

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Институт повышения квалификации и переподготовки кадров
учреждения образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»

ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ

Методические рекомендации

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2012*

УДК 338.48(075.8)

ББК 65.433я73

И66

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 1 от 13.09.2012 г.

Автор-составитель: специалист по туризму отдела туристических услуг
ВГУ имени П.М. Машерова **О.Н. Дробышевская**

Р е ц е н з е н т :

старший преподаватель кафедры экономической теории
ВГУ имени П.М. Машерова *Т.М. Гращенкова*

И66 **Инновационный менеджмент в туризме : методические рекомендации / авт.-сост. О.Н. Дробышевская. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова», 2012. – 51 с.**

В методических рекомендациях представлены краткие теоретические сведения об инновационном менеджменте как об управленческой технологии и механизмах осуществления инновационной деятельности в туризме. Данное учебное издание имеет практическую направленность, включает достаточное количество разнообразных элементов, направленных на развитие умственных и творческих способностей слушателей.

Адресуется слушателям переподготовки по специальности «Менеджмент туристской организации» и системы повышения квалификации, а также практикующим специалистам сферы туризма.

УДК 338.48(075.8)

ББК 65.433я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2012

СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Сущность инновационного менеджмента как управленческой технологии	4
Тема 2. Инновационная инфраструктура и ее составляющие	10
Тема 3. Формы и методы регулирования инновационной деятельности	20
Тема 4. Маркетинговые стратегии инновационного предприятия	31
Методические рекомендации к семинарским занятиям	36
Контрольные и тестовые задания	38
Словарь терминов	45
Список рекомендуемой литературы	51

Тема 1. Сущность инновационного менеджмента как управленческой технологии

План

1. Сущность инновационного менеджмента.
2. Виды инновационного менеджмента, основные этапы и функции инновационного менеджмента.
3. Инновационная деятельность как объект управления.

1. Сущность инновационного менеджмента

Одной из наиболее значимых характеристик внешней среды функционирования компаний в современных условиях является ее высокая подвижность и непредсказуемость. Изменения в политике, экономике, демографии, культуре происходят настолько интенсивно, что фирмам все сложнее к ним приспосабливаться. В связи с этим становится наиболее актуальным прогнозирование «поведения» рынка для создания гибкой системы адаптации к новым условиям.

Таким образом, одной из важнейших управленческих задач становится повышение инновативности компаний, а именно их способности четко и адекватно реагировать на малейшие изменения на рынке, путем выпуска новой или усовершенствования старой продукции, внедрения новых технологий производства и сбыта, реструктуризации, усовершенствования системы внутрифирменного управления и использования новейших маркетинговых стратегий.

В результате, инновационный менеджмент становится основой конкурентной стратегии современных корпораций, а инновативность – мощнейшим конкурентным преимуществом.

Осуществляя инновационную деятельность, современные компании, как правило, преследуют цель долгосрочной эффективности функционирования на рынке. Для достижения данной глобальной цели реализуются следующие специфические задачи:

- увеличение рыночной доли;
- выход на новые целевые рынки;
- создание имиджа гибкой инновативной компании;
- продление или, наоборот, сокращение жизненного цикла услуги (товара) основного ассортимента;
- диверсификация деятельности.

Современная инновационная деятельность компаний выходит далеко за рамки только лишь научно-технической политики, основанной на разработке и внедрении нового продукта. Продуктовые инновации были и остаются важным стратегическим фактором развития, однако все чаще компании в процессе конкурентных действий используют целый комплекс нововведений, затрагивающий все сферы и области управления. Внедрение новых маркетинговых мер и подходов, реструктуризация компаний, переход к новым типам и методам управления корпоративными ресурсами также становятся стратегическими целями компании, причем наиболее эффективная инновационная политика строится на одновременном параллельном внедрении различных типов нововведений.

На основе комплексного подхода к инновационному процессу можно предложить определение **инноваций** как целенаправленно проводимых изменений во всех сферах хозяйственной деятельности компании для адаптации к внешней среде с целью достижения долгосрочной эффективности функционирования компании. Инновации в широкой интерпретации – это научно-технический прогресс в рамках отраслей, стран и регионов. А в узком смысле под инновациями следует понимать конкретные нововведения на фирме.

Такое понимание «инноваций» дает возможность выделения **инновационного менеджмента** как процесса управления нововведениями, основанного на применении присущих менеджменту принципов и функций.

Современными авторами **содержание понятия «инновационный менеджмент»** рассматривается, по крайней мере в трех аспектах:

- как науку и искусство управления инновациями;
- как вид деятельности и процесс принятия управленческих решений в инновациях;
- как аппарат управления инновациями.

Инновационный менеджмент как система представляет собой комплекс формальных и неформальных правил, принципов, норм, установок и ценностных ориентации, регулирующих различные сферы инновационной деятельности. В рамках постиндустриального общества это означает:

- 1) социально-экономический институт, активно влияющий на предпринимательскую деятельность и образ жизни, на развитие инновационной, инвестиционной, социально-экономической и политической сфер общества;
- 2) социальную группу менеджеров, профессионально занятых управленческим трудом в сфере общественного и частного бизнеса, а также творческой, педагогической, научной деятельности;
- 3) научную дисциплину, изучающую технико-организационные и социально-экономические аспекты управления производством.

В инновационном менеджменте следует выделять **два уровня**.

Первый представлен теориями социального управления инновационными системами и концентрирует усилия на разработке стратегий инновационного развития, социально-организационных изменений, а также других экономических и социально-философских концепций, объясняющих механизм функционирования экономической системы.

Второй уровень инновационного менеджмента являет собой прикладные теории организации и управления инновационной деятельностью, а потому носит функциональный прикладной характер и обеспечивает научно-методическую базу для выработки практических решений по совершенствованию управления, анализа инновационной деятельности, применению новейших приемов и методов воздействия на персонал, технико-технологические системы, на продуктовые и финансовые потоки.

Изучение деятельности современных компаний позволяет выделить и **ряд общих принципов** эффективного управления инновациями. В первую очередь это комплексность и перманентность инновационной деятельности. **Комплексность** предполагает создание поддерживающей системы, позволяющей максимально эффективно использовать преимущества от продуктовых инноваций. Основными составляющими данной системы являются: инновативная организационная структура, стимулирующая творчество и новаторство политика управления персоналом, новые и усовершенствованные технологии производственных процессов и, наконец, инновационный маркетинг, направленный на создание уникальных рыночных условий реализации нового продукта.

Таким образом, достигается максимально высокий уровень инновативности компании, не позволяющий конкурентам пользоваться преимуществами копирования новинок.

Перманентность инновационной деятельности преследует те же цели и достигается путем создания глобальной инновационной базы, которая позволяет использовать одни и те же ресурсы и ноу-хау для постоянного внедрения продуктовых инноваций. Оба вышеназванных принципа инновационного менеджмента являются основополагающими при стратегическом планировании инноваций и рассматриваются более подробно в главе, посвященной планированию инновационной деятельности.

Среди *прочих принципов* современного инновационного менеджмента можно назвать:

- обязательное целеполагание и стратегическое планирование инновационных процессов;

- сочетание централизации в определении стратегических приоритетов и источников финансирования инновационной деятельности и децентрализации в области исследований и разработок (R&D), инновационного маркетинга, организации и оперативного управления инновационными проектами;

- коллегиальность в принятии важнейших инновационных решений и обеспечение участия низовых звеньев управления и служащих в процессе планирования нововведений.

К *основным функциям* инновационного менеджмента относят: планирование, маркетинг, организацию, контроль и анализ эффективности инновационной деятельности. Исходя из перечисленных функций можно выделить *основные этапы (фазы)* осуществления инновационного менеджмента:

- сбор и анализ информации;
- постановка целей инновационного процесса;
- разработка общих инновационных стратегий;
- принятие управленческих решений;
- планирование инновационного процесса по фазам;
- организация и оперативное руководство;
- учет и контроль;
- корректировка целей и планов.

Реализация этапов инновационного менеджмента не может осуществляться в отрыве от принципов и методов экономических наук.

Инновационный менеджмент тесно связан с теорией и практикой общего менеджмента фирмы, маркетингом, производственным менеджментом, логистикой, стратегическим менеджментом, финансовым менеджментом предприятия. Так, например, сфера инновационного менеджмента непосредственно связана с маркетингом фирмы: инновационный менеджмент предприятия должен опираться на маркетинговые исследования и состояние рынка. Кроме этого в инновационной деятельности должны учитываться и такие факторы, как производственная культура, традиции, организация, инфраструктура, технологический уровень, кадровый потенциал предприятия и т.д. Но, пожалуй, самым важным обстоятельством является то, что инновационное управление, как деятельность, обращенная в будущее, тесно связаны и взаимно определяет стратегический менеджмент фирмы.

Взаимосвязь инновационного менеджмента и других видов управленческой деятельности можно представить в виде следующей схемы:

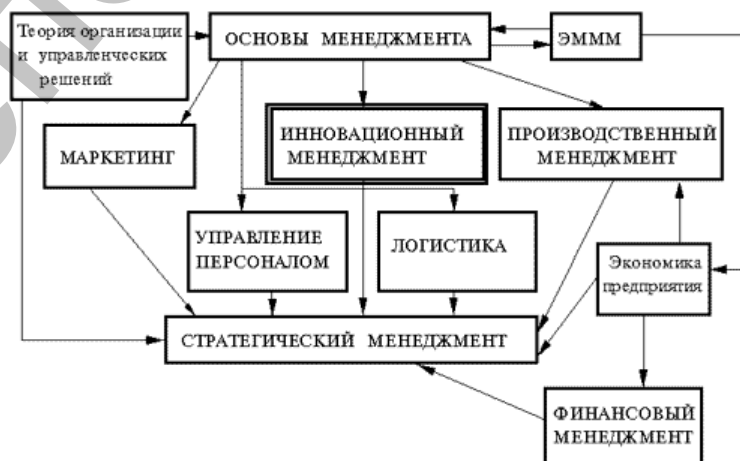


Рис. 1. Место дисциплины «Инновационный менеджмент» в цикле дисциплин по теории и практике управления.

Для инновационного менеджмента в туризме характерны как общие принципы и методы дисциплины, так и сугубо специфические черты.

Инновации в туризме – разносторонние организационно-управляющие нововведения, состоящие в целенаправленных изменениях, производимых на разных уровнях индустрии туризма. Сюда относятся правовое обеспечение туристических проектов, способность организации новых видов туристической деятельности, создание кардинально новых турпродуктов и товаров для путешествий, информационно-рекламное обеспечение туристического спроса, включающее в себя современные технологии. Основные усилия по развитию инноваций в туризме направлены на повышение конкурентоспособности предприятий, на значительное улучшение туристического сервиса.

Таким образом, инновация – необходимый пункт в программе развития и реализации турпродукта на рынке. Главная цель турфирмы – выжить в условиях конкуренции, заинтересовать и привлечь максимальное количество потребителей. Именно с помощью инновационных аспектов в текущей деятельности фирмы есть возможность обеспечить своему турпродукту вполне стабильное существование на рынке.

2. Виды, основные этапы и функции инновационного менеджмента

Основные функции инновационного менеджмента – это прогнозирование, планирование, анализ внутренней и внешней среды, принятие решений, мотивирование, контроль. Основные функции инновационного менеджмента являются общими для всех видов и любых условий внедрения инноваций, они отражают содержание основных стадий управления инновационной деятельностью. Основные функции разделяют на два вида или направления: **стратегический и функциональный (или оперативный)**.

Стратегический менеджмент сосредотачивает свои усилия на анализе макроэкономической, политической и рыночной конъюнктуры. Для упрочения положения фирмы особое внимание уделяется анализу и созданию конкурентных преимуществ фирмы.

В арсенале методов анализа все большее место занимают теория вероятностей, теория очередей, эконометрические модели, концепция движущих сил и главных достоинств. Без стратегического видения, формирования соответствующих стратегий развития инновации не получают реального развития.

Основные этапы и функции стратегического инновационного менеджмента представлены на рисунке:



Рис. 2. Основные этапы и функции стратегического инновационного менеджмента.

Важнейшей частью стратегического менеджмента является **инновационная стратегия** – это одно из средств достижения целей предприятия, отличающееся от других средств своей новизной, прежде всего для данной компании и, возможно, для отрасли, рынка, потребителей. Инновационная стратегия подчинена общей стратегии

предприятия. Она задает цели инновационной деятельности, выбор средств их достижения и источники привлечения этих средств.

Существует много различных видов стратегии: наступательная, защитная (оборонительная), промежуточная, поглощающая, имитационная, разбойничья и др.

Наступательная инновационная стратегия характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. При наступательной стратегии необходима ориентация на исследования (во многих случаях даже на фундаментальные) в сочетании с применением новейших технологий. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализовать новшества и способности предвидеть рыночные потребности. Она характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера. Но наступательная стратегия может быть реализована и небольшими предприятиями (особенно инновационными организациями), если они концентрируют усилия на одном или двух инновационных проектах.

Защитная (оборонительная) стратегия характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При защитной стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции. Такую стратегию используют предприятия, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции. Эти компании имеют более прочные позиции в области маркетинга и производства по сравнению с инновационными разработками, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами.

Промежуточная стратегия характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами.

Поглощающая стратегия предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями.

Имитационная стратегия характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией.

В практической инновационной деятельности имеет место сочетание этих видов стратегии, поэтому важно определение пропорций, на основе которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

Оперативный тактический инновационный менеджмент сосредоточивает свои функции на конкретных мероприятиях по управлению разработкой, внедрением, производством и коммерциализацией новшеств. В оперативном менеджменте внимание направлено на кратко- и среднесрочный горизонты. Системы оперативного менеджмента располагают достаточной полнотой информации, характеризуются низкой степенью неопределенности и ориентированы на средний и нижний уровни менеджмента.

Оперативное управление инновационной деятельностью анализирует возможности, ищет и согласует наиболее эффективные пути и средства реализации принятой стратегии развития предприятия. Оно сосредоточено на формировании производственных, научных, маркетинговых, а также различных обеспечивающих подсистем предприятия, осуществляет управление подразделениями материально-технического снабжения, сбыта, информационного и финансового обеспечения.

Целью деятельности в области оперативного управления инновациями является реализация потенциала организации для достижения высоких объемов реализации, прибыли, доходов и упрочения ее позиций на рынке.

Классификацию и виды инновационного менеджмента можно представить в виде следующей (табл. 1):

Классификация и виды инновационного менеджмента

Функции инновационного менеджмента	Виды инновационного менеджмента	
	Стратегический	Функциональный, оперативный
Прогнозирование	Стратегии приоритетов развития и роста	Новых товаров, технологий
Планирование	Экспансия в новые отрасли, рынки	Повышение качества и конкурентоспособности товаров
Анализ внешней среды	Анализ макроэкономической, политической и рыночной конъюнктуры	Анализ поведения конкурентов, емкости рынка, объемов продаж и т.д.
Анализ внутренней среды	Анализ конкурентных преимуществ фирмы	Анализ факторов эффективности производства продукции
Виды решений	Стратегические решения по целям миссии и развитию фирмы	Оперативные решения по разработке, внедрению и производству новшеств
Мотивация	Обеспечение фирме динамического роста и конкурентоспособности	Обеспечение высокой производительности труда, высокого качества продукции, обновление производства
Контроль	Выполнение миссии фирмы, ее роста и развития	Контроль за исполнительской дисциплиной и качеством исполнения

Стратегический и оперативный инновационный менеджмент находятся во взаимодействии и содержательно дополняют друг друга в едином процессе управления. Так, если стратегический менеджмент концентрируется на важнейших проблемных и структурных областях, то оперативный менеджмент охватывает все направления деятельности предприятия, его функциональные подсистемы, структурные элементы и конкретно всех участников инновационной деятельности.

3. Инновационная деятельность как объект управления

Инновационная деятельность является не единичным актом внедрения какого-либо новшества, а целенаправленной системой мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств. Будучи многовариантным, альтернативным типом деятельности, инновационный процесс представляет собой комплекс связанных между собой явлений – от рождения идеи до ее коммерциализации. Комплексность процесса придает особую сложность методам и приемам управления инновационной деятельностью; инновационные процессы как объект управления характеризуются неопределенностью, многовариантностью и по своей сути являются вероятностными. В свою очередь, это определяет особенности методологии и организации инновационного менеджмента.

Являясь объектом инновационного менеджмента, новшества не только заставляют менеджера использовать новые формы и методы воздействия, но и наполняют новым содержанием сам процесс управления, придавая ему новое содержание и стратегическую направленность.

Инновационная деятельность является не простым объектом управления, она требует от персонала помимо высокой квалификации и четкой профессиональной ориентации особого типа восприятия и мотивации, а также умения рисковать.

По мере усиления инновационной направленности экономики все более весомое воздействие на воспроизводственный процесс оказывают научные знания и навыки, программные продукты, патенты и лицензии, т.е. объекты, не имеющие натурально-вещественной формы. Объектом управления становятся «незримые» интеллектуальные активы предприятия и виртуальные технологии.

Инновационная деятельность состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание. Соединяясь воедино, научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционно-финансовые, коммерческие и производственные мероприятия подчинены одной главной цели – созданию новшества. Поэтому инновационную деятельность нельзя свести ни к одной из ее составляющих; она характеризуется фронтальностью, высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Руководство инновационной деятельностью осуществляется посредством **инновационного менеджмента** – одно из направлений стратегического управления, осуществляемого на высшем уровне организации. Целью менеджмента является определение основных направлений научно-технической и производственной деятельности организации: разработка и внедрение новой продукции и технологии (инновационная деятельность); модернизация и усовершенствование выпускаемой продукции и технологии, дальнейшее развитие производства традиционных видов продукции; снятие с производства устаревшей продукции.

Главное внимание в инновационном менеджменте уделяется выработке стратегии инновации и мер, направленных на ее реализацию. Разработка и выпуск новых видов продукции становится приоритетным направлением стратегии организации, так как определяет остальные направления ее развития.

Инновационный менеджмент – это особая организационно-управленческая деятельность, направленная на получение высоких экономических, социальных и экологических результатов путем использования инноваций в производственно-коммерческой деятельности.

Таким образом, инновационный менеджмент призван гарантировать наиболее эффективное использование инноваций для обеспечения развития и устойчивости организаций в динамичной рыночной среде. Инновационный менеджмент преимущественно направлен на повышение эффективности функционирования и развития организации, это менеджмент организации – лидера или организации, стремящейся стать лидером в определенной сфере, видах деятельности на рынках конкретных товаров и услуг.

Тема 2. Инновационная инфраструктура и ее составляющие

План

1. *Содержание понятия «инновация».*
2. *Виды инноваций.*
3. *Жизненный цикл и функции инноваций.*
4. *Инновационные процессы.*
5. *Инновационная деятельность в туризме.*

1. Содержание понятия «инновация»

Инновации и инновационная деятельность традиционно представляются как направление научно-технического прогресса (высокотехнологичной его составляющей) и как процесс, связанный с внедрением результатов научных исследований и разработок

в практику. Однако смысл и содержание понятия «**инновация**» более широк. Сфера инноваций всеобъемлюща, она не только охватывает практическое использование научно-технических разработок и изобретений, но и включает перемены в продукте, процессах, маркетинге, организации. Инновация выступает в качестве явного фактора перемены, как результат деятельности, воплощенный в новый или усовершенствованный продукт, технологические процессы, новые услуги и новые подходы к удовлетворению социальных потребностей.

В оксфордском толковом словаре понятие «**инновация**» (*innovation*) разъясняется следующим образом: «Любой новый подход к конструированию, производству или сбыту товара, в результате чего новатор или его компания получают преимущество перед конкурентами».

Термин «**инновация**», в современном его понимании, первым стал применять Й. Шумпетер, который подчеркивал, что инновация – это существенная смена функции производимого, состоящая в новом соединении и коммерциализации всех новых комбинаций, основанных на использовании новых материалов и компонентов, внедрении новых процессов, открытии новых рынков, внедрении новых организационных форм.

К этому можно добавить, что инновация – это новый продукт, новое явление или действие на рынке (предприятии), которое имеет целью привлечь потребителя, удовлетворить его потребности и одновременно принести доход предпринимателю.

Факторы, определяющие инновационное развитие:

- рыночная конъюнктура и конкуренция (как на внутреннем, так и внешних рынках);
- среда (уровень развития науки и техники, законодательная и нормативная база, политическая и экономическая стабильность);
- кадры (ученые, специалисты, предприниматели, менеджеры, политические деятели, государственные служащие);
- ресурсы (природные, производственные, финансовые, научно-технические, технологические, инфраструктура).

Побудителями инноваций являются постоянные изменения, происходящие в различных сферах человеческой деятельности. В каждой из них целями нововведений являются внедрение новых процессов или продуктов, которые направлены на обеспечение устойчивого и долгосрочного экономического роста. К ним относятся:

- усовершенствование или создание новых материалов, оборудования, технологических процессов, продуктов, услуг и методов, коренным образом изменяющих или существенно улучшающих эффективность экономики;
- изменения в социальной структуре для повышения социального статуса личности и достижения оптимального соотношения личных и общественных интересов;
- модификации сложившейся системы управления, позволяющие улучшать деятельность предприятий и организаций и способствующие адаптации к меняющимся условиям.

Все нововведения в технике, технологии, экономике, управлении и социальной сфере взаимосвязаны друг с другом, и чтобы внедрить нововведение в какой-либо из этих сфер, практически всегда необходимо осуществить соответствующие изменения и в других. Это объясняется тем, что в подавляющем большинстве инновации базируются на одновременном целенаправленном сочетании и использовании самых различных видов знания ради получения новых областей его экономического применения.

Документально оформленный результат исследований, разработок или экспериментальных работ по повышению эффективности какой-либо сферы деятельности является **новшеством (новацией)**. К ним относятся открытия, изобретения, патенты, ноу-хау, документация на новый или усовершенствованный продукт, технология или производственный процесс, а также различные рекомендации, методики, инструкции, стандарты, результаты маркетинговых исследований, рационализаторские предложения.

Новшество в виде новых знаний, подходов, приемов приобретает новое качество и превращается в инновацию (нововведение) с момента его внедрения и начала распространения. **Инновация** – конечный результат внедрения новшества в целях получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта, востребованного обществом. Иными словами, инновация – это конкретный результат любой созидательной, связанной с риском деятельности, которая обеспечивает продвижение и внедрение на рынок новых, существенно отличающихся от прежних, благ, более полно удовлетворяющих потребности; открытие и освоение новых рынков или достижение других конкретных целей

2. Виды инноваций

Нововведения (инновации) возможны во всех сферах деятельности человека. Исходя из многовариантных возможностей, инновации различаются по сфере приложения, масштабам распространения и по характеру.

По сфере приложения инновации подразделяются на научно-технические, организационно-экономические, социально-культурные и государственно-правовые.

По масштабам распространения различают глобальные, национальные, региональные, отраслевые и локальные (на предприятии, в компании) инновации.

По характеру они могут быть эволюционными и радикальными.

Эволюционные нововведения происходят непрерывно и в своем большинстве являются следствием идей и предложений, поступающих из сферы производства, сбыта, потребления. Процесс эволюционных нововведений целиком подчинен общественным потребностям, формируется платежеспособным спросом и ограничивается возможностями технологического потенциала той системы, в рамках которой он происходит. Частота выхода на рынок с нововведениями зависит от накопленного эмпирического опыта и знаний. В результате повышаются возможности компании по получению и анализу информации о предпочтениях потребителей, восприятию сигналов рынка, а накопленные знания позволяют совершенствовать продукты и технологии с помощью инноваций.

Эволюционные инновации можно классифицировать по предмету приложения, воздействию на процесс производства и деятельность компаний, а также по характеру удовлетворяемых потребностей. Традиционным подходом к типологии нововведений по предмету приложения является их разделение на инновации-продукты и инновации-процессы.

Инновация-продукт – новшество в виде принципиально нового или усовершенствованного продукта, которое продвигается в форме товара на рынок. Зачастую внедрение нового продукта бывает связано с освоением или созданием новых рынков.

Инновация-процесс – это техническое, производственное и управленческое усовершенствование, снижающее затраты на производство продукта. Инновация-процесс может превратиться в инновацию-продукт, если востребована на рынке.

Инновацию-сервис, связанную с обслуживанием процессов использования продукта за пределами предприятия (программное обеспечение компьютеров).

Все виды инноваций находятся в тесной и неразрывной взаимосвязи. Так, например, продукт-инновация может влиять на изменение производственных процессов, технологий, организационных условий (особенно при обучении работников и создании специальных условий труда). Через процесс-инновацию одновременно можно создать необходимые технические предпосылки для продукта-инновации. В то время как продукт-инновация направлен на результат труда, процесс-инновация ориентирован на повышение эффективности производственного процесса, социальные инновации связаны с изменениями в области социально-технической системы. Социальные инновации могут быть одновременно и инструментом для продукта-инновации. Все инновации в итоге направлены на повышение социально-экономической эффективности производ-

ства, а от результатов инновационной деятельности во многом зависит стабильность в настоящем и успех в будущем.

К инновациям, влияющим на процесс производства и деятельность компаний на рынке, относятся технологические, производственные, экономические, торговые, социальные, правовые, управленческие и информационные.

В сфере услуг инновациями являются принципиально новые или существенно усовершенствованные методы их производства и предоставления (обслуживания), которые не могут быть обеспечены прежними производственными методами. Это туристские, банковские, консалтинговые услуги, другие сектора с ориентацией на новейшие информационные и коммуникационные технологии.

Достаточно часто компании прибегают к помощи *адаптивных инноваций*, которые являются реакцией на нововведения, осуществленные конкурентами, с целью приспособиться к изменившейся ситуации и обеспечить выживание компании. Особое место занимают псевдоинновации, не приводящие к изменению потребительских характеристик продуктов, а имитирующих их.

К инновациям по характеру удовлетворяемых потребностей можно отнести нововведения, создающие новые потребности и развивающие существующие.

Инновации могут не только сохранять и совершенствовать технологические и рыночные возможности фирм, но и, как ни странно, их разрушать. Так называемые архитектурные инновации иногда требуют замены существующих технологий и продуктов, а также рыночно-потребительских связей. Инновации, которые создают для существующих технологий и продуктов новые ниши на рынке, приводят к появлению иной категории потребителей и разрушают сложившиеся рыночные связи.

Радикальные нововведения не являются реакцией на потребности рынка. Они связаны прежде всего с наукой, научными открытиями, прорывными изобретениями, которые обладают определенной независимостью от общественных потребностей. Применение радикальных нововведений означает разрыв с предшествующими тенденциями, открывает новую общую концепцию дальнейших усовершенствований. Спрос на них непредсказуем из-за отсутствия в момент их появления достаточно четких областей их применения. Среди радикальных нововведений выделяют базисные инновации на основе новых знаний о природе материального мира. Они являются основой для формирования нового технологического уклада, определяют его структуру. Их внедрение связано с крупными инвестициями в формирование новых отраслей и направлений развития. Поэтому на первых фазах освоения базисных инноваций необходима прямая и косвенная государственная поддержка. Процесс их внедрения является длительным и сопровождается значительным риском. Радикальные инновации подразделяют на несколько категорий. Прежде всего это системные инновации, обеспечивающие появление других нововведений – улучшающих (прирастающие инновации). Через них обеспечивается распространение принципиально новой техники и технологии в различных сферах производства, что способствует внедрению базисных инноваций. Такие инновации обеспечивают важные технические улучшения продуктов, технологических процессов.

Кроме этого выделяют еще и следующие виды инновации: *кризисная инновация и инновация развития*. При грамотном подходе к созданию и реализации инновации она может принести немалый доход и немалую пользу. *Кризисная инновация* – это скорое быстрое решение о нововведении для того, чтобы спасти существующий товар от исчезновения с рынка. Она выводится на рынок в рекордно сжатые сроки и при правильном позиционировании на рынке товар выживает. *Инновация развития* – несколько отличный от предыдущего вид. Она внедряется медленно и продуманно, выводится на рынок не спонтанно, а постепенно, является поддерживающей инновацией, способной предупредить старение существующего товара.

Для туристского бизнеса необходимо использование двух этих видов инновации, так как туристский рынок – рынок нестабильный, поддающийся влиянию различных событий в окружающих и смежных областях. В данных условиях турфирмы должны не только создавать новый продукт, но уметь своевременно реагировать на новые изменения в различных областях деятельности, смежных с туризмом, обладать способностью к созданию новых методов работы и улучшению результатов деятельности.

Таким образом, инновация – необходимый пункт в программе развития и реализации турпродукта на рынке. Главная цель турфирмы – выжить в условиях конкуренции, заинтересовать и привлечь максимальное количество потребителей. Именно с помощью инновационных аспектов в текущей деятельности фирмы есть возможность обеспечить своему турпродукту вполне стабильное существование на рынке.

3. Жизненный цикл и функции инноваций

Инновационная деятельность состоит из выполнения целого ряда мероприятий, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи, каждая стадия этой деятельности подчинена своей логике развития, имеет свои закономерности и свое содержание. Соединяясь воедино, научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционно-финансовые, коммерческие и производственные мероприятия подчинены одной главной цели – созданию новшества. Поэтому инновационную деятельность нельзя свести ни к одной из ее составляющих; она характеризуется фронтальностью, высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Подобные Каждая инновация реализуется по схеме, называемой **инновационным циклом**, включающим различные этапы – от идеи до коммерциализации новшества.

Инновационный цикл (рис. 3) включает в себя период создания новации и жизненный цикл. Это обусловлено тем, что новшество может использоваться для создания инноваций неоднократно, причем в сферах, иногда очень удаленных от сферы появления новации.

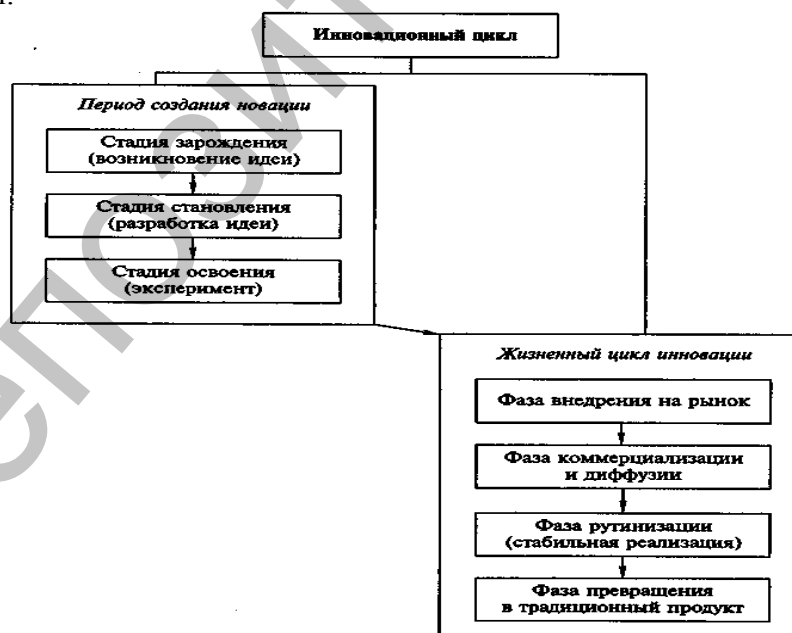


Рис. 3. Схема инновационного цикла.

Первичным этапом нововведения является творческий акт создания идеи, имеющей вероятностный характер. Этап рождения новой идеи связан с возникновени-

ем концепции новшества. Этот творческий акт, трудно планируемый и прогнозируемый, основан на чередовании накопления знаний и мгновенных озарений, тесном взаимодействии мыслительных процессов с интуитивными догадками. За этапом рождения идеи следует этап изобретения или разработки предметной формы новшества, т.е. придания идее материальной субстанции и формы. Результатом изобретения является ин-формационный продукт: конструкция изделия, технологическая схема процесса и т.д. На этом этапе доказывается научно-техническая возможность реализации идеи новшества. Следующим этапом является нововведение, состоящее в материализации идеи, информации, заложенной в научных исследованиях и конструкторских разработках. Этап нововведения состоит из первичного акта внедрения единичного новшества с его последующим тиражированием.

Создание новой технологии *разработки* включает проведение лабораторных исследований, проектирование технологических схем, составление технологической документации (технологических регламентов, карт, рецептов, инструкций, чертежей, инструмента, оснастки и т.д.). В этом случае необходима отработка новой технологии на экспериментальных установках либо в опытном производстве.

Следующий этап посвящен освоению новой продукции или новой технологии в производстве. На производственной стадии осуществляется весь комплекс работ по освоению новой продукции (услуги). Одновременно с подготовкой и освоением новой продукции решается задача подбора и обучения персонала. Производственный этап создания новшества составляют:

- инвестиционные мероприятия, связанные с организацией производства новой продукции или применением новой технологии;
- переквалификация, подбор и обучение персонала;
- расширение масштабов производства и диффузии новшества;
- выход новшества на рынок и его коммерциализация.

Инновационный цикл не будет полностью завершенным, если он остановится на одной из промежуточных стадий периода новации или фазе жизненного цикла.

В туристском бизнесе инновационный цикл начинается с момента возникновения идеи об открытии нового направления (дестинации) поездок, создания нового продукта или внесения изменений в существующий, внедрения новых видов технологии или коммуникаций. Разрабатывается и определяется целевая направленность продукта с ориентацией на определенного потребителя, примерное наполнение туристского продукта.

После формирования идеи будущего продукта изучаются возможности реализации идеи на практике, осуществляются поиск и отбор поставщиков и партнеров, планирование основных и дополнительных услуг, транспортировки, медицинского страхования, предварительная экономическая и ценовая проработка. После таких действий проводится экспериментальная проверка продукта: презентация, пробные продажи, оценка предполагаемого спроса и конкурентоспособности. На этом заканчивается период создания новации. Следующим этапом инновационного цикла является комплекс мер, направленных на продвижение туристского продукта и внедрение его на рынок, реализацию и коммерциализацию (проведение пропагандистских и рекламных акций, прямой маркетинг, стимулирование сбыта, паблик рилейшнз). Формируется система управления сбытом, включающая стимулирование персонала.

Инновационный цикл заканчивается, когда другие субъекты туристского рынка начинают в своей деятельности активно применять эту инновацию.

Основные функции инноваций:

- они вовлекают в производство новые производительные силы, способствуют повышению производительности труда и эффективности производства, сокращают различного рода затраты;

- повышают уровень жизни каждого человека и общества в целом за счет разнообразия и качества производимой продукции и услуг, удовлетворения потребностей населения;
- помогают привести в соответствие структуру производства со структурой изменившихся потребностей, способствуют поддержанию равновесия между спросом и предложением, между производством и потреблением;
- являются результатом применения творческих возможностей и знаний конкретной личности, человеческого интеллекта, что, в свою очередь, стимулирует дальнейший рост творческой деятельности.

Однако не все компании, в том числе туристические, охотно применяют инновации на практике. Ведь инновация – это, прежде всего, риск и немалый. Любая инновация, особенно если она затрагивает организацию в целом, вызывает сопротивление, так как принятие и осуществление инновации связано с ломкой стереотипов восприятия, поведения и установок. Страх менять что-то в постоянной и привычной работе мешает фирмам обращаться к новым механизмам. Например, многие туроператоры предлагают своим региональным агентствам новую систему бронирования – бронирование туров в on-line, что позволяет получать практически мгновенное подтверждение тура. Таким образом, туроператор экономит время на обработке заявки, а турагент, в свою очередь, ускоряет процесс оформления клиента. Выгода очевидна: экономя время на работе, турагент получает возможность привлечь клиента своей оперативностью. Но до сих пор, несмотря на достаточно широкое применение и удобство данной системы, многие агентства отказываются так работать. Куда ближе непосредственный контакт с туроператором. Боязнь быть не услышанным и не понятым заставляет агентов обращаться к старой и проверенной системе бронирования – с помощью факса. Это яркий пример неприятия инновации. Чаще всего в основе отрицания инновации лежит социально-психологический аспект: оценивая свои возможности, достаточное количество сотрудников организации склонны считать, что они не имеют необходимых при внедрении инноваций умений и навыков. Это вызывает опасение оказаться лишним и как следствие – сопротивление изменениям.

4. Инновационные процессы

Необходимым условием экономического роста и повышения качества жизни любой страны является инновационная активность. В свою очередь она зависит от экономического и научно-технического потенциала государства, его инновационной политики и ресурсов, духовного состояния общества. На уровне предприятия (компании) инновационная активность зависит от выбора стратегии и качества управления деятельностью, гибкости производственных систем и использования ресурсов.

Инновационная активность проявляется через *инновационные процессы* – целенаправленную деятельность по созданию, освоению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, технологических и организационно-управленческих новшеств.

Характерной чертой инновационных процессов является их нелинейность в отличие от производства и логистики. Линейность предполагает однократное использование знаний, а инновационные процессы – перманентное, т.е. параллельность новаторской деятельности в отношении продукции, организации и управления – многообразие областей нововведений.

Инновационные процессы поддерживаются институциональными и структурными факторами, связанными с перераспределением ресурсов в соответствии с критериями сложившейся структуры общественных потребностей и наиболее полного удовлетворения текущего и перспективного платежеспособного спроса.

Инновационный процесс включает: нововведения; инновационную деятельность; государственную инновационную политику; инновационный потенциал; инновационную сферу; инновационную инфраструктуру и инновационные программы.

Инновационная сфера является частью системы экономических отношений. Это совокупность отраслей национального хозяйства (частных и государственных структур) и видов общественной деятельности, не принимающих прямого участия в создании материальных благ, но производящих особые потребительные стоимости, необходимые для функционирования и развития производства.

Й. Шумпетер следующим образом определил функциональное назначение инновационной сферы:

- коммерческий анализ потенциальных потребителей инноваций;
- поиск перспективных идей, источников функционирования;
- организация создания и внедрения новшества;
- тиражирование;
- поддержка и утилизация.

В инновационную сферу входят ученые и изобретатели, подразделения, разрабатывающие и внедряющие инновации; венчурные и научно-технические организации; система образования.

Условия функционирования инновационной сферы обуславливаются интеллектуальной собственностью и собственностью на продукты инновационной деятельности. В ней формируется специализированная материально-техническая база, накапливаются специальные приемы и методы организации и управления инновационной деятельностью, разрозненные процессы создания и внедрения новшеств объединяются в единый инновационный процесс, обеспечивающий условия их освоения предприятиями и потребителями.

Инновационный потенциал. Инновационное развитие каждой страны зависит от интеллектуального, духовного, нравственного и творческого потенциала общества. Базовыми составляющими такого потенциала являются развитие науки, уровень и качество образования населения, а сам инновационный потенциал определяется долей затрат на финансирование научно-исследовательских расходов в валовом национальном продукте.

Инновационная деятельность. Она осуществляется в любой общественной сфере – от экономики до образования, искусства и даже политики.

Существуют различные определения инновационной деятельности. Ее можно определить как комплекс научных, технологических, организационных, финансовых, коммерческих мероприятий, которые приводят к инновациям. В частном преломлении это совместная деятельность работников компании (предприятия), направленная на создание и внедрение новшеств.

Деятельность является инновационной, если в нее привносятся новые знания, технологии, приемы, подходы для получения результата, который широко востребован в обществе.

Инновационная деятельность носит системный характер, и эту систему образуют общество и субъекты такой деятельности.

Она представляет собой комплекс мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств, объединенных в одну логическую цепь. Каждое звено этой цепи имеет свое содержание и свои закономерности развития. Научные изыскания, опытно-конструкторские и технологические разработки, инвестиционные, коммерческие и производственные мероприятия подчинены одной главной цели – созданию новшества.

Инновационная деятельность характеризуется высоким уровнем неопределенности и риска, сложностью прогнозирования результатов.

Приоритетными являются экономические условия, а важнейшим параметром в ходе инновационной деятельности становится время. Ресурсы, вовлекаемые в инновационный процесс, могут быть обесценены, если конкурент опередит с выходом новой продукции на рынок.

Инновационной деятельности присущи стремление к максимальной сбалансированности технологических и экономических факторов, оптимизация временных границ, вовлечение максимально возможного числа источников инновационных идей, а также экономия издержек в ходе всего жизненного цикла нововведений.

Инновационная деятельность в отличие от обычной производственной характеризуется:

- большим риском при коммерциализации инноваций (до 50 %); необходимостью постоянного контроля за промежуточными этапами внедрения инноваций, чтобы в случае отсутствия конкретных результатов принять решение о прекращении работ;
- сложностью установления зависимости результатов от затраченных ресурсов и размеров инвестиций (в первый период внедрения инновационная продукция может не давать никакой прибыли, а затем прибыль резко возрастает).

Инновационная инфраструктура. Производственная, научно-техническая и инновационная деятельность тесно связаны между собой, однако формирование инфраструктуры каждого вида деятельности характеризуется специализированными организационными элементами и механизмами их функционирования. Процесс развития инновационной инфраструктуры начинался с создания отдельных лабораторий, технопарков и инкубаторов наукоемких технологий. В последние годы создается инфраструктура науки, соответствующая требованиям рыночной экономики: наукограды, особые экономические зоны и специальные финансовые структуры; система высшего образования. Развивается сфера наукоемких услуг – инжиниринг, лизинг, консультирование.

5. Инновационная деятельность в туризме

В инновационной деятельности туристский бизнес опирается на фундамент накопленных знаний. Приступать к воплощению новых идей и созданию новых направлений туризма следует лишь после познания и изучения форм и методов работы как прошлого, так и настоящего. Глубокое понимание сферы деятельности позволяет предвидеть развитие событий и опережать конкурентов. На внедрение инноваций в туризме влияет экономическая ситуация в стране, социальное положение населения, национальное законодательство, а также межправительственные и международные соглашения. Поэтому мотивы и причины появления инноваций в туристской деятельности в каждой стране бывают разными. Однако для любой страны имеется несколько характерных черт:

- растущие потребности населения в знакомстве с образом жизни в других регионах и приобретении новых знаний;
- насыщение многих классических и традиционных направлений поездок (дестинаций);
- опасность потери квоты рынка во въездном туризме;
- обострение конкуренции, рост предложений стандартизованных глобальных продуктов;
- необходимость сдерживать выезд своих граждан в зоны, аналогичные по условиям регионам своей страны (природа, культура, климат);
- технологическая революция и экспансия услуг в экономике;
- переход от экономики предложения к экономике спроса.

Базируясь на положениях Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС), в туристской сфере развивается инновационная деятельность **по трем направлениям.**

1. Внедрение нововведений (организационные инновации), связанных с развитием предприятия и туристского бизнеса в системе и структуре управления, включая реорганизацию, укрупнение, поглощение конкурирующих субъектов на основе новейшей техники и передовых технологий; кадровой политики (обновление и замена

кадрового состава, система повышения квалификации, переподготовка и стимулирование работников); рациональной экономической и финансовой деятельности (внедрение современных форм учета и отчетности, обеспечивающих устойчивость положения и развития предприятия).

Примером такого направления является использование информационных и интернет технологий в туризме. По мнению многих специалистов туристской отрасли, в ближайшем будущем штат любой туроператорской компании будет на 70% состоять из IT-специалистов. Интернет станет основным каналом по продаже туров. Электронные авиабилеты и электронные визы стали нормой. Роль государства в сети повышается. Многие туристические компании увеличивают бюджеты на интернет-рекламу. Процент on-line бронирований в белорусском интернете еще очень мал, порядка 1–3%: клиенты пока предпочитают пользоваться ресурсами турфирм лишь для получения информации. Причины низкого уровня on-line дистрибьюции – в низкой актуализации данных на сайтах, которые, как правило, обновляются один раз в день, а также ментальность российского покупателя: людям недостаточно информации на сайте, им нужно живое экспертное мнение. Но самое главное – покупатели боятся переводить через сеть крупные суммы. Таким образом, для полноценной работы механизма туристических интернет-продаж стране необходимо преодолеть правовой вакуум, касающийся электронной подписи и электронных денег, а также регламентировать этот вид услуг. Когда платежи будут защищены законом и банковскими инструментами, процесс пойдет живее.

Еще одним примером организационной инновации может быть рост туроператорских интернет-продаж. Переход туроператора к прямым продажам уводит клиентов от агента. Международный тренд показывает, что независимые агентства утрачивают влияние на клиента, растут продажи производителя. Но пока нет законов, позволяющих людям не бояться платить крупные суммы через интернет, и остается необходимость письменного договора, роль агентств, особенно в регионах, значима.

2. Маркетинговые инновации, позволяющие охватывать потребности целевых потребителей или привлекать не охваченных на данный период времени клиентов.

Примером таких инноваций служит появление новых видов туризма. Одним из таких видов является кино туризм. Среди разнообразия туров по кино туризму можно выделить следующие: «По следам Гарри Поттера», «По местам съемок «Дневник Бриджит Джонс», в Париже можно обнаружить места, где снимались фильмы «Такси», «Королева Марго», «Амели» и т.д., также можно отметить огромную популярность экскурсий по местам, указанным в фильме «Код да Винчи» и множеству кино-мест в Нью-Йорке.

3. Периодические нововведения (продуктовые инновации), направленные на изменение потребительских свойств туристского продукта, его позиционирование и дающие конкурентные преимущества.

Например, турецкий рынок предложил три новых отеля сети World of Wonders: Kremlin Palace, Venezia Palace и 1С Tropicana. Kremlin Palace представляет собой комплекс зданий, каждое из которых в точности повторяет какой-либо фрагмент Московского Кремля. Этот шикарный пятизвездочный отель обслуживает своих туристов почти тотальным all-inclusive, в стоимость обслуживания включены даже импортные элитные алкогольные напитки, услуги прачечной, парикмахерской, сауна, тренажерный зал и многое другое, что обычно предлагается в отелях за дополнительную плату. Отель нацелен на предоставление своим гостям обслуживание самого высокого качества.

Другой отель сети WOW Venezia Palace 5* предлагает своим клиентам в качестве новой и привлекательной услуги аниматоров, которых с полным правом можно назвать достопримечательностью отеля. Колоритные персонажи из разных стран – Турции, Марокко, Канады - практически с утра до вечера развлекают гостей. В 11.30 Water -

gym, в 12.00 – Pool games в бассейне, затем курсы танцев живота и латиноамериканских танцев, водное поло, стрельба из лука и т.д. отель построен в венецианском стиле и радует своих клиентов таким развлечением, как катание на гондоле. Размеры бассейна – 3500 кв. метра, вполне позволяют романтическую прогулку такого рода. Это придает дополнительный романтический оттенок программе для молодоженов, да и другим гостям. Несомненно, такая услуга доставляет большое удовольствие. Как утверждает г-н Орай Юнал, вице-президент холдинга «Юнал», построившего и управляющего отелем, «нужен постоянный поиск новых идей, иначе не выдержишь конкуренции. Желания туристов переменчивы, но побеждает общее стремление получить отдых максимально высокого качества. Туристы – это двигатель прогресса».

Тема 3. Формы и методы регулирования инновационной деятельности

План

1. Организация инновационной деятельности
2. Создание инноваций и их внедрение
3. Инновационное поведение предприятия
4. Инновационная деятельность в туристической фирме

1. Организация инновационной деятельности

Развитие любой хозяйственной системы включает инновационные составляющие, преобразующие производственную сферу. К их числу относят технику нового типа, передовые технологии, соответствующую им организацию труда и производства, изменяющуюся мотивацию и предпринимательство. **Инновационный тип** развития хозяйствующих субъектов характеризуется:

- новаторскими стратегическими и тактическими целями;
- использованием новейшей техники и передовых технологий на основе новой организации и мотивации труда;
- ресурсными и организационно-управленческими возможностями.

Инновации – это магистральный путь, обеспечивающий постоянный рост и процветание компании. Питер Друкер в книге «Практика менеджмента» отмечает: «Целью любого предприятия является создание потребителя, любое предприятие имеет две (и только эти две) основные функции: маркетинг и инновации».

Маркетинг – это уникальная функция бизнеса. Предприятие может существовать только в такой экономической среде, в которой перемены естественны и желанны. Второй функцией является инновация. Инновацией может быть поиск и внедрение новых применений для привычных продуктов, методов обеспечения сбыта или управления, нововведение в подготовке менеджеров, предоставление более качественных и дешевых товаров и услуг.

Инновации касаются всех форм предпринимательской деятельности. Это одинаково важно как для промышленных предприятий, так и для банка, страховой компании или туристской фирмы и других организаций. В инновационной деятельности можно выделить следующие **компоненты**:

– **определение целей**

При определении целей инноваций самое сложное состоит в прогнозировании последствий и значимости различных новшеств. Без сомнения желательно достичь технологического лидерства, однако всегда сложно определить, что важнее: сотня незначительных, но применимых немедленно усовершенствований продукта или одна фундаментальная разработка, которая через несколько лет в корне изменит природу бизнеса.

Чтобы определить инновационные цели, во-первых, необходимо прогнозировать потребности рынка, во-вторых, учитывать обстоятельства, возникающие или могущие возникнуть в связи с технологическим прогрессом во всех сферах бизнеса.

Типичными инновационными целями компании могут быть: новые продукты и услуги; усовершенствование продукта и производственного процесса; внедрение новшеств во всех видах организационной и управленческой деятельности.

– развитие инновационного потенциала

Предпринимательство неразрывно связано с управлением инновациями и рисками. Основные функции менеджмента (планирование, организация, оперативное управление, использование персонала, экономический контроль) должны быть ориентированы на стратегию развития, постоянные изменения внутри предпринимательских структур, на адаптацию к окружающей среде. В этом случае можно обеспечить получение устойчивого оптимального размера предпринимательского дохода.

Успех инновационного менеджмента предполагает соблюдение определенных принципов. На начальной стадии предпочтительно вкладывать средства в небольшие сконцентрированные проекты, для выполнения которых создаются независимые специальные подразделения. Они обеспечивают формирование и развитие постоянной инновационной ориентации работников предприятия, проводят исследования конкурирующих товаров и отраслевых тенденций их развития, регулярно информируют руководство предприятия о перспективах появления новых товаров и услуг на рынке, оценивают коммерческие перспективы разрабатываемого нового продукта в условиях конкурентной среды.

Успешность инновации во многом зависит от времени выхода на рынок с новым товаром. Совсем небольшое запоздание по сравнению с соперником или отсутствие рыночной ниши могут привести к тому, что ситуация для компании осложнится.

– динамическое моделирование бизнеса

Новые технологии, размывание границ между отраслями, глобализация рынков и усиление конкуренции в значительной степени влияют на среду, в которой действует бизнес. Эти факторы привели к появлению *динамического моделирования бизнеса* (dynamic business modeling – DBM). Его сущность в интегрировании знаний разных экспертов, что позволяет углубить понимание динамики событий, происходящих на инновационной арене.

– управление инновациями

Каждая компания должна найти свой уникальный способ балансирования между стандартами и инновациями, между равновесием и противоречием, способствующими развитию.

При организации управления следует постоянно помнить о том, что ресурсы компании ограничены. Поэтому, развивая подразделения, работающие с потребителями, нельзя забывать об инвестициях в основной производственный процесс.

Важное значение имеет *отношение к потребителям*. Сотрудникам компании всегда следует помнить правило: относитесь к клиентам так, как бы вы хотели, чтобы они относились к вам. Нужно знать потребности потребителя и оправдывать его ожидания удовлетворением этих потребностей, в том числе и эмоциональных. Потребителю важны как физические качества продукта, так и репутация компании.

Будущее маркетинга состоит в том, чтобы владеть обширной базой данных о потребителях, что позволит правильно формулировать индивидуальные предложения. Внедряя новый продукт или услугу, следует учитывать отношение клиентов к инновациям (табл. 2).

Классификация потребителей по восприимчивости инноваций

Категория потребителей	Доля, %	Характеристика потребителей
Новаторы	2,5	Идут на риск, опробуя новшества
Ранние последователи	13,5	Лидеры по восприятию новшеств, хотя и с осторожностью
Раннее большинство	34	Принимают новшества с осмотрительностью, но редко бывают лидерами
Запоздалое большинство	34	Воспринимают новшество после того, как оно опробовано большинством потребителей
Отстающие	16	Либо не воспринимают новшество вообще, либо воспринимают после того, как новшество становится традиционным

– привлечение сотрудников к участию в инновационных процессах.

Политика компании по управлению персоналом должна быть подчинена развитию у сотрудников способности по-новому взглянуть на традиционное и общепринятое, замечать отклонения от привычной нормы, идти на осмысленный риск ради завоевания новых позиций и целей в избранной сфере деятельности, выделять из массы случайных и хаотичных явлений полезные и перспективные.

Любая инновация требует приложения значительных усилий, материальных и интеллектуальных ресурсов. Стремление реализовать инновацию в неподготовленной среде может привести к убыткам. Для развития компании должны быть мобилизованы все творческие возможности коллектива. Это можно сделать только в том случае, если использовать знания, интеллект и опыт всех сотрудников.

В этом и состоит задача менеджмента. Не должно быть разделения сотрудников на «генераторов идей» и простых исполнителей. Новшества должны немедленно становиться достоянием каждого работника.

Однако важно мобилизовать не только внутренние резервы, но и привлечь внешние силы, включить в инновационный процесс потребителей, поставщиков, а при необходимости и конкурентов, если для развития нового бизнеса не хватает ресурсов. При этом необходимо, чтобы сотрудники документировали свой опыт, распространяли его среди своих коллег. Вовлеченность всех сотрудников является важным условием для успеха инноваций. Существуют три основные причины негативного отношения к изменениям: рациональная, личная и эмоциональная.

Рациональная – это непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в их планируемую эффективность, ожидание негативных последствий.

Личная связана со страхом потери работы, беспокойством по поводу будущего, обидой из-за высказываемой в ходе перемен критики.

Эмоциональная вызывается склонностью к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, апатией к инициативам, недоверием к мотивам, вызвавшим перемены.

Зачастую переменам противятся те люди, которым предстоит осуществить большую часть преобразований, причем и тем изменениям, которые явно отвечают их собственным интересам.

– управление знаниями

Внедрение инноваций тесно связано с процессом получения и использования зна-

ний, генерирования идей. В процесс входит информация о реализации продукта, выделяемых ресурсах, принимаемых решениях, возникающих идеях и гипотезах, а также моделях и схемах, заимствованных со стороны. Новое знание может быть получено только тогда, когда имеется основа в виде предыдущего. В схеме управления компаниями появилось и начинает развиваться специфическое направление – *управление знаниями*. Оно включает мониторинг общих знаний, систему их получения, сохранение в надлежащем виде и эффективное и производительное использование. Серьезной проблемой является классификация, инвентаризация, кодификация, хранение информации и избирательный порядок доступа к ней. Некоторые сотрудники, обладающие уникальными знаниями, боятся, что предоставление информации другим может отрицательно сказаться на их положении как специалистов. Хотя доступ к информации может увеличить возможности ее использования и применения и стать основой для новых знаний, такие возможности часто в полной мере сознательно ограничиваются.

2. Создание инноваций и их внедрение

В последние годы на рынках главенствующую роль занимают транснациональные компании и корпорации, что вызвало сокращение числа действующих субъектов, однако стало больше торговых марок и ускорилась динамика их появления; растет темп выпуска новых товаров при сокращении их жизненного цикла, что способствует внедрению инноваций и возникновению новых брендов и разновидностей товаров; увеличивается сегментация рынков, растет стоимость выведения нового товара на рынок; изменилось поведение потребителей: в связи с доступностью источников информации они стали более требовательными к товарам, услугам и рекламе. Изменения на рынках активно воздействуют на инновационную деятельность. Соответственно процент неудачных попыток будет расти, что связано с сокращением жизненного цикла товаров и ростом затрат на развитие и продвижение новых продуктов. Поэтому особое значение приобретает процесс разработки нового продукта, создание новшеств.

Самые распространенные – это *продукты, возникающие внутри данного рынка*. Эти инновации не создают новых категорий или рынков, а новый продукт появляется в рамках той категории, в которой возникла первоначальная идея. Они основываются на расширении или сокращении разновидностей любой базисной характеристики конкретного товара или услуги, изменении внешнего оформления, упаковки товара или среды предоставления услуги. Такое создание новшеств является самым распространенным, оно оказывает позитивное воздействие на рынок, поскольку увеличивает его объем и стимулирует превращение потенциальных потребителей в реальных.

Альтернативный путь создания новшеств – это *продукты, возникающие вне существующего рынка*. В случаях полной трансформации продукта появляются новые ситуации, новые категории потребителей, которые раньше не принимались во внимание. Преимущество инноваций такого типа состоит в том, что вместо захвата части рынка создается новый рынок.

Примером может служить идея использования продовольственных товаров в качестве альтернативного источника получения прибыли заправочными станциями. Сегодня на автозаправках крупных городов многих стран можно купить фрукты, хлеб, овощи и другие продукты. Причем, если прибыль от продажи с одного литра бензина составляет около 1%, то средняя прибыль продовольственных магазинов – более 50%.

Другой пример. Когда Интернет был новинкой, доступной далеко не каждому, появилась идея о предоставлении доступа к Интернету посетителям кафетериев. Реализация этой идеи привела к созданию нового бизнеса – интернет-кафе. Их хозяева заинтересованы в том, чтобы посетитель больше времени оставался за столиком, так как от пользования услугами Интернета они получают больший доход, чем от продажи кофе.

В приведенных двух различных подходах к инновациям отражены в первом случае модификации в рамках существующего рынка, а во втором – создание новой категории с соответствующими изменениями товара и привлечением новых потребителей.

Первый подход отражает вертикальный маркетинг – от общего к частному через процесс последовательного и логического мышления; второй подход – **латеральный маркетинг** – от частного к общему, используя оригинальное и более творческое мышление.

Филип Котлер и Фернандо де Без Триас в книге «Новые маркетинговые технологии» дают следующее определение *латерального маркетинга*: «Это рабочий процесс, который при приложении к существующим товарам или услугам дает в результате инновационные товары или услуги, охватывающие потребности, целевых потребителей или ситуации, не охваченные в настоящее время, и, таким образом, является процессом, который предлагает высокие шансы для создания новых категорий или рынков».

Латеральный маркетинг имеет ряд отличий от традиционного – вертикального: он может быстро перескакивать на другие категории товаров или услуг без видимого смысла, стимулируя перемены; не отбрасывает никакие альтернативы, которые могут привести к новой концепции; может использовать категории или товары, не относящиеся к определенному продукту, тогда как вертикальный маркетинг исключает концепции, находящиеся вне определения потенциального рынка.

Рынок, где конкурируют товар или услуга, включает составляющие латерального маркетинга. Ими являются «потребность», «цель», «обстоятельства». Обстоятельства представляют собой комбинацию «места», «времени», «ситуации» и «опыта».

Ни один товар, ни одна услуга не могут существовать без этих составляющих. Изменение одной из них провоцирует появление разрыва между товаром и услугой и новой составляющей. Чтобы осуществить операции по исключению или реорганизации одной из составляющих, объединению двух из них, требуется приложить некоторые усилия.

Изменение потребности. Компания изыскивает дополнительные источники доходов (например, таксомоторный парк предлагает использовать водителей такси в качестве курьеров для перевозки срочных пакетов с документами).

Изменение цели. Выбор и привлечение тех потребителей, которые не являются потенциальными целевыми клиентами на рынке данного товара или услуги.

Изменение обстоятельств. Предложение места, условий и ситуаций реализации продукта, которые ранее не использовались.

Изменение места. Включает изменение пункта продажи, области применения или потребления там, где товар или услуга в данный момент не используются. Прием туристов в сельской местности с использованием деревенских домов в качестве небольших гостиниц (10–12 комнат) для людей, которые хотят спокойного отдыха, – латеральный сдвиг, который генерирует новую концепцию туризма – «сельский туризм».

Изменение времени. Заключается в выборе новых моментов использования или потребления, к которым можно подогнать предложения компании. Например, отели имеют возможность сдавать комнаты на дневное время. Эта услуга встречается в средиземноморских странах и в странах Карибского моря, где сиеста после обеда – распространенное явление, особенно по выходным. В отеле имеются комнаты, где посетитель может поспать пару часов после обеда – в ресторане, причем независимо от того, проживает он в отеле или нет.

Реорганизация времени. Начало обслуживания гостей начинается до их прибытия в гостиницу. Ее работник, направленный в аэропорт или на железнодорожный вокзал, вручает прибывшему гостю ключи от номера, обеспечивает трансфер клиента в гостиницу и доставку его багажа в номер.

Такой сервис избавляет путешественника от лишних хлопот и увеличивает вероятность повторного использования гостиницы на 30%.

Изменение ситуации и использование опыта. Практикуется в тех сферах, где другие продукты имеют сильные позиции, а предлагаемый не использовался. Так, принятие на себя риска (прыжки с моста на резиновых канатах) ведет к появлению и распространению экстремального туризма и спорта.

Критерием инновационности предприятия является его постоянная стратегическая нацеленность на удержание и расширение своего присутствия на рынке. Для определения путей реализации стратегии компания должна подготовить подробный маркетинговый план достижения намеченного рубежа. Обычно такой план включает шесть разделов: анализ ситуации, цели, стратегия, тактика, бюджет и контроль.

Анализ ситуации. Компания анализирует экономическую, политическую, социально-культурную, технологическую ситуацию на макроуровне и проверяет действующих лиц (компанию, конкурентов, продавцов и поставщиков) в ее окружении. Для этого компания обычно проводит анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Цели. Исходя из установленных в ходе анализа возможностей, компания устанавливает цели и время на их выполнение с учетом интересов владельцев (акционеров) и других факторов, имеющих отношение к бизнесу.

Стратегия. Выбирается наиболее эффективное направление действий для достижения намеченных целей. Одно из лучших правил для разработки стратегии состоит в том, чтобы стараться определить, что любят потребители данного целевого рынка и что не любят.

Тактика. Должна быть расписана в деталях: товар, цена, место, продвижение, люди, процесс, действия, предпринимаемые конкретными сотрудниками в определенные календарные сроки при реализации плана.

Бюджет. Для достижения намеченных рубежей компания должна предусматривать в бюджете достаточные средства для проведения соответствующих мероприятий.

Контроль. Компания устанавливает сроки контроля над выполнением планов, а в случае необходимости принимает меры для корректировки планов: пересматриваются цели, стратегия или изменяется тактика.

3. Инновационное поведение предприятия

Компании по-разному участвуют в инновационных процессах, их деятельность различается по степени активности действий. Отечественный ученый Л.Г. Раменский предложил классифицировать предприятия и компании по четырем типам инновационного поведения: *предприятия-виоленты (виолентное поведение); предприятия-пациенты (пациентное поведение); предприятия-эксплеренты (эксплерентное поведение); предприятия-коммутанты (коммутантное поведение).*

Аналогичная классификация предложена швейцарским экономистом Х. Фризвинкелем, который проводит аналогию инновационного поведения компаний с поведением в животном мире: виоленты – львы, слоны, бегемоты; пациенты – лисы; эксплеренты – ласточки; коммутанты – мыши (табл. 3).

Виолентное поведение характерно для крупных компаний, обладающих большими ресурсами, они действуют на рынке с позиции силы, выделяют много средств на исследования и разработки, маркетинг и сбытовые сети. Компании-виоленты встречаются во всех отраслях, многие из них являются транснациональными. По этапу в динамике своего развития их называют: «гордые львы», «могучие слоны», «неповоротливые бегемоты».

«Гордые львы» – компании, для которых характерен самый динамичный темп развития с четкой концентрацией на узком, но массовом и перспективном ассортименте

продуктов высокого качества и по доступным ценам, они вкладывают большие средства в создание мощных научно-исследовательских структур. Однако потенциал роста сегмента рынка, в котором сформировался «гордый лев», рано или поздно заканчивается и он переходит на позицию «могучего слона».

«**Могучий слон**» характеризуется менее динамичным развитием, но более диверсифицированной структурой. В этом состоянии фирма может существовать долгие годы, ее устойчивость обеспечивается большими размерами, диверсификацией и наличием широкой международной сети. При появлении новинки на рынке «могучие слоны» начинают действовать только тогда, когда успех новинки уже очевиден и, обладая мощным финансовым и производственным потенциалом, оттесняют фирмы-новаторы на второй план и получают максимальную коммерческую выгоду от нововведения. В связи с тем, что успешно развиваются лишь отдельные направления бизнеса, созидательный момент такой фирмы постепенно снижается и она превращается в «неповоротливого бегемота».

«**Неповоротливый бегемот**» – компания, чрезмерно увлекшаяся диверсификацией, распылившая свои силы и утратившая динамику развития. По различным причинам компания утрачивает возможность получать соразмерную прибыль и иногда становится убыточной.

Если виоленты – это крупные компании, то **пациенты («хитрые лисы»)** могут быть малыми, средними и изредка крупными. Стратегия этих компаний заключается в том, что они занимают свою нишу – узкий сегмент рынка, ориентируясь на тех потребителей, которым не подходит массовая продукция. Запас конкурентоспособности при этом обеспечивается благодаря высокой потребительской ценности продукта. Постепенно фирма накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой нише, отсекая конкурентов. У таких фирм жизнеспособность и возможность развития сохраняется до тех пор, пока существует сегмент рынка или есть спрос на продукт. Компании-пациенты в силу своей эффективности являются привлекательным объектом для поглощения фирмами-виолентами. Прямая попытка проникнуть в нишу рынка, контролируемую «хитрой лисой», может привести к значительным, а иногда и непоправимым потерям, поэтому поглощение является практически единственным вариантом доступа к патентам, ноу-хау, специализированной бытовой сети. Даже после попадания в подчинение виолентов пациенты обычно сохраняют высокую степень автономности. Избежав поглощения, они могут развиваться по двум направлениям: первое – умеренный рост или стагнация вместе с занимаемой нишей, второе – изменение стратегии и превращение в виолента.

Главная роль небольших **компаний-эксплерентов («ласточки»)** состоит в создании новых продуктов и технологий и внедрении радикальных нововведений. На первом этапе своей деятельности они нуждаются в финансировании. В последнее десятилетие наблюдается тенденция оказания все возрастающей финансовой и организационной их поддержки со стороны государственных и коммерческих структур. Для многих компаний-эксплерентов поиск новаций заканчивается неудачей. Те фирмы, которые добиваются успешных результатов благодаря высокой потребительской ценности и конкурентоспособности продукта, начинают бурно развиваться. Чтобы выдержать конкуренцию виолентов и удержаться на рынке, эксплерент должен изменить стратегию на специализированную (пациентную) либо осуществить масштабные инвестиции в производство, управление и сбытовую сеть (виолентная стратегия).

Компании-коммутанты («серые мыши») – мелкие фирмы, приспособленные к условиям местного спроса, они заполняют ниши, по тем или иным причинам не занятые виолентами, пациентами или эксплерентами. Удовлетворяя локальные потребности и индивидуальный спрос, они выполняют объединительную роль, связывая экономику

в единое целое. Поэтому их назвали коммутантами. Они способствуют расширению и ускорению инновационного процесса, выполняя двойную роль: с одной стороны, содействуют диффузии нововведений, а с другой – их рутинизации. Мелкие фирмы содействуют продвижению нововведений путем имитационной деятельности. Коммутанты получают значительные конкурентные преимущества по сравнению с фирмой, которая вывела товар на рынок, поскольку имитировать дешевле, чем создавать новое. Мелкое подражательное производство оказывается эффективнее крупного, обеспечивая качество, практически совпадающее с качеством соответствующих оригинальных товаров известных фирм, но дешевле. Коммутанты наиболее распространены в таких отраслях (швейная, мебельная), где патентное право не в состоянии реально защитить дизайн от копирования. В других отраслях (фармацевтика, электроника) срок патентной защиты существенно короче жизненного цикла товара, что дает возможность участвовать в процессе распространения, вполне законно копируя лучшие разработки известных фирм. Коммутанты традиционного типа сохраняют небольшие размеры. Их расширение вызывает необходимость смены стратегии, вероятнее всего, на пациентную.

Таблица 3

Классификация предприятий по типу инновационного поведения

№ п/п	Параметры	Тип инновационного поведения по Л.Г. Раменскому			
		Виоленты	Пациенты	Эксплеренты	Коммутанты
		Тип компаний (классификация Х. Фризевинкеля)			
		Львы, слоны, бегемоты	Лисы	Ласточки	Мыши
1	Уровень конкуренции	Высокий	Низкий	Средний	Средний
2	Новизна отрасли	Новые	Зрелые	Новые	Новые, зрелые
3	Какие потребности обслуживают	Массовые, стандартные	Массовые, но не стандартные	Инновационные	Локальные
4	Профиль производства	Массовый	Специализированный	Экспериментальный	Универсальный, мелкий
5	Размер компании	Крупные	Крупные, средние, мелкие	Средние, мелкие	Мелкие
6	Устойчивость компании	Высокая	Высокая	Низкая	Низкая
7	Фактор силы и конкуренции	Высокая производительность	Приспособленность к особому рынку	Опережение в нововведениях	Гибкость
8	Динамизм в развитии	Высокий	Средний	Высокий	Низкий
9	Издержки	Низкие	Средние	Низкие	Низкие
10	Качество производства	Среднее	Высокое	Среднее	Среднее
11	Ассортимент	Средний	Узкий	Отсутствует	Узкий
12	Сбытовая сеть	Собственная или контролируемая	Собственная или контролируемая	Отсутствует	Отсутствует
13	Реклама	Массовая	Специализированная	Отсутствует	Местная

Не всегда легко четко определить тип предприятия по его инновационному поведению, так как подавляющее большинство крупных компаний используют различные варианты инновационного поведения и инновационных стратегий в зависимости от вида выпускаемой продукции, принимают активное участие в международной интеграции и кооперировании.

Рассмотрим несколько примеров инновационного поведения компаний сферы туризма. В 1990 г. начало свою деятельность малое предприятие «Академсервис», которое занималось студенческими обментами, затем бизнес расширился – фирма стала принимать иностранных туристов. В 1993 г. «Академсервис» занялся направлением российских туристов на отдых за границу, выступив в роли новатора – компания предложила выезжать за границу не на экскурсии, а для отдыха на пляже. Туристская фирма стала сотрудничать с гостиницами на контрактной основе (выкупать гостиничные места заранее и оптом), была создана и успешно работала собственная розничная сеть «Академэкспресс». К середине 1990-х гг. фирма добилась бесспорного лидерства на рынке выездного туризма и начала интенсивно развивать смежные с туризмом виды деятельности, что привело к созданию корпорации. В корпорацию вошли: туроператор «Академсервис», сеть его собственных турагентств «Академэкспресс», «Интурсофт» (разработка программного обеспечения), «МКБ Лтд.» (участие в международных выставках), «Академсервис-телеком» (провайдер, обеспечивающий услуги связи), полиграфическая компания «Академпринт» (печатала до 200 тыс. каталогов). В то время, когда на российском туристском рынке об этом еще никто не думал, корпорация купила систему бронирования туров, затратив на это 500 тыс. долл. США. Руководители корпорации заявляли, что в течение 7 с имеют возможность сделать подтверждение заказа. Были заключены договоры о проведении совместного маркетинга с более чем 300 гостиницами стран СНГ и выпущен справочник Best Eastern Hotels. «Академсервис» имел и собственный учебный центр подготовки кадров. Такая стратегия привела к тому, что в конце 1999 г. корпорация из-за чрезмерной диверсификации потеряла управление. События развивались настолько стремительно, что к середине 2000 г. корпорация перестала существовать, распавшись на отдельные компании. Торговую марку корпорации унаследовала успешно действующая на рынке фирма «Академсервис ДМС». Сохранилось в качестве самостоятельной компании и гостиничное объединение Best Eastern Hotels.

Другой пример. Французская компания Club Mediterranee S.A., основанная в 1950 г., на конец 2004 г. работала в 40 странах. Помимо курортных комплексов (туристских деревень), которых у компании насчитывается около 100, она владеет двумя круизными судами. Ежегодно курорты компании посещают свыше 1,5 млн человек (в 2001 г. – 2,05 млн, в 2004 г. – 1,7 млн). Ежегодный объем продаж на протяжении последних нескольких лет составлял свыше 1,6 млрд евро. Компания открывала курорты в труднодоступных и не вполне освоенных туристами местах планеты. В 1970-х гг. Club Med позиционировала свои курортные комплексы как место встреч и веселого времяпровождения одиноких граждан. В 1990-е гг. компания с учетом смены настроений потребителя резко переключилась на «семейный» рынок. В начале нового века руководство компании провозгласило краеугольным камнем новой стратегии диверсификацию, рассчитывая, что в результате не будет зависеть от сезонных колебаний в туризме и распространит свой бренд на новые области. Было организовано специальное подразделение, отвечающее за активный отдых и включающее фитнес-клубы, сеть городских развлекательных центров (первые подобные центры были открыты в Париже и Монреале). На отдельные проекты было выделено до 200 млн евро. Однако в 2002 г. руководство компании, ссылаясь на кризис, вызванный событиями 11 сентября 2001 г., решило заморозить некоторые проекты и вернуться к традиционной деятельности. Была свернута работа сети городских развлекательных центров, закрыты более 20 гостиниц, причем не

только в наименее популярных курортах. Однако ссылка на события 11 сентября не совсем корректна. Уже задолго до этого многие аналитики отмечали, что постоянные клиенты Club Med среднего возраста стали обращаться в другие компании, которые строят свои предприятия рядом с выходящими из моды курортными комплексами. Аналитики считают, что Club Med чересчур понадеялась на свой разрекламированный бренд и это повредило ее бизнесу.

Одним из широко внедренных нововведений в туристском бизнесе стала формула «все включено» (all inclusive). Она получила распространение не только на морских, но и на горнолыжных курортах – в стоимость тура включается пропуск на подъемники, услуги инструктора, питание, а также напитки и закуски в течение дня и др. Это позволило Club Med только к 2004 г. преодолеть кризисную ситуацию и получить прибыль в размере 17 млн евро.

4. Инновационная деятельность в туристической фирме

На развитие инновационной деятельности туристских компаний оказывают влияние следующие *факторы*:

- экономические и технологические (отсутствие достаточных средств для финансирования, слабость материально-технической базы, устаревшая технология);
- политические, правовые (политическая нестабильность, криминогенная обстановка, ограничения, вводимые законодательным путем);
- организационно-управленческие (излишняя централизация, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов, преобладание вертикальных потоков информации);
- социально-психологические и культурные (сопротивление новшествам, всему новому, что поступает извне, боязнь неопределенности).

Все эти факторы зависят от состояния внешней и внутренней среды, анализ которой при организации инновационной деятельности в туристской компании должен быть постоянно в центре внимания.

При анализе состояния *внешней среды* особое внимание следует обращать на факторы, которые непосредственно влияют на внедрение инноваций. Это:

- общая экономическая ситуация, под воздействием которой формируются покупательский спрос и платежеспособность населения;
- действия исполнительных органов власти по поддержке развития туризма, требования законодательного и регулирующего характера как общегосударственного, так и регионального значения, касающиеся туризма;
- интенсивность и масштаб конкуренции;
- состояние коммуникационных сетей (возможности использования Интернета, других альтернативных способов связи);
- возможность применения новых технологий при организации поездок (глобальные системы бронирования субъектами туристского рынка, число компаний, применяющих новые технологии, особенно в регионах);
- период времени, требующийся для продвижения новинок компьютерных технологий и новых предложений на региональных рынках.

Кроме факторов внешней среды, сдерживающих инновационные процессы в развитии туристского бизнеса, многое зависит от *внутренней среды*. Это:

- политика и стратегия туристской компании;
- наличие в коллективе работника-инициатора;
- безоговорочная поддержка инновационных идей со стороны руководства;
- всемерное содействие экспериментам на всех уровнях и во всех подразделениях туристской компании;

- использование мотивационных систем, включающих различные формы поощрения творческой и инновационной деятельности;
- наличие специализированного подразделения по реализации новшеств;
- необходимый уровень финансовых возможностей;
- развитые коммуникационные системы;
- организационно-техническая готовность к реализации новшества.

При разработке нового или усовершенствованного туристского продукта часто применяется **SWOT-анализ**, который позволяет наметить планы инноваций.

В качестве примера возьмем анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (SWOT-анализ) развитию туризма во Владимире, проведенный фирмой Ernst & Young.

Таблица 4

Пример SWOT-анализа

<i>Сильные стороны (Strengths)</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses)</i>
<p>Достопримечательности — объекты мирового наследия, внесенные в список ЮНЕСКО. Уникальные музеи. Владими́ро-Суздальский музей-заповедник Сильные музыкальные традиции. Поддержка со стороны администрации. Крепкие международные связи. Близость к Москве, являющейся крупнейшим источником туристских потоков. Суздаль, отмеченный ЮНЕСКО как выдающийся туристический объект, расположен в 30 км от Владимира. Отремонтирована автомобильная дорога Пущен скоростной электропоезд Москва-Владимир. Квалифицированные кадры.</p>	<p>Неразвитость инфраструктуры туризма. Плохое качество гостиниц и низкий уровень услуг. Недостаточная оснащенность для обслуживания иностранных туристов Проблемы транспортного обслуживания туристов. Отсутствие средств на реконструкцию исторического ядра города. Отсутствие стратегии продвижения Владимира как туристского центра. Плохое состояние дорог, улиц, парков, низкий уровень их благоустройства Нет туристского путеводителя по городу, информационных центров для туристов.</p>
<i>Возможности (Opportunities)</i>	<i>Опасности (Troubles)</i>
<p>Развитие туризма во Владимире на основе исторических, религиозных и природных достопримечательностей является потенциально крупным источником доходов для города и может существенно улучшить его репутацию. Развитие туризма может инициировать экономическое развитие города. Проведение фестивалей, ярмарок, конференций и спортивных мероприятий. Продвижение города и привлечение городов-партнеров, расширение сотрудничества Владимира и соседних городов в развитии туризма. Использование природного потенциала региона. Установление контактов с туристическими агентствами России, СНГ и других стран. Привлечение инвестиций малого и среднего бизнеса в туристическую индустрию.</p>	<p>Конкуренция со стороны других городов Центральной России. Недостаток информации о городе приводит к отвлечению внимания потенциальных туристов. Недостаток собственных финансовых ресурсов, направляемых на ремонт достопримечательностей. Разрушение исторического наследия.</p>

Этот анализ способствовал разработке и утверждению муниципальной целевой программы развития туризма во Владимире.

Механизм реализации нововведений зависит от вида инноваций. Например, при таком нововведении в туристской фирме, как система бронирования, необходимо наличие команды (программисты, специалисты по обслуживанию системы бронирования), объединенной под единым началом. На выбор той или иной системы бронирования, а также

на качество пользования, безусловно, влияет ее доступность, т.е. локализация, присутствие филиалов на национальном рынке или в регионе. Механизм реализации нововведений для фирм – разработчиков технологий предполагает наличие программы выхода инноваций на рынок, т.е. их оформление в патентной форме и получение лицензии.

Для туристских фирм-пользователей экономический эффект может выражаться в следующих показателях: росте объема продаж; расширении географии туристского продукта; снижении расходов на рекламу и продвижении собственного туристского продукта; повышении его качества благодаря использованию международных стандартов; сокращении времени обслуживания и оформления документов.

Для анализа эффективности внедрения инноваций в туристской фирме используются как общие методы оценки эффективности инновационных проектов, так и специфические критерии туристского бизнеса. Развитие инновационной деятельности способствует повышению экономической эффективности.

Тема 4. Маркетинговые стратегии инновационного предприятия

План

1. *Содержание и характеристики различных типов стратегий*
2. *Принципы планирования инновационной деятельности*
3. *Инновационный проект: понятие, виды, этапы разработки*

1. Содержание и характеристики различных типов стратегий

Инновационная стратегия хозяйствующего субъекта (организации, компании, предприятия) вырабатывается в зависимости от задач, которые ему предстоит решать с учетом позиционирования на рынке, диверсификации или специализации деятельности, возможных конкурентных преимуществ, которые может обеспечить его инновационный потенциал. Наибольшее распространение получили:

наступательная стратегия, ее цель – обеспечить лидирующую позицию на рынке, что требует высоких затрат на нововведения;

оборонительная – держаться вплотную за лидером, заимствуя его новшества и внося в них некоторые изменения (это сокращает затраты на инновационные процессы);

имитационная – следовать за лидерами, повторяя все их действия и не осуществляя больших затрат на нововведения;

зависимая – самосохранение компании путем выполнения на контрактной основе работ для предприятий-инноваторов;

традиционная – бороться за выживание, используя привычные консервативные технологии при минимуме затрат на нововведения;

оппортунистическая – занятие свободных ниш на рынке, при этом затраты на инновации определяются тактическими соображениями.

Названные инновационные стратегии реализуются каждая в отдельности или в зависимости от обстоятельств, наличия средств одновременно в разных сочетаниях.

Хозяйствующий субъект может определить собственную инновационную стратегию в том случае, если четко представляет потребности рынка; способен разрабатывать привлекательные предложения и имеет надежную агентскую сеть для поставки этих предложений на рынок. Стратегия определяет формы инновационной деятельности компании и наиболее эффективные действия для достижения намеченной цели.

Новой стратегии всегда сопутствуют риски, так как она разрабатывается в условиях высокой неопределенности получения положительных результатов при реализации инновационных проектов. Они разрабатываются так, чтобы их было трудно скопи-

ровать. Поэтому при определении инновационной стратегии необходимо учитывать явление «*гиперконкуренции*». Этот термин использует Ричард Д'Авени, разработавший модель (так называемые «7S»), позволяющую учесть те аспекты, которые влияют на процесс управления инновациями: S1- лучшее удовлетворение заинтересованных сторон (Superior Stakeholders Satisfaction); S2 – стратегическое прогнозирование (Strategic Soothsaying); S3 - скорость (Speed); S4 – неожиданность (Surprise); S5 – изменение правил конкуренции (Shifting Rules of Competition); S6 – сигнализация стратегических целей (Signaling Strategic Intent); S7 – совместное и последовательное стратегическое противодействие (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts).

Гиперконкуренция затрагивает *четыре направления*.

1. Цена и качество (Cost & Quality – C–Q). Ценовая конкуренция и ценовые войны неизбежно приводят к необходимости использования новых средств борьбы за рынок, разворачивается конкуренция за качественные показатели товаров и услуг (при определении инновационной стратегии используются аспекты S1 и S3).

2. Выбор момента изменений и ноу-хау (Timing and Know-how – T–K). Используются технологические достижения, новые ресурсы и ноу-хау, осуществляется стратегия скачкообразного роста инноваций для обеспечения совершенствования продукта таким образом, чтобы его нельзя было копировать или создать достойный заменитель (применяются аспекты S2, S3 и S4).

3. Вторжение (Strongholds – S). Принимаются меры по созданию различного рода за-слонов для отражения попыток вторжения конкурентов в регион, сферу деятельности или сегмент рынка, которые контролируются или входят в зону влияния определенной компании (используются аспекты S6 и S7).

4. Использование финансовых ресурсов (Deep Pockets – D). Речь идет о борьбе крупных компаний, располагающих значительными ресурсами, которые позволяют им различными способами устранять конкурирующие предприятия и мелких предпринимателей. Это вынуждает мелкие фирмы создавать и развивать неформальные альянсы, обращаться за помощью к правительству или применять обходные пути, чтобы не соприкасаться со сферами деятельности крупных компаний (применяются аспекты S5 и S7).

Если в традиционных подходах к стратегии подчеркивается важность «создания преимущества», то Ричард Д'Авени указывает на необходимость «творческого разрушения преимущества конкурента» серией быстрых действий и противодействий. Для конкурентов поведение компании должно быть непредсказуемым, чтобы их стратегии, рассчитанные на противодействие, не сработали. В своей книге «Конкуренция на грани: стратегия как структурный хаос» Ш. Браун и К. Айзенхардт отмечают, что стратегия представляет собой разноплановое, динамичное и сложное явление, а достигаемое преимущество всегда является временным.

Для реализации сформулированной стратегии разрабатываются конкретные планы, программы и проекты, которые преследуют цель эффективного распределения и использования ресурсов и адаптацию к изменениям внешних и внутренних условий.

2. Принципы планирования инновационной деятельности

Планирование составляет один из основных элементов системы управления инновационной деятельностью. *Планирование* заключается в разработке основных направлений инновационной деятельности в соответствии с намеченной стратегией развития, ресурсными возможностями и имеющимся спросом на рынке. Это система расчетов, определение размера инвестиций и подготовка решений, необходимых для достижения намеченных целей. Планирование базируется на проведении систематических исследований состояния рынка, сборе и анализе многочисленных данных, охватывающих экономические, политические, демографические и другие аспекты.

Планирование инноваций входит в сложную структуру **комплексного планирования**, состоящую из различных по уровню, целям и содержанию планов. Его осуществляют по целям (стратегическое или оперативное), предмету (производство, сбыт, финансы, персонал), уровням (организация, подразделение, программа, отдельный исполнитель), содержанию (технико-экономическое, продуктовое, календарное) и периодам (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное).

Планирование инноваций имеет следующие **функции**:

- постановка задач на основе информационного обеспечения о целях, ресурсах, сроках и условиях проведения инновации, в том числе каждому участнику;
- подготовка рациональных и экономически обоснованных управленческих решений на основе расчетов и обоснованных прогнозов, учитывающих благоприятные и неблагоприятные тенденции и условия;
- координация деятельности всех участников процесса различными формами управления и стимулирования;
- определение базы и периода времени для предметного контроля состояния системы и оценки хода инновационного процесса.

Конкретную постановку задач и внедрение инноваций по отдельным направлениям, продуктам и услугам содержат инновационные проекты.

3. Инновационный проект: понятие, виды, этапы разработки

Инновационный проект – это порядок определения целей и задач для создания или внедрения отдельного инновационного продукта. Проект включает формы управления инновационной деятельностью, процесс ее осуществления и комплект документов, который обосновывает и характеризует эти мероприятия.

Комплект документов содержит различного рода техническую, финансовую и расчетную документацию, необходимую для реализации инноваций.

Таким образом, **инновационный проект** можно определить как комплекс взаимосвязанных программ, обеспечивающих эффективное достижение конкретной инновационной цели, согласованных по ресурсам, срокам, исполнителям и документально оформленных.

Для принятия решения о целесообразности осуществления инновационных проектов и объемах их финансирования проекты должны пройти процедуру анализа. Один из вариантов обобщенной схемы анализа инновационного проекта по Л.Н. Оголевой отображен на рис. 4:



Рис. 4. Схема анализа инновационного проекта по Л.Н. Оголевой.

Инновационные проекты характеризуются высокой неопределенностью на всех стадиях осуществления, они не застрахованы от появления в любой момент более перспективной новинки. Даже успешно прошедшие стадию внедрения в производство проекты могут быть не приняты рынком, и их производство должно быть прекращено.

Инновационные проекты подразделяются на **исследовательские и венчурные**.

Исследовательские проекты связаны с новыми идеями и направлены на решение актуальных теоретических и практических задач, имеющих социально-культурное, экономическое и политическое значение. Такие проекты обладают высокой степенью риска и неопределенностью экономического эффекта, поэтому в своем большинстве финансируются за счет фантов из государственного бюджета.

Венчурные проекты связаны с разработкой и внедрением нового продукта или технологии, созданием предприятий и реализацией других крупных и дорогостоящих разработок. Такие проекты являются коммерческими и обычно финансируются предприятиями и организациями, заинтересованными в получении прибыли. Венчурные проекты могут носить модернизационный, новаторский, опережающий и пионерный характер:

– **модернизационный** проект обеспечивает улучшение услуги или продукта путем расширения гаммы его свойств при сохранении базовой технологии его производства;

– **новаторский** проект создает новый продукт, который существенно отличается от старого за счет добавления качеств, ранее использовавшихся в других типах товаров или продуктов;

– **опережающий** проект предполагает решение проблемы через использование технических решений, ранее нигде не применявшихся;

– при осуществлении **пионерного** проекта используются никогда прежде не существовавшие материалы, конструкции, технологии.

Разработка инновационного проекта включает **этапы**: формирование идеи; маркетинговые исследования и разработка параметров конечной цели проекта; определение «дерева целей» и «дерева работ»; анализ неопределенности и рисков; выбор жизнеспособного варианта реализации проекта.

Отправной точкой является появление **новой идеи**. Формирование инновационной идеи и постановка цели проекта проводятся параллельно с маркетинговым исследованием. На этом этапе анализируется экономическая целесообразность внедрения нового продукта, степень его коммерческой ценности; изучаются возможные потребители, экономические и социальные последствия реализации проекта.

Затем устанавливаются параметры конечной цели инновационного проекта, на основе которых формируются объем и последовательность действий. Конечная цель структурируется, т.е. разбивается на отдельные элементы. В результате создается иерархическая последовательность достижения целей, так называемое **«дерево целей»**. По каждому целевому элементу рассчитываются (устанавливаются) ограничивающие параметры, которые должны быть обязательно выдержаны при реализации проекта. Построенное «дерево целей» на следующем этапе трансформируется в аналогично структурированную систему заданий и мероприятий, так называемое **«дерево работ»**. Если «дерево целей» устанавливает необходимые средства достижения целей проекта, то «дерево работ» определяет пути и способы получения этих средств.

При построении «дерева работ» учитывают возможности существующей организации производства, традиционной техники и технологии; использования уже выполненных научно-исследовательских и опытно-конструкторских разработок; при необходимости планируют новые исследования или приобретение лицензий, патентов и других новшеств, созданных другими организациями.

Так как выполнение инновационных проектов связано с риском и неопределенностью, обязательно рассматриваются различные варианты реализации проекта. По каждому из них разрабатываются мероприятия, обеспечивающие достижение в установленные сроки поставленных целевых параметров. Наиболее оптимальный вариант выбирается после сравнения рассчитанных показателей эффективности всех имеющихся вариантов с учетом вероятности их реализации.

В период реализации проекта под воздействием внешних и внутренних факторов может возникать необходимость изменения расчетных плановых параметров проекта. Решение об этом принимается на основе осуществляемого *контроля* за реализацией проекта. Проводимый контроль (в заранее определенных точках проекта, через равные промежутки времени или после экспертной оценки степени выполнения работ и готовности проекта) позволяет сравнить достигнутые результаты с запланированными, выявить отклонения, прогнозировать последствия сложившейся ситуации и осуществить корректирующие действия.

Схема последовательности действий (по Н.М. Авсянникову) при разработке инновационного проекта отображена на рис. 5:

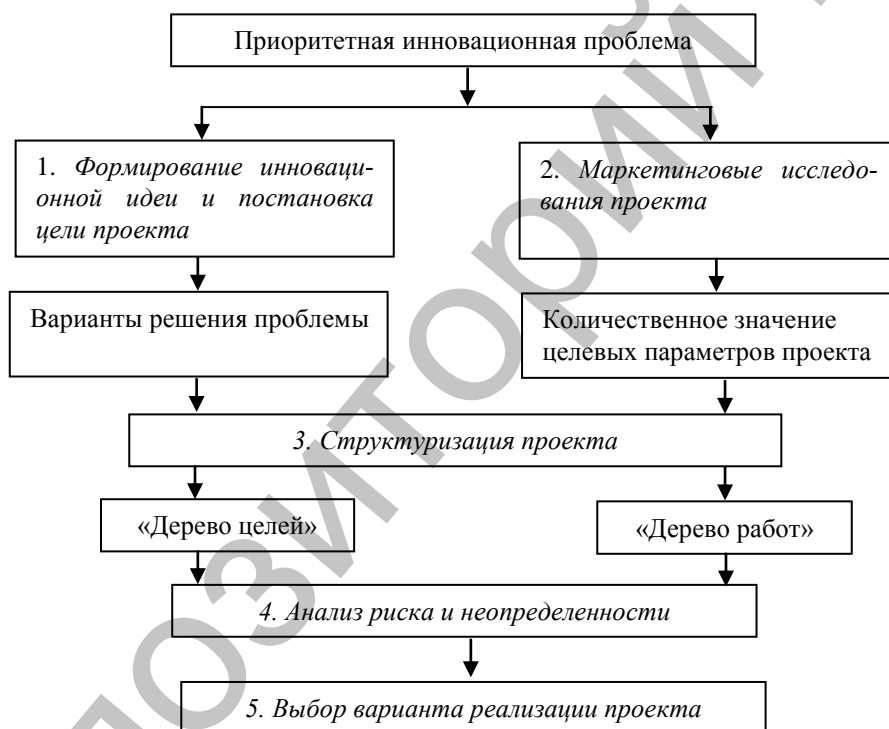


Рис. 5. Схема разработки инновационного проекта по Н.М. Авсянникову.

Управление инновационными проектами отличается от управления обычными инвестиционными лишь тем, что требует более глубокой оценки рисков и выбора путей их снижения, а также возможным включением этапа венчурного финансирования.

Чтобы принять обоснованное решение, определить объем необходимых инвестиций, необходимо экономическое обоснование – бизнес-план. В нем описываются основные аспекты будущей инновационной программы, анализируются все проблемы, с которыми можно столкнуться, а также возможные способы их решения. Бизнес-план позволяет оценить и обосновать реализацию проекта в условиях конкуренции. Содержание бизнес-плана зависит от характера проекта – относится ли он к сфере услуг или к производственной сфере, а также от масштаба, однако в любом случае он должен давать полное представление о проекте.

Методические рекомендации к семинарским занятиям

Тема 1. Инновационный проект – новая форма организации инновации

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие «инновационный проект».
2. Виды инновационных проектов.
3. Основные этапы разработки инновационного проекта, оценка его эффективности.

Практикум «Мой инновационный проект в туризме»:

Слушателям предлагается работа в малых группах (4–5 человек). Каждая группа разрабатывает инновационный туристический проект на основе теоретических знаний, оценивает эффективность данного проекта.

Возможные направления работы:

- центры культурной, научной, просветительской, туристической деятельности;
- историко-культурный туристический центр на базе памятника (комплекса памятников) истории и культуры;
- театрализация и ролевые игры как пример новых форм работы в культурном туризме;
- экстремальное направление в современной сфере отдыха и развлечений (сухопутный туризм, воздушный туризм, отдых и развлечения, космотуризм, водный туризм);
- модернизация и усовершенствование старых туристических маршрутов и разработка на их основе новых;
- возрождение старых популярных маршрутов;
- информационные технологии в туризме.

Литература

1. Воскресенский, В.Ю. Международный туризм. Инновационные стратегии развития: учеб. пособие / В.Ю. Воскресенский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
2. Журавлев, В.А. Креативный менеджмент и инновации / В.А. Журавлев. – Мн.: Право и экономика, 2009. – 110 с. – (Высшая школа бизнеса).
3. Изотова, М.А. Инновации в социально-культурном бизнесе и туризме / М.А. Изотова, Ю.А. Матюхина. – М.: Советский спорт, 2006. – 224 с.
4. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент: учебник / С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. – 327 с.
5. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
6. Ковынева, Л.В. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме : конспект лекций / Л.В. Ковынева. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007.
7. Малахова, Н.Н. Инновации в туризме и сервисе / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков. – М.: ИКЦ МарТ, 2008. – 224 с.
8. Новиков, В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для вузов / В.С. Новиков. – М.: Академия, 2008. – 208 с. – (Высшее профессиональное образование).
9. Оголева Л.Н. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Л.Н. Оголева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с. – (Серия «Высшее образование»)
10. Траскевич, А.Г. Концептуальные инновации в санаторно-курортном сегменте туристического рынка Беларуси // Новая экономика. – 2010.

Тема 2. Инновационные процессы в индустрии туризма и гостеприимства

Вопросы для обсуждения:

1. Глобализация экономики и ее влияние на развитие туризма
 - политической, экономической и социальной сфер на инновационные процессы в туризме
 - деловое партнерство
 - роль Всемирной туристской организации в стимулировании и распространении инноваций
2. Инновационные процессы в продвижении и коммерциализации турпродукта
 - принципы устойчивого развития туризма
 - практика нового туризма
3. Влияние научно-технических нововведений на развитие туризма
 - инновационные процессы на транспорте, в средствах размещения
 - тенденции развития авиационного транспорта
 - железнодорожный транспорт
 - развитие морских круизов
4. Инновации в гостиничном бизнесе
5. Применение информационных технологий в туризме
 - глобальные распределительные системы
 - электронная коммерция

Литература

1. Воскресенский, В.Ю. Международный туризм. Инновационные стратегии развития: учеб. пособие / В.Ю. Воскресенский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
2. Журавлев, В.А. Креативный менеджмент и инновации / В.А. Журавлев. – Мн.: Право и экономика, 2009. – 110 с. – (Высшая школа бизнеса)
3. Изотова, М.А. Инновации в социально-культурном бизнесе и туризме / М.А. Изотова, Ю. А. Матюхина. – М.: Советский спорт, 2006. – 224 с.
4. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
5. Ковынева, Л.В. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: конспект лекций / Л.В. Ковынева. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007.
6. Малахова, Н.Н. Инновации в туризме и сервисе / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков. – М.: ИКЦ МарТ, 2008. – 224 с.
7. Новиков, В.С. Инновации в туризме: учеб. пособие для вузов / В.С. Новиков. – М.: Академия, 2008. – 208 с. – (Высшее профессиональное образование).
8. Траскевич, А.Г. Концептуальные инновации в санаторно-курортном сегменте туристического рынка Беларуси // Новая экономика. – 2010.

Контрольные и тестовые задания

Тема 1. Сущность инновационного менеджмента как управленческой технологии

1. Какое из ниже перечисленных определений наиболее точно характеризует инновационный менеджмент:

- а) наука и искусство управления инновациями;
- б) меры по повышению инновативности компаний;
- в) процесс управления нововведениями, основанного на применении присущих менеджменту принципов и функций;
- г) комплекс неформальных правил, принципов и ценностных ориентации, регулирующих различные сферы инновационной деятельности.

2. Сколько уровней принято выделять в инновационном менеджменте?

- а) один;
- б) два;
- в) три;
- г) четыре.

3. Какой принцип не относят к общим принципам управления инновациями?

- а) принцип комплексности;
- б) принцип локальности;
- в) принцип перманентности;
- г) принцип коллегиальности в принятии решений.

4. Каковы основные функции инновационного менеджмента:

- а) контроль, учет, распространение инноваций;
- б) исследование рынка, увеличение объемов продаж, выявление слабых сторон компании;
- в) планирование, маркетинг, организацию, контроль и анализ эффективности инновационной деятельности;
- г) борьба с консерватизмом руководителей компании, изменение корпоративного устава, изменение кадровой политики компании.

5. Определите правильную последовательность осуществления этапов инновационного менеджмента:

- а) организация и оперативное руководство;
 - б) разработка общих инновационных стратегий;
 - в) постановка целей инновационного процесса;
 - г) учет и контроль;
 - д) сбор и анализ информации;
 - е) принятие управленческих решений;
 - ж) планирование инновационного процесса по фазам.
- 1)...2)...3)...4)...5)...6)...7)...

6. Какие основные виды инновационного менеджмента существуют:

- а) стратегический и функциональный (оперативный);
- б) моделирующий и прорывной;
- в) улучшающий и прорывной;
- г) клиентоориентированный и рационализирующий.

7. Чем определяется наиболее эффективная инновационная политика компании?

- а) внедрение продуктовых инноваций;
- б) реструктуризация компании;
- в) внедрение новых маркетинговых подходов и мер;
- г) параллельное внедрение различных вышеперечисленных нововведений.

8. Соотнесите виды инновационных стратегий с их характеристиками:

1. Наступательная	А. Характеризуется невысоким уровнем риска, достаточно высоким уровнем технических (проектно-конструкторских и технологических) разработок и определенной завоеванной долей рынка. При этой стратегии предприятия отличаются высоким уровнем техники и технологии производства, качеством выпускаемой продукции, относительно низкими издержками производства и пытаются удержать свои рыночные позиции. Такую стратегию используют предприятия, которые получают значительную прибыль в условиях конкуренции. Эти компании имеют более прочные позиции в области маркетинга и производства по сравнению с инновационными разработками, научно-исследовательскими и опытно-конструкторскими работами
2. Защитная (оборонительная)	Б. Характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами
3. Промежуточная	В. Предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями
4. Поглощающая	Г. Характеризуется высоким уровнем риска и эффективностью. Этот вид стратегии требует высокой квалификации при разработке нововведений, умения быстро реализовать новшества и способности предвидеть рыночные потребности. Она характерна для крупных объединений и компаний, когда в отрасли доминируют несколько компаний при наличии слабого лидера
5. Имитационная	Д. Характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией

1)...2)...3)...4)...5)...6)...

Тема 2. Инновационная инфраструктура и ее составляющие

9. Дайте наиболее полное определение понятию «инновация»:

- а) направление научно-технического прогресса;
- б) любой новый подход к конструированию, производству или сбыту товара;
- в) новый продукт, новое явление или действие на рынке (предприятии), которое имеет целью привлечь потребителя, удовлетворить его потребности и одновременно принести доход предпринимателю;
- г) существенная смена функции производимого.

10. Выделите факторы, которые определяют инновационное развитие:

- а) рыночная конъюнктура и конкуренция (как на внутреннем, так и внешних рынках);
- б) среда (уровень развития науки и техники, законодательная и нормативная база, политическая и экономическая стабильность);
- в) кадры (ученые, специалисты, предприниматели, менеджеры, политические деятели, государственные служащие);
- г) ресурсы (природные, производственные, финансовые, научно-технические, технологические, инфраструктура);
- д) все вышеперечисленные.

11. В чем состоит основная цель нововведений:

- а) получение максимальной прибыли;
- б) внедрение новых процессов или продуктов, которые направлены на обеспечение устойчивого и долгосрочного экономического роста;
- в) исследование последствий исследования инноваций;
- г) стимулирование труда сотрудников.

12. Документально оформленный результат исследований, разработок или экспериментальных работ по повышению эффективности какой-либо сферы деятельности это – ...

13. По масштабам распространения инновации подразделяются на:

- а) научно-технические, организационно-экономические, социально-культурные и государственно-правовые;
- б) глобальные, национальные, региональные, отраслевые и локальные (на предприятии, в компании);
- в) научно-технические, организационно-экономические, глобальные;
- г) эволюционные и радикальные.

14. По сфере приложения инновации могут быть:

- а) научно-технические, организационно-экономические, социально-культурные и государственно-правовые;
- б) эволюционные, радикальные, национальные;
- в) глобальные, национальные, региональные, отраслевые и локальные (на предприятии, в компании);
- г) научно-технические, организационно-экономические, глобальные.

15. Соотнесите типы инноваций по предмету приложения и их определения:

1. Инновация-сервис	А. Новшество в виде принципиально нового или усовершенствованного продукта, которое продвигается в форме товара на рынок. Зачастую внедрение нового продукта бывает связано с освоением или созданием новых рынков
2. Инновация-процесс	Б. Связана с обслуживанием процессов использования продукта за пределами предприятия (программное обеспечение компьютеров)
3. Инновация-продукт	В. Техническое, производственное и управленческое усовершенствование, снижающее затраты на производство продукта, может превратиться в инновацию-продукт, если востребована на рынке

1)...2)...3)

16. К адаптивным инновациям компании прибегают когда:

- а) хотят сохранить технологические и рыночные возможности компании;
- б) создать новую потребность у потребителей;
- в) реагируют на нововведения, осуществленные конкурентами, с целью приспособиться к изменившейся ситуации и обеспечить выживание компании;
- г) распространить принципиально новую технологию.

17. Определите, о каком виде инноваций идет речь: «Она внедряется медленно и продуманно, выводится на рынок не спонтанно, а постепенно, является поддерживающей инновацией, способной предупредить старение существующего товара»

- а) адаптивная инновация;
- б) инновация развития;
- в) кризисная инновация;
- г) радикальная инновация.

18. Схема, по которой реализуется каждая инновация, и которая включает различные этапы от идеи до коммерциализации новшества:

- а) инновационный процесс;
- б) инновационный цикл;
- в) инновационная диффузия;
- г) инновационное внедрение.

19. Целенаправленная деятельность по созданию, освоению в производстве и продвижению на рынок продуктовых, технологических и организационно-управленческих новшеств это –

- а) инновационная активность;
- б) инновационный цикл;
- в) инновационный процесс;
- г) инновационный прогресс.

20. Инновационный процесс включает:

- а) нововведения;
- б) инновационную деятельность;
- в) государственную инновационную политику;
- г) инновационный потенциал;
- д) инновационную сферу;
- е) инновационную инфраструктуру;
- ж) все вышеперечисленное.

21. Совокупность отраслей национального хозяйства (частных и государственных структур) и видов общественной деятельности, не принимающих прямого участия в создании материальных благ, но производящих особые потребительные стоимости, необходимые для функционирования и развития производства-

- а) инновационный процесс;
- б) инновационный цикл;
- в) инновационная сфера;
- г) инновационный потенциал.

22. Комплекс мероприятий по разработке, внедрению, освоению, производству, диффузии и коммерциализации новшеств, объединенных в одну логическую цепь:

- а) инновационный процесс;
- б) инновационная деятельность;
- в) инновационная сфера;
- г) инновационный потенциал.

23. Соотнесите направление инновационной деятельности в туризме с определением такой деятельности:

1. Периодические нововведения (продуктовые инновации)	А. Внедрение нововведений связанных с развитием предприятия и туристского бизнеса в системе и структуре управления, включая реорганизацию, укрупнение, поглощение конкурирующих субъектов на основе новейшей техники и передовых технологий; кадровой политики (обновление и замена кадрового состава, система повышения квалификации, переподготовка и стимулирование работников); рациональной экономической и финансовой деятельности (внедрение современных форм учета и отчетности, обеспечивающих устойчивость положения и развития предприятия)
---	--

2. Маркетинговые инновации	Б. Направлены на изменение потребительских свойств туристского продукта, его позиционирование и дают конкурентные преимущества
3. Организационные инновации	В. Позволяют охватывать потребности целевых потребителей или привлекать не охваченных на данный период времени клиентов

1)...2)...3)...

Тема 3. Формы и методы регулирования инновационной деятельности

24. Инновационный тип развития хозяйствующих субъектов характеризуется:

- а) новаторскими стратегическими и тактическими целями;
- б) использованием новейшей техники и передовых технологий на основе новой организации и мотивации труда;
- в) ресурсными и организационно-управленческими возможностями;
- г) все вышеперечисленное.

25. Назовите основные компоненты инновационной деятельности:

- а) определение целей, развитие инновационного потенциала, управление инновациями;
- б) динамическое моделирование бизнеса, привлечению сотрудников к участию в инновационных процессах;
- в) управление знаниями, управление инновациями;
- г) все вышеперечисленное.

26. Назовите три основные причины негативного отношения сотрудников к инновациям:

- а) рациональная, личная, эмоциональная;
- б) рациональная, нерациональная, эмоциональная;
- в) личная, неличная, эмоциональная;
- г) рациональная, нерациональная, личная.

27. Рабочий процесс, который при приложении к существующим товарам или услугам дает в результате инновационные товары или услуги, охватывающие потребности, целевых потребителей или ситуации, не охваченные в настоящее время, и, таким образом, является процессом, который предлагает высокие шансы для создания новых категорий или рынков – это

- а) вертикальный маркетинг;
- б) стимулирующий маркетинг;
- в) развивающий маркетинг;
- г) латеральный маркетинг.

28. Охарактеризуйте предприятия по типу инновационного поведения:

1. Виоленты	2. Пациенты	3. Эксплеренты	4. Коммутаты
А. Главная роль этих небольших компаний состоит в создании новых продуктов и технологий и внедрении радикальных нововведений. На первом этапе своей деятельности они нуждаются в фи-	Б. Стратегия этих компаний заключается в том, что они занимают свою нишу – узкий сегмент рынка, ориентируясь на тех потребителей, которым не подходит массовая продукция. Запас конкурентоспособности при этом обеспечивает-	В. Характерно для крупных компаний, обладающих большими ресурсами, они действуют на рынке с позиции силы, выделяют много средств на исследования и разработки, мар-	Г. Мелкие фирмы, приспособленные к условиям местного спроса, они заполняют ниши, по тем или иным причинам не занятые виолентами, пациентами или эксплерентами.

нансировании.	ся благодаря высокой потребительской ценности продукта. Постепенно фирма накапливает опыт и концентрирует ресурсы в избранной узкой нише, отсекая конкурентов.	кетинг и сбытовые сети.	Удовлетворяя локальные потребности и индивидуальный спрос, они выполняют объединительную роль, связывая экономику в единое целое.
---------------	--	-------------------------	---

29. Соотнесите предприятия по типу инновационного поведения согласно классификациям Раменского и Фризевинкеля:

1. Виоленты	А. Лисы
2. Пациенты	Б. Ласточки
3. Эксплеренты	В. Мыши
4. Коммутаты	Г. Львы, слоны, бегемоты

30. Какие факторы оказывают влияние на инновационную деятельность туристических компаний:

- экономические и технологические (отсутствие достаточных средств для финансирования, слабость материально-технической базы, устаревшая технология);
- политические, правовые (политическая нестабильность, криминогенная обстановка, ограничения, вводимые законодательным путем);
- организационно-управленческие (излишняя централизация, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов, преобладание вертикальных потоков информации);
- организационно-управленческие (излишняя централизация, ориентация на краткосрочную окупаемость, сложность согласования интересов участников инновационных процессов, преобладание вертикальных потоков информации);
- все вышеперечисленные.

31. Какой анализ применяется при разработке нового или усовершенствованного туристского продукта?

32. Назовите наиболее крупные туристические компании, которые ведут наиболее активную инновационную деятельность (не менее трех)?

Тема 4. Маркетинговые стратегии инновационного предприятия

33. Соотнесите типы инновационных стратегий и их цели:

Стратегия	Цель
Наступательная	держаться вплотную за лидером, заимствуя его новшества и внося в них некоторые изменения (это сокращает затраты на инновационные процессы);
Зависимая	обеспечить лидирующую позицию на рынке, что требует высоких затрат на нововведения;
Оборонительная	следовать за лидерами, повторяя все их действия и не осуществляя больших затрат на нововведения;
Имитационная	самосохранение компании путем выполнения на контрактной основе работ для предприятий-инноваторов;
Традиционная	занятие свободных ниш на рынке, при этом затраты на инновации определяются тактическими соображениями.

Оппортунистическая	бороться за выживание, используя привычные консервативные технологии при минимуме затрат на нововведения.
--------------------	---

34. Аспекты, которые влияют на процесс управления инновациями, разработанные Ричардом Д'Авени носят название:

- а) «7S»;
- б) «7D»;
- в) «5S»;
- г) «1С».

35. Какие направления затрагивает гиперконкуренция?

- а) цена и качество;
- б) выбор момента изменений и ноу-хау;
- в) вторжение;
- г) использование финансовых ресурсов;
- д) все вышеперечисленные;
- е) нет правильного ответа.

36. Планирование инноваций входит в сложную структуру:

- а) комплексного планирования;
- б) инновационного планирования;
- в) оперативного планирования;
- г) стратегического планирования.

37. Дайте наиболее полное определение понятию «инновационный проект»:

- а) система взаимосвязанных действий, обусловленных сроками, ресурсами, исполнителями и направленных на достижение конкретных целей;
- б) комплекс взаимосвязанных программ, обеспечивающих эффективное достижение конкретной инновационной цели, согласованных по ресурсам, срокам, исполнителям и документально оформленных;
- в) организационные, производственные, технологические, коммерческие и другие мероприятия, приводящие к внедрению и распространению инноваций;
- г) нет правильного ответа.

38. Инновационные проекты подразделяются на:

- а) исследовательские и венчурные;
- б) краткосрочные и долгосрочные;
- в) прибыльные и убыточные;
- г) венчурные и невенчурные.

39. Разработка инновационного проекта включает этапы:

- а) формирование идеи; маркетинговые исследования и разработка параметров конечной цели проекта;
- б) определение «дерева целей» и «дерева работ»;
- в) анализ неопределенности и рисков; выбор жизнеспособного варианта реализации проекта;
- г) все вышеперечисленные;
- д) нет правильного ответа.

40. Управление инновационными проектами отличается от управления обычными инвестиционными лишь тем, что требует более глубокой оценки рисков и выбора путей их снижения, а также возможным включением этапа венчурного финансирования.

- а) верно;
- б) не верно.

Словарь терминов

Авторское право – право на владение, использование и распоряжение результатами литературного и художественного творчества (литературные и музыкальные произведения, изобразительное искусство) и объектами научно-технической сферы (программное обеспечение, топологии интегральных микросхем, базы данных).

Аутсорсинг – передача сторонней специализированной организации функций по выполнению определенных задач (подбор кадров, ведение бухгалтерского учета и др.), дающая возможность руководству компании сосредоточиться на управлении основной деятельностью.

Бенчмаркинг инноваций – изучение и анализ лучших методов ведения бизнеса в других организациях в целях выявления возможностей разработки собственных инноваций.

Венчурный капитал (рисковый капитал) – основная форма финансового обеспечения создания и внедрения инноваций, капитал, вкладываемый в проекты, имеющие повышенный уровень риска.

Венчурные организации – организации, проводящие научные исследования и разработки, создающие и внедряющие инновации, в том числе по заказам крупных коммерческих организаций и государства.

Вспомогательный счет туризма (ВСТ) – радикальная инновация метода оценки экономической эффективности туризма как в отдельной стране, так и в мировой экономике в целом. Этот метод основан на сборе и анализе огромного числа статистических данных, которые ранее не принимались во внимание при оценке вклада туризма в экономику. После одобрения Статистической комиссией ООН в 2000 г., является полноценным статистическим инструментом для оценки экономического значения туризма. В настоящее время осваивается многими странами мира.

Генеральное соглашение по торговле услугами (ГАТС) – основной документ Всемирной торговой организации (ВТО), который содержит общие, обязательные для всех стран-участниц положения, а также принципы, составляющие основу многосторонней международной правовой системы, регулирующей торговлю услугами и влияющей на развитие национального законодательства. Соглашение распространяется на все виды услуг, за исключением услуг, предоставляемых при исполнении функций государственной власти.

Глобальные распределительные системы (ГРС) – холдинги, объединяющие компьютерные системы бронирования, в которых участвуют представители различных сфер бизнеса. ГРС имеют прямой доступ в режиме реального времени к базам данных авиакомпаний, железных дорог, судоходных компаний, гостиничных цепей, туристских фирм, туристских центров, компаний по прокату автомашин и других.

Государственная инновационная политика – деятельность, связанная с формированием органами государственной власти стратегических целей развития инновационных процессов в стране, механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и созданием благоприятного экономического, правового и социального климата для внедрения инноваций.

Государственное регулирование инновационной деятельности – воздействие государства на деятельность хозяйствующих субъектов и рыночную конъюнктуру в целях обеспечения необходимых условий для эффективной инновационной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций.

Грант – вид субсидии; предоставляется организацией или частным лицом (как правило, в результате конкурсного отбора) для осуществления конкретных проектов в области науки, культуры и образования.

Дестинация (туристское направление) – место (территория) посещения, привлекающее туристов своими специфическими природными и рекреационными ресурсами, достопримечательностями, историческим и культурным наследием.

Диверсификация – разностороннее развитие хозяйственной деятельности (расширение номенклатуры продукции, видов предоставляемых услуг и т.п.), а также внедрение в новые сферы деятельности, находящиеся за пределами основного бизнеса.

Динамическая компоновка тура – комбинация различных элементов путешествия с установленной ценой, которые составлены и оценены в режиме реального времени в ответ на запрос потребителя или туристского агента.

Динамическое моделирование бизнеса – процесс, который является инструментом управления знаниями, позволяет углубить понимание динамики событий, происходящих на инновационной арене, базируясь на анализе бизнес-процессов, позиции компании на рынке и возможностей персонала. Динамическое моделирование бизнеса облегчает формирование общей модели инновационного процесса.

Е-путешествия – это онлайн-служба, которая содержит новости о путешествиях, информацию и консультацию по вопросам, которые могут возникнуть при планировании путешествия.

Е-туризм – это онлайн-служба, которая является платформой, дающей возможность прямых продаж, легкой оплаты услуг конечным потребителем, развитию бизнеса между производителем, турагентами и посредниками.

Жизненный цикл инноваций – период времени от момента внедрения нововведения в производство до его повсеместного распространения. Цикл включает фазы внедрения, коммерциализации и диффузии, рутинизации (стабильной реализации нововведений) и превращения в традиционный продукт.

Заинтересованные лица – все субъекты (потребители, поставщики, конкуренты, органы власти, акционеры, сотрудники), на положение или деятельность которых влияют или могут потенциально повлиять инновации.

Инжиниринг инноваций – вид деятельности по предоставлению комплекса работ и услуг производственного, коммерческого и научно-технического характера (консультации, экспертиза проектов, техническое обучение, передача технической информации), включающего в себя создание, реализацию и диффузию инновации.

Инновация – конкретный результат любой созидательной, связанной с риском деятельности, с помощью которой разрабатываются, внедряются или продвигаются на рынок новые, существенно отличающиеся от прежних благ, более полно удовлетворяющие потребности, открываются и осваиваются новые рынки или достигаются другие конкретные цели.

Инновации в туризме – результат действий, направленных на создание нового или изменение существующего туристского продукта, освоение новых рынков, использование передовых информационных и телекоммуникационных технологий, совершенствование предоставления туристских, транспортных и гостиничных услуг, создание стратегических альянсов для осуществления туристского бизнеса, внедрение современных форм организационно-управленческой деятельности туристских предприятий.

Инновационная деятельность – комплекс научных, технологических, организационных, финансовых, коммерческих мероприятий, которые приводят к инновациям. Деятельность является инновационной, если в нее привносятся новые знания, технологии, приемы, подходы для получения результата, который широко востребован в обществе. Инновационную деятельность предприятия можно определить как совместную работу всех работников, направленную на создание и внедрение новшества. Инновационная деятельность носит системный характер, систему образуют общество и субъекты инновационной деятельности.

Инновационная инфраструктура – совокупность организаций (наукограды, особые экономические зоны, специальные финансовые структуры, технопарки и тому подобные организации), способствующих осуществлению инновационной деятельности

Инновационная политика – комплекс мер, направленных на развитие инновационной деятельности, на формулирование конкретных целей разработки и внедрения инноваций, основное направление стратегического планирования.

Инновационная программа – комплекс инновационных проектов и мероприятий, согласованный по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающий эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции и технологий.

Инновационная стратегия – определение наиболее эффективных путей развития, системы отбора и реализации нововведений, базирующееся на долгосрочном прогнозировании, учете внутренних и внешних факторов и ресурсных ограничениях.

Инновационная сфера – часть системы экономических отношений в процессе производства, распределения и потребления новшеств, основанных на участии в инновационной деятельности частных предпринимательских структур и государства. Это совокупность хозяйственных отраслей и видов общественной деятельности, не принимающих прямого участия в создании материальных благ, но производящих потребительные стоимости особого рода, необходимые для развития материального производства.

Инновационное предпринимательство – вид коммерческой деятельности, характеризующийся развитостью и гибкостью своей функциональной структуры, широкими адаптационными возможностями и использованием венчурного (рискового) капитала.

Инновационный менеджмент – совокупность принципов, методов и форм управления процессами инновационной деятельности, организационными структурами и их персоналом. Одно из основных направлений стратегического менеджмента.

Инновационный потенциал – совокупность материальных, финансовых, интеллектуальных, научно-технических и иных ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности.

Инновационный проект – комплекс взаимосвязанных программ, обеспечивающих эффективное достижение конкретной инновационной цели, согласованных по ресурсам, срокам и исполнителям и документально оформленных. Включает формы управления и процесс осуществления инновационной деятельности, комплект документов с обоснованием и характеристикой этих мероприятий.

Инновационный процесс – совокупность последовательных действий, необходимых для превращения идеи в продукт (товар). Инновационный процесс обеспечивает коммерциализацию изобретений, новых видов продуктов, услуг и технологий, решений производственного, финансового, административного или иного характера и других результатов интеллектуальной деятельности. Основной характеристикой инновационных процессов является нелинейность.

Инновационный риск – риск, связанный с добровольным вложением капитала в создание и реализацию новых продуктов и технологий в целях получения сверхприбыли.

Инновационный цикл – совокупность всех этапов деятельности в период от поиска новых идей до их использования, коммерциализации и распространения. Включает две составляющие: период создания новации и жизненный цикл инновации. Это обусловлено тем, что инновационный процесс не является линейным – новшество может использоваться для создания инноваций неоднократно, иногда даже в отраслях, не связанных со сферой появления новации.

Интеллектуальная собственность – исключительное право физического или юридического лица на владение, пользование, распоряжение идеальными объектами, выраженными в каких-либо объективных формах, воплощающих научно-техническое, литературное и иное творчество индивидуальных или коллективных субъектов.

Информационные технологии – процессы, использующие совокупность средств и методов сбора, обработки, хранения и передачи данных для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления. Информационные технологии носят всепроникающий характер, способствуют более эффективной работе рынков, обладают глобальным характером и ускоряют инновационные процессы.

Концессионное соглашение – договор, на основании которого концессионер обязуется за свой счет создать или реконструировать недвижимое имущество и осуществлять его эксплуатацию (объект концессионного соглашения), право собственности на которое принадлежит или будет принадлежать концеденту. Исключительные права на результаты интеллектуальной деятельности, полученные концессионером за свой счет при исполнении концессионного соглашения, принадлежат концеденту, если иное не установлено договором.

Латеральный маркетинг – это процесс, который при приложении к существующим товарам или услугам дает в результате инновационные товары или услуги, которые удовлетворяют потребности целевых потребителей или ситуации, не охваченные в настоящее время.

Научно-исследовательская деятельность – это деятельность, направленная на получение и применение новых знаний.

Научно-техническая деятельность – это деятельность, направленная на получение и применение новых знаний для решения технологических, инженерных, экономических, социальных и иных проблем, обеспечения функционирования науки, техники и производства как единой системы.

Национальная инновационная система (НИС) – совокупность государственных, частных и общественных структур и механизмов их взаимодействия, в рамках которых осуществляется деятельность по созданию, хранению и распространению новых знаний и технологий. Обеспечивает объединение усилий государственных органов управления всех уровней, организаций научно-технической сферы и предпринимательского сектора экономики в интересах ускоренного использования достижений науки и технологий в целях реализации стратегических национальных приоритетов страны.

Национальный режим – правовое положение, согласно которому на иностранных юридических и физических лиц распространяются все права и преимущества, которыми пользуются в данной стране юридические и физические лица.

Нелинейные механизмы – влияют на непредсказуемую динамику инновационного процесса и определяют общее поведение бизнес-системы. К ним относятся: петли взаимного усиления; петли ограничения; механизмы запираания; временные задержки; механизмы отбора; механизмы создания инноваций и внесения в них корректив.

Нововведение (инновация) – результат внедрения достижений человеческого ума (новшества) в целях получения экономического, социального, экологического, научно-технического или другого вида эффекта, востребованного обществом.

Новшество (новация) – оформленный результат исследований, разработок или экспериментальных работ по повышению эффективности какой-либо сферы деятельности. Новшества оформляются в виде: открытий; изобретений; патентов; ноу-хау; документации на технологию, управленческие процессы, стандарты, результаты маркетинговых исследований и т.п.

Особая экономическая зона – часть территории Российской Федерации, на которой действует особый режим предпринимательской деятельности. Особые экономические зоны подразделяются на: промышленно-производственные, технико-внедренческие и туристско-рекреационные.

Передача инновации – акт распространения (диффузии) на коммерческой или некоммерческой основе, в различных формах, разными способами и по разным каналам инноваций.

Период создания новации – включает стадию зарождения (возникновение идеи, осознание возможности инноваций), становления (разработка идеи) и освоения (внедрение в производство, эксперимент).

Планирование инноваций – заключается в разработке основных направлений и пропорций инновационной деятельности в соответствии с определенными целями и стратегией развития, возможностями ресурсного обеспечения и спросом на рынке. Планирование включает в себя разработку мер и мероприятий, методы достижения целей, обеспечение основы для принятия управленческих решений.

Поставка услуги – согласно ГАТС торговля услугами осуществляется посредством их поставки, которая включает в себя производство, распределение, маркетинг, продажу и доставку услуги.

Предпринимательство – инициативная деятельность в коммерческой или административной области независимо от сферы бизнеса, направленная на систематическое получение доходов или прибыли. Осуществляется предпринимателем на свой риск и под свою имущественную ответственность. Определяется тремя элементами: организационными действиями, иницированием изменений и денежным доходом.

Промышленная собственность – права на изобретения, промышленные образцы, полезные модели, товарные знаки и знаки обслуживания, наименования мест происхождения товаров, фирменные наименования, конфиденциальную информацию.

Радикальные нововведения – связаны с наукой, научными открытиями, с появлением заметных изобретений, которые обладают определенной независимостью от общественных потребностей. Внедрение радикальных нововведений означает разрыв с предшествующими тенденциями, открывает новую концепцию (технологическую, экономическую, организационно-управленческую) дальнейших усовершенствований.

Риск – неопределенность, связанная с принятием решений, реализация которых происходит только с течением времени, и которая может привести к непредсказуемым результатам в процессе создания и внедрения инноваций.

Соглашение по торговым аспектам прав интеллектуальной собственности (ТРИПС) – международно-правовой документ, на основе которого осуществляется правовое регулирование в области интеллектуальной собственности. Соглашение базируется на действующих международных конвенциях и договоренностях между странами – членами Всемирной торговой организации, регулирующих защиту прав интеллектуальной собственности.

Технологический уклад – это совокупность находящихся примерно на одном уровне технического развития производств и технологий, образующих экономическую систему, которая способна осуществлять процессы производства и собственного развития преимущественно за счет внутренних ресурсов. Известны пять характерных исторических этапов экономического развития, каждый из которых связан с внедрением новых научно-технических достижений. В настоящее время постепенно начинает формироваться шестой технологический уклад. Основой шестого уклада будет развитие биоинформатики, био- и нанотехнологий, нано-электроники, глобальных информационных сетей.

Технопарк – форма территориальной интеграции науки, образования и производства в целях оперативного внедрения научно-технических разработок. Представляет собой объединение научных, конструкторских и производственных подразделений в условиях хорошо оснащенной информационной и экспериментальной базы и высокой концентрации квалифицированных кадров.

Товарный знак – зарегистрированное в установленном порядке графическое, буквенное или иное обозначение, служащее для идентификации товаров и услуг, предлагаемых одной фирмой от однородных товаров и услуг других фирм. Владелец товарного знака имеет исключительное право на использование товарного знака или его вариантов для одних и тех же товаров или продукции. Товарный знак охраняется законом и может быть переуступлен другим юридическим лицам.

Торговая марка – фирменный знак, символ для обозначения всех выпускаемых изделий данной фирмы. Представляет собой графическое изображение, оригинальное название, особое сочетание знаков, букв, слов.

Туристские информационные системы (ТИС) – новая система бизнеса, которая обслуживает и оказывает информационную поддержку организациям, которые занимаются е-туризмом (e-tourism) и е-путешествиями (e-travel). Информация, получаемая из этих источников, может служить исходной точкой для решения множества задач, включая планирование путешествий и сопоставление цен и динамического создания пакетных туров.

Управление взаимоотношениями с потребителем – составляет часть стиля и метода работы, ориентированного не на продукт, а на потребителя. Включает накопление детальной информации о потребителях или контактах с ними. Информация охватывает социально-демографическую характеристику, интересы и вид деятельности, прошлые и, возможно, будущие потребности потребителей. Это позволяет повысить эффективность при выполнении заявок; активно привлекать наиболее перспективных потребителей, предлагая продукты, максимально удовлетворяющие их запросы; создавать фундамент для долгосрочных отношений с потребителями, поддерживая их даже при отсутствии сделок.

Устойчивое развитие туризма – взаимоотношения участников туристской деятельности, которые позволяют обеспечить оптимальное использование ресурсов окружающей среды, уважение к сохранению сложившегося культурного наследия и традиционных обычаев принимающих сообществ и терпимость к их восприятию; долгосрочную экономическую выгоду для всех заинтересованных кругов, включая постоянную занятость и возможности поступающих доходов и социальных услуг. Принципы устойчивости относятся к охране окружающей среды, экономическим и социально-культурным аспектам развития туризма. Нормы и практика управления устойчивым развитием туризма применяются ко всем видам туризма и ко всем типам направлений, включая массовый туризм и различные ниши туристских сегментов.

Эволюционные нововведения – подчинены общественным потребностям; являются следствием идей и предложений, поступающих из сферы производства, сбыта, потребления; ограничиваются возможностями технологического потенциала системы, в рамках которой они происходят.

Экономическая эффективность инноваций – отношение экономического эффекта от внедрения инноваций к обусловившим его затратам.

Экономические реформы – глубокая трансформация форм и методов хозяйствования, управления экономикой. Преобразования, проводимые в ходе экономических реформ, делят на организационные, касающиеся организационно-правовых форм управления экономикой, хозяйственной деятельностью, и институциональные, связанные с методами, правилами, нормами управления собственностью, трудом, финансами, социальной сферой, внешнеэкономическими связями и другими экономическими институтами.

Электронный бизнес (е-бизнес) – качественно новые технологии работы компании, которые позволяют ей достичь конкурентных преимуществ за счет улучшения обслуживания клиентов, снижения затрат, выявления новых каналов сбыта и т.д. Электронный бизнес включает: электронный маркетинг, электронную торговлю (коммерцию), электронное снабжение.

Электронная коммерция – один из элементов электронного бизнеса, обеспечивает продажи и приобретение товаров и услуг через электронные каналы распределения.

Электронный маркетинг – использует Интернет и другие формы электронной связи для наиболее экономичных контактов с целевыми рынками и обеспечения совместной работы с партнерскими организациями, объединенными общими интересами.

Электронное снабжение – рационализирует процесс закупок, позволяя организации привязать свою систему учета и снабжения к системе доставки и выставления счетов поставщика, а также позволяет найти поставщиков, предлагающих лучшие цены.

Список рекомендуемой литературы

1. Вертакова, Ю.В. Управление инновациями: теория и практика / Ю.В. Вертакова, Е.С. Симоненко. – М., 2008.
2. Воскресенский, В.Ю. Международный туризм. Инновационные стратегии развития: учеб. пособие / В.Ю. Воскресенский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 159 с.
3. Гольдштейн, Г.Я. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г.Я. Гольдштейн. – Таганрог: Изд-во ТРТУ, 1998. – 132 с.
 - a. Джордж, С. Всеобщее управление качеством. Стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях / С. Джордж. – СПб.: Виктория, 2002. – 256 с.
4. Журавлев, В.А. Креативный менеджмент и инновации / В.А. Журавлев. – Мн.: Право и экономика, 2009. – 110 с. – (Высшая школа бизнеса).
5. Иванов, И.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов / И.А. Иванов. – М.: БАРО-ПРЕСС, 2001. – 288 с.
6. Изотова, М.А. Инновации в социально-культурном бизнесе и туризме / М.А. Изотова, Ю.А. Матюхина. – М.: Советский спорт, 2006. – 224 с.
7. Ильенкова, С.Д. Инновационный менеджмент: учебник / С.Д. Ильенкова. – М.: ЮНИТА-ДАНА, 2007. – 327 с.
8. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 496 с.
9. Ковынева, Л.В. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: конспект лекций / Л.В. Ковынева. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2007.
10. Малахова, Н.Н. Инновации в туризме и сервисе / Н.Н. Малахова, Д.С. Ушаков. – М.: ИКЦ МарТ, 2008. – 224 с.
11. Михайлов, Р.А. Управление инновационными проектами: учеб. пособие / Р.А. Михайлов [и др.]; под общ. ред. Ф.-Й. Кайзера, Г.Г. Богомазова, З.А. Сабова. – СПб.: ИНФРА-М, 2001. – 541 с.
 - a. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой / Н.К. Моисеева. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 546 с.
12. Морозов, М.А. Информационные технологии в социально-культурном сервисе и туризме. Оргтехника: учебник / М.А. Морозов. – М.: Академия, 2004. – 240 с.
13. Новиков, В.С. Инновации в туризме : учеб. пособие для вузов / В.С. Новиков. – М.: Академия, 2008. – 208 с. – (Высшее профессиональное образование).
14. Оголева, Л.Н. Инновационный менеджмент: учеб. пособие / Л.Н. Оголева. – М.: ИНФРА-М, 2001. – 238 с. – (Серия «Высшее образование»).
15. Осипова, О.Я. Транспортное обслуживание туристов / О.Я. Осипова. – («Серия: Высшее профессиональное образование»).
16. Траскевич, А.Г. Концептуальные инновации в санаторно-курортном сегменте туристического рынка Беларуси // Новая экономика. – 2010.
17. Фатхутдинов, Р.А. Инновационный менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов. – 4-е изд. – СПб.: Питер, 2003. – 400 с.: ил. – (Серия «Учебники для вузов»).
18. Шленов, Ю.В. Управление инновациями: в 3 кн.: учеб. пособие для вузов / Ю.В. Шленов. – М.: Высш. шк., 2002. – 153 с.

Учебное издание

**ИННОВАЦИОННЫЙ
МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМЕ**

Методические рекомендации

Автор-составитель

ДРОБЫШЕВСКАЯ Ольга Николаевна

Технический редактор *Г.В. Разбоева*

Компьютерный дизайн *Т.Е. Сафранкова*

Подписано в печать .2012. Формат 60x84¹/₁₆. Бумага офсетная.

Усл. печ. л. 3,02. Уч.-изд. л. 3,17. Тираж . Заказ .

Издатель и полиграфическое исполнение – учреждение образования
«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

ЛИ № 02330/0494385 от 16.03.2009.

Отпечатано на ризографе учреждения образования

«Витебский государственный университет имени П.М. Машерова».

210038, г. Витебск, Московский проспект, 33.