

УДК 379.85

*Ковешніков Володимир Сергійович,*  
кандидат економічних наук, доцент

*Попович Ксенія Вікторівна*

Національний університет харчових  
технологій, м. Київ, Україна,  
e-mail: lu.bava@hotmail.com

Національний університет харчових  
технологій, м. Київ, Україна

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ТЕХНОЛОГІЧНИМИ ІННОВАЦІЯМИ В ТУРИЗМІ

*Мета.* Показати складність і важливість інновацій в туристичній галузі. Доказати безальтернативність розвитку туризму на основі впровадження інноваційних технологій.

*Методика.* В статті були використані методи порівняння, експертних оцінок, аналізу, прогнозування, кореляції, абстрагування, та інші.

*Результати.* Проведений аналіз стану управління технологічними інноваціями в туризмі; виявлені недоліки та помилки при організації управління інноваціями; обґрунтована інтенсифікація структуризації ринку туристичних послуг; показані можливості використання R&D ресурсів в туристичних підприємствах.

*Наукова новизна.* Розкриті можливості та показані результати використання новітніх інтернет технологій в туристичній галузі.

*Практична значимість.* Приведені практичні рекомендації щодо підвищення ефективності управління технологічними інноваціями в туризмі. Розроблені рекомендації щодо впровадження сучасних онлайн технологій.

*Ключові слова:* інноваційні технології, стратегії бізнесу, туристична індустрія, ринок, туристичні послуги, туристичний продукт.

УДК 379.85

*Ковешников Владимир Сергеевич,*  
кандидат экономических наук, доцент

*Попович Ксения Викторовна*

Национальный университет пищевых  
технологий, г. Киев, Украина  
e-mail: lu.bava@hotmail.com

Национальный университет пищевых  
технологий, г. Киев, Украина

## ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИМИ ИННОВАЦИЯМИ В ТУРИЗМЕ

*Цель.* Показать сложность и важность инноваций в туристической отрасли. Доказать безальтернативность развития туризма на основе внедрения инновационных технологий.

*Методика.* В статье были использованы методы сравнения, экспертных оценок, анализа, прогнозирования, корреляции, абстрагирование и другие.

*Результаты.* Проведенный анализ управления технологическими инновациями в туризме; выявленные недостаток и ошибок при организации управления инновациями; обоснованная интенсификация структуризации рынка туристических услуг; показаны возможности использования R & D ресурсов в туристических предприятиях.

*Научная новизна.* Раскрыты возможности и показаны результаты использования новейших интернет технологий в туристической отрасли.

*Практическая значимость.* Приведены практические рекомендации по повышению эффективности управления технологическими инновациями в туризме. Разработаны рекомендации по внедрению современных онлайн технологий.

*Ключевые слова:* инновационные технологии, стратегии бизнеса, туристическая индустрия, рынок, туристические услуги, туристический продукт.

UDC 379.85

*Koveshnikov Volodymyr Serhiyovych,*  
Candidate of Economic Sciences, Associate  
Professor

National University of Food Technologies,  
Kyiv, Ukraine, e-mail: lu.bava@hotmail.com

*Popovich Ksenia Viktorivna,*

National University of Food Technologies,  
Kyiv, Ukraine, e-mail: lu.bava@hotmail.com

## *PROBLEMS OF TECHNOLOGICAL INNOVATION IN TOURISM*

*Purpose.* Showing complexity and importance of innovation in the tourism industry. Proving non-existence of alternative to tourism development through introduction of innovative technologies.

*Methods.* The paper used the methods of comparison, expert opinions, analysis, forecasting, correlation, abstraction, and others.

*Results.* The analysis of the state of technological innovations management in tourism; identifying deficiencies and mistakes in the organization of innovation management; justifying the intensification of structuring of tourism market; showing the possibility of using R & D resources in tourist enterprises.

*Scientific innovation.* Exposing the capabilities and showcased the use of the latest Internet technologies in the tourism industry.

*Practical significance.* Suggesting practical recommendations for improving the management of technological innovation in tourism. Giving the recommendations on introduction of modern online technologies.

*Keywords:* innovative technology, business strategy, tourist industry, market, tourist services, tourist product.

*Актуальність.* На своєму віку туристична індустрія бачила народження і процвітання одних компаній, а також крах і відхід з ринку інших. Найбільш вигідні можливості, як і найбільш серйозні загрози часто є результатом прогресу в різних областях. Як би там не було, але нині швидкість і гнучкість в підході до прийняття рішення і пошуку відповіді стали дуже важливими. Управлінські рішення зістарюються так швидко, як ніколи раніше.

Тільки розмір компанії не гарантує її виживання. Для цього також потрібні нововведення. Готелі, наприклад, мережі "Holiday Inn" і "Rodos Palace" є великими туристичними підприємствами Греції, несхожими стабільністю і стійкістю свого бізнесу. Тим не менш, "Holiday Inn" нещодавно завершила програму оновлення, кошторис якої склав 6 млн дол. США. Для здійснення цієї програми, яка була вивчена до дрібниць, знадобився 2-річний термін. Одночасно готель придбав сертифікат якості ISO-9001 завдяки високому рівню надавання послуг. Сьогодні це єдиний готель в Афінах, що отримав даний сертифікат. Такі інновації сильно зміцнили конкурентні позиції підприємства.

Завданням будь-якого керівництва, зокрема керівництва туристичної фірми, стає отримання гарантій, що дохід від вкладень у технології буде якомога більш високий.

*Мета.* Показати складність і важливість інновацій в туристичній галузі. Доказати безальтернативність розвитку туризму на основі впровадження інноваційних технологій.

*Стан дослідження.* Даною проблемою займалися такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Пазенок В.С., Квартальнов В.А., Ковешніков В.С., Ф.Котлер та інші.

*Виклад основного матеріалу:* Успішні інноватори туризму своїм досвідом доводять, що сьогодні створення та впровадження «нового» - не просто бажано, а й необхідно в конкурентній боротьбі. Нині це має визнаватися як умова виживання. Показовим прикладом цьому служить щоденне посилення конкуренції між туристичними фірмами.

Так, готель «Rodos Palace» відбудував нове крило за проектом відомого архітектора Моріса Бейлі. Номери готелю оснащені сучасною автоматизованою системою обслуговування, завдяки якій при вході клієнта в номер по телевізору звучить голос, що зустрічає його по імені, а потім розказує гостю про зручності і послуги, які надаються готелем, проводячи так звану екскурсію в кріслі. Стратегія розвитку будь-якого туристичного підприємства повинна допускати певну частку нововведень.

Дослідження Бруклінського інституту (США) показали, що компанії прагнуть працювати в декількох сферах діяльності одночасно (за 40-річний період тільки 36 з 100 великих корпорацій залишилися в тій же сфері діяльності).

Чи є це проблемою безпосередньо управління? Необхідно надати більший простір дослідженням та розвитку. Практика показує, що більше економічних переваг матимуть ті туристичні фірми, які ефективніше використовують наявні технологічні ресурси та інноваційні технології.

Був час, коли ніхто не міг припустити, що в 1961 р людина вийде в космос, що комп'ютери зможуть скорочувати роботу, триваючу кілька років, до декількох секунд, що наука і технології будуть застосовуватися в таких масштабах, як зараз. У цей період в найбільш розвинених країнах загальні інвестиції зростали менш, ніж на 3%, але вкладення в дослідження і розробки зросли до 6-15% на рік.

Туризм виявився одним з секторів економіки, де сучасні комп'ютерні технології почали приносити значний прибуток. Це системи бронювання і резервування готелів, авіаквитків, квитків на інші транспортні засоби, круїзів і т.ін. Сьогодні такі найбільші системи, як Ама-deus, Gabriel, Sabre, Word Span, Apollo і інші мають свої представництва в Internet. Крім того, Internet-технології дозволяють туристичним фірмам заощаджувати колосальні кошти за рахунок скорочення витрат на міжнародні телефонні розмови і розсилку факсів.

Наприклад, вартість посилки однієї сторінки факсу до Туреччини складає близько 2,5 дол. (Вартість 1 хвилини) і 0,1 дол. - за ту ж сторінку

передану за допомогою електронної пошти. Є інший спосіб - використання каналів E-mail: зняти поштову скриньку електронної пошти за 5 дол. на місяць і приймати необмежену кількість інформації за плату від 1 до 5 (по всьому світу) центів за кілобайт з урахуванням вартості реєстрації (20 дол.)

З року в рік все більше і більше туристичних фірм користуються системами бронювання і резервування готелів і авіаквитків. Такі системи дозволяють бронювати місця в готелях всього світу, отримувати свіжу інформацію про умови бронювання, ціни, знижки за мінімальний час, не виходячи з офісу чи дому. Раніше на це витрачалося набагато більше часу і грошей. Система Alean - проект, що з'явився в мережі Internet, використовуючи глобальну комп'ютерну мережу, об'єднав туристичних агентів, туроператорів, а також об'єкти розміщення в єдину технологічну мережу, що дозволяє безпосередньо бронювати місця в підприємствах, розміщених у різних регіонах. Система оснащена зручною інформаційною пошуковою підсистемою, що дозволяє відповісти практично на будь-яке питання клієнта за кілька секунд. Зміни, що відбуваються в будинках відпочинку і пансіонатах відразу вносяться в систему. Дані про наявність місць оновлюються після кожного бронювання автоматично, що особливо важливо в пік сезону. Агентства, що входять в систему, користуються вже останньою, свіжою інформацією, а не минулорічним буклетом. Учасникам системи Alean не потрібно спеціального програмного забезпечення, тому що вона заснована на стандартних технологіях мережі Internet.

Інший приклад це система Worldhotel, що дозволяє бронювати готелі по всьому світу та система ABC Travel Center, що містить інформацію про авіакомпанії, віртуальні агентства з продажу квитків, розклад поїздів та схем метро різних міст світу, а також інформацію щодо оренди машин, круїзів і багато іншого. Нерідко в подібних системах можна купити гарячу путівку або авіаквиток на 10-50% дешевше ніж зазвичай.

Це призводить до того, що тепер навіть великі, все частіше стійкі й успішні організації вносять суттєві зміни у філософію довгострокового планування.

Йде інтенсивна структуризація ринку туристичних послуг, яка викликана новою технологічною хвилею. Різко впала вартість звернення, що дає можливість агентству з чисельністю персоналу в 2-3 людини користуватися послугами, які раніше були для них недоступні. Це означає, що невеликі туристичні агентства зможуть скласти серйозну конкуренцію великим організаціям. Показовим прикладом може служити німецька фірма "TISS". У 2007 р дві людини забезпечили оборот в 140 млн. німецьких марок, займаючись торгівлею авіаквитків.

За прогнозами (дані "Herbald Tribune") в наступні роки 90% квитків буде реалізовуватися посередниками типу "TISS" і подібними Internet-компаніями. При цьому витрати на комісію зменшуються вдвічі. Використання подібних технологій має величезний потенціал для системи взаємних заліків. Втрати від неефективних стратегій ростуть ще швидше, в порівнянні з доходами вдалих великих підприємств.

Щоденно завдання управління технологіями все більше посилюються, що обумовлено зростанням міжнародної і внутрішньої конкуренції, розвитком технології і науки. У цьому зв'язку зростає роль якості підготовки фахівців з технологій туристичного бізнесу.

*Критичні проблеми керівництва.* Можна стверджувати, що перед керівництвом стоїть завдання отримувати максимальну віддачу від інвестицій і технологій. Для цього важливо виділити принаймні 5 складових: 1) визначити цілі та стратегії компанії; 2) визначити значення «Research & Development» (далі по тексту - R & D); 3) визначити масштаби R & D-діяльності; 4) оцінити результати R & D; 5) знайти точки дотику науки та управління.

1. Цілі і стратегія компанії. Перша вимога це повністю визначити загальні цілі та стратегію компанії, спираючись на загальний аналіз і прогноз ринків, а також на реальні технологічні ресурси. Керівництво має переконатися, що відділ досліджень знає бажаний рівень і напрямок росту компанії, відносну важливість поліпшення та диверсифікації туристичного продукту або процесів обслуговування. Слід уточнити, чи вимагає продукт удосконалень і, насамперед, у сфері якості послуги, процесу обслуговування, термінів, класності або ціни. Виконавцям R & D потрібно знати, на що повинні бути спрямовані їхні зусилля: на отримання скромних прибутків або на досягнення великих обсягів виробництва.

Компанії з краще розвиненими і найбільш успішними стратегіями краще здатні усвідомити свої сильні та слабкі сторони. Для них актуальним стає необхідність виявлення ключових стратегій, в яких використовуватимуться технологічні ресурси всієї фірми.

2. Роль досліджень. У широкому сенсі проблема має три можливі аспекти досліджень в залежності від стратегії і цілей туристичної фірми: 1) фундаментальне, або основне, дослідження з метою придбання інформації (так, афінський готель "Holiday Inn" не зміг би провести настільки успішні заходи з модернізації без попередніх досліджень такого типу); 2) застосування R & D для створення сприятливих умов для перспектив нововведення в межах існуючого бізнесу; 3) використання R & D для відкриття нового бізнесу.

Кожна з цих ролей може супроводжуватися альтернативною тактикою. Правильний вибір є дуже важливим. Так тактика може бути агресивною або захисною; тактика ініціатора або лідера та тактика придбання ноу-хау або тактика диверсифікації. Туристична фірма може прагнути бути першою в галузі; якщо так, то для цього мають бути застосовані спеціальні ресурси дослідження кількості та якості, необхідних для агресивного управління. Або ж фірма прагне зайняти другу позицію в галузі, або, враховуючи величезні туристичні ресурси, прагне розвинути різноманітність. Або там, де потрібні значні матеріальні ресурси, спільні R & D стають в подальшому тактичною альтернативою. Деякі туристичні фірми використовують спільні розробки. Наприклад грецькі фірми об'єднали свої сили і за активної участі "Hellas" (Національна організація

туризму Греції) розробили чудове текстове рекламне звернення «Афіни - центр центрів усього світу»: «У кінцевому рахунку, Афіни - це не початок і не кінець. Афіни знаходяться скрізь. У будь-якій точці карти. І будь-яка точка карти знаходиться в Афінах. Тому, що Афіни - центр центрів усього світу ...».

Дане звернення використовується «Hellas» в спеціальних випусках газети "Travel View" при описі краси Греції, а також фірмами "Med-Imer" і "Mibs" (Кіпр - Греція) в своїх каталогах. Така тактика дозволяє використовувати найпрофесійніших і дорогих розробників, і одночасно витратити на це мінімальні кошти.

Безсумнівно, успішний ініціатор буде наділений певним престижем, але ініціатива не в кожному випадку є передумовою для успіху.

Як тільки спільні цілі будуть встановлені, управління повинне визначити майбутню роль, тактику і програму з позиції як можливостей, так і загроз. Навіть у фірм з масивними R&D ресурсами може виникнути набагато більше перспективних можливостей. Багато компаній, наприклад "Інна-Тур" - (Франція, Англія, Австрія, Швейцарія, Туніс) або "Наталі-Турс" - (Іспанія, Таїланд), що входять до першої шістки по зведеному рейтингу туроператорів за статистичними даними "TTG" ("Туристична ділова газета", серпень 1997 г.), а також "TES"(Єгипет, Туніс, Туреччина, Таїланд) і багато інших використовують потужні технології систем Amadeus, Gabriel, Sabre та ін. Але краще за всіх, мабуть, показала переваги комп'ютерних технологій фірма "TISS". Як говорилося вище, дві людини забезпечили річний дохід у 140 млн. німецьких марок, займаючись продажем авіаквитків в режимі "on-line" (гарячої лінії). Отже, керівництву слід визначати пріоритети спільно з відділом досліджень.

### 3. Масштаби R & D.

Перед керівництвом встає третє спільне завдання: наскільки великими мають бути в підсумку інвестиції в R & D. Загальне правило таке: чим більше наукоємність галузі, тим вище частка інвестицій в R & D.

Головні нововведення, коли вони використовуються, звичайно є результатом традиційних або просунутих технологій.

У той же час керівництво повинно бачити технічний поріг, що змінюється залежно від фірми і її діяльності, нижче якого ефективність R & D швидко падає. У туристичній індустрії фірми не повинні відставати від конкурентів в якості обслуговування, ціни, ефективності реклами, технології бронювання, видах транспорту, класності обслуговування та ін., так як з урахуванням обставин туристичного ринку вони змушені представляти удосконалення та розробляти абсолютно новий продукт, оскільки цього вимагає конкуренція.

Такий поріг має відношенням до оцінювання вартості R & D нового продукту до ведучого часу. При цьому важливо визначити провідний час як час, необхідний для того, щоб перетворити ідею в готовий продукт. Виробникові, який прагне скоротити провідний час настільки, щоб стати

лідером в даній галузі, доведеться подвоїти щорічні витрати на наукові дослідження і пошук технологічних нововведень.

Якщо маленька фірма відповідає рівню продажів більших конкурентів (згадана вище німецька фірма з продажу авіаквитків "TISS" служить добрим прикладом), її витрати на дослідження можуть опускатися нижче порогового рівня.

Іноді компанії опиняються в ситуації, коли певний час, частка ринку швидко скорочується, відношення R & D до продажів швидко зростає, зменшуються дохідність і потік готівки, необхідний для майбутнього розвитку та інвестицій.

Якщо поріг R & D в певній галузі був встановлений занадто високим для конкретної компанії, єдиною альтернативою відмови від цієї лінії може бути приєднання до іншої компанії, що має ресурси для перевищення порогу протягом достатнього періоду часу, щоб відновити позиції.

#### 4. Оцінка R & D.

Торкнемося наступних питань керівництва: Чи заслуговують взагалі уваги інвестиції в дослідження? Чи можна порівняти повернення активів з можливостями альтернативних інвестицій? Чи сприяють науковій праці максимізації ефективності? Іншими словами, як ми можемо судити про успіх наших праць в галузі дослідження?

Існують інструменти для кількісної оцінки R & D, але вони різні в різних фірмах. Першою вимогою для оцінки є чітко визначені цілі та критерії успіху. Фірма з успішними R & D-результатами може показати слабкий прибуток через невідповідність інших відділів. І, навпаки, слабкі R & D-результати не можуть помітно пошкодити прибутку компанії з нормальним поточним становищем, якщо інші відділи в повному порядку.

Основні вимірювані досягнення можна розбити на дев'ять груп:

1. Новий і поліпшений продукт або процес обслуговування (удосконалення) можуть бути виміряні якістю, скороченням матеріальних витрат і т. ін. Готелю "Holiday Inn" в Афінах, ймовірно, не складе особливих труднощів оцінити ефективність оновлення готелю і підвищення якості обслуговування, так як враховані всі витрати.

2. Нове застосування для старих об'єктів. Для показу туристам часто використовують різні об'єкти, спочатку створені для інших цілей, що приносить чималий дохід.

3. Заміна туристичного продукту з метою використання наявних засобів виробництва і обслуговування.

4. Патенти, що дають конкурентні переваги.

5. Інші ліцензії ноу-хау.

6. Чистий дохід від застосування дослідження.

7. Підвищення кваліфікації менеджерів і персоналу.

8. Вигідне розпорядження побічними продуктами. Так, на Мальдівських островах, наприклад, місця для купання піддаються регулярному очищенню від раковин і коралів, які в свою чергу

користуються високим попитом у туристів в якості сувенірів, приносячи доходи країні.

9. Цінна інформація для просування і застосування продукту. У багатьох випадках ці вигоди вимірювані. Вони розраховуються у співвідношенні R & D до передбачуваних продажів.

R & D-витрати заслуговують особливої уваги. Ймовірно, самої звичайної причиною невдачі в плануванні нового туристичного продукту або процесу обслуговування є відмова вищого керівництва зрозуміти, чим варто займатися відділу досліджень.

#### 5. Співпраця науки і керівництва.

Вчені різних сфер не завжди добре працюють разом. Комунікаційні канали між керівництвом і дослідниками також найчастіше бувають незрозумілими; стандарти послідовного виконання і механізми контролю не завжди бувають визначені.

Особливість туризму полягає в тому, що тут дуже широко застосовується міжнародне співробітництво. Туристам з різних країн з різними культурами, традиціями, манерами поведінки необхідно розуміти один одного і приходити до спільних рішень. Управління технологіями - досить складний процес навіть у межах однієї країни - представляє величезну кількість труднощів, коли підприємцям і вченим декількох держав доводиться працювати разом. Немає ніякої гармонії, але якщо їх цілі будуть досить ретельно визначені й узгоджені, багатонаціональні дослідження і розробки мають всі шанси на успіх. Доказ цього - співпраця туристичних об'єднань і корпорацій в рамках «Всесвітнього форуму з туризму» (Акапулько, Мексика), а також діяльність інших міжнародних об'єднань та асоціацій у сфері наукового туризму і технологій.

Ефективна співпраця дослідника і керівника є засобом досягнення найбільших результатів від інвестицій і технологій. Найвище керівництво повинно розуміти цілі та мету кожного вченого, який шукає насамперед для самої компанії необхідну перевагу. З одного боку, дослідницькі результати будуть визначатися як конкретна віддача від використання науки. Дослідники повинні оцінюватися за рівними критеріями, незалежно від їх положення. Вони повинні бути звільнені від щоденних проблем фірми і в той же час не повинні бути ізольовані від її загальних цілей. З іншого боку, персонал відділу дослідників і розвитку цікавиться певними загальними цілями. Це їх завдання - домогтися впевненості в тому, що компанія ніколи не буде відставати.

Потреба туризму в ефективній співпраці R & D, політики і маркетингу достатньо велика. У туристичних організаціях представлена значна частка технічних премудростей, які вкрай необхідні і для персоналу, і відділів з маркетингу. Відділи - повинні мати повне уявлення про технології та результати від їх впровадження. У туристичних фірмах, де такий взаємозв'язок великий, технологічний вплив має вплив фактично на кожного виконавця. Без ретельного контролю над процесом надання послуг у рамках однієї задачі, завжди проявляється небезпечна тенденція



перенесення відповідальності з однієї функції управління на іншу. Тому в туристичних фірмах, де великий взаємозв'язок, розуміння значущості технологій повинно бути властиво кожній частині бізнесу. Особливо необхідна гнучка структура управління з використанням системи швидкого зворотного зв'язку.

Управління технологіями та їх контроль неминуче будуть ускладнювати структуру керівництва, створюючи нові, більш високі щаблі управління. Компаніям, які не готові до зростаючого потоку технологічних нововведень, важливо усвідомити їх справжнє значення, інакше вони можуть виявитися уразливі в майбутньому.

Стратегія технологічних основ бізнесу.

Були досліджені параметри технічно інтенсивних видів бізнесу та їх вплив на стратегічні, адміністративні та управлінські проблеми вищого менеджменту. Розглянемо вплив цих характеристик на стратегічне питання: синхронізацію проникнення технологічно інтенсивних організацій у знов сформовану середу туризму. Варіанти можна згрупувати в чотири головні стратегії маркетингу, виходячи з того, що більшість компаній намагається або змушене адаптуватися до вимог різних ринків або технологічних систем.

"Ринок первинний" - стратегія заснована на сильній програмі R & D, технічному керівництві та ризику.

"Слідом за лідером" – стратегія заснована на сильних ресурсах розробки і здатності реагувати швидко, оскільки ринок входить у фазу зростання.

"Прикладне проектування" – стратегія заснована на модифікації туристичного продукту згідно вимогам окремих замовників на ринку, що розвивається.

"Я теж" – стратегія заснована на ефективності туристичного впливу і управлінні витратами.

Кожна з цих стратегій має різні переваги і недоліки в змінних конкурентних ситуаціях. Розумний, діловий вибір і проходження відповідної стратегії зазвичай значно зміцнює становище компанії перед обличчям конкурентів.

"Ринок первинний". Це ризикована, але потенційно вигідна стратегія, для якої характерно:

- інтенсивне дослідження, що забезпечується головними ресурсами розробки;
- закритий зв'язок «вниз за течією» в процесі планування туристичного продукту і помірно закритий зв'язок в інших процесах;
- близькість до "стану мистецтва";
- високий R & D-коефіцієнт капіталовкладення;
- високий ризик відмови від виробництва індивідуальних туристичних продуктів, розрахованих на вузький сегмент попиту.

Компанії варто приймати на роботу і намагатися утримувати високопрофесійний технічний персонал, за допомогою якого можна

заволодіти провідною позицією в індустрії. Технічний персонал повинен тісно спілкуватися з працівниками, відповідальними за планування маркетингу, щоб спільно ідентифікувати потенційно вигідні ринки. Професіонали рекомендують ризикувати великими грошовими капіталовкладеннями і тимчасовими витратами заради дослідження і розробки нововведень, не розраховуючи на негайну віддачу. Потрібно вміти досліджувати помилки, швидко їх виправляти з тим, щоб не втратити позиції на різних технологіях. Як тільки характер стратегії виявлений, плани мають бути вдосконалені і стати максимально точними.

"Слідом за лідером". Ця стратегія маркетингу передбачає:

- інтенсивну технічну активність;
- середню значимість серед існуючих технологій;
- виключно швидкодіючу тимчасову віддачу у розробці туристичного продукту та маркетингу на основі закінченого дослідження;
- високий зв'язок "вниз за течією" R & D з маркетингом і виробництвом;
- високий конкуруючий інтелект.

Компанія, яка дотримується цієї стратегії, практично і досягає відмінних результатів. Вона використовує багато міжфункціональних методів, швидко реагує на зміни і часто "горить у вогні роботи".

У штаті такої компанії кілька вчених, а також найкращих інженерів-розробників. Керівники ретельно стежать за підтримкою рівноваги серед технічного потенціалу, маркетингу і виробництва так, щоб компанія могла ефективно відповідати на кроки лідера в будь-якій з цих трьох областей.

"Прикладне проектування". Ця стратегія вимагає:

- істотного проекту туристичного продукту і ресурсів проектування, і не вимагає досліджень та значної реальної розробки;
- доступу до користувачів виробів;
- професійні продавці, близько співпрацюють з проектувальниками виробів;
- гарне управління виробничою лінією, для запобігання дорогим, раптовим змінам технологічних систем;
- фінансового обґрунтування вибору прикладних програм для розробки;
- орієнтації на ефективну організацію туристичного обігу;
- таланту до мінімізації вартості розробки і виробництва шляхом використання елементів різних прикладних програм.

Стратегія прикладних програм проектування прагне уникнути творчих інновацій з точки зору економії. Планування є першочерговим, нові технології впроваджуються обережно, значно відділяючи стратегію від "стану мистецтва". Віддача від інвестицій і грошовий потік стандартні, управління орієнтоване на отримання прибутку.

"Я теж". Ця стратегія, яка була досить популярна в минулому, відрізняється наступним:

- відсутністю будь-яких досліджень і розробок;

- сильною функцією виробництва, домінуванням проектування туристичних продуктів і ресурсів;
- значною роллю витрат і ефективністю реалізації;
- здатністю швидко копіювати нові проекти.

Коригування вносяться тільки для того, щоб зменшити витрати на стадії формування туристичного продукту.

Цінова конкуренція, прагнення знизити витрати при відсутності витрат на розробку - все це веде до того, що компанія, яка використовує цей підхід, не витримає сутички з конкурентами по наступним стратегіям: "Ринок первинний", "Слідом за лідером". Стратегія "Я теж" вимагає послідовного підходу до виробництва та управління, а також чіткого управління ціновою політикою і поставками. Стратегія значно скорочує можливий період отримання прибутку з виробництва якого-небудь туристичного продукту і послуги після введення їх на ринок і, відповідно, прибуток лідерів. Стратегія "Я теж" вимагає далекоглядного підходу до виробництва та управління, а також використання жорсткої політики щодо цін та реалізації партнера. Технічний інноваційний ентузіазм, як і прагнення генерувати ідеї, не потрібні.

*Висновок:* Технологіям завжди потрібно надавати важливе значення. Сумлінне управління технологіями не вимагає великих зусиль у порівнянні з поганим управлінням, але вносить значний вклад в прибуток. Найкращий спосіб досягти таких результатів - це спланувати технологічну стратегію, засновану на систематичному аналізі технологічного профілю компанії.

*Список використаних джерел:*

1. Барометр международного туризма ЮНВТО: Краткий обзор основных тенденций // UNWTO World Tourism Barometer, February 2011 [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.unwto.org>.
2. Бойко М. Туристическая привлекательность Украины: закономерности формирования и ориентиры развития / М. Г. Бойко // Инвестиции: практика и опыт. - 2009. - №16. - С.34.
3. Гарбер А.Е. Основные теоретические и практические аспекты инновационной деятельности в туристическом хозяйстве Украины / О.Е.Гарбера // Инвестиции: практика и опыт. - 2009. - №23. - С.29-31.
4. Киндрик Т.А. Инновационная деятельность в туристическом хозяйстве Украины / Т.О.Киндрик, О.М.Головинов // Материалы конференции «Эффективные инструменты современных наук - 2010».
5. Ковешников В.С. Организация гостинично-ресторанного дела / Учеб. пособие [сайт для .М.П., Роглева Х.Й.] - М .: Кондор - Издательство, 2015. - 752 с.
6. Квартальнов В.А. Туризм / Учебник / - М .: Финансы и статистика, 2002. - 320 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг. Гостеприимство.Туризм. - М. ЮНИТИ .: 2003. - 1063 с.
8. Пазенок В.С. Туризмология. Теоретический образ туризма / Научное издание - М .: Академия туризма Украины, 2012. - 270 с.
9. Михайличенко Г.И. Инновационное развитие туристических предприятий: направления изменений и факторы влияния / Г.И. Михайличенко // Экономика. Управление. Инновации. - 2012. - №1 (7).
10. Новиков В.С. Инновации в туризме: учеб. пособ. для студ. высш. учеб. Заведите. / В.С.Новиков. - М .: Издательский центр «Академия», 2007. - 208 с.

*References:*

1. UNWTO Barometer international tourism: an overview of major trends // UNWTO World Tourism Barometer, February 2011 [electronic resource]. - Access: <http://www.unwto.org>.
2. Boyko MG Tourist attractiveness of Ukraine: laws formation and benchmarks / MG Boyko // Investment: practice and experience. - 2009. - №16. - P.34.
3. O. Garber Basic theoretical and practical aspects of innovation in the tourism sector Ukraine / O.Ye.Harbera // Investment: practice and experience. - 2009. - №23. - S.29-31.
4. TO Kindryk Innovative activity in the tourist sector Ukraine / T.O.Kindryk, O.M.Holovinov // Materials of the conference "Effective tools of modern science - 2010".
5. KoveshnikovV.S. Organization of hotel and restaurant business / Teach. guide [Malska .M.P., Rohlev H.Y.] - С .: Condor - Publishers, 2015. - 752 p.
6. Quarterly VA Walking / tutorial / - М .: Finance and Statistics, 2002. - 320 p.
7. F. Kotler Marketing. Hostepryymstvo.Turyzm. - М .: UNITY 2003. - 1063 p.
8. PazenokV.S. Turyzmolohyya. Theoretically tourism image / Nauchnoe edition - К .: Academy of Tourism of Ukraine, 2012. - 270 p.
9. GI Mykhaylichenko Innovative development of tourism enterprises: trends and factors influencing changes / GI Mykhaylichenko // Economy. Management. Innovation. - 2012. - №1 (7).
10. Novikov B.C. Innovations in Tourism: Textbook. posob. for the studio. High society. Textbook. rewound. / B.C.Novykov. - М .: Publishing center "Academy", 2007. - 208 p.