі. Інновація виступає в якості явного фактора зміни, як результат діяльності, втілений у новому чи удосконаленому продукті, технологічних процесах, нових послугах і нових підходах до задоволення соціальних потреб.

Згідно з вимогами освітньо-професійної програми студенти повинні:

знати :

- визначення предмету, його структуру, базові поняття;
- теоретичні питання, які розглядаються при опрацюванні лекційного курсу;
- сутність і специфіку інноваційної діяльності готельно-ресторанної справи;
- відмінні ознаки інновацій;
- визначення суті інновацій;
- визначення поняття інноваційних технологій в управлінні готелем;
- питання, що мають практичне значення і застосування і розглядаються під час вивчення курсу на лекційних і практичних заняттях;
- основні типи інновацій.

вміти :

- впроваджувати інновації в роботу готелю або ресторану;
- аналізувати ринок інновацій в готельному бізнесі;
- підвищувати рівень готельних послуг за допомогою інновацій;
- обчислити вартість інноваційних розробок;
- використовувати інтернет-технології в роботі готельних підприємств;
- визначати ефективність нововведень в готелі;
- застосовувати інноваційні технології в роботі готелю

Тема 1. Інновація як об'єкт управління.

1. Зміст поняття "інновація"

2. Види інновацій

3. Інноваційні процеси

4. Життєвий цикл і функції інновацій

5. Інноваційна діяльність в ГРС та КС

1. Зміст поняття "інновація"

Інновації та 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. Проте сенс і зміст поняття "інновація" більш широкий. Сфера інновацій всеосяжна, вона не тільки охоплює практичне використання науково-технічних розробок і винаходів, а й включає зміни в продукті, процесах, маркетингу, організації. Інновація виступає в якості явного фактора зміни, як результат діяльності, втілений у новий чи удосконалений продукт, технологічні процеси, нові послуги і нові підходи до задоволення соціальних потреб.

У оксфордському тлумачному словнику поняття "інновація" (innovation) роз'яснюється наступним чином: "Будь-який новий підхід до конструювання, виробництва або збуту товару, в результаті чого новатор або його компанія отримують перевагу перед конкурентами". Термін "інновація", в сучасному його розумінні, першим став застосовувати Й. Шумпетер, який підкреслював, що інновація - це істотна зміна функції виробленого, що складається в новому поєднанні та комерціалізації всіх нових комбінацій, заснованих на використанні нових матеріалів і компонентів, впровадження нових процесів, відкритті нових ринків, впровадження нових організаційних форм. До цього можна додати, що інновація - це новий продукт, нове явище або дія на ринку (підприємстві), яке має на меті залучити споживача, задовольнити його потреби і одночасно принести дохід підприємцю. Фактори, що визначають інноваційний розвиток:

- Ринкова кон'юнктура і конкуренція (як на внутрішньому, так і зовнішніх ринках);

- Середина (рівень розвитку науки і техніки, законодавча і нормативна база, політична та економічна стабільність);

- Кадри (вчені, фахівці, підприємці, менеджери, політичні діячі, державні службовці);

- Ресурси (природні, виробничі, фінансові, науково-технічні, технологічні, інфраструктура).

Побудниками інновацій є постійні зміни, що відбуваються в різних сферах людської діяльності. У кожній з них цілями нововведень є впровадження нових процесів або продуктів, які спрямовані на забезпечення сталого та довгострокового економічного зростання. До них відносяться:

- Удосконалення або створення нових матеріалів, обладнання, технологічних процесів, продуктів, послуг і методів, докорінно змінюють або істотно поліпшують ефективність економіки;

- Зміни в соціальній структурі для підвищення соціального статусу особистості та досягнення оптимального співвідношення особистих і суспільних інтересів;

- Модифікації сформованої системи управління, що дозволяють покращувати діяльність підприємств і організацій та сприяють адаптації до мінливих умов.

Всі нововведення в техніці, технології, економіці, управлінні і соціальній сфері взаємопов'язані один з одним, і щоб впровадити нововведення у будь-якій з цих сфер, практично завжди необхідно здійснити відповідні зміни і в інших. Це пояснюється тим, що в переважній більшості інновації базуються на одночасному цілеспрямованому поєднанні та використанні самих різних видів знання заради отримання нових галузей його економічного застосування.

Документально оформлений результат досліджень, розробок чи експериментальних робіт з підвищення ефективності будь-якої сфери діяльності є нововведенням (новацією). До них відносяться відкриття, винаходи, патенти, ноу-хау, документація на новий чи удосконалений продукт, технологія чи виробничий процес, а також різні рекомендації, методики, інструкції, стандарти, результати маркетингових досліджень, раціоналізаторські пропозиції.

Нововведення у вигляді нових знань, підходів, прийомів одержує нова якість і перетворюється на інновацію (нововведення) з моменту його впровадження і початку розповсюдження. Інновація - кінцевий результат впровадження нововведення з метою отримання економічного, соціального, екологічного, науково-технічного або іншого виду ефекту, затребуваного суспільством. Іншими словами, інновація - це конкретний результат будь-якої творчої, пов'язаної з ризиком діяльності, яка забезпечує просування та впровадження на ринок нових, істотно відрізняються від колишніх, благ, більш повно задовольняють потреби; відкриття та освоєння нових ринків або досягнення інших конкретних цілей.

2. Види інновацій

Нововведення (інновації) можливі у всіх сферах діяльності людини. Виходячи з багатоваріантних можливостей, інновації розрізняються по сфері додатка, масштабами поширення і за характером.

За сферою докладання інновації поділяються на науково-технічні, організаційно-економічні, соціально-культурні та державно-правові.

За масштабами поширення розрізняють глобальні, національні, регіональні, галузеві та локальні (на підприємстві, в компанії) інновації. За характером вони можуть бути еволюційними і радикальними. Еволюційні нововведення відбуваються безупинно й у своїй більшості є наслідком ідей і пропозицій, що надходять зі сфери виробництва, збуту, споживання. Процес

еволюційних нововведень цілком підпорядкований суспільним потребам, формується платоспроможним попитом і обмежується можливостями технологічного потенціалу тієї системи, в рамках якої він походить. Частота виходу на ринок з нововведеннями залежить від накопиченого емпіричного досвіду і знань. У результаті підвищуються можливості компанії з отримання та аналізу інформації про переваги споживачів, сприйняття сигналів ринку, а накопичені знання дозволяють удосконалювати продукти і технології з допомогою інновацій.

Еволюційні інновації можна класифікувати по предмету докладання, впливу на процес виробництва та діяльність компаній, а також за характером потреб, що задовольняються. Традиційним підходом до типології нововведень по предмету докладання є їх поділ на інновації-продукти та інновації-процеси. Інновація-продукт - нововведення у вигляді принципово нового чи удосконаленого продукту, яке просувається у формі товару на ринок. Найчастіше впровадження нового продукту буває пов'язано з освоєнням або створенням нових ринків.

Інновація-процес - це технічне, виробниче й управлінське вдосконалення, що знижує витрати на виробництво продукту. Інновація-процес може перетворитися на інновацію-продукт, якщо затребувана на ринку. Виділяють ще інновацію-сервіс, пов'язану з обслуговуванням процесів використання продукту за межами підприємства (програмне забезпечення комп'ютерів).

До інновацій, що впливає на процес виробництва та діяльність компаній на ринку, відносяться технологічні, виробничі, економічні, торгові, соціальні, правові, управлінські та інформаційні. У сфері послуг інноваціями є принципово нові або суттєво вдосконалені методи їх виробництва та надання (обслуговування), які не можуть бути забезпечені колишніми виробничими методами. Це туристські, банківські, консалтингові послуги, інші сектори з орієнтацією на новітні інформаційні та комунікаційні технології.

Досить часто компанії вдаються до допомоги адаптивних інновацій, які є реакцією на нововведення, здійснені конкурентами, з метою пристосуватися до змін ситуації і забезпечити виживання компанії. Особливе місце займають псевдоінновації, що не приводять до зміни споживчих характеристик продуктів, а імітують їх.

До інновацій за характером потреб, що задовольняються можна віднести нововведення, що створюють нові потреби і розвиваючі існуючі.

Інновації можуть не тільки зберігати і вдосконалювати технологічні та ринкові можливості фірм, але і, як не дивно, їх руйнувати. Так звані архітектурні інновації іноді вимагають заміни існуючих технологій та продуктів, а також ринково-споживчих зв'язків. Інновації, які створюють для існуючих технологій і продуктів нові ніші на ринку, призводять до появи іншої категорії споживачів і руйнують сформовані ринкові зв'язки. Радикальні нововведення не є реакцією на потреби ринку. Вони пов'язані насамперед з наукою, науковими відкриттями, проривними винаходами, які володіють певною незалежністю від суспільних потреб. Застосування радикальних нововведень означає розрив з попередніми тенденціями, відкриває нову загальну концепцію подальших удосконалень.

Попит на них непередбачуваний через відсутність в момент їх появи досить чітких областей їх застосування. Серед радикальних нововведень виділяють базисні інновації на основі нових знань про природу матеріального світу. Вони є основою для формування нового технологічного укладу, визначають його структуру. Їх впровадження пов'язане з великими інвестиціями у формування нових галузей і напрямків розвитку. Тому на перших фазах освоєння базисних інновацій необхідна пряма і непряма державна підтримка. Процес їх впровадження є тривалим і супроводжується значним ризиком. Радикальні інновації поділяють на кілька категорій. Перш за все це системні інновації, забезпечують появу інших нововведень - поліпшують (прирастають інновації). Через них забезпечується розповсюдження принципово нової техніки і технології в різних сферах виробництва, що сприяє впровадженню базисних інновацій. Такі інновації забезпечують важливі технічні поліпшення продуктів, технологічних процесів.

3. Інноваційні процеси

Необхідною умовою економічного зростання та підвищення якості життя будь-якої країни є інноваційна активність. У свою чергу вона залежить від економічного та науково-технічного потенціалу держави, його інноваційної політики та ресурсів, духовного стану суспільства. На рівні підприємства (компанії) інноваційна активність залежить від вибору стратегії та якості управління діяльністю, гнучкості виробничих систем і використання ресурсів.

Інноваційна активність проявляється через інноваційні процеси - цілеспрямовану діяльність по створенню, освоєнню у виробництві та просуванню на ринок продуктових, технологічних та організаційно-управлінських нововведень.

Характерною рисою інноваційних процесів є їх нелінійність на відміну від виробництва та логістики. Лінійність передбачає одноразове використання знань, а інноваційні процеси - перманентне, тобто паралельність новаторської діяльності щодо продукції, організації та управління - різноманіття областей нововведень. Інноваційні процеси підтримуються інституційними та структурними факторами, пов'язаними з перерозподілом ресурсів відповідно до критеріїв сформованої структури суспільних потреб і найбільш повного задоволення кредиторства поточного та перспективного платоспроможного попиту.

Й. Шумпетер наступним чином визначив функціональне призначення інноваційної сфери:

- Комерційний аналіз потенційних споживачів інновацій;
- Пошук перспективних ідей, джерел функціонування;
- Організація створення і впровадження нововведення;
- Тиражування;
- Підтримка та утилізація.

У інноваційну сферу входять вчені та винахідники, підрозділи, що розробляють і впроваджують інновації; венчурні та науково-технічні організації; система освіти.

Умови функціонування інноваційної сфери обумовлюються інтелектуальною власністю і власністю на продукти інноваційної діяльності. У ній формується спеціалізована матеріально-технічна база, накопичуються спеціальні прийоми і методи організації та управління інноваційною діяльністю, розрізнені процеси створення і впровадження нововведень об'єднуються в єдиний інноваційний процес, який забезпечує умови їх освоєння підприємствами та споживачами.

Інноваційний потенціал. Інноваційний розвиток кожної країни залежить від інтелектуального, духовного, морального та творчого потенціалу суспільства. Базовими складовими такого потенціалу є розвиток науки, рівень і якість освіти населення, а сам інноваційний потенціал визначається часткою витрат на фінансування науково-дослідних витрат у валовому національному продукті.

Інноваційна діяльність. Вона здійснюється в будь-якій суспільній сфері - від економіки до освіти, мистецтва і навіть політики. Існують різні визначення інноваційної діяльності. Її можна визначити як комплекс наукових, технологічних, організаційних, фінансових, комерційних заходів, які призводять до інновацій. У приватному ламанні це спільна діяльність працівників компанії (підприємства), спрямована на створення і впровадження нововведень.

Діяльність є інноваційною, якщо в неї привносяться нові знання, технології, прийоми, підходи для отримання результату, який широко затребуваний в суспільстві.

Інноваційна діяльність носить системний характер, і цю систему утворюють суспільство і суб'єкти такої діяльності.

Вона являє собою комплекс заходів з розробки, впровадження, освоєння, виробництва, дифузії та комерціалізації нововведень, об'єднаних в один логічний ланцюг. Кожна ланка цього ланцюга має свій зміст і свої закономірності розвитку. Наукові пошуки, дослідно-конструкторські та технологічні розробки, інвестиційні, комерційні та виробничі заходи підпорядковані одній головній меті - створенню нововведення. Інноваційна діяльність характеризується високим рівнем невизначеності і ризику, складністю прогнозування результатів.

Пріоритетними є економічні умови, а найважливішим параметром в ході інноваційної діяльності стає час. Ресурси, залучаємо до інноваційного процесу, можуть бути знецінені, якщо конкурент випередить з виходом нової продукції на ринок.

Компанія McKinsey вважає, що затримка випуску інноваційного товару на ринок на шість місяців призводить до зменшення прибутку на 30%, а перевитрата бюджету групи розробки на 30% означає скорочення обсягу прибутку на 2%.

Інноваційної діяльності притаманні прагнення до максимальної збалансованості технологічних та економічних чинників, оптимізація часових меж, залучення максимально можливого числа джерел інноваційних ідей, а також економія витрат у ході всього життєвого циклу нововведень.

Інноваційна діяльність на відміну від звичайної виробничої характеризується:

- Великим ризиком при комерціалізації інновацій (до 50%); необхідністю постійного контролю за проміжними етапами впровадження інновацій, щоб у разі відсутності конкретних результатів прийняти рішення про припинення робіт;

- Складністю встановлення залежності результатів від витрачених ресурсів і розмірів інвестицій (у перший період впровадження інноваційна продукція може не давати ніякого прибутку, а потім прибуток різко зростає). Інноваційна інфраструктура.

Виробнича, науково-технічна та інноваційна діяльність тісно пов'язані між собою, проте формування інфраструктури кожного виду діяльності характеризується спеціалізованими організаційними елементами та механізмами їх функціонування. Процес розвитку інноваційної інфраструктури починався зі створення окремих лабораторій, технопарків та інкубаторів наукомістких технологій. В останні роки створюється інфраструктура науки, що відповідає вимогам ринкової економіки: наукові містечка, особливі економічні зони і спеціальні фінансові структури; система вищої освіти. Розвивається сфера наукоємних послуг - інжиніринг, лізинг, консультування.

4. Життєвий цикл і функції інновацій

Для того щоб врахувати сукупність всіх етапів діяльності в період від пошуку нових ідей до їх використання, комерціалізації та розповсюдження, слід ввести поняття "інноваційний цикл". Інноваційний цикл включає в себе період створення новації та життєвий цикл. Це обумовлено тим, що нововведення може використовуватися для створення інновацій неодноразово, причому в сферах, іноді дуже віддалених від сфери появи новації.

Період створення новації включає стадії зародження (усвідомлення потреби та можливості інновацій, виникнення ідеї); становлення (розробка ідеї) і освоєння (впровадження у виробництво, експеримент). Життєвий цикл інновації включає фази впровадження, комерціалізації і дифузії, рутинізацією (стабільної реалізації нововведень) і повсюдного поширення і перетворення на традиційний продукт.

Інноваційний цикл не буде повністю завершеним, якщо він зупиниться на одній з проміжних стадій періоду новації чи фазі життєвого циклу. У туристському 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 технологій чи комунікацій. Розробляється і визначається цільова спрямованість продукту

з орієнтацією на певного споживача, зразкову наповнення туристського 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 опрацювання. Після таких дій проводиться експериментальна перевірка продукту: презентація, пробні продажі, оцінка передбачуваного попиту та конкурентоспроможності. На цьому закінчується період створення новації. Наступним етапом інноваційного циклу є комплекс заходів, спрямованих на просування туристського продукту і впровадження його на ринок, реалізацію та комерціалізацію (проведення пропагандистських та рекламних акцій, прямий маркетинг, стимулювання збуту, паблік рилейшнз). Формується система управління збутом, що включає стимулювання персоналу. Інноваційний цикл закінчується, коли інші суб'єкти туристичного ринку починають у своїй діяльності активно застосовувати цю інновацію.

Основні функції інновацій:

- Вони залучають у виробництво нові продуктивні сили, сприяють підвищенню продуктивності праці та ефективності виробництва, скорочують різного роду витрати;

- Підвищують рівень життя кожної людини і суспільства в цілому за рахунок різноманітності і якості виробленої продукції і послуг, задоволення потреб населення;

- Допомагають привести у відповідність структуру виробництва зі структурою змінених потреб, сприяють підтримці рівноваги між попитом і пропозицією, між виробництвом і споживанням;

- Є результатом застосування творчих можливостей і знань конкретної особистості, людського інтелекту, що, у свою чергу, стимулює подальше зростання творчої діяльності.

5. Інноваційна діяльність в ГРС та КС

В інноваційній діяльності в ГРГ бізнес спирається на фундамент накопичених знань. Приступати до втілення нових ідей і створення нових напрямків туризму слід лише після пізнання і вивчення форм і методів роботи як минулого, так і сьогодення. Глибоке розуміння сфери діяльності дозволяє передбачати розвиток подій і випереджати конкурентів. На впровадження інновацій в туризмі впливає економічна ситуація в країні, соціальне становище населення, національне законодавство, а також міжурядові і міжнародні угоди. Тому мотиви і причини появи інновацій у туристської діяльності в кожній країні бувають різними. Однак для будь-якої країни є декілька характерних рис:

- Зростаючі потреби населення у знайомстві з образом життя в інших регіонах і придбанні нових знань;

- Насичення багатьох класичних і традиційних напрямів поїздок (дестинацій);- Небезпека втрати квоти ринку у в'їзному туризмі;- Загострення конкуренції, зростання пропозицій стандартизованих глобальних продуктів;
- Необхідність стримувати виїзд своїх громадян в зони, аналогічні за умовами регіонах своєї країни (природа, культура, клімат);
- Гармонійне поєднання привабливих умов відпочинку і подорожей (природних і культурних особливостей, можливостей проведення дозвілля, придбання специфічних товарів і спеціальних туристських послуг) для повного задоволення потреб найвибагливіших туристів;
- Технологічна революція і експансія послуг в економіці;
- Перехід від економіки пропозиції до економіки попиту.

В ГРС та КС розвивається інноваційна діяльність за трьома напрямками.

1. Впровадження нововведень (організаційні інновації), пов'язаних з розвитком підприємства і туристського бізнесу у системі та структурі управління, включаючи реорганізацію, укрупнення, поглинання конкуруючих суб'єктів на основі новітньої техніки і передових технологій; кадрової політики (оновлення і заміна кадрового складу, система підвищення кваліфікації, перепідготовка і стимулювання працівників); раціональної економічної та фінансової діяльності (впровадження сучасних форм обліку та звітності, що забезпечують стійкість положення 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.

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

Тема 2. Прогнозування інноваційних планів

1. Цілі інноваційної діяльності

2. Динамічне моделювання бізнесу

3. Управління інноваціями

1. Цілі інноваційної діяльності

Розвиток будь-якої господарської системи включає інноваційні складові, які перетворюють виробничу сферу. До їх числа відносять техніку нового типу, передові технології, які відповідають їм організацію праці і виробництва, змінити-ющуюся мотивацію і підприємництво. Інноваційний тип розвитку господарюючих суб'єктів характеризується:

- Новаторськими стратегічними і тактичними цілями;
- Використанням новітньої техніки і передових технологій на основі нової організації та мотивації праці;
- Ресурсними та організаційно-управлінськими можливостями.

Інновації - це магістральний шлях, що забезпечує постійне зростання і процвітання компанії. Пітер Друкер у книзі "Практика менеджменту" зазначає: "Метою будь-якого підприємства є створення споживача, будь-яке підприємство має дві (і тільки ці дві) основні функції: маркетинг та інновації".

Маркетинг - це унікальна функція бізнесу. Підприємство може існувати лише в такій економічному середовищі, в якій зміни природні і бажані. Другою функцією є інновація. Інновацією може бути пошук і впровадження нових застосувань для звичних продуктів, методів забезпечення збуту або управління, нововведення у підготовці менеджерів, надання більш якісних і дешевих товарів і послуг.

Інновації стосуються всіх форм підприємницької діяльності. Це однаково важливо як для промислових підприємств, так і для банку, страхової компанії чи туристської фірми та інших організацій.

Визначення цілей. При визначенні цілей інновацій найскладніше полягає 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 дадуть відповідь на це питання по-різному. Підприємство в умовах жорсткої конкуренції на ринку за споживача повинна одночасно працювати над товарами (послугами) вже існуючими і перспективними.

В організаційній схемі підприємства інновація не може вважатися окремим від маркетингу функцією. Інноваційний процес поширюється на весь бізнес, на всі його функції і види діяльності, включаючи і сам маркетинг. Щоб визначити інноваційні цілі, по-перше, необхідно прогнозувати потреби ринку, по-друге, враховувати обставини, що виникають або можуть виникнути у зв'язку з технологічним прогресом у всіх сферах бізнесу.

Типовими інноваційними цілями компанії можуть бути: нові продукти та послуги, удосконалення продукту і виробничого процесу; впровадження нововведень у всіх видах організаційної та управлінської діяльності.

Інновації, впроваджені в компанії, можна класифікувати як організаційні, які передбачають розвиток компанії; технічні, викликані впровадженням передових технологій; продуктові, пов'язані з асортиментом і якістю продукту; уп-равленческіе, вимагають вдосконалення методів управління компанією; маркетингові; соціальні, пов'язані з корисністю для споживача і співробітників компанії; економічні і фінансові, спрямовані на поліпшення стійкості компанії.

Свідомий упор на інновації найбільше необхідний там, де технологічні зміни найменш ефективні. Наприклад, розвиток і виживання страхової компанії залежить від введення нових форм страхування, видозміни існуючих і посто-ного пошуку кращих і дешевших способів продавати страхові поліси і залагоджувати претензії.

Встановлення інноваційних цілей необхідно для всіх компаній незалежно від їх розміру. У невеликій компанії простіше проаналізувати потреби і цілі, ніж у великій, проте це не означає, що у малому бізнесі інноваційних цілей менше - просто їх легше встановити. Одна з переваг невеликих компаній - порівняльна простота планування інновацій. Невелика компанія досить близька до ринку і тому швидше дізнається, які нові продукти необхідні. Співробітники таких підприємств уважно стежать за будь-якими удосконаленнями, які можна ефективно використовувати. Для того, щоб визначати цілі компанії, необхідно розробити інноваційну політику. До її основних принципів можна віднести:

- Забезпечення збільшення попиту на продукти та послуги постійних та потенційних клієнтів через освоєння принципово нових видів або удосконалених товарів і послуг, а також розширення сфери збуту;

- Безперервний розвиток інноваційного потенціалу підприємства (постійне навчання і самодослідження) і створення умов, необхідних для реалізації нововведень;

- 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 вищий ризик, тим вище потенційний економічний ефект від реалізації інновації).

Нововведення повинне бути орієнтоване на більш повне задоволення потреб клієнтів компанії в умовах постійно мінливої ринкової кон'юнктури. Кожен вироблений продукт слід розглядати як об'єкт постійних змін. Однак рішення про впровадження інновації не завжди означає ліквідацію старого продукту. 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 і можливими продуктами-замінниками; цільовий сегмент ринку, розвиток і можливі зміни систем збуту; загальні витрати на розробку, виробництво і збут.

Ці елементи дозволяють оцінити комерційні перспективи розроблюваних продуктів з різних точок зору: ринкової (потреби в новому продукті, рівень конкуренції, ступінь стабільності ринку і глибина його сегментації); товарної (техніч-етичні 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).

Розвиток інноваційного потенціалу. Підприємство нерозривно пов'язане з управлінням інноваціями та ризиками. Основні функції менеджменту (планування, організація, оперативне управління, використання персоналу, економічний контроль) повинні бути орієнтовані на стратегію розвитку, постійні зміни всередині підприємницьких структур, на адаптацію до навколишнього середовища. У цьому випадку можна забезпечити отримання сталого оптимального розміру підприємницького доходу. Успіх інноваційного менеджменту передбачає дотримання певних принципів. На початковій стадії переважно вкладати кошти в невеликі сконцентровані проекти, для виконання яких створюються незалежні спеціальні підрозділи. Вони забезпечують формування і розвиток постійної інноваційної орієнтації працівників підприємства, проводять дослідження конкуруючих товарів і галузевих тенденцій їх розвитку, регулярно інформують керівництво підприємства про перспективи появи нових товарів і послуг на ринку, оцінюють комерційні перспективи розроблюваного нового продукту в умовах конкурентного середовища.

Успішність інновації багато в чому залежить від часу виходу на ринок з новим товаром. Зовсім невелика запізнення в порівнянні з суперником або відсутність ринкової ніші можуть призвести до того, що ситуація для компанії ускладниться.

Прагнучи до безперервного вдосконалення, компанія здійснює періодичні інновації, які можуть давати явні конкурентні переваги, незважаючи на те що вони часто пов'язані з великими витратами і значним ризиком. Дослідження ринку тут особливо не допоможе. Періодичні або переривчасті інновації не завжди сприяють оптимізації виробничого процесу, так як вони стосуються його окремих стадій. Більше того, вони можуть негативно позначитися на практичних результатах роботи не тільки в короткочасній, але й у довгостроковій перспективі.

2. Динамічне моделювання бізнесу

Нові технології, розмивання меж між галузями, глобалізація ринків і посилення конкуренції в значній мірі впливають на середовище, в якому діє бізнес. Ці чинники призвели до появи динамічного моделювання бізнесу (dynamic business modeling - DBM). Його сутність в інтегруванні знань різних експертів, що дозволяє поглибити розуміння динаміки подій, що відбуваються на інноваційній арені.

Інноваційна арена - простір, який описується чотирма параметрами інновацій, а саме: технологіями, додатками, ринками або споживчими групами та організаційної (внутрішньої і зовнішньої) структурою. Іншими словами, динамічне моделювання бізнесу полегшує формування загальної моделі інноваційного процесу.

Перший етап динамічного моделювання. Він включає аналіз існуючого і можливого в майбутньому позиціонування компанії на ринку; аналіз зацікавлених осіб (сил), що перешкоджають або сприяють переходу компанії до позиції, яку передбачається займати в майбутньому; аналіз бізнес-процесів.

Аналіз позиціонування компанії передбачає визначення її можливостей (стан активів та ін) на ринку залежно від динаміки зовнішнього середовища. Аналіз проводиться за двома напрямками: ресурсів та зовнішніх позицій компанії. Особливо важлива конкурентна позиція. Для її визначення часто використовується модель п'яти ринкових чинників Майкла Портера. Відповідно до цієї моделі ринкова позиція компанії визначається щодо її конкурентів, постачальників, споживачів, нових учасників ринку і продукту-замінника.

Ці фактори залежать від ряду інших взаємозалежних параметрів (число покупців, постачальників і продуктів-замінників), які, у свою чергу, залежать від сегмента ринку, унікальності продукції та ін.

Аналізованими ресурсами компанії є знання, репутація, капітальні (нерухомість), фінансові та управлінські активи. В даний час найбільш важливим фактором виробництва стає знання, якщо воно використовується з вигодою. Знання (особливо високих технологій) часто розглядається як специфічний компонент ресурсів підприємства, який при звичайних умовах не може бути переданий іншій структурі.

Основними організаційними активами є структура, система, культура, гнучкість. Структура компанії змінюється постійно під впливом зовнішнього середовища управлінському та організаційному поведінці. Динамічне середовище вимагає, щоб максимально використовувався ефект сфер застосування. Їх розширення стає інноваційним інструментом, що забезпечує конкурентну перевагу.

Часто успіх чи невдачу при розробці нових видів бізнесу визначають цінності і норми, що діють в компанії, які впливають на сприйняття і використання можливостей. Для розробки нових видів бізнесу важлива підприємницька культура. Іноді доводиться замінити персонал, систему управління і структуру. Щоб компанія могла скористатися отриманими

знаннями з вигодою для того чи іншого продукту, процесу або послуги, необхідна гнучкість.

При оцінці підприємцями, готовими йти на підвищений ризик, нових видів бізнесу часто основним параметром є якість менеджменту. Саме якість управління, найкращим індикатором оцінки якого є попередній досвід, визначає, чи будуть надані фінансові ресурси для забезпечення інноваційного процесу.

Важливим активом компанії є її репутація, популярність і авторитетність бренду. Коли компанії оцінюють свої інноваційні можливості, вони повинні брати до уваги й аналізувати всі чинники, що впливають на результат.

Аналіз зацікавлених осіб. Діючі суб'єкти (особи та групи осіб, організації), на яких впливає або може вплинути інновація, є зацікавленими особами. Вони мають певний інтерес до результатів процесів, що відбуваються в ході розробки нових форм бізнесу. Це споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, інституційні особи, акціонери. Їх поділяють на внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб.

Залучення як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених осіб у процес розвитку нових видів бізнесу в значній мірі підвищує ймовірність кінцевого успіху. Однак і тут є розумні межі. Залучення великого числа зацікавлених осіб призводить до значного ускладнення процесу, яким необхідно управляти. Тому повинен бути визначений оптимальний баланс між ступенем залучення зацікавлених осіб та складністю інноваційного процесу.

У цьому процесі зацікавлені особи можуть грати як стимулюючі, так і гальмуючі ролі. Перешкоджати змін можуть уряд, зацікавлені об'єднання (споживчі організації, профспілки, екологи та ін), засоби мас-сової інформації. Сповільнювати швидкість змін можуть і конкуренти. Гальмує роль відіграють інерційні сили в самій компанії - ретрогради, консерватори, які дотримуються колишніх цінностей і норм, знань, навичок і вмінь. Погано піддаються змінам самі системи управління.

Зовнішні зацікавлені особи. До них відносяться споживачі, постачальники, конкуренти, інституційні зацікавлені особи.

Споживачі. При розробці нового продукту або послуги необхідно детально дослідити склад споживачів. Якщо фізичні якості продукту протестувати досить легко, то оцінити його емоційну цінність значно важче. Тут свою роль відіграють як традиції, так і мода.

Постачальники. Їх ролі в інноваційному процесі змінюються в залежності від галузі економіки. Постачальники забезпечують компанії фінансовими ресурсами, які надходять від акціонерів, банків, уряду (субсидії, гранти тощо), вихідні-ми матеріалами і компонентами, засобами виробництва, знаннями та ідеями, які надходять з інститутів, від споживачів і консультантів, персоналом.

Конкуренти. Вони можуть бути зацікавлені в розробці нових видів бізнесу в цілому, але і можуть перешкодити суперникам досягти успіху в ході інновацій. У ситуаціях зростання ринку більш вигідним є спільні інновації,

оскільки розвиток ринку для однієї компанії може виявитися неможливим. У багатьох випадках вигідно партнерство з конкурентами, особливо якщо ринок піддається атаці продуктів-замінників.

Для партнерів компанія повинна бути передбачуваною і викликати довіру, тоді вони виявлять готовність вкладати кошти і знання, щоб окупити загальні витрати.

Інституційні зацікавлені особи. Ними є органи влади та контролюючі органи інфраструктури, особливо в регульованих галузях. Чим більш суворими стають екологічні норми в ряді галузей (хімічна, сталеливарна і автомобільна), тим більшою мірою вони стимулюють інновації.

Внутрішні зацікавлені особи - це власники, акціонери, співробітники компанії.

Акціонери. Вони впливають на її акціонерну вартість. Акціонерна вартість забезпечується двома способами: через дивіденди і через збільшення ціни акцій.

Вартість компанії визначають чотири складові: потік грошових коштів, залишкова вартість, облікова ставка, борги. Факторами вартості для потоків грошових коштів є зростання обсягу продажів, використання маржі прибутку, частка податків. Залишкова вартість діє як чинник у відношенні як оборотного, так і основного капіталу, а облікова ставка залежить від вартості капіталу. Борги залежать від фінансово-інвестиційної політики компанії.

Співробітники компанії. Кожна інновація впливає на внутрішні процеси і вимагає адаптації співробітників і самої організації.

Розглядаючи вплив зацікавлених осіб на інноваційні процеси, слід брати до уваги і інтереси суспільства. Суспільство не є зацікавленою особою в тому ж сенсі, як конкретні люди і організації - співробітники компанії, акціонери, споживачі і конкуренти. Але для того щоб компанія протягом тривалого часу процвітала, вона повинна сприяти благу суспільства, частиною якого є. Врахування інтересів суспільства завжди окупається.

Аналіз бізнес-процесу. Бізнес-процес - це сукупність напрямів організаційної діяльності, в якій конкретні вихідні складові трансформуються в продукт із заздалегідь встановленими показниками, що привертають споживача і задовольняють його попит.

Другий етап динамічного моделювання. Це аналіз нелінійних механізмів, які визначають загальну поведінку бізнес-системи і впливають на непередбачену динаміку інноваційного процесу.

Розрізняють шість основних класів нелінійних механізмів: "петлі взаємного посилення"; "петлі обмежень"; "механізми запирання"; тимчасові затримки; механізми відбору; механізми створення інновацій та внесення до них коректив.

"Петлі взаємного посилення" з'являються в тому випадку, коли два елементи системи впливають один на одного. Посилення (ослаблення) ознак одного елемента відповідно впливає на посилення (ослаблення) іншого. "Петлі взаємного посилення" призводять до того, що невеликі події сприяють значних результатів. Сприятливі "петлі взаємного посилення" зазвичай

приносять користь компанії. Вони виникають в ході розробки продуктів і нових технологій, сприяють їх спільної еволюції. Одним з характерних прикладів є спільна еволюція видів туризму і способів перевезень та засобів розміщення.

Є багато несприятливих "петель взаємного посилення", небезпечних чи негативно позначаються на роботі компаній. Іноді репутація компанії або продукту може постраждати через якогось незначного події, оскільки воно було розтиражовано засобами масової інформації. Несприятливі "петлі" виникають, коли в гонитві за швидкістю розробок компанії пропонують на ринку продукти або послуги, що володіють великою кількістю недоліків.

"Петлі обмежень". Відомо, що кожному процесу зростання рано чи пізно приходиться кінець, тоді і з'являються "петлі обмежень". За своїм характером ці обмеження можуть бути фізичними (стосуються особливостей, властивостей продукту, технології), економічними, соціальними, правовими чи якимись іншими.

Інновація часто пов'язана з усуненням фізичних або економічних обмежень. У результаті модернізації продукту потенційний розмір ринку може переміститися на більш високий рівень, кінцева величина якого залежить від еластичності ринку. Зрушення обмеження викликає цілий ланцюг подій, кінцевим результатом якої стає зміна ринку, ринкових часток і вартості компанії.

Крім технічних і економічних меж існують юридичні (в області екології, безпеки, охорони здоров'я) обмеження і соціальні допущення. Правові норми накладають обмеження, які не можна зняти за рахунок розробок в самій компанії. Соціальні або психологічні проблеми можуть перешкоджати інноваціям. Через це може змінитися мета, поставлена компанією, вона змушена змінювати вид діяльності, в результаті чого можуть виникнути абсолютно нові інноваційні напрямки.

"Механізми замикання" пов'язані з технологіями, інвестиціями, організаційною структурою, підготовкою персоналу та іншими факторами. Зміни в ролі якогось фактора приводять до опосередкованого впливу всіх інших. Це може збільшити рас-ходи і перекрити майбутні вигоди. "Механізми замикання" можуть породити споживчу лояльність або нейтралізувати атаки конкурентів на споживачів, у яких зацікавлена компанія. Щоб споживач не вважав за краще продукцію іншої компанії, можуть бути використані різні механізми: накопичення заохочувальних балів (бонуси для часто літаючих пасажирів, клієнтів готелів та ін), особливі програми для комп'ютера, відео. "Механізми замикання" знижують гнучкість та інноваційність компанії.

Тимчасові затримки. Вони пов'язані з коливаннями попиту. Наприклад, з-за високих цін на свиняче м'ясо всі великі виробники збільшують число вирощуваного поголів'я. У результаті через деякий проміжок часу пропозиція свинини на-чина перевищувати попит і ціни на неї знижуються - ринок не може розширитися, виробники зазнають збитків. На наступний рік відбувається зворотне явище - виробники зменшили кількість свиней, попит

на м'ясо перевищує пропозицію - ціни зростають. Ситуація повторюється і приймає циклічний характер.

Існують і інші випадки тимчасових затримок. Так, рішення про наймання нових співробітників і тимчасова затримка, викликана їхньою підготовкою, можуть призвести до такого ж циклічного поведінки системи. Компанії, що враховують циклічність тимчасових затримок, можуть отримувати прибуток, якщо зуміють скоротити їх тривалість в порівнянні з конкурентами.

Механізми відбору. Вони діють, коли споживачі приймають рішення про покупку певних товарів або послуг, ґрунтуючись на своїх перевагах і сприйняттях характеристик продуктів. Механізмами відбору є різні форми тестування та проміжних звітів. У них відбиваються критерії, якими користуються споживачі, акціонери та інші зацікавлені особи, вибираючи фактори, що забезпечують компанії отримання прибутку. Важливим механізмом відбору є правові норми, особливо в регульованих галузях.

Різні конфігурації процесів можуть привести до появи різних нелінійних механізмів. Існує два важливих аспекти динамічних систем: еволюція і самоорганізація. Еволюція - це процес, що відбувається під впливом дії трьох основних механізмів: відбору, "замикання", створення інноваційних систем та внесення до них коректив. З точки зору самоорганізації важливу роль відіграють такі нелінійні механізми, як "петлі взаємного посилення", "петлі обмежень", "механізми замикання" і тимчасові затримки. Знаючи і розуміння їх сутність, можна забезпечити переваги для своєї компанії і добиватися успіхів.

3. Управління інноваціями

Кожна компанія повинна знайти свій унікальний спосіб балансування між стандартами та інноваціями, між рівновагою і протиріччям, що сприяють розвитку.

При організації управління слід постійно пам'ятати про те, що ресурси компанії обмежені. Тому, розвиваючи підрозділи, що працюють зі споживачами, не можна забувати про інвестиції в основний виробничий процес.

Творчий елемент у управлінні має поєднуватися зі зміною взаємин і форм взаємодії підрозділів компанії й окремих співробітників. Кожне замовлення суміжного підрозділу всередині компанії повинен сприйматися як запит клієнта, а кожна рекламація сусіднього підрозділу - як претензія покупця.

Важливе значення має відношення до споживачів. Співробітникам компанії завжди слід пам'ятати правило: ставитесь до клієнтів так, як би ви хотіли, щоб вони ставилися до вас. Потрібно знати потреби споживача і виправдовувати його очікування задоволенням цих потреб, у тому числі і емоційних. Споживачеві важливі як фізичні якості продукту, так і репутація компанії.

Майбутнє маркетингу полягає в тому, щоб володіти великою базою даних про споживачів, що дозволить правильно формулювати індивідуальні пропозиції. Співробітники фірм часто ділять клієнтів на тих, хто їм подобається, кого вони лише терплять і хто викликає в них огиду. Більш розумною буде прагматична класифікація. Першу, найбільш привабливу групу складають прибуткові клієнти, їм приділяють максимальну увагу. Друга група складається з перспективних клієнтів, увага до яких і робота з якими повинні носити довгостроковий характер. Третя група - це примхливі клієнти, з ними слід бути попереджувальними. Існує і четверта група - так звані ненадійні клієнти. Робота з ними або не приносить прибутку, або цей прибуток незначна і не компенсує шкоди, зумовленої їхньою присутністю.

Залучення співробітників до участі в інноваційних процесах. Політика компанії з управління персоналом повинна бути підпорядкована розвитку у співробітників здатності по-новому поглянути на традиційне і загальноприйняте, помічати відхилення від звичної норми, йти на осмислений ризик заради завоювання нових позицій і цілей у обраній сфері діяльності, виділяти з маси випадкових і хаотичних явищ корисні і перспективні.

Будь-яка інновація вимагає докладання значних зусиль, матеріальних та інтелектуальних ресурсів. Прагнення реалізувати інновацію в невідповідній 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.

У цьому й полягає завдання менеджменту. Не повинно бути поділу співробітників на "генераторів ідей" і простих виконавців. Нововведення повинні негайно ставати надбанням кожного працівника.

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, розповсюджували його серед своїх колег. Залучення всіх співробітників є важливою умовою для успіху інновацій. Існують три основні причини негативного ставлення до змін-мірів: раціональна, особиста і емоційна.

Раціональна - це нерозуміння деталей плану, впевненість в 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 висловлюються в ході змін критики.

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

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

1. Побоювання, що зміни зроблять негативний вплив на людину або групу, працівників: збільшиться обсяг роботи, 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 у свою діяльність.

5. Заколот співробітників: люди опираються змінам, внутрішньо не сприймаючи їх. Вони чинять опір не стільки впровадження нововведень, скільки їх прихованим наслідків, того, що їм самим доведеться змінюватися.

Створення команди. Для забезпечення успіху інноваційного проекту необхідно сформувати команду. Це процес складається з декількох фаз: власне формування; визначення загальних цілей, норм і цінностей; подолання первинних розбіжностей; виходу на нормальний режим роботи; функціонування. Результат процесу можна визначити як появу 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 в чому залежить від того, наскільки добре і злагоджено діє команда.

Тема 3. Інноваційні процеси у готельному господарстві

1. Впровадження інноваційних технологій в ГРС та КС.

2. Система бронювання в готелях.

1. Впровадження інноваційних технологій в ГРС та КС включає три етапи.

1. Автоматизація бізнес – процесів всередині готелю.

Інформація про роботу готелю накопичується і зберігається в (базі даних) на одному із потужних комп'ютерів, що мають назву сервер. Клієнт-серверна технологія побудови інформаційних систем забезпечує доступ до баз даних з будь-якого робочого місця у відповідності з правом доступу.

2. Створення внутрішньої інформаційної системи.

Дозволяє автоматизувати бізнес-процеси через мережу Інтернет, яка пов'язує внутрішню інформаційну систему готелю із її зовнішніми партнерами (тур операторами, клієнтами).

3. Об'єднання Інтернет- і екстернат систем в одне бізнес-середовище.

Інтегрує всі внутрішні служби готелю і забезпечує відгук на будь-які запити із зовні завдяки методам електронного обміну даними, електронній комерції.

Принципи впровадження інноваційних технологій в сферу гостинності, мають стати дієвим засобом забезпечення інноваційного розвитку в туристичній індустрії.

В останні декілька років інформаційні технології стрімко трансформують транспортну індустрію та індустрію туризму. Доказом чого є активний розвиток глобальної системи резервування, яка забезпечує потреби цієї індустрії в області маркетингу, продаж та дистрибуції. Комерційна служба готелю поєднує надання послуг по бронюванню місць як у власному готелі, так і по замовленню клієнтів в інших готелях, бронювання квитків на проїзд у різних видах транспорту, надання додаткових та супутніх послуг тощо.

2. Система бронювання в готелях.

Система бронювання в реальному часі, дає можливість клієнту в лічені секунди, поки він знаходиться на терміналі системи онлайнного бронювання побачити:

- реальну наявність номерів в готелі та інших пропонованих послуг на конкретний період;
- здійснювати бронювання послуг по всьому технологічному ланцюжку (від клієнта через турагента до туроператора і поставнику послуг);
- отримати підтвердження бронювання в протилежному напрямку;
- оплатити бронювання послуги;
- оформити документи на бронювання послуги.

Система on –line дозволяє:

- робити запит про наявність номерів у готелі і отримувати запит системи;

- підтверджувати бронювання і отримувати розрахунок вартості номеру;

- робити зміни в бронюванні, якщо це необхідно. Бронювання вноситься в систему автоматично, тому система показує реальну ситуацію в готелі;

- дає можливість уникнути витрат на багатовартісні телефонні переговори і пересилання факсів між клієнтом і готелем.

Системи бронювання стали доступними і розповсюдженими завдяки Інтернету.

Слід зазначити, що в сучасних умовах безпека готелю, неможлива без системи технічних засобів безпеки.

- система відео-спостереження всередині і ззовні готелю;

- система протипожежної безпеки;

- модуль електронних замків;

- застосування електронних сейфів;

- використання системи охоронної сигналізації в готелі.

Застосування цих заходів безпеки не лише убезпечує клієнта під час його перебування в готелі, але і відгороджує співробітників від необгрунтованих звинувачень.

Отже, виходячи з усього вищесказаного, слід зробити висновок, що застосування інноваційних технологій в роботі готелю, підвищує його конкурентноздатність, якість надаваних послуг, що позитивно впливає на імідж підприємства, збільшуючи потік постійних клієнтів, що відповідно гарантує отримання прибутку підприємством.

Високі технології – це шлях до майбутнього. Високі технології — найновіші і найпрогресивніші технології сучасності. Перехід до використання високих технологій та відповідної їм техніки найважливіше завдання українців на сучасному відрізку історії. Це гра на випередження, а не шлях наздогнання передових економік світу. До високих технологій належать найбільш наукоємні галузі промисловості. Інноваційні технології — радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі виступають товаром. Зазвичай мають знижену капіталомісткість, характеризуються більшою екологічністю й меншими енергопотребами.

Тема 4. Забезпечення інноваційних планів

1. Сутність інтернет-технологій.

2. Автоматизовані системи управління в ГРС та КС

1. Сутність інтернет-технологій.

В наш час основна інновація в сфері систем електронного управління – Інтернет-технології. Ці технології забезпечують співробітнику готелю напряму звертатися до веб-сервісу та отримувати всю інформацію про свій готель в мережі. На українському ринку сьогодні такими системами є Opera, Fidelio та Eritome PMS. Основна інновація Eritome PMS у позиціонуванні цієї системи як частини готельного комплексу з максимальною інтеграцією з іншими системами.

Процес поширення та модернізації таких систем приведе до того, що скоро таких систем стане більше, з'являться системи, які можна буде отримати за підпискою (SAAS – технології). Особливо це цікаво для сезонних готелів (курортних, гірськолижних). Такі технології дозволять економити кошти на придбанні дорогого софту, а оплачувати невеликі суми за реалізовані бронювання.

В умовах гострої конкуренції готелі вимушені шукати нові шляхи підвищення привабливості та доступності своїх послуг. Поява інноваційних технологій дистрибуції в електронних системах бронювання, інтегрованих з готельними системами управління привели до революційних змін в даному сегменті.

Виходячи з того, що інноваційна діяльність є вирішальним елементом розвитку сучасної сфери гостинності, проблеми соціально-економічного обґрунтування інноваційних рішень набувають особливої актуальності.

Ці проблеми важливі як на рівні підприємств (організацій), так і на вищих рівнях управління національною економікою, зокрема при розподілі бюджетних коштів на фінансування науково-технічних, соціальних та інших загальнодержавних програм.

2. Автоматизовані системи управління в ГРС та КС

Використання автоматизованих систем управління в готельно-ресторанному бізнесі є досить актуальним. Від цього залежить розвиток і прибутковість готельної індустрії в цілому та одиничних закладів зокрема. При переході до ринку відбувається повільний відхід від ієрархічного управління, жорсткої системи адміністративної дії, практично необмеженої виконавчої влади до ринкових взаємовідносин, відносин власності, що базуються на економічних методах, до активного використання сучасних інформаційних технологій. Тому необхідна розробка принципово нових підходів до управління готельно-ресторанними комплексами з використанням автоматизованих систем.

Створення організаційної автоматизованої системи управління (АСУ) – це шлях до впровадження нової інформаційної технології. Одним з головних

завдань поряд з розробкою основ економіко-організаційного моделювання апарату управління є раціоналізація організаційних зв'язків і приведення структури апарату управління у відповідність з реальними умовами, характерними для даного підприємства готельного господарства.

Найвідомішими фірмами, що пропонують комплексні програмні засоби автоматизації ІТ готельно-ресторанних комплексів, є: «Inter Hotel», «Lodging Touch Libica», «Intellect Service», «UCS-UKR», «Галактика», «СІТЕК». Ці фірми пропонують свій програмний продукт та сервісне обслуговування.

Провідне місце на ринку програмного забезпечення посідає комплекс програмних продуктів Eritome PMS, призначений для автоматизації управління підприємствами готельно-ресторанної галузі, інтеграції технологічних процесів, забезпечення комплексного бізнес-аналізу і розширення можливостей з обслуговування і залучення гостей.

Готельно-ресторанні комплекси у своїй діяльності використовують автоматизовану систему управління Eritome PMS, що розроблена для роботи в операційній системі Windows. Ця система допомагає працівникам готельно-ресторанного комплексу безперервно обслуговувати клієнтів, оперативно вводити дані в систему та проводити нічний аудит. Нічний аудит включає в себе комплексну перевірку «фінансового дня» – завершеність і коректність введених даних, контроль за діями користувачів, підготовку технологічних звітів для керівників і функціонування всіх підрозділів готелю в наступній даті. Програма Eritome PMS забезпечує структурованість готельної інформації. В процесі завантаження програми визначається і вводиться в систему бальна шкала затрат робіт покоївок на прибирання номерів в залежності від кімнати і типу прибирання (поточне, після виїзду, генеральне). З допомогою цієї шкали програма формує завдання покоївкам на прибирання найбільш ефективним чином, дозволяє уникнути нерівномірної завантаженості персоналу. Програма забезпечує оперативний зв'язок служби прийому та розміщення з ресторанною службою, що дозволяє ефективно спланувати кількість обслуговуваних рестораном гостей і раціонально використовувати ресурси.

Власник готельно-ресторанного закладу і її керівник отримує прозору інформацію по просуванню готелю на ринку, мета приїзду гостей в готель, а також по ефективності роботи сегменту ринку (індивідуальні броні, туристичні агентства, корпоративні фірми, заходи, поселення без броні).

Hotel Solutions - це система управління номерами і іншими приміщеннями готелю, яка виконує спеціальні функції для готельного господарства. Система Hotel Solutions дозволяє здійснювати інтегроване управління номерами готелю безпосередньо з робочого місця реєстрації. Інтегроване в систему ефективно управління обслуговуючим персоналом і клієнтами допоможе заощадити додаткові засоби, Hotel Solutions дозволяє стежити за безперебійною роботою системи підтримки температурного комфорту, контролю доступу, системи безпеки і управління енергоспоживанням. Система дозволяє також контролювати виконання обслуговуючим персоналом готелю своїх службових обов'язків. Систему

можна застосовувати в будь-якому готелі незалежно від ступеня його оснащення і величини.

Asentic GmbH є одним з лідируючих світових розробників і постачальників готельних телевізійних інтерактивних систем. Використовуючи технологічні рішення Asentic, готелі можуть надати своїм гостям індивідуальні сервіси, такі, як екранні повідомлення, рахунок на екрані і швидкісний доступ в Інтернет. Це модульна концепція сервісів, що допомагає, як гостеві (фільми, доступ до Інтернет, інформація про готель), так і отелю (анкети, меню, конференц-менеджер, стан міні-барів).

Fidelio V8 - це нова і така, що не має аналогів на ринку система управління готелем. Це здатність вирішувати завдання від продажів, бронювання, прийому і розміщення гостей, організації конференцій і банкетів і управління зв'язками з клієнтами до надання повних даних для фінансового контролю і управлінського обліку діяльності підприємства.

Система управління готелем proHotel - комплексна система автоматизації готелів, пансіонатів, санаторіїв, що охоплює широкий спектр готельного бізнесу. У proHotel реалізовано ведення бази даних клієнтів, історії клієнтів, індивідуальне і групове бронювання, планування завантаження готелю, управління ресурсами готелю, надання даних для формування бухгалтерської і управлінської звітності, взаємодія з додатковими модулями.

Система управління готелем prohotel - комплексна система автоматизації готелів, готелів, пансіонатів, санаторіїв, що охоплює широкий спектр готельного бізнесу.

Програма В-52 – перша програма автоматизації управління готелями та ресторанами, що розроблена в Україні.

Її головною метою є впорядкування діяльності готельно-ресторанного комплексу, всіх його структур та підрозділів. Потреба у такій системі зумовлена високою динамічністю розвитку сфери готельно-ресторанного бізнесу, а саме задля забезпечення основних критеріїв готельного сервісу: якості та швидкості обслуговування.

Тема 5. Комплексна оцінка ефективності інноваційної діяльності готельного підприємства

1. Сутність ефективності інноваційного проекту.

2. Розрахунок ефективності інновацій.

1. Сутність ефективності інноваційного проекту.

У сучасних ринкових умовах підвищуються вимоги до соціально-економічних вимірів та економічних обґрунтувань прийняття рішень стосовно інноваційних проектів, які можуть фінансуватись тільки після соціально-економічної оцінки кожного з можливих їх варіантів.

Водночас у деяких наукових публікаціях висловлюється думка, що необхідно розрізняти ефективність і результативність. Результативність, на думку П. Друкера, є наслідком того, що «робляться потрібні, правильні речі» (doing the right things), а ефективність є наслідком того, що «правильно створюються ці самі речі» (doing things right). І перше, і друге однаково важливо. Стосовно питання визначення ефективності інноваційної діяльності такий підхід є особливо актуальним. Справді, одержуючи інновацію (у вигляді нового продукту, технології, методів організації й управління), що є результатом інноваційного процесу, важливо не тільки одержати нововведення з мінімальними витратами, а й саме нововведення як цінність, що має бути корисною і потрібною, тобто відповідати певним вимогам як з боку підприємства, ініціюючого його впровадження, так і з боку споживачів цієї інновації.

Оцінюючи ефективність інноваційного проекту, порівняння різночасових показників здійснюють шляхом приведення (дисконтування) їх до цінності в початковому періоді (до одного моменту).

При оцінці ефективності інновацій в сфері гостинності передбачається розрахунок таких важливих показників, як:

- інтегральний ефект (чистий дисконтований дохід);
- внутрішня норма прибутковості (дохідності);
- рентабельність інвестицій;
- період і строк окупності.

Вибір інноваційної поведінки готельних підприємств визначається рівнем знань про можливості інновацій, тенденції прискорення їхнього впливу на зміни навколишнього середовища, здатність до поширення, забезпечення ефективності і конкурентоспроможності економічної діяльності, удосконалення корпоративної культури в готельних підприємствах.

2. Розрахунок ефективності інновацій.

Чистий дисконтований дохід (прибуток) визначається як відношення сумарних чистих грошових потоків до формалізованого виразу його дисконтування, а саме:

$$ЧДД = \sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+d)^t} \quad (5.1)$$

де: ЧДД - чистий дисконтований дохід;

t - роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

P_t - чистий грошовий потік у періоді t;

d - норма дисконтування.

Коефіцієнт чистого дисконтованого доходу (індекс дохідності) визначається як співвідношення ЧДД та необхідної дисконтованої вартості інвестицій. Це співвідношення дозволяє одержати дисконтовану норму прибутку і обчислюється за формулою:

$$ІД = \frac{ЧДД}{ДВІ} \quad (5.2)$$

де: ІД - індекс дохідності;

ЧДД - чистий дисконтований дохід;

ДВІ - дисконтована вартість інвестицій (вартість капітальних і одноразових витрат) в інновації.

Внутрішня норма дохідності визначається як розрахункова ставка дисконту, за якої сумарні чисті приведені надходження дорівнюють сучасній (дисконтованій) вартості витрат на проект.

Визначення здійснюються за таким виразом:

$$\sum_{t=0}^T \frac{P_t}{(1+d')^t} = 0 \quad (5.3)$$

де: d' - внутрішня норма дохідності (ВНД);

P_t - чистий грошовий потік у періоді t.

Рентабельність інвестицій - розраховується як відношення суми чистого прибутку та виплачених процентів до суми власного і довгострокового позикового капіталу середнього за період.

Показує, яку віддачу мають власники акціонерного капіталу та утримувачі довгострокового боргу компанії.

Період окупності інвестицій визначається як термін для відшкодування первісно започаткованих інвестиційних коштів на основі накопичених чистих реальних грошових потоків, зумовлених реалізацією проекту, тобто відношенням суми започаткованих інвестицій до дисконтованих доходів.

$$T = \sum_{t=0}^t \frac{K_t}{ЧДД} \quad (5.4)$$

де: T - період окупності інвестицій в інноваційний проект;

t - роки реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;

ЧДД - чистий дисконтований дохід;

K_t - вартість капітальних і одноразових витрат.

Кожен з основних показників ефективності може використовуватись за певним призначенням, а саме:

ЧДД найбільш раціонально використовувати для ранжування інноваційних пропозицій та вибору пріоритетних проектів з точки зору їх ефективності;

ВНД проекту являє собою очікуваний рівень дохідності і використовується для прогнозування цього показника, тобто визначає межі безбитковості проекту;

індекс дохідності (коефіцієнт ефективності) вказує на рівень накопиченого чистого прибутку, зумовленого одиницею вкладених у проект коштів;

показник періоду окупності інвестованих в інновації коштів дозволяє одержати інформацію про рівень ризикованості проекту в зв'язку зі змінами у відносній ліквідності інвестицій.

Тестові завдання з курсу

1. Сутність інновації найкращим чином розкриває наступне визначення:

- а. інновація – це позитивна і прогресивна зміна
- б. інновація – це сукупність потенційних можливостей
- в. інновація – це процес, в якому ідея набуває економічний зміст
- г. інновація – це сукупність суб'єктивних та об'єктивних чинників

2. Хто раніше всіх вірно побачив сутність інновації?

- а. австрійський економіст Йозеф Шумпетер
- б. англійський економіст Уільям Петти
- в. французький математик та просвітник Дені Дідро
- г. німецький філософ Макс Вебер

3. Що є найважливішою ознакою інновації в умовах ринкового господарювання?

- а. її локальність
- б. її прибутковість
- в. новизна її споживацьких якостей
- г. її логічність

4. Які зміни краще за всього притаманні інновації?

- а. використання нової техніки, нової технології або нового ринкового забезпечення виробництва (купівлі-продажу., поява нових ринків збуту;
- б. зміни персоналу, керівників, статутних документів
- в. зміна бізнес партнерів
- г. зміна статутного капіталу

5. Що слід розуміти під інноваційним процесом?

- а. Це діяльність, яка пов'язана з генеруванням та впровадженням нових ідей, технологій, продуктів та послуг у виробництво
- б. Це діяльність, протилежна технічному та науковому прогресові
- в. Діяльність яка забезпечує політичну стабільність суспільства
- г. Діяльність яка викликає масовий спротив

6. Що слід розуміти під інноваційним результатом

- а. Інноваційний результат – це новий продукт та нова технологія
- б. Інноваційний результат – це набір певних правил поведінки
- в. Інноваційний результат – це відсутність альтернативних можливостей
- г. Інноваційний результат – це наявність певних економічних табу

7. Як треба розглядати інноваційний результат?

- а. Інноваційний результат треба розглядати в статиці
- б. Інноваційний результат треба розглядати в динаміці

- в. Інноваційний результат треба розглядати як феномен, який перебуває в постійної трансформації
- г. Інноваційний результат треба розглядати в ретроспективі

8. Серед обов'язкових якостей інновації є одна зайва, знайдіть її

- а. присутність науково-технічної новизни
- б. можливість патентування
- в. можливість виробничого впровадження та комерціалізації
- г. наявність високотехнологічних процесів

9. Що таке інноваційний цикл:

- а. інноваційний цикл – це період часу, коли відбувається впровадження нової ідеї
- б. інноваційний цикл – це період часу від народження ідеї до моменту масового виробництва нового товару
- в. інноваційний цикл – це період часу, коли спостерігаються значні матеріальні та фінансові витрати
- г. інноваційний цикл – це період часу, коли відбувається утилізація товарів масового виробництва

10. Перша стадія інноваційного циклу – генерування ідеї - має три основні фази. Серед фаз першої стадії знайдіть одну зайву

- а. проведення загальної наради та розподіл обов'язків
- б. виникнення ідеї
- в. проведення теоретичних досліджень
- г. проведення прикладних досліджень

11. Друга стадія інноваційного циклу – дослідно-конструкторської розробки - має чотири основні фази. Серед фаз другої стадії знайдіть одну зайву.

- а. проведення конструкторських робіт
- б. виготовлення дослідного зразка
- в. узгодження дослідного зразка в Держкомпатенті України
- г. проведення ринкового тестування;

12. Третя стадія інноваційного циклу – організація промислового виробництва – має три основні фази. Серед фаз третьої стадії знайдіть одну зайву

- а. прийняття рішення про початок виробництва нового товару
- б. проведення науково-практичної конференції в галузі
- в. пошук інвестицій
- г. постановка на потік

13. Чи існує різниця між поняттями «новшество», «нововведення» та «інновація»?

- а. це тотожні поняття
- б. існує різниця між поняттями «новшество» та «нововведення»
- в. так, існує різниця між трьома вище вказаними поняттями
- г. розробка бізнес-плану

14. Якщо провести класифікацію груп інновацій по такому показнику як «рівень дифузії», то можна визнати три групи інновацій. Вкажіть серед вказаних одну зайву

- а. підрозділ
- б. підприємство
- в. галузь
- г. світовий масштаб

15. Якщо провести класифікацію груп інновацій по такому показнику як «глибина змін», то можна визнати дві групи інновацій. Вкажіть серед вказаних одну зайву

- а. революційні
- б. еволюційні
- в. сталого розвитку
- г. торгівельні

16. Якщо провести класифікацію груп інновацій по такому показнику як «сфера діяльності», то можна визнати шість груп інновацій. Вкажіть серед вказаних одну зайву

- а. технічні
- б. технологічні
- в. економічні
- г. управлінські

17. Якщо провести класифікацію груп інновацій по такому показнику як «стадії кругообігу капіталу», то можна визнати три групи інновацій.

Вкажіть серед вказаних одну зайву

- а. інновації в сфері закупки засобів виробництва та робочої сили
- б. інновації в сфері виробничої та соціальної інфраструктури
- в. інновації в сфері виробництва
- г. інновації в сфері продажу

18. Інноваційний менеджмент є система управління

- а. інвестиційною діяльністю
- б. творчою діяльністю персоналу
- в. інноваційною діяльністю
- г. маркетинговою діяльністю

19. Інноваційний менеджмент включає чотири основні функції. Серед вказаних знайдіть одну зайву

- а. планування інновацій;
- б. пошук необхідних інвестицій
- в. організацію інноваційної діяльності
- г. оперативне управління інноваційною діяльністю

20. Планування інновацій включає три ключових дії. Знайдіть серед зазначених одну зайву

- а. постановка інноваційних цілей
- б. визначення тематичної спрямованості інноваційної діяльності
- в. пошук шляхів досягнення інноваційних цілей
- г. визначення потреби в ресурсах

21. Організація інноваційного процесу включає три ключових дії. Знайдіть серед зазначених одну зайву

- а. створення необхідних умов для успішної реалізації проекту
- б. відбір персоналу та формування проектних команд
- в. розробку графіків та постановку певних завдань перед підрозділами та виконавцями
- г. розробку інноваційних планів

22. Оперативне управління інноваційним процесом означає

- а. прийняття рішень по конкретним проблемам інноваційної діяльності
- б. проведення оперативних нарад з питань інноваційної діяльності
- в. створення системи оперативного інформування керівництва підприємства
- г. внесення коректив до інноваційних планів

23. Контроль інноваційного процесу включає чотири ключових дії. Знайдіть серед зазначених одну зайву

- а. порівняння досягнутих інноваційних результатів з плановими
- б. проведення ринкових досліджень на предмет комерціалізації інноваційних результатів
- в. збір інформації про інноваційну діяльність конкурентів
- г. контроль якості інноваційних результатів

24. Коефіцієнт корисної дії фундаментальних досліджень:

- а. 20% фундаментальних досліджень мають отрицательний результат
- б. 50% фундаментальних досліджень мають отрицательний результат
- в. 90% фундаментальних досліджень мають отрицательний результат
- г. 15 % фундаментальних досліджень мають отрицательний результат

25. Функціонально-вартісний метод управління інноваціями розробив:

- а. американський президент Дуайт Ейзенхауер
- б. американський інженер Лоуренс Майлс

- в. американський економіст Майкл Портер
- г. американський письменник Марк Твен

26. Завдяки функціонально-вартісному методу ми маємо можливість:

- а. бачити співвідношення між функціями товару та витратами на його виробництво
- б. проводити режим економії на підприємстві
- в. краще задовольняти потреби споживачів
- г. впровадження рекомендацій

27. Проведення функціонально-вартісного аналізу включає чотири етапи. Знайдіть серед зазначених один зайвий

- а. збір інформації про товар
- б. аналіз функцій та витрат
- в. проведення аудиту функцій та витрат
- г. розробка рекомендацій

28. Мотиваційний механізм інноваційного процесу представляє:

- а. систему покарань та стягнень
- б. систему залякування і погроз
- в. систему спонукання працівників до досягнення високих інноваційних результатів
- г. систему фізичного впливу

29. В якості головних цілей мотиваційного механізму можна виділити три. Знайдіть одну зайву.

- а. створення атмосфери творчості та ентузіазму в компанії
- б. формування єдиної команди
- в. виховання вірності працівників своєї компанії
- г. формування ефективних творчих колективів.

30. В якості основних засобів мотивації інноваційного духу можна виділити три. Знайдіть одну зайву

- а. делегування прав та відповідальності
- б. гідна заробітна плата працівників
- в. мотивація членів проектних команд
- г. використання харизматичного стилю керівництва.

31. Стратегічною інноваційною ціллю компанії є:

- а. часткове покращення існуючих товарів та послуг
- б. забезпечення високої конкурентоспроможності компанії
- в. вихід з ринку
- г. високі соціальні стандарти працівників компанії

32. В якості основних інноваційних стратегій можна визначити:

- а. боротьба з бідністю
- б. освоєння нової технології та випуску продукції з новими якостями
- в. формування громадянського суспільства
- г. Створення нових поведінкових моделей

33. Планування інновацій на рівне окремого підприємства включає два етапи. Знайдіть один зайвий.

- а. постановку інноваційних цілей і завдань, а також розробку інноваційних планів та програм;
- б. розробку планів та програм, а також пошук необхідних ресурсів
- в. розробку планів та програм, пошук необхідних ресурсів, затвердження керівників наукових проектів
- г. розробка теорій та гіпотез та практичний експеримент

34. Постановка інноваційних цілей та завдань включає:

- а. розробку реальних та ясних цілей
- б. розробку реальних та ясних цілей і завдань, їх узгодженість з іншими цілями менеджменту, а також адресність цілей та завдань
- в. розробку моделей соціальної взаємодії
- г. розробку незліченної множини або множини, яка рівнопотужна множині дійсних чисел в інтервалі $(0,1)$.

35. При організації інноваційного процесу на макrorівні слід використовувати:

- а. методи пасивного пошуку інноваційної ідей
- б. методи активного пошуку інноваційної ідей
- в. методи активного і пасивного пошуку інноваційної ідей
- г. метод емпатії

36. Скільки ідей в середньому необхідно розглянути для знаходження одного інноваційного продукту?

- а. не менш 20 ідей
- б. не менш 40 ідей
- в. не менш 60 ідей;
- г. не менш 33 ідей

37. Що таке креативна корпорація?

- а. Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята фізичною працею
- б. Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею, сформована система партнерських стосунків, а сама корпорація побудована навколо творчої особистості
- в. Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята інтелектуальною працею та випускає комерційний продукт
- г. Це така корпорація, де більша частина працівників зайнята у сфері послуг

38. Що таке проектний інноваційний менеджмент?

- а. це форма вирішення управлінських проблем
- б. це система комплексного вирішення складних проблем управління
- в. це інструмент розв'язання технічних та технологічних проблем
- г. це спосіб втечі від соціально-побутових

39. Яка причина, перш за все, сприяє зростанню уваги до проектного менеджменту серед українських керівників та менеджерів?

- а. спроба внести планове начало в економічну діяльність на мікрорівні
- б. підвищення рівня ринкової економіки
- в. з ростом масштабів бізнесу зростає також і ціна помилки
- г. все вище зазначене

40. Сама сильна риса проектного менеджменту:

- а. проектний менеджмент дозволяє скоріше знайти необхідні ресурси
- б. проектний менеджмент дозволяє ув'язати в один механізм всю систему управління бізнесом
- в. проектний менеджмент дозволяє скоріше знайти інвесторів
- г. проектний менеджмент дозволяє мати сучасної системи тренінгу персоналу.

51. Який варіант відповіді розкриває зміст функції оперативного управління інноваційним проектом найкращим чином?

- а. узгодження дій членів проектної команди
- б. узгодження дій членів проектної команди, вирішення поточних питань
- в. узгодження дій членів проектної команди, вирішення поточних питань та забезпечення працівників адекватної оплатою їх праці
- г. досягнення єдності членів команди.

52. Який варіант відповіді розкриває зміст функції контролю над інноваційним проектом найкращим чином?

- а. перевірка ходу виконання планів
- б. перевірка ходу виконання планів та забезпечення їх своєчасної корекції
- в. перевірка ходу виконання планів, забезпечення їх своєчасної корекції та документування всіх змін
- г. організація документування проекту

53. Перед керівником інноваційного проекту стоїть багато завдань. Знайдіть з перелічених завдань одне зайве.

- а. планування, організація та контроль проекту
- б. прийняття рішень, а також розробка алгоритмів їх реалізації
- в. інформування та консультування членів проектної команди, а також замовників та бенефіціаріїв
- г. проведення оплати праці членів проектної команди

54. Керівник інноваційного проекту повинен мати багато особистих якостей. Знайдіть з перелічених якостей одну зайву.

- а. наявність широких знань, а також здібність бачити проблему в цілому;
- б. здібність встановлювати цілі та критерії оцінки їх виконання
- в. вміння організовувати виконання завдань та проводити набір в проектну команду
- г. наявність глибоких знань по всіх проблемах проекту

55. Який варіант відповідей розкриває головні умови успішної реалізації інноваційного проекту найкращим чином?

- а. ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях
- б. ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків
- в. ясність місії, загальних цілей та стратегій на всіх рівнях, надійність інформації та розрахунків, наявність ресурсів та єдиної команди, а також досвідченого керівника проекту
- г. наявність досвіду розвивати комунікацію та розв'язувати конфлікти всередині проектної команди

56. Серед перелічених основних рис єдиної проектної команди треба знайти одну зайву:

- а. підкорення особистих інтересів командним
- б. взаємоповага, взаємодопомога і взаємозамінність
- в. наявність матеріальних та фінансових ресурсів
- г. постійність складу команди

57. Серед перелічених основних умов формування єдиної проектної команди треба знайти одну зайву:

- а. постійність складу команди
- б. наявність ефективної організаційної структури
- в. продумана система мотивації членів проектної команди
- г. ефективний механізм набору та відбору персоналу

58. Проектна команда проходить в своєму становленні чотири стадії. Вкажіть серед названих одну зайву.

- а. визначення рівня кваліфікації членів проектної команди
- б. визначення сильних та слабких сторін у членів команди
- в. становлення авторитету членів команди
- г. досягнення високої продуктивності праці

59. Існують чотири основних бар'єри на шляху формування проектної команди. Вкажіть серед названих один зайвий.

- а. наявність розбіжностей в поглядах та інтересах членів команди
- б. помилки під час відбору в команду
- в. недовіра до керівника проекту
- г. слабкість керівника проекту

60. Основні підходи до визначення поняття інновація:

- а. ресурсний, географічний, просторовий
- б. науковий, спеціалізований, галузевий
- в. об'єктний, процесовий, комплексний;
- г. профанічний, помилковий, заангажований

61. Згідно з об'єктивним підходом, інновація - це:

- а. нова вигода, яку отримують споживачі;
- б. результат інтелектуальної, науково-технічної або іншої дії щодо ефективної зміни об'єкта;
- в. незначне удосконалення існуючих товарів і послуг
- г. нівелювання науково-технічного прогресу

62. Ціль та принципи державної інноваційної політики України згідно з Законом України про інноваційну діяльність полягають у:

- а. утворення необхідних умов на інноваційних підприємствах для повного використання їх потенціалу в напрямку розробки та впровадженню сучасних інноваційних технологій в межах свого підприємства;
- б. Всебічно сприяти впровадженню в підприємстві усіх можливих інноваційних технологій в межах кожного підприємства;
- в. Створення соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворювання, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- і ресурсозаощаджених технологій, виробництва і реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції;
- г. Всебічно сприяти та утворювати умови для інноваційної діяльності кожного підприємства.

63. Згідно з процесним підходом, інновація - це:

- а. Процес, що розвивається у часі і має чітко виражені стадії;
- б. Суспільно-техніко-економічний процес, який через практичне використання ідей та винаходів веде до створення кращих за своїми властивостями виробів та технологій;
- в. Розробка нових методів наукового пізнання
- г. Це комплексний процес, який охоплює розроблення, впровадження у виробництво нових споживчих цінностей – товарів, техніки, технології, організаційних форм і т. д.

64. М.Д. Кондратьєв ввів нову теорію, яка пояснювала економічні категорії Й.Шумпетера відносно «інновацій» та «інноваційного процесу, яка отримала назву:

- а. «глибоких хвиль» ;
- б. «широких хвиль»;
- в. «довгих хвиль»;
- г. «коротких хвиль».

65. Які з наведених видів меню в ресторані при готелі відносяться до нових з точки зору інноваційних технологій:

- а. сенсорне меню;
- б. меню з використанням шрифту брайля;
- в. віртуальне меню;
- г. меню-газета, e-menu.

66. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – інновації це:

- а. Діяльність спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що обумовлює випуск на ринок конкурентоспроможних товарів та послуг;
- б. Результат науково-дослідної та дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, які встановлює зусід;
- в. Знову створенні або удосконалені конкурентоспроможні технології, продукція або послуги, а також організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що докорінно покращують структуру та якість виробництва та (або. соціальної сфери);
- г. Розробка та реалізація інноваційного продукту або. продукції та послуг, які в грошовому вимірі перевищують 70% загального обсягу продукції та послуг підприємства.

67. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – інноваційна продукція це:

- а. нові конкурентоспроможні товари або послуги, що відповідають потребам суспільства;
- б. нові конкурентоспроможні товари або послуги, що відповідають потребам виробника та споживача;
- в. нові конкурентоздатні товари чи послуги, що відповідають вимогам, встановленим Законом України «Про інноваційну діяльність»;
- г. результат науково-дослідної та (або. дослідно-конструкторської розробки, що відповідає вимогам, які встановлює ЗУІД.

68. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – інноваційна діяльність це:

- а. діяльність спрямована на використання та комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок, що обумовлює випуск на ринок конкурентоспроможних товарів та послуг;
- б. діяльність спрямована на розробку науково-дослідної та дослідно-конструкторської продукції, метою якої є удосконалення діяльності закладу або підприємства, організації тощо;
- в. діяльність, що спрямована на розробку новітніх технологій на отримання нового продукту або послуг з метою отримання найбільшого прибутку;
- г. діяльність закладу або підприємства, яка спрямована на найкраще забезпечення вимог споживачів до товарів та послуг.

69. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – інноваційна інфраструктура це:

а. сукупність підприємств,

організацій, установ, їх об'єднань, асоціацій будь-якої форми власності, що надають послуги із забезпечення інноваційної діяльності (фінансові, консалтингові, маркетингові, інформаційно-комунікативні, юридичні, освітні тощо).

б. об'єднання закладів, підприємств, організацій, установ з метою поєднання зусиль з розробки та впровадження новітніх технологій з виробництва продукції та послуг, які відповідають сучасним вимогам до них;

в. об'єднання організацій, установ для надання послуг по забезпеченню фінансової, консалтингової, маркетингової, інформаційно-комунікативної, юридичної, освітньої та іншої інноваційної діяльності;

Г. сполучення установ, організацій для організації виробництва конкурентоспроможної продукції та надання конкурентоспроможних послуг споживачам.

70. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – пріоритетний інноваційний проект це:

а. інноваційний проект, що отримав найвищу оцінку серед інших проектів та підтримку Верховної Ради України;

б. інноваційний проект, що відноситься до одного з пріоритетних напрямків інноваційної діяльності, якій затверджено Верховною Радою України;

в. інноваційний проект, що запропонував продукцію або послуги, які ще не були реалізовані в організаціях та установах України і здобув підтримку у Верховній Раді України;

Г. інноваційний проект, що пройшов випробування на виробництві та дослідні зразки продукція якого були реалізовані на ринку й отримали високі оцінки серед споживачів.

71. Згідно з Законом України про інноваційну діяльність – інноваційне підприємство це:

а. інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо – підприємство(об'єднання підприємств., що розробляють, виробляють та реалізують інноваційні продукти і продукцію або послуги, обсяг яких в грошовому вимірі перевищують 70% його загального обсягу продукції або послуг;

б. інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо – підприємство, об'єднання підприємств., що розробляють, виробляють та реалізують інноваційні продукти і продукцію або послуги, обсяг яких в грошовому вимірі перевищують 80% його загального обсягу продукції або послуг;

в. інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо – підприємство(об'єднання підприємств., що розробляють, виробляють та реалізують інноваційні продукти і продукцію або послуги, обсяг яких в

грошовому вимірі перевищують 50% його загального обсягу продукції або послуг;

г. інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо – підприємство(об'єднання підприємств., що розробляють, виробляють та реалізують інноваційні продукти і продукцію або послуги, обсяг яких в грошовому вимірі перевищують 90% його загального обсягу продукції або послуг;

72. Інноваційна діяльність в Україні базується на законодавчих актах, до основних з яких відносяться:

а. Закони України «Про підприємництво», «Про пожежну безпеку», «Про захист прав споживачів», «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про наукову та науково-технічну експертизу»;

б. Конституція України, закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про наукову та науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про спеціальну економічну зону «Яворів»», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» тощо;

в. Конституція України, закони України «Про інвестиційну діяльність», «Про наукову та науково-технічну діяльність», «Про наукову та науково-технічну експертизу», «Про підприємництво», «Про пожежну безпеку»;

г. ДСТУ ISO 9004-2001«Система управління якістю. Настанови щодо поліпшення діяльності», «Про наукову та науково-технічну експертизу», «Про спеціальний режим інвестиційної та інноваційної діяльності технологічних парків», «Про спеціальну економічну зону «Яворів»» тощо.

73. Головна мета державної інноваційної політики України згідно з Законом України про інноваційну діяльність полягають у:

а. утворення необхідних умов на інноваційних підприємствах для повного використання їх потенціалу в напрямку розробки та впровадженню сучасних інноваційних технологій в межах свого підприємства;

б. всебічно сприяти впровадженню в підприємстві усіх можливих інноваційних технологій в межах кожного підприємства;

в. створювати соціально-економічних, організаційних та правових умов для ефективного відтворювання, розвитку та використання науково-технічного потенціалу країни, забезпечення впровадження сучасних екологічно чистих, безпечних, енерго- і ресурсозаощаджених технологій, виробництва і реалізації нових видів конкурентоспроможної продукції;

г. всебічно сприяти та утворювати умови для інноваційної діяльності кожного підприємства.

74. М.Д. Кондратьєв ввів нову теорію, яка пояснювала економічні категорії Й.Шумпетера відносно «інновацій» та «інноваційного процесу, яка отримала назву:

- а. «глибоких хвиль» ;
- б. «широких хвиль»;
- в. «довгих хвиль»;
- г. «коротких хвиль».

75. Згідно з теорією М.Д. Кондратьєва середня хвиля має тривалість:

- а. 38 років;
- б. 54 роки;
- в. 36 років;
- г. 15 років.

76. Інновації різняться за етапами науково-технічного прогресу і поділяються на:

- а. технічні інновації;
- б. технологічні інновації;
- в. організаційно-управлінські інновації;
- г. інформаційні інновації.
- д. соціальні інновації.

77. Інноваційний процес являє собою:

- а. сукупність прогресивних, якісно нових змін, які безперервно виникають у часі й просторі;
- б. процес створення й освоєння нової техніки;
- в. теоретичні дослідження які виявляються у наукових дослідженнях, обґрунтуванні нових понять і уявлень;
- г. діяльність, направлену на використання результатів наукових випробувань і розробок для розширення і оновлення номенклатури та покращення якості продукції, що випускається; удосконалення технології її виготовлення з наступним виведенням і ефективною реалізацією на внутрішньому і зарубіжних ринках

78. Види попиту на інноваційну продукцію за формами утворення розрізняють:

- а. потенційний, той що формується, той що розвивається, сформований;
- б. прогнозований, не прогнозований, постійний, змінний;
- в. упереджений, залишковий, минулий, прогнозований;
- г. груповий, одиничний, загальмований, випереджувальний.

79. Життєвий цикл інноваційного проекту за моделлю Х. Кук і К. Тейт:

- а. народження, дитинство, юність, відродження;
- б. народження, дитинство, юність, рання зрілість, остаточна зрілість;
- в. юність, рання зрілість, остаточна зрілість;
- г. ініціація, планування, виконання, закінчення

80. Фірми, що спеціалізуються на створенні нових або радикальних перетворень старих сегментів ринку, називаються:

- а. венчурними;
- б. прагматичними;
- в. експлерентними;
- г. піонерськими.

81. Життєвим циклом інновацій називається:

- а. час необхідний для розробки цілей та пропозиції інноваційного продукту
- б. період часу призначений на промоцію інноваційного продукту
- в. період часу призначений на утилізацію нововведення
- г. період від зародження ідеї, створення новації та її практичного використання до моменту зняття з виробництва

82. Новація - це:

- а. це нововведення, які принципово не змінюють техніко-економічний рівень виробництва, тобто не є ні базовими, ні поліпшувачими, вони передбачають зміни під впливом короткострокових коливань споживчих вимог.
- б. відкриття нових емпіричних і теоретичних закономірностей у географічній оболонці, поглиблення пізнання сутності географічних явищ та зв'язків
- в. це форма інтелектуальної діяльності людства, скерована на отримання істинних знань про світ (природу, суспільство, мислення., на відкриття об'єктивних законів світу і передбачення тенденцій його розвитку
- г. продукт інтелектуальної діяльності людей, оформлений результат фундаментальних, прикладних чи експериментальних досліджень у будь-якій сфері людської діяльності, спрямований на підвищення її ефективності

83. Згідно з об'єктним підходом, інновація - це:

- а. вигода, яку отримують споживачі
- б. матеріальний прибуток підприємства
- в. кінцевий результат діяльності підприємства
- г. результат науково-технічного процесу – нова техніка, технологія

84. Згідно з процесним підходом, інновація - це:

- а. процес, що не залежить від часу
- б. процес, який охоплює розроблення, впровадження у виробництво нових споживчих цінностей – товарів, техніки, технології, організаційних форм і т. д
- в. процес, що залежить від локації
- г. процес, який охоплює етапи науково-технічного прогресу

85. Продуктові інновації включають:

- а. зміни у виборі й використанні сировини, матеріалів, машин й устаткування, інформації тощо
- б. відкривають нові сфери застосування продукту або сприяють реалізації продукту чи послуги на нових ринках

- в. нові технології виробництва продукції, організації виробництва та управлінських процесів
- г. виробництво і використання нових (поліпшених) продуктів у сфері виробництва або у сфері споживання

86. По типу новизни для ринку інновації діляться на:

- а. нові матеріали, нові напівфабрикати, одержання принципово нових продуктів;
- б. нові методи організації виробництва (нові технології);
- в. створення нових організаційних структур у складі підприємства
- г. нові для галузі у світі, нові для галузі в країні нові для даного підприємства (групи підприємств).

87. Класифікація інновацій за місцем у виробничому циклі:

- а. Вхідні та вихідні;
- б. Системної структури підприємства;
- в. Вхідні, вихідні та системної структури підприємства;
- г. сировинні, забезпечуючі (зв'язуючі), продуктові

88. Класифікація інновацій залежно від сфери діяльності:

- а. технологічні, економічні, торговельні, соціальні, у сфері управління;
- б. сировинні, обмежені, розвинуті
- в. первинні, вторинні, множинні
- г. гуманітарні, благодійні, матеріальні

89. Класифікація інновацій за ступенем новизни:

- а. радикальні (базові., покращуючі, модифікаційні (часткові.);
- б. сировинні, обмежені, розвинуті
- в. первинні, вторинні, множинні
- г. гуманітарні, благодійні, матеріальні.

90. Інновації нові для певного підприємства:

- а. гуманітарні, благодійні, матеріальні
- б. сировинні, обмежені, розвинуті
- в. первинні, вторинні, множинні
- г. інновації на вході в підприємство, інновації на виході з підприємства, інновації системної структури підприємства

91. Принципово нові інновації:

- а. вдосконалення певного продукту, розширення товарної лінії, нова виробнича спеціалізація
- б. скорочення витрат, енергозаощадження, економія ресурсів
- в. нові способи ведення комерційної діяльності, відкриття нових ринків, поширення нових товарів
- г. поява нового способу виробництва чи раніше невідомого продукту, які

започатковують або дають імпульс розвитку нової галузі, наприклад, винайдення парового двигуна, атомної енергії, радіо, напівпровідників тощо

92. Класифікація інновацій за позицією на ринку:

- а. Нові для галузі у світі, нові для галузі в країні, нові для даного підприємства (групи підприємств..
- б. Локальні, системні, стратегічні
- в. Виробничі, організаційні, торговельні
- г. Вхідні та вихідні

93. Класифікація інновацій за об'єктом зміни:

- а. гуманітарні, благодійні, матеріальні
- б. сировинні, обмежені, розвинуті
- в. первинні, вторинні, множинні
- г. продуктові інновації, інновації процесу, ринкові інновації

94. Класифікація інновацій за видом діяльності:

- а. Працеощадні, капіталоощадні та нейтральні;
- б. Ресурсощадні та часоощадні;
- в. сировинні, обмежені\розвинуті;
- г. технологічні інновації, виробничі інновації;економічні інновації, торговельні,соціальні, управлінські

95. Життєвий цикл інновацій - це:

- а. це період часу від створення і розповсюдження новацій
- б. це період часу від зародження ідеї і розповсюдження новацій;
- в. це період часу від поширення до використання новацій;
- г. це період від зародження ідеї до розробки, створення, поширення, використання та утилізації (занепаду. продукту

Список рекомендованої літератури

1. Бойко М. Г. Організація готельного господарства: підручник / М. Г. Бойко, Л. М. Гопкало. – К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. – 494 с.
2. Бубенко П. Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку : [монографія] / П. Т. Бубенко. – Х.: НТУ «ХП», 2002. – 316 с.
- Василенко В. О. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. / В. О. Василенко. – К.: ЦУЛ, Фенікс 2003. – 440 с.
3. Геєць В. М. Інноваційні перспективи України / В.М. Геєць, В. П. Семіноженко. – Х. : Константа, 2006. – 272 с.
4. Изотова М. Инновации в социокультурном сервисе и туризме / М. Изотова, Ю Матюхина. – М.: Прогресс, 2008. – 244 с.
5. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком / С. М. Ілляшенко. – Суми: Університ. кн., 2003. – 278 с.
6. Йохна М. А. Економіка і організація інноваційної діяльності: Навчальний посібник. / М. А. Йохна, В. В. Стадник [Текст] – К.: Вид.-й центр «Академія», 2005. – с. 25.
7. Кизим Н. А. Оценка и прогнозирование неплатежеспособности предприятий : [монографія] / Н. А.Кизим, И. С. Благун, Ю. С. Копчак. – Х.: ИНЖЭК, 2004. – 144 с.
8. Кокурин Д.И. Инновационная деятельность: [монографія] / Д. И. Кокурин. – М. : Экзамен, 2001. – 576 с.
9. Макаренко І. П. Національна інноваційна система України: проблеми і принципи побудови. [Текст] / І. П. Макаренко, Н. М. Копка, О. Г. Рогожин, В. И. Кузьменко – К.: Ін-т проблем національної безпеки, 2007. – 520 с.
10. Сокол Т. Г. Організація обслуговування в готелях і туркомплексах : підручник / Т. Г. Сокол. – К.: Альтерпрес, 2009. – 447 с.
11. Федулова Л. І. Інноваційна економіка. Підручник. [Текст] / Л. І. Федулова – К.: Либідь, 2006. – 477 с.
12. Філіпенко А.С. Економічний розвиток сучасної цивілізації : навч. посіб. [Текст] А. С. Філіпенко – 3-є вид., перероб. і допов. – К.: Знання України, 2006. – 316 с. – с. 6.
13. Чухрай Н. І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення : [монографія] / Н. І. Чухрай. – Л.: Львів, політехніка, 2002. – 262 с.
14. Шутенко Л. Н. Технологические основы формирования и оптимизации жизненного цикла городского жилого фонда (теория, практика, перспективы) / Л. Н. Шутенко – Х.: Майдан, 2002. – 1054 с.

Навчальне видання

НОВОСЬОЛОВ Олександр Васильович

**ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННІЙ ТА
КУРОРТНІЙ СПРАВІ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

Підписано до друку 11.09.2017 р.
Формат 60x84/16. Папір офсетний. Ум. друк. арк. 2,79.
Гарнітура “Times New Roman”.
Тираж 100 прим. Зам. № 134.



Видавець Кушнір Г. М.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції: серія ІФ №31 від 26.01.2009 р.
76000, м. Івано-Франківськ, вул. Шота Руставелі, 1,
тел. (099) 700-47-45, e-mail: kgm.print@i.ua