

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Баламирзоев Назим Лиодинович
Должность: Ректор
Дата подписания: 30.07.2024 11:27:19
Уникальный программный ключ:
5cf0d6f89e80f49a334f6a4ba58e91f3326b9926

ИННОВАЦИИ В СЕРВИСЕ

Конспект лекций

ВВЕДЕНИЕ

Туризм и сервис в последние годы стали важными направлениями инновационной деятельности. Специалисты отмечают, что распространение инноваций в индустрии гостеприимства и туризме способствует развитию положительных социально-экономических тенденций.

Для того чтобы выжить, организации и люди вынуждены меняться ради приспособления к ситуациям и событиям, возникающим с ними и вокруг них. Организации социально-культурного сервиса и туризма (СКСиТ) также постоянно приспособляются и совершенствуются. Чтобы не просто выжить, а расти и развиваться, они вынуждены очень серьезно изменять себя для достижения поставленных целей.

Сообщество, государство, частный бизнес предъявляют особые требования к развитию сервиса и туризма, которые базируются на удовлетворении потребностей людей посредством оказания услуг. Во многих странах гостеприимство, сервис и туризм играют значительную роль в формировании валового внутреннего продукта, создании рабочих мест и обеспечении занятости населения, активизации внешнеторгового баланса. Они выступают своеобразным катализатором социально-экономического развития и оказывают огромное влияние на такие ключевые отрасли экономики, как транспорт и связь, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления и др. В свою очередь на развитие индустрии гостеприимства и туризма воздействуют различные факторы: социальные, экологические, культурные, экономические, политические, правовые, исторические, научно-технические.

Инновационная деятельность является важнейшим способом обеспечения конкурентных преимуществ на предприятиях СКСиТ, что и определяет актуальность данной дисциплины.

Теоретической и методической основой настоящего учебного пособия послужили немногочисленные научные публикации отечественных и зарубежных ученых, посвященные инновационной деятельности, а также разработки автора применительно к туризму и сервису.

В соответствии с новым образовательным стандартом РФ дисциплина «Инновации в социально-культурном сервисе и туризме» относится к циклу специальных (федеральный компонент) и изучается студентами ДВГУПС (специальность 100103 «Социально-культурный сервис и туризм»).

Лекция 1. СУЩНОСТЬ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План:

1.1. Предпосылки осуществления и основные понятия инновационной деятельности.

1.2. Классификация, кодирование инноваций. Новизна как основная характеристика инноваций.

1.3. Теория длинных волн и инновации. Характеристика современных технологий.

1.1. Предпосылки осуществления и основные понятия инновационной деятельности

В настоящее время Россия переживает бум новаторства: на смену одним технологиям и методам приходят другие. Инновационной деятельностью вынуждены заниматься буквально все организации и субъекты хозяйствования от государственного уровня управления до вновь созданного предприятия в сфере малого бизнеса. Но примерно 15 лет назад понятие «инновационная деятельность» широко не применялось. В специальной литературе и официальных документах чаще всего использовались понятия «научно-технический прогресс», «внедрение достижений науки и техники» и т. п., что характерно для централизованно управляемой экономики.

В настоящее время российская экономика продолжает переживать кризис (хотя в последние годы наблюдаются положительные тенденции), выход из которого во многом зависит от ориентации на активную инновационную деятельность.

Терминология в области инновационной деятельности включает такие понятия, как инновация, новшество, научно-технический прогресс и др. (см. глоссарий).

Впервые термин «инновация» ввел австрийский ученый И. Шумпетер в 30-х гг. XX в. Он определил «инновацию» как «изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности».

Новшество – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности (открытие, изобретение, патент, товарный знак, документация на новый / усовершенствованный продукт, технологию, метод, порядок).

Инновация – конечный результат внедрения новшества.

Таким образом, новшество становится инновацией с момента принятия к распространению.

1.2. Классификация, кодирование инноваций. Новизна как основная характеристика инноваций

Среди различных видов инноваций выделяют технологические и нетехнологические. Под технологическими инновациями понимается совершенно но-

вый или технологически значительно улучшенный продукт или процесс, который предлагается для продажи потенциальному потребителю. Нетехнологические инновации отражают изменения в формах и методах управления, социальные сдвиги и т. д. При этом важно отличать инновацию от изобретения и не смешивать эти два понятия, поскольку изобретение – это только идея или прототип нового продукта или нового технологического процесса, и оно не превращается в инновацию до тех пор, пока не достигает рынка. Большинство изобретений никогда не становятся инновациями.

По своей эффективности инновации подразделяют на успешные и неудачные. Благодаря успешным инновациям достигается объем продаж, позволяющий окупить капиталовложения, связанные с внедрением нового технологического решения, и получить значительную прибыль. Напротив, неудачной считается инновация, которая не позволяет окупить производственные капиталовложения.

Технологические инновации могут быть классифицированы на инновации-продукты и инновации-процессы. Инновации также подразделяются на базовые, улучшающие и псевдоинновации. К базовым относятся инновации, реализация которых вызвана появлением новых отраслей промышленности или новых рынков сбыта. Далее по мере совершенствования базовые инновации превращаются в усовершенствованные (улучшающие). Когда же инновационный потенциал исчерпывается, то появляющиеся на основе данной технологии инновации относятся к классу псевдоинноваций.

Большое разнообразие видов и типов инноваций определяет необходимость их кодирования. Процесс кодирования заключается в присвоении каждой инновации цифрового кода, где каждая цифра означает вид инновации по конкретному признаку. Кодирование инноваций позволяет автоматизировать процесс их нахождения и отбора.

Каждая инновация характеризуется определенной степенью новизны. Новизна – это неперемное свойство и самостоятельная ценность любого нововведения, отличающие его от предшествующих новшеств. В соответствии с этим любой новый продукт всегда отличается по каким-либо признакам от существующего класса подобных продуктов, и это отличие обладает определенной ценностью.

Новизна как свойство продукта сохраняется лишь определенный период времени, который ограничивается наступлением срока его морального старения (износа). На практике новизну продукта определяют с учетом жизненного цикла, где точным пороговым критерием новизны является момент максимума продаж. Таким образом, в течение всего инновационного периода до достижения максимума продукт считается новым, а после этого момента – традиционным, устаревшим.

Новизна бывает *абсолютной* и *относительной*. *Абсолютная* новизна фиксируется при отсутствии аналогов данного новшества. *Относительная* новизна определяется по выбранному признаку: отдельные элементы являются новыми; необычное сочетание ранее известных элементов; более низкие затраты на НИОКР и т. д.

Кроме того, существует *псевдоновизна*, подразумевающая не улучшение продукта, а его видоизменение.

1.3. Теория длинных волн и инновации. Характеристика современных технологий

Новаторская деятельность предпринимателя по реализации инноваций рассматривается как основной фактор, вызывающий динамические изменения волнового характера в экономике. В соответствии с теорией длинных волн Н. Кондратьева, научно-техническое развитие происходит волнообразно циклами протяженностью в 50–60 лет каждый.

Известно пять технологических волн.

Волна 1-я (1785–1835) – технологический уклад, основанный на новых технологиях в текстильной промышленности, использовании энергии воды.

Волна 2-я (1830–1890) – развитие железнодорожного транспорта и механического производства во всех отраслях на основе парового двигателя.

Волна 3-я (1880–1940) – использование электроэнергии, развитие тяжелого машиностроения и электротехнической промышленности, новые открытия в области химии. Появление радиосвязи, телеграфа, автомобиля, самолета.

Волна 4-я (1930–1990) – основана на дальнейшем развитии энергетики с использованием нефти и нефтепродуктов, газа, средств связи, новых синтетических материалов. Массовое производство автомобилей, самолетов, различных видов вооружения, товаров народного потребления. Появление и широкое распространение компьютеров и программных продуктов. Использование атома в военных и мирных целях. Организация массового производства на основе конвейерной технологии. Господство олигопольной конкуренции, появление транснациональных и межнациональных корпораций, осуществление прямых инвестиций на рынках различных стран.

Волна 5-я (1985–2035) – опирается на достижения в области микроэлектроники, информатики, биотехнологии, генной инженерии, новых видов энергии, материалов. Освоение космического пространства, спутниковой связи и т. п. Переход от разрозненных фирм к единой сети крупных и мелких фирм, соединенных электронной сетью на основе Интернет, осуществляющих тесное взаимодействие в области технологий, контроля качества товаров и услуг, планирования инноваций.

Каждая волна в своем развитии проходила различные стадии, отличающиеся мерой ее влияния на общий экономический рост в той или иной стране. Устаревшие технологии, теряя свое решающее влияние на темпы роста, оставляли в составе национального богатства страны созданные объекты, знания, культурное наследие.

В связи с ускорением научно-технического прогресса в будущем продолжительность волн будет сокращаться. Таким образом, современные технологии характеризуются узкой специализацией; быстрой устареваемостью; необходимостью постоянного развития; быстрой распространяемостью и др.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте различные подходы к понятию «инновация».
2. По каким критериям классифицируют инновации?
3. В чем суть теории длинных волн?
4. Какие характеристики присущи современным технологиям?

□ Рекомендуемый библиографический список [5, 6, 15, 46, 48].

Лекция 2. ИННОВАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС: ЭТАПЫ И ХАРАКТЕРИСТИКА

План:

- 2.1. Сущность и формы инновационного процесса.
- 2.2. Распространение и диффузия нововведений.
- 2.3. Субъекты инновационного процесса.

2.1. Сущность и формы инновационного процесса

Термины «инновация» и «инновационный процесс» не однозначны, хотя и близки. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций.

Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность.

Их стратегия направлена на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новшество, которое будет признано уникальным в определенной области.

Научно-технические разработки и нововведения выступают как промежуточный результат научно-производственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью их практического применения, научно-технические же инновации (НТИ) являются материализацией новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реализации для удовлетворения определенных запросов потребителей. Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная применимость. Коммерческая реализуемость по отношению к инновации выступает как потенциальное свойство, для достижения которого необходимы определенные усилия. НТИ характеризует конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ), который выступает в качестве особого товара – научно-технической продукции – и является материализацией новых научных идей и знаний, открытий, изобретений и разработок в производстве с целью коммерческой реализации для удовлетворения конкретных потребностей.

Из этого следует, что инновацию нужно рассматривать с учетом инновационного процесса. Для инновации в равной мере важны все три свойства: науч-

но-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость. Отсутствие любого из них отрицательно сказывается на инновационном процессе.

Коммерческий аспект определяет инновацию как экономическую необходимость, осознанную через потребности рынка. Следует обратить внимание на два момента: *материализацию* инновации, изобретений и разработок в новые технически совершенные виды промышленной продукции, средства и предметы труда, технологии и организации производства и *коммерциализацию*, превращающую их в источник дохода.

Следовательно, научно-технические инновации должны: а) обладать новизной; б) удовлетворять рыночному спросу и приносить прибыль производителю.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса (ИП).

Различают три логических формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный. Простой ИП предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорганизационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Наконец, расширенный инновационный процесс проявляется в создании все новых и новых производителей нововведения, нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действует как минимум два хозяйственных субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество является технологическим процессом, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйственном субъекте.

2.2. Распространение и диффузия нововведений

По мере превращения инновационного процесса в товарный выделяются две его органические фазы: а) создание и распространение; б) диффузия нововведения. Первое в основном включает последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организацию опытного производства и сбыта, организацию коммерческого производства. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации.

На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между производителями нововведения (НВ), а также между производителями и потребителями.

В результате диффузии возрастает число и изменяются качественные характеристики как производителей, так и потребителей. Непрерывность нововве-

денческих процессов оказывает определяющее воздействие на скорость и широту диффузии НВ в рыночной экономике.

Диффузия инновации – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени. Нововведениями могут быть идеи, предметы, технологии и т. п., являющиеся новыми для соответствующего хозяйствующего субъекта. Иными словами, *диффузия* – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения.

Распространение инновации – это информационный процесс, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации хозяйствующими субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации и т. п. Это обусловлено тем, что хозяйствующие субъекты, действующие в реальной экономической среде, проявляют неодинаковое отношение к поиску инноваций и разную способность к их усвоению.

В реальных инновационных процессах скорость процесса диффузии НВ определяется различными факторами: а) формой принятия решения; б) способом передачи информации; в) свойствами социальной системы, а также свойствами самого НВ. Свойствами НВ являются: относительные преимущества по сравнению с традиционными решениями; совместимость со сложившейся практикой и технологической структурой, сложность, накопленный опыт внедрения и др.

Одним из важных факторов распространения любой инновации является ее взаимодействие с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии.

В общем виде инновационный процесс включает следующие виды деятельности:

ФИ → ПИ → Р → Пр → С → ОС → ПП → М → Сб,

где ФИ – фундаментальное (теоретическое) исследование; ПИ – прикладные исследования; Р – разработка; Пр – проектирование; С – строительство; ОС – освоение; ПП – промышленное производство; М – маркетинг; Сб – сбыт.

Анализ этой формулы требует абстрагирования от факторов обратной связи между различными ее элементами, учета длительности цикла ФИ–ОС, который может продолжаться свыше 10 лет; относительно самостоятельна и каждая из фаз (ФИ–ПИ; Пр–С) и т. д.

2.3. Субъекты инновационного процесса

Субъекты инновационного процесса могут быть разделены на следующие группы:

□ **новаторы** – генераторы научно-технических знаний (индивидуальные изобретатели, исследовательские организации), заинтересованные в получении части дохода;

- **ранние реципиенты** – предприниматели, первыми освоившие инновацию (пионерские организации), которые стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок;
- **раннее большинство** – фирмы, первыми внедрившие новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль;
- **отстающие** – фирмы, запаздывающие с нововведениями, что приводит к производству морально устаревших товаров и услуг.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение и характеристику различных видов инновационного процесса.

2. Раскройте основные этапы инновационного процесса.

3. Охарактеризуйте субъекты инновационного процесса.

- Рекомендуемый библиографический список [14, 31, 36, 46].

Лекция 3. ИННОВАЦИОННАЯ ИНФРАСТРУКТУРА

План:

3.1. Понятие инновационной инфраструктуры.

3.2. Элементы инновационной инфраструктуры и их характеристика.

3.1. Понятие инновационной инфраструктуры

Инфраструктура инновационной деятельности – совокупность субъектов инновационной деятельности, обеспечивающих условия, необходимые для осуществления инновационной деятельности и функционирования инновационных процессов.

В настоящее время существует довольно разветвленная сеть организаций, способствующих развитию инновационной деятельности (табл. 1).

Таблица 1

Общая схема инновационной инфраструктуры

Составляющие ИИ	Вид организации
Производственно-технологическая	Технопарк, центр коллективного пользования оборудованием и др.
Консалтинговая	Центр трансфера технологий, бизнес-инкубатор, консалтинг в сфере экономики и финансов, технологий, маркетинга, внешнеэкономической деятельности
Финансовая	Бюджетная организация, внебюджетные фонды, венчурные фонды
Кадровая	Система подготовки специалистов в области технологического и научного менеджмента; система повышения квалификации персонала в области инноваций

Информационная	Государственная система научно-технической информации, региональные информационные сети, Интернет
Сбытовая	Внешнеторговое объединение, специализированная посредническая фирма, Интернет, выставка

Следует отметить, что объекты инновационной инфраструктуры (ИИ) могут решать лишь часть проблем, и успешное развитие инновационной деятельности не может быть поставлено исключительно в зависимость от наличия или количества соответствующих объектов инфраструктуры. Инновационная система для успешного функционирования должна иметь также благоприятную нормативно-правовую базу.

3.2. Элементы инновационной инфраструктуры и их характеристика

Охарактеризуем роль отдельных элементов инфраструктуры и проблемы их развития.

1. Производственно-технологическая инфраструктура призвана создать условия для доступа малых предприятий к производственным ресурсам. К ней относятся *технопарки, инновационно-технологические центры, технологические кластеры и др.*

Технопарк (ТП) сдает свои площади инновационным предприятиям на лучших условиях, чем просто коммерческая аренда. Кроме аренды, здесь на льготных условиях предоставляется также набор общих услуг (факс, телефон, доступ в Интернет, множительные, секретарские, бухгалтерские и юридические услуги и пр.). Опыт работы ТП показывает правильность стратегии и ее высокую эффективность. Кроме того, здесь за счет обмена информацией и опытом между различными предприятиями рождаются новые проекты, новые решения, схемы сбыта и т. д. Немаловажным является также то, что в ТП отсутствуют условия для ведения теневой деятельности.

Организация этих структур реализуется через обустройство территории, оснащенной необходимыми коммуникациями и производственной инфраструктурой, где малые предприятия (МП) могли бы для начала арендовать, а при наличии финансовых возможностей выкупить производственные площади. Другой вариант – организация ТП на базе пустующих или простаивающих предприятий, которых достаточно много практически во всех регионах. Такие проекты уже начинают реализовываться в ряде регионов.

В последнее время стала модной организация *кластеров* – совокупности предприятий, расположенных на одной ограниченной территории (на крупном предприятии или в пределах одного города) и более или менее тесно связанных производственными связями.

Центры коллективного пользования производственным оборудованием. Очевидно, что обеспечение всех малых предприятий современным производственным оборудованием невозможно в силу того, что относительно небольшие объемы их производства не позволяют эффективно использовать современное производительное оборудование. При стоимости современного станка в

несколько сотен тысяч долларов его покупку и эффективную эксплуатацию при выпуске собственной продукции может позволить себе только достаточно крупное предприятие. Таким образом, от использования новых технологий в производстве по этой причине оказывается отсеченным огромное количество малых и средних предприятий. Выход из этой ситуации возможен за счет коллективного использования оборудования в центрах услуг.

Организация центров коллективного пользования позволяет экономически целесообразно обеспечить большому количеству предприятий доступ к современным технологиям и дает много положительных побочных эффектов, способствующих переводу российской экономики на инновационный путь развития.

2. Консалтинговая инфраструктура – это совокупность консалтинговых организаций. Инновационная деятельность имеет много специфических особенностей, знание которых приобретается только с практическим опытом. Создание малых инновационных предприятий (МИП) «непрофессиональными» менеджерами приводит к тому, что выживаемость таких предприятий обычно бывает невысока. Поэтому **обеспечение доступа к профессиональным консультациям** (финансовым, экономическим, маркетинговым, а также по внешнеэкономической деятельности) представляется одним из средств повышения эффективности использования средств, направляемых на инновационное развитие.

Комплексным решением многих из этих вопросов призваны заниматься *центры трансфера технологий (ЦТТ)*. В настоящее время ЦТТ создаются, как правило, при крупных вузах и академических институтах, ведь именно они обладают наиболее значительным заделом в области разработки новых технологий. ЦТТ создаются либо как структурные подразделения организаций, обладающих инновационными разработками, либо как самостоятельные юридические лица.

Основные проблемы, которые стали проявляться с началом развития сети ЦТТ – отсутствие квалифицированных кадров для их комплектования. Если проблема кадров будет решена, ЦТТ могут стать одним из важных структурных элементов, стимулирующих развитие инновационной деятельности в регионах.

3. Инфраструктура подготовки кадров. Если более подробно рассмотреть проблемы подготовки кадров, то следует отметить целый комплекс проблем в этой области. Как отмечалось выше, нарастают проблемы с кадрами, обеспечивающими исследования и разработки, остро стоит проблема нехватки среднего технического персонала и квалифицированных рабочих. Проблемой предприятий, выпускающих инновационную продукцию, в последнее время является старение кадров, являющихся носителями ключевых технологий. Без поступления молодых работников используемые технологии могут быть частично утеряны.

При развитии системы подготовки кадров необходимо обеспечивать сбалансированную подготовку кадров по всем направлениям, обеспечивающим инновационную деятельность. Тем не менее следует отметить, что в настоящее время большинство предприятий (как крупных, так и малых) не обладает спе-

циалистами, которые могут грамотно обеспечить продвижение новых продуктов на рынок. Проблему можно решить, только организовав целенаправленную работу по подготовке таких кадров с горизонтом планирования 5–10 лет (время на базовое обучение кадров и приобретение ими практических навыков работы).

В настоящее время подготовку специалистов в области менеджмента и маркетинга высокотехнологичного производства ведут десятки вузов страны, однако эффективность этой работы невелика. Лишь небольшое число выпускников идет работать по специальности, существуют значительные проблемы даже с комплектованием небольшого количества центров трансфера технологий, созданных с участием Роснауки.

Наконец, следует отметить и дефицит квалифицированных преподавателей для подготовки кадров. Во многих вузах преподавание ведут специалисты, не имеющие практического опыта в тех вопросах, которым они обучают студентов. Обучение ведется по зарубежным разработкам и пособиям, не отражающим в полной мере российскую специфику и реалии, в результате чего на выходе получают специалисты, которым потом в течение нескольких лет приходится набирать опыт методом проб и ошибок.

В этой связи еще раз следует отметить роль системы консалтинга. Поскольку обучение кадров – процесс достаточно длительный и инерционный, а время наступления необратимых изменений на многих предприятиях, ориентированных на выпуск наукоемкой продукции, может оказаться меньше срока решения кадровой проблемы, необходимо предусмотреть создание и развитие системы консалтинга для промышленных предприятий в области инновационной деятельности и продвижения на рынки наукоемкой продукции. Эта система не повторяет систему ЦТТ, хотя и должна работать с ней в тесной увязке, а обеспечивает разовый консалтинг по отдельным вопросам, возникающим у предприятий. Возможно, эту систему целесообразно строить как систему экспресс-обучения основам инновационных подходов.

4. Информационная инфраструктура связана с обеспечением доступа к информации. В этой области существует достаточно разветвленная сеть организаций, включающая региональную систему государственных центров научно-технической информации, структуры, поддерживающая малый бизнес, региональные информационные сети. Большое количество информации по инновационной проблематике размещено в Интернете.

Сложившаяся система достаточно эффективно решает ряд проблем. Так, техническая информация в настоящее время доступна в больших объемах практически по всем направлениям науки и техники. Не представляет особых проблем доступ к патентной информации. Основная информация, которая может оказывать влияние на решение задач инновационного развития и по которой существует значительный дефицит, связана с информацией о рынках.

Еще одна группа вопросов информационного обеспечения инновационной деятельности связана с доведением информации о новых разработках до потенциальных пользователей, организация консультаций по их использованию.

Частично данная проблема может быть решена благодаря созданию сети информационно-аналитических центров по приоритетным направлениям развития науки и техники, а также по инновационной тематике. Необходима работа по организации сбора, анализа и систематизации информации о завершенных НИОКР по регионам и в целом по России. Существенные усилия следует направить на доведение информации о завершенных НИОКР до заинтересованных потребителей.

5. Финансовая инфраструктура включает структуры, обеспечивающие доступ инновационных предприятий (как крупных, так и малых) к финансовым ресурсам. В настоящее время существует довольно много финансовых инструментов, однако статистические исследования показывают, что основным источником финансирования развития инновационных промышленных предприятий являются их *собственные средства*. *Банковский кредит* пока остается слишком дорогим и коротким для развития инновационной деятельности.

Ресурсы госбюджета доступны в основном для крупных предприятий.

Венчурное инвестирование, о котором в последнее время ведется много дискуссий, до сих пор остается экзотикой для России. Следует отметить, что в последнее время во многих регионах идет создание *региональных венчурных фондов*. В большинстве таких случаев слово «венчурный» в названии отражает лишь модную тенденцию. По существу, большинство этих структур являются фондами поддержки инновационной деятельности, нацеленными на финансирование НИОКР и не предполагающими создание новых предприятий.

В последнее время в ряде регионов создаются гарантийные структуры и фонды, которые должны решать проблемы обеспечения займов малых предприятий в банковской системе. Успешное развитие получают также *лизинговые схемы* закупки высокотехнологичного оборудования малыми предприятиями.

Еще одним источником финансирования инноваций является *участие предприятий в международных проектах*. Расширение поступлений финансов из этого источника возможно с развитием сети центров трансфера технологий с участием иностранных партнеров.

6. Сбытовая инфраструктура. Сбыт – один из ключевых факторов конкурентоспособности современного предприятия. В силу объективных причин, связанных с историей развития российских предприятий, большинство из них не обладает кадрами и навыками в области сбыта инновационной продукции, в результате чего нет активной работы по продвижению инновационной продукции на рынки со стороны ее производителей.

Еще более актуальна эта проблема при выходе на мировые рынки. На внешних рынках практически отсутствует даже исходная информация о продукции российских инновационных предприятий, поэтому без серьезной работы в этом направлении нельзя надеяться на радикальное изменение ситуации с выходом этих предприятий на мировые рынки наукоемкой продукции и увеличение их доли с 0,3–0,5 % (в настоящее время) до сравнимых с показателями развитых стран.

В связи с этим создание действенной системы продвижения инновационной продукции российских предприятий на внутренний и мировой рынки является крайне актуальной задачей, определяющей успех всей программы перевода российской экономики на инновационный вариант развития.

Классические методы продвижения (*участие в выставках, продажи через Интернет*), характерные для традиционной продукции, плохо работают для инновационной продукции, характеристики и потребительские свойства на первых этапах продвижения не знакомы потенциальным покупателям. Громадный дефицит квалифицированных кадров для этой деятельности позволяет считать обеспечение этого ресурса ключевым, если не главным фактором ускорения инновационного развития экономики.

Решение проблемы можно искать *в создании структур коллективного выхода на рынки* (по аналогии с советскими внешнеторговыми организациями, обслуживавшими экспорт отраслей). Для комплектации таких структур можно набрать достаточное число квалифицированных специалистов, которые будут обеспечивать не одно, а сразу несколько предприятий, объединенных по региональному или отраслевому принципу.

Естественно при этом необходимо развивать и другие методы продвижения, существующие в настоящее время: через выставочную деятельность, профессиональные объединения предприятий, посреднические фирмы и систему консалтинговых и маркетинговых фирм.

Инновационная инфраструктура нуждается также в законодательно-правовой основе – своде законодательных положений по предпринимательской деятельности, обеспечивающих свободу и альтернативность использования объектами рынка своего технического и экономического потенциала.

Вопросы для повторения

- 1. Что такое «инновационная инфраструктура»? Какова ее роль в инновационной деятельности?*
- 2. Раскройте сущность каждого элемента инновационной инфраструктуры.*
- 3. Каковы проблемы в организации инновационной инфраструктуры в России?*

□ Рекомендуемый библиографический список [25, 31, 36, 37].

Лекция 4. ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗРАБОТКИ В ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План:

- 4.1. Исследование и разработки как основа эффективности бизнеса.*
- 4.2. Роль и масштабы исследовательской деятельности в СКСиТ.*
- 4.3. Оценка результатов исследований.*

4.1. Исследование и разработки как основа эффективности бизнеса

Исследования и разработки (Research and Development – R&D) являются неотъемлемой частью инновационного процесса. Существуют три возможных направления исследований в зависимости от стратегии и целей предприятия СКСиТ:

1) фундаментальное, или основное – исследование в целях приобретения информации (так, афинский отель «Holiday Inn» не смог бы провести столь успешных мероприятий по модернизации без предварительных исследований такого типа);

2) применение R&D для создания благоприятствующей перспективы новшества в пределах существующего бизнеса;

3) использование R&D для открытия нового бизнеса.

Если требуются значительные материальные ресурсы, можно применить совместные разработки. Например, греческие турфирмы объединили свои силы и при активном участии Национальной организации туризма Греции разработали замечательное текстовое рекламное обращение «Афины – центр центров всего мира»: «В конечном счете, Афины – это не начало и не конец. Афины находятся везде. В любой точке карты. И любая точка карты находится в Афинах. Потому, что Афины – центр центров всего мира...»

Такая тактика позволяет использовать самых профессиональных и дорогих разработчиков и одновременно тратить на это минимальные средства.

4.2. Роль и масштабы исследовательской деятельности в социально-культурном сервисе и туризме

Руководство предприятия должно определиться с масштабами исследовательской деятельности. Общее правило таково: чем больше наукоемкость отрасли, тем выше доля инвестиций в R&D.

Главные новшества, когда они используются, обычно являются результатом традиционных или продвинутых технологий. В то же время руководство должно видеть технический порог, изменяющийся в зависимости от фирмы и ее деятельности, ниже которого эффективность R&D быстро падает. В туристской индустрии фирмы не должны отставать от конкурентов в качестве обслуживания, ценах, эффективности рекламы, технологиях бронирования, видах транспорта, классности обслуживания и др., т. е. с учетом обстоятельств туристского рынка они вынуждены представлять усовершенствования и разрабатывать абсолютно новый продукт, когда этого требует конкуренция.

Такой порог – это отношение оцененной стоимости R&D нового продукта к ведущему времени. При этом важно определить ведущее время как время, необходимое для того, чтобы превратить идею в готовый продукт. Производителю, стремящемуся сократить ведущее время настолько, чтобы стать лидером в данной отрасли, придется удвоить ежегодный расход на научные исследования и поиск технологических новшеств.

Если маленькая фирма соответствует уровню продаж более крупных конкурентов (немецкая фирма по продаже авиабилетов «TISS» служит хорошим

примером), ее расходы на исследования могут опускаться ниже порогового уровня.

Иногда компании оказываются в ситуации, когда ведущее время слишком велико, доля рынка быстро сокращается, отношение R&D к продажам быстро растет, уменьшаются доходность и поток наличности, необходимые для будущего развития и инвестиций.

Если порог R&D в определенной области был установлен слишком высоко для конкретной компании, единственной альтернативой отказа от этой линии может быть присоединение к другой компании, имеющей ресурсы для превышения порога в течение достаточного периода времени, чтобы восстановить позиции.

По каким показателям можно судить об успехе исследовательской деятельности? Точный учет возвращений от вложений в R&D – сложная задача. Люди, конечно, являются наиболее ценной составляющей в R&D. В сфере сервиса и туризма, подверженной быстрым переменам, маловероятно, что ценный опыт будет находить лучшее применение, чем персонал, в особенности контактный, имеющий возможность легко перемещаться между отделами исследования, развития, маркетинга и рекламы. Кроме того, поддержка горизонтальной подвижности открывает путь к высшему руководству специалистам с полным пониманием значения науки, технологии и перемен.

4.3. Оценка результатов исследований

Существуют инструменты для количественной оценки R&D, но они различны в разных фирмах. Первым требованием для оценки являются четко определенные цели и критерии успеха. Фирма с успешными R&D может показать слабые прибыли из-за несоответствия других отделов. И, наоборот, слабые R&D не могут заметно повредить прибыли компании с нормальным текущим положением, если другие отделы в полном порядке.

Основные измеряемые достижения можно разбить на несколько групп:

- новый и улучшенный продукт или процесс обслуживания (усовершенствования) могут быть измерены качеством, сокращением материальных затрат и т. д. (отелю не составит особого труда оценить эффективность обновления и повышения качества обслуживания, так как учтены все расходы);

- новое применение для старых объектов (для показа туристам часто используют различные объекты, первоначально созданные для иных целей, что приносит немалый доход);

- замена туристского продукта в целях использования имеющихся средств производства и обслуживания;

- патенты, лицензии, авторские свидетельства и т. п.;

- чистый доход от применения исследования;

- повышение квалификации менеджеров и персонала;

- выгодное использование побочных продуктов (так, на Мальдивских островах, например, места для купания подвергаются регулярной очистке от рако-

вин и кораллов, которые в свою очередь пользуются высоким спросом у туристов в качестве сувениров, принося доходы стране);

– ценная информация для продвижения и применения продукта (во многих случаях эти выгоды измеряемы и рассчитываются из отношения R&D к предполагаемым продажам).

Расходы на R&D заслуживают особого внимания. Вероятно, самой обычной причиной неудачи в планировании нового турпродукта или процесса обслуживания является отказ высшего руководства понять, чем следует заниматься отделу исследований. Ученые различных сфер не всегда эффективно работают вместе. Коммуникационные каналы между руководством и исследователями также зачастую бывают неясны; стандарты последовательного выполнения и механизмы контроля не всегда бывают установлены.

Особенность туризма и сервиса состоит в том, что здесь очень широко применяется международное сотрудничество. Туристам из разных стран с различными культурами, традициями, манерами поведения необходимо понимать друг друга и приходиться к совместным решениям. Управление технологиями – достаточно сложный процесс даже в пределах одной страны – представляет огромное множество трудностей, когда предпринимателям и ученым нескольких государств приходится работать вместе. Нет никакой гарантии успеха, но если их цели будут достаточно тщательно определены и согласованы, многонациональные исследования и разработки имеют все шансы на успех. Доказательство этого – сотрудничество туристских корпораций, а также деятельность международных объединений и ассоциаций в сфере научного туризма и технологий.

Эффективное сотрудничество исследователя и руководителя является средством достижения наибольших возвратов от инвестиций и технологий. Высшее руководство должно понимать цели и устремления каждого ученого, который ищет прежде всего для самой компании необходимое преимущество.

Вопросы для повторения

1. *Какова роль исследований и разработок в деятельности предприятия СКСиТ?*

2. *Как правильно определить масштаб исследовательской деятельности?*

3. *Какие способы оценки результатов исследований существуют?*

□ Рекомендуемый библиографический список [5, 6, 14, 31].

Лекция 5. ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОЕКТЫ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

План:

5.1. *Проектное управление: концепция и принципы. Понятие и сущность инновационного проекта.*

5.2. *Классификация и субъекты инновационных проектов.*

5.3. *Финансирование и экспертиза инновационных проектов. Экономическая эффективность инновационного проекта.*

5.1. Проектное управление: концепция и принципы. Понятие и сущность инновационного проекта

Инновационная деятельность в развитых странах на современном этапе характеризуется широким распространением концепции *проектного управления*. В отечественной практике такая концепция нашла отражение в применении программно-целевого метода при реализации целевых комплексных программ, направленных на достижение конкретных социально-экономических целей.

Сущность концепции состоит в представлении любого целевого изменения как проекта, осуществляемого по определенным правилам в рамках установленного бюджета и временных ограничений.

Проектное управление основано на использовании ряда *принципов*:

1) *селективности* – поддержки проектов по приоритетным направлениям развития СКСиТ;

2) *целевой ориентации на обеспечение конечных целей* – установление взаимосвязей между потребностями в создании продукта и возможностями их осуществления;

3) *полноты цикла управления проектами* – реализации полного цикла процесса управления, предполагающего всю совокупность решений: от выявления потребностей до управления передачей полученных результатов;

4) *иерархичности* – все уровни деятельности соотносятся друг с другом таким образом, что нижестоящий уровень подчиняется вышестоящему;

5) *многовариантности* – подготовки альтернативных решений и способов их достижения ввиду воздействия на инновационный процесс неопределенных факторов;

6) *системности* – разработки совокупности мер, необходимых для реализации проекта во взаимосвязи с концепцией развития экономики, отрасли, предприятия в целом;

7) *комплексности* – разработки отдельно увязанных между собой элементов проектной структуры, обеспечивающих достижение подцелей, в соответствии с общей целью того или иного проекта;

8) *сбалансированности* – обеспечения всех мероприятий, предусмотренных в проекте, различными видами необходимых для его реализации ресурсов (финансовых, информационных, материальных, трудовых).

Инновационный проект – комплексное понятие, включающее:

- форму целевого управления инновационной деятельностью;
- процесс осуществления инноваций;
- комплект определенных документов.

5.2. Классификация и субъекты инновационных проектов

Многообразие целей и задач развития СКСиТ предопределяет широкое разнообразие инновационных проектов:

- по уровню решения (федеральные, региональные, отраслевые);

- виду потребности (ориентированные на существующие или на создание новых потребностей);
- типу инновации (проект, направленный на создание нового продукта, нового метода, нового ресурса и т. д.);
- периоду реализации (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные) и др.

Жизненный цикл инновационного проекта включает следующие стадии: формирование инновационной идеи; разработку проекта; реализацию проекта; завершение проекта.

Большое значение имеет команда, реализующая проект, создание которой имеет несколько этапов:

- 1) формирование команды;
- 2) период срабатываемости участников;
- 3) период нормального функционирования;
- 4) реорганизацию (при необходимости);
- 5) расформирование команды.

5.3. Финансирование и экспертиза инновационных проектов. Экономическая эффективность инновационного проекта

Для реализации инновационного проекта могут применяться различные организационные формы управления. Наибольшее распространение получили три из них: линейно-функциональная, матричная и проектная.

Финансирование инновационных проектов может осуществляться из следующих источников:

- 1) государственного финансирования;
- 2) внебюджетного финансирования;
- 3) лизинга;
- 4) венчурного капитала.

(Более подробно см. лекцию 8. Финансирование инновационной деятельности).

При оформлении инновационных проектов необходимо указать: четкое название, краткую аннотацию, число исполнителей; сроки выполнения (год начала и год окончания); объем финансирования в расчете на год.

Важное значение имеет информация о руководителе и основных исполнителях проекта, организации, через которую осуществляется финансирование; организации, в которой выполняется работа.

В информации о руководителе проекта и основных исполнителях (на каждого человека отдельно) указывается: полностью Ф.И.О., дата рождения, ученая степень, год присуждения ученой степени; ученое звание; год присуждения ученого звания; полное и сокращенное название организации; должность; область научных интересов (ключевые слова, но не более 15); общее число публикаций; адресные данные и др.

В проекте должно быть указано полное и сокращенное название организации, через которую производится финансирование, и организации, в которой выполняется работа.

Должна быть обоснована смета расходов на выполнение проекта в расчете на год, в том числе: заработная плата (не более 50 % общего объема); начисления на заработную плату; приобретение оборудования и материалов; услуги сторонних организаций (в том числе на издание трудов по данному проекту); командировочные расходы и др.

В техническом задании указываются тема работы, название проекта, год, организация, в которой выполняется работа, исполнители, руководитель темы, сроки выполнения, стоимость работ, цель работы, имеющийся научный задел, ожидаемые результаты, их научно-техническая и практическая ценность, содержание работы (этапы), наименование этапов, сроки их выполнения, стоимость, результат и вид отчетности, перечень представляемой научной, технической и другой документации по окончании работ, рекомендации по использованию результатов.

Проекты, представленные на конкурс, проходят многоэтапную независимую экспертизу, по результатам которой выносится решение по объему финансирования проекта.

Решения о целесообразности инновационного проекта принимаются на основании **экспертизы**, которая проводится с целью отбора и решения проблемы финансирования. Задачей экспертизы является оценка научного и технического уровня проекта, возможностей его выполнения и эффективности.

Процедуры экспертизы проектов, юридического оформления соглашений и контрактов, а также формы и методы контроля за их исполнением действуют во всех странах с развитой рыночной экономикой. Большое внимание уделяется срокам проведения экспертиз, согласований, продолжительности периода от подачи заявок и предложений до открытия финансирования или предоставления льгот и субсидий. Совершенствуются методы контроля за ходом реализации проектов, использованием средств по целевому назначению, увеличивается число обязательных условий, которым должен соответствовать проект.

Существуют три основных метода экспертизы инновационных проектов, финансируемых из бюджета:

- описательный;
- сравнения положений «до» и «после»;
- сопоставительной экспертизы.

Достоинства и недостатки различных методов экспертизы инновационных проектов обуславливают их комбинированное применение.

При проведении экспертиз рекомендуется руководствоваться следующими принципами:

1) наличием независимой группы исследователей, выступающих арбитрами в спорных ситуациях по результатам экспертизы, по подбору специалистов ее проводящих и методам контроля;

2) при расчете добавленной стоимости деятельность в области исследований и нововведений рассматривается как производственная;

3) предварительным прогнозированием и планированием расходов на среднесрочную перспективу, чтобы иметь возможность определить предполагаемую эффективность и время для контроля;

4) увязыванием методов контроля с перспективами развития системы руководства научно-технической политикой на государственном уровне.

При экспертизе проектов должно быть учтено потенциальное воздействие результатов исследований или разработок на социальную, экономическую и экологическую среду.

К каждой экспертной группе может быть подключен высококвалифицированный представитель заказчика экспертизы. Эксперты имеют право требовать любую информацию, касающуюся разрабатываемого проекта. Экспертиза содержит не только количественную, но и качественную оценку проектов. При принятии решений учитываются оценки, высказанные каждым членом экспертной группы.

Эксперт должен дать не только описание проекта, но и оценить его актуальность для данной отрасли знаний; относится ли проект к приоритетным направлениям исследований; новизну поставленной проблемы; перспективы развития проекта; качественный состав участников и обосновать по вышеприведенной системе оценку проекта.

Прежде чем принять окончательное решение в пользу выбора того или иного проекта, необходимо оценить экономическую эффективность инноваций. Для этого могут использоваться различные показатели, наиболее распространенными являются период окупаемости и индекс доходности.

Вложение средств в проекты СКСиТ в условиях рынка сопряжено со значительным риском, и этот риск тем больше, чем длиннее срок окупаемости вложений.

Период окупаемости рассчитывается как отношение первоначальных инвестиций в проект к ежегодным денежным доходам. Индекс доходности – это обратная зависимость – отношение ежегодных денежных доходов к первоначальным инвестициям.

Вопросы для повторения

1. *Дайте характеристику инновационного проекта.*
 2. *Раскройте сущность принципов проектного управления.*
 3. *Какие организационные формы применяются при проектном управлении?*
 4. *В чем суть экспертизы инновационного проекта?*
 5. *Как оценить экономическую эффективность инновационного проекта?*
- Рекомендуемый библиографический список [5, 11, 13, 36, 46].

Лекция 6. УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

План:

- 6.1. *Инновационный менеджмент: сущность, функции и элементы.*
- 6.2. *Соппротивление инновациям: природа и методы управления.*
- 6.3. *Основные принципы внедрения инноваций.*
- 6.4. *Типы людей по их отношению к инновациям.*

6.1. Инновационный менеджмент: сущность, функции и элементы

Любые нововведения, особенно радикальные, вносят в отлаженную работу элементы неустойчивости и неопределенности, приводящие к нарушению стабильности. Такое состояние характеризуется как кризисное. Оно сохраняется до момента окончательного перехода организации в качественно новое, устойчивое состояние. Таким образом, процессы реализации нововведений объективно связаны с переходными процессами, суть которых сводится к ломке старого и освоению нового.

Содержанием инновационных преобразований являются кризисные состояния в организации, а целью управления нововведениями – обеспечение жизнедеятельности в предкризисных, кризисных и посткризисных ситуациях.

Значимость, специфика и трудности управления проблемами инновационной деятельности выделили *инновационный менеджмент* как самостоятельную дисциплину. Его научный потенциал определяется достижениями и темпами развития *инноватики*, а практическое предназначение сводится к выполнению функций по управлению процессами создания и реализации качественных изменений (преобразований, модификаций и т. п.) в разных сферах хозяйственной деятельности предпринимательской структуры, которые в совокупности и определяют стратегию ее развития.

Таким образом, инновационный менеджмент – это система управления разработкой и освоением каких-либо новшеств, направленных на совершенствование и развитие объекта управления и увеличение его капитала. Новшествами могут быть выпускаемая продукция (товары, услуги, турпродукты), выполняемые производственные и бытовые услуги, технологические процессы изготовления, методы и способы организации, выполнения, контроля, оценки, стимулирования и т. п. Процессы управления инновациями в мировой практике получили название инновационных процессов.

Сущность, содержание и специфика инновационного менеджмента обуславливают особенности управления исследовательскими, аналитическими, проектными и другими работами на стадиях разработки и освоения новшеств. Управление такими работами требует от исполнителей, и от руководителей-менеджеров профессионального владения разнообразными методами поиска и реализации решений в условиях повышенной неопределенности и хозяйственного риска. Все это обуславливает необходимость практического выделения в совокупной управленческой деятельности целевой специализации для группы менеджеров – руководителей процессами инновационных преобразований. Объектами управления в инновационном менеджменте могут быть не только предпринимательская фирма и ее составные части, но и отдельные инновационные идеи, предложения, проекты, новые комплексы, системы, методы и процессы.

Проблематика инновационного менеджмента отличается разнообразием и сложностью. В теоретических работах и в практической деятельности исполь-

зуются различные принципы систематизации функций инновационного менеджмента.

Основные (предметные) функции отражают содержание главных стадий процесса управления инновационной деятельностью: формирования целей, планирования, организации и контроля инновационных преобразований.

Обеспечивающие функции – это управленческие процессы и инструменты, способствующие эффективному выполнению основных (предметных) функций управления на предприятии. Обеспечивающие функции подразделяются на социально-психологические и процессуальные функции. Первые связаны с характером производственных отношений в коллективе и реализуются способами рационального делегирования полномочий и мотивации творческого труда исполнителей, вторые – с двумя основными видами деятельности менеджеров: принимаемыми решениями и коммуникациями на всех стадиях жизненного цикла инноваций.

Практический потенциал инновационной деятельности в значительной степени определяется уровнем развития инновационной инфраструктуры.

Эффективность реализации основных и обеспечивающих функций достигается за счет соответствия целей инновационной деятельности следующим принципам:

1) планируемые инновации должны быть измеримыми, т. е. иметь конкретное выражение по характеру и своей ориентации, отражать свою специфику и устанавливать внутренние и внешние ориентиры организации;

2) инновационные намерения должны быть достаточно строго ориентированными во времени, т. е. устанавливать сроки достижения желаемых результатов;

3) инновационные цели должны быть достижимыми даже в случае возможных сложностей, неопределенностей, наличия риска и носить мобилизационный и мотивирующий характер;

4) разнообразные цели в программе развития организации должны быть взаимосвязанными и непротиворечивыми.

Практический потенциал инновационной деятельности в значительной степени определяется уровнем развития инновационной инфраструктуры (лекция 3).

Эффективность инновационных преобразований требует развитой научно-технической и инновационной инфраструктуры, формирование которой – одна из главных задач в общей проблематике инновационного менеджмента. Ее создание и постоянное совершенствование отвечает интересам государства, отдельных его регионов и каждого субъекта рыночной экономики.

6.2. Сопротивление инновациям: природа и методы управления

Еще одна важная проблема в содержании инновационного менеджмента – это управление сопротивлением (осознанным или бессознательным противодействием).

Сопротивление нововведению может исходить из двух источников: внутри самой фирмы и извне. В этой связи различают соответственно *внутрифирменное сопротивление* и *сопротивление среды*:

– сопротивление среды (рыночной и социальной), которое управляется с помощью стратегии продвижения, прежде всего, методами public relations;

– внутрифирменное сопротивление возможно двоякого рода. Во-первых, это сопротивление персонала, конкретных работников фирмы. Во-вторых, это может быть организационное сопротивление, когда нововведению противодействуют не столько отдельные люди, сколько организационные структуры (характер полномочий, распределение обязанностей и прав, зафиксированные в положениях, уставах и должностных инструкциях).

Существует три основных метода управления сопротивлением: принудительный, адаптивный и кризисный. В реальной практике они редко встречаются в чистом виде. Каждый метод в большей или меньшей степени содержит компоненты других.

Принудительный метод – наиболее трудоёмкий путь, обладающий серьезным преимуществом перед другими: выигрыш во времени. Поэтому менеджеры иногда вынуждены идти на принудительное нововведение.

Главной проблемой при этом становится факт, что персонал оказывается вынужденным реализовывать программу, возможно, не отвечающую их привычным мотивациям, интересам, опыту.

Однако существует ряд условий, обеспечение которых снижает действие этих негативных аспектов принудительного нововведения.

1. *Создание социальной базы поддержки нововведения, программы.* Эта задача решается путем определения круга лиц – сторонников нововведения, силами которых оно и будет осуществлено. Желательно, чтобы эти работники обладали в фирме авторитетом, были компетентны, иначе их деятельность натолкнется на противодействие «лидеров мнений»; желательно также, чтобы эти люди были достаточно молоды и энергичны и могли бы связать с нововведением свои профессиональные, деловые и жизненные перспективы.

Необходимо по возможности расширять базу поддержки на остальной персонал фирмы. Достигается это с помощью разъяснения целей нововведения, перспектив, возможностей, которые оно открывает перед фирмой, ее подразделениями и работниками.

Обычно принудительное внедрение является «передачей технологии через улицу»: одна команда разрабатывает проект, а другая должна его внедрять. Люди вынуждены осуществлять не свою волю, не свои разработки. Даже простое непонимание уже является источником неприятия и сопротивления. Эффективным средством вовлечения и обретения общности интересов являются деловые игры, в ходе которых моделируются ситуации и в которых могут участвовать как разработчики, так и другие исполнители.

Другим эффективным средством вовлечения является установление ответственности за ход и результаты внедрения. Негативным следствием «передачи технологии через улицу» является именно то, что разработчики программы не несут ответственности за ее реализацию. Радикальным решением этой проблемы

является вменение реализации проекта самим разработчикам, вплоть до финансовых, коммерческих и других рисков. Например, создание на базе проекта нового подразделения или дочерней фирмы.

2. *Перераспределение обязанностей и полномочий.* Важно, чтобы нововведение сопровождалось соответствующими организационными мерами – либо полным освобождением участников нововведения или старых обязанностей и вменением им исключительно самого нововведения (с предоставлением необходимых прав), либо работники должны быть освобождены от части своих старых функций.

Очень много программ и проектов не состоялось лишь потому, что работники должны были их внедрять, одновременно выполняя старые обязанности, занимаясь текущими делами. Если работники сталкиваются с выбором между новыми задачами и старыми обязанностями, то выбор, как правило, делается в пользу последних. Поэтому нововведению необходимо создать (расчистить) пространство обязанностей и полномочий.

3. *Необходимость жесткого контроля за ходом инновационного процесса и оперативное принятие организационных и административных мер* из-за невозможности предусмотреть все причины и источники сопротивления.

4. *Полнота административной власти инициаторов принудительного нововведения* (необходимая для перераспределения обязанностей, полноты контроля, принятия административных мер). Если у инициаторов проекта нет такой полноты административной власти на «революцию сверху», то на принудительное нововведение им лучше не идти.

Адаптивный метод (приспособительный) предполагает наличие запаса времени. По этому пути обычно идут инициаторы, не обладающие полнотой административной власти. Не спеша, явочным порядком совершаются кадровые перестановки, шаг за шагом реализуются фрагменты программы. Этот способ нововведения характерен для японского менеджмента. Сначала проект согласуется на уровне исполнителей, каждый из которых дает свои замечания и соображения. Только после этого проект передается на уровень руководителей подразделений, где процедура повторяется. Итак, уровень за уровнем реализуется «революция снизу». При таком пути сопротивление обычно минимальное, и оно гасится на стадиях разработки и согласования.

Кризисный метод. Иногда фирма вынуждена осуществлять нововведение в условиях кризиса. Это может быть следствием как неудачных решений менеджеров фирмы, так и кризисных явлений в отрасли, на рынке, а то и в обществе в целом. Сопротивления нововведению в кризисе практически нет. Менеджеру мешает, скорее, другое – панические настроения персонала.

В этом случае усилия менеджера должны быть направлены на решение следующих задач.

1. Убедить персонал фирмы в неизбежности кризиса.

2. Поскольку у кризисов есть одно замечательное свойство – они проходят, то менеджер, не заикливаясь на кризисе, должен готовиться к его окончанию, выходу из него, посвящая свои усилия борьбе с возможной паникой и сохранению своего авторитета и имиджа.

3. Иногда полезно до наступления настоящего кризиса создать искусственный, чтобы подготовить коллектив к началу собственно кризиса. Однако такие действия опасны. Можно ввергнуть фирму в неконтролируемый преждевременный кризис, а действия менеджера могут быть расценены как провокация в ущерб его авторитету.

6.3. Основные принципы внедрения инноваций

Успех инновационной деятельности во многом зависит от того, на основе каких **принципов** организуется работа с людьми в преддверии инновации и в процессе ее внедрения (табл. 2).

Таблица 2

Принципы внедрения инноваций

Наименование	
Принцип информирования о существе проблемы	Любое полезное нововведение может быть воспринято позитивно и да социальные задачи будут разрешены в результате внедрения
Принцип превентивной оценки усилий, которые надо затратить на перестройку	Члены коллектива должны быть достаточно полно информированы уж прошло успешно; какие трудности и неудобства их ожидают на стадии первой техники или технологии. Несоблюдение этого принципа может пр ми самого внедрения
Принцип инициативы снизу	Хорошо продуманная система информации о нововведении должна б дителям, чтобы она вошла в их сознание как дело полезное и нужное «сработать» как понимание необходимости взять на В этом случае нововведения принимаются в коллективе как свое собс
Принцип тотальности	Необходимо привлекать всех сотрудников коллектив Тотальность предполагает реальное участие работников в разрешени влияние. Например, планируется внедрить автоматизированную систе разделениях. Свои проблемы возникнут и в бухгалтерском обеспече ности означает, что работники всех подразделений должны быть зара нии

Окончание табл. 2

Наименование	
Принцип перманентного информирования	Руководитель, проводящий внедрение, должен непрерывно информи трудностях. Необходимо установление самых разнообразных форм об тиву, позволяет значительно ускорить решение организационных и те
Принцип непре-	Инновационная деятельность должна быть не разовым мероприятием

рывности	с началом разработки другой новинки, результаты которой либо усилят и поддерживаться благоприятный для инноваций психологический климат
Принцип индивидуальной компенсации	Необходимо учитывать ценностные ориентации, потребности и интересы. Может оказаться ущемленным именно потому, что АСУ лишила его возможности стать началом конфликта такой личности с новинкой. И даже может возникнуть дискомфорт в связи с тем, что в его прошлом опыте творчество и новаторство такого работника, недостаточно простой его переподготовки и удовлетворения его потребностей в творческой деятельности

6.4. Типы людей по их отношению к инновациям

Исследования психологов показывают, что люди по-разному воспринимают инновации. Всех сотрудников организации по их отношению к инновациям можно подразделить на 7 типов (табл. 3).

Таблица 3

Типы людей по их отношению к инновациям

Тип человека	
Новатор	Человек, для которого характерен постоянный поиск возможностей усовершенствоваться и внедрять инновационные и иные новинки, вносит инициативные предложения, добивается их реализации «улучшить, усовершенствовать»
Энтузиаст	Принимает новое независимо от степени проработки, обоснованности, потому, что она отличается от старого. Как правило, берет на себя нелегкую задачу, не боясь от критики консерваторов и ретроградов. Преобладание эмоций приводит к принятию решений с малой практической ценности. Но без них невозможно было бы создать климат, способствующий пропуску находок, имеющие принципиальное значение
Рационалист	Принимает новаторские предложения только после тщательного анализа вероятных трудностей на пути внедрения. Принимает нововведения не на этапе разработки, а на этапе использования научно-технических достижений в производстве. Он, несомненно, является «замедлителем» работниками. Его участие в инновационном процессе обеспечивает обстановку, способствующую успешному внедрению
Нейтрал	Действует в зависимости оттого, что ему приказали или как на него повелевали. Если есть приказ или распоряжение внедрять что-либо, нейтрал будет стараться выполнить его. В противном случае он скорее будет ждать указания, чем проявит смекалку и инициативу

Окончание табл. 3

Тип человека	
Скептик	Не склонен на слово верить ни одному, даже очевидно полезному нововведению. Он формулирующий и высказывающий сомнения по поводу всего, с чем сталкивается. Он приносит пользу своим умением охлаждать пыл людей, склонных к авантюризму. Он так как он затормаживает процесс настолько, что инновационная деятельность не развивается. Отличие от рационалиста, настроенного на внедрение обоснованных нововведений
Консерватор	В принципе тот же скептик, но только его скептицизм практически не мешает. Он считает, что работано все, что необходимо для принятия новинки. Даже когда абсолютное большинство считает, что инновация бесполезна

	Консерватор критически относится ко всему, что не проверено опытом. Результаты. По сути, это отказ от какой-либо инноваторской деятельности. Консервативны, но и откровенно вредны. Его девиз: «Никаких новинок. Новую надо остановить во имя сохранения достигнутого»
Ретроград	Схож с консерватором с той только разницей, что черты консерватора у нового («старое заведомо лучше нового»). Отбрасывание новинок без изучения опыта, а для поиска оснований своего предпочтения старого чтобы повернуть все назад, сдвинуть людей хотя бы на шаг в прошлое. Это где опыт ретрограда может оказаться полезным. Это дизайн, связанный с прошлым, лезен как источник информации и «разработчик старины»

В реальной жизни эти типы в чистом виде встречаются нечасто. Тем не менее, зная их, можно целенаправленно влиять на людей, формируя поведение для успешного участия в инновационной деятельности.

Вопросы для повторения

1. Каковы цели, задачи и функции инновационного менеджмента как научной дисциплины?
2. Чем объяснить факт сопротивления инновациям? Какие способы управления сопротивлением существуют?
3. Какие преимущества и недостатки можно выделить у различных типов людей по их отношению к инновациям?
4. Раскройте основные принципы внедрения инноваций.

□ Рекомендуемый библиографический список [3, 18, 19, 31, 36].

Лекция 7. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК СПОСОБ РЕАЛИЗАЦИИ ИННОВАЦИЙ

План:

- 7.1. Предприниматель и предпринимательство.
- 7.2. Стадии предпринимательской деятельности.
- 7.3. Предпринимательская среда и её составляющие.
- 7.4. Виды предпринимательства в социально-культурном сервисе и туризме.

7.1. Предприниматель и предпринимательство

Известны две модели предпринимательства: классическая и инновационная.

Классическая модель предпринимательства – это традиционное, консервативное предпринимательство, направленное на максимальную отдачу ресурсов при использовании традиционных приемов для повышения рентабельности деятельности организации и обновления номенклатуры услуг.

Инновационная модель предпринимательства связана с новаторством в предпринимательской деятельности. Роль предпринимателя сводится к созданию новшеств, не известных ранее, посредством использования традиционных

факторов экономики, но путем нового их сочетания. Такая новаторская деятельность, как правило, приносит более ощутимый результат, чем традиционное предпринимательство, но предъявляет особые требования к предпринимателю.

Предприниматель должен всегда иметь инновационный подход к деятельности (т. е. новаторство в использовании имеющихся факторов производства услуг, в поисках и привлечении новых потребителей услуг, факторов производства, новых рынков сбыта и нетрадиционных организационных форм деятельности).

Риск – это возможность возникновения в ходе реализации планов неблагоприятных условий, приводящих к убыткам. Различают *риски производственные, коммерческие, финансовые, инвестиционные и рыночные*. Методами снижения риска и уменьшения потерь от возникновения событий риска являются: страхование, прогнозирование развития рынка, распределение риска между партнерами, резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов и др.

Для успешной организации доходного дела в современных условиях предприниматель должен иметь хорошую профессиональную подготовку, необходимые знания в области экономики, политики, психологии, юриспруденции, организации производства продукции и услуг, а так же уметь сотрудничать с учеными, специалистами по маркетингу, владельцами капитала.

В сфере предпринимательской деятельности на основе использования новых знаний и новой информации реализуется главный инновационный цикл: «создание–производство–потребление новшества».

Предпринимательство использует производственные ресурсы: природные; трудовые; финансовые; информационные.

Предпринимательство в СКСиТ – это преобразование ресурсов в конечные продукты: услуги сервиса и туризма. При этом ресурсы, вовлеченные в предпринимательство, становятся его факторами.

Малое предпринимательство по своей природе является более инновационным по сравнению с крупным бизнесом, поскольку само создание малых фирм чаще всего связано с попыткой коммерческого использования какого-либо новшества. Малое предпринимательство обладает большей способностью к нововведениям, чем крупные корпорации.

Причин тому много: свобода поиска и поощрение инициативы, отсутствие бюрократизма в принятии решений, готовность к риску, быстрая апробация выдвигаемых предложений. При этом для мелких фирм инновации сопряжены с меньшим риском, так как возможные неудачи не подрывают коммерческую репутацию всей остальной продукции компании.

К преимуществам мелких фирм следует отнести то, что они тратят намного меньше времени на процесс от разработки нового продукта до выхода на рынок. Если мелким фирмам требуется в среднем 2,3 года, то большим – 3,1 года. Примерно равноценные изобретения обходятся мелким фирмам намного дешевле: например, на разработку одного из них мелкие фирмы расходуют в среднем 87, тогда как крупные фирмы – 2 млн дол.

Информационная основа инноваций проявляется в возможности распространения (тиражирования, диффузии) новшества на любой из стадий его реализации. Распространяться могут исходная идея новшества, изобретение как результат научно-исследовательских работ, результат проектирования (разработки) новшества, результат изготовления (внедрения) новшества.

Для производства предпринимателю необходимы основные средства (земельные участки, здания, помещения, оборудование и т. д.), оборотные средства (сырье, материалы, энергия), денежный капитал (постоянно, а не только начальный) и информация (знания о своем продукте, об аналогах, технологии и другие сведения, без которых бизнес нереализуем).

Результат предпринимательства – с выгодой для себя удовлетворить запросы конкретного круга потребителей в товарах и услугах, реализуя им товар и получая взамен деньги. Для инновационной деятельности важен фактор времени, поскольку инновации имеют тенденции устаревать. Таким образом, для снижения затрат и риска желательно предельно сокращать длительность процесса создания и внедрения инноваций.

7.2. Стадии предпринимательской деятельности

В предпринимательской деятельности выделяют следующие *стадии*:

- 1) накопление и отбор предпринимательской идеи, в которой могут быть совмещены возможности предпринимателя с потребностями рынка;
- 2) планирование с проработкой планов производства услуг и маркетинга, а так же финансового и организационного планов;
- 3) определение потребностей в ресурсах (в том числе в денежных средствах) и в поставщиках;
- 4) исполнение проекта, т. е. техническая, финансовая, организационная подготовка производства услуг и осуществление запланированной деятельности;
- 5) управление – контроль, анализ и корректировка действий, накопление опыта, поиск новых идей.

Успех предпринимателя зависит от условий, в которых он функционирует.

7.3. Предпринимательская среда и её составляющие

Предпринимательская среда – это общественные условия (ситуация), в которых осуществляется предпринимательство и которые оказывают влияние на результаты предпринимательства. Различают следующие группы условий.

Экономические условия – это фактическое предложение продуктов СКСиТ и платежеспособный спрос на них; доходы фактических и потенциальных покупателей товаров (услуг); наличие, величина и доступность заемных средств для предпринимателей; наличие альтернативных услуг и цен на них; развитость инфраструктуры туристского рынка; условия конкуренции.

Социальные условия – это представление общества о путях развития предпринимательства и отношение к нему (неприятие, терпимость, одобрение); отношение государства (аппарата управления) к предпринимательству; националь-

ные традиции и обычаи; образовательный уровень специалистов, с которыми предприниматель вступает в деловые отношения.

Правовые условия – законы и подзаконные акты, регулирующие предпринимательскую деятельность и создающие наиболее благоприятные условия для развития предпринимательства. Важнейшими являются законы о правовых гарантиях предпринимательской деятельности, включая право на собственность и соблюдение договорных обязательств.

В России система законов для предпринимательства только складывается, тогда как ведущие страны мира имеют законодательство для этой сферы, созданное за многие десятилетия.

Слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Менеджер – это профессионал, управляющий чем-либо рациональными способами, как правило, заимствованными. Предприниматель в своей деятельности, в том числе в сфере управления, использует нововведения, как правило, собственные.

Предприниматель должен:

- обладать самостоятельностью и независимостью в принятии решений в рамках действующего законодательства;
- иметь экономическую заинтересованность в результатах своей деятельности, т. е. рассчитывать получить максимально возможную прибыль;
- идти на риск и брать на себя ответственность;
- всегда иметь инновационный подход к деятельности (т. е. новаторство в использовании имеющихся факторов производства услуг, в поисках и привлечении новых потребителей услуг, факторов производства, новых рынков сбыта и т. д.)

Кроме того, предприниматель должен иметь хорошую профессиональную подготовку, необходимые знания в области экономики, политики, психологии, юриспруденции, организации производства услуг и товаров.

7.4. Виды предпринимательства в социально-культурном сервисе и туризме

1. Производственное предпринимательство – непосредственное создание турпродукта; производство любой направленности (материальное, интеллектуальное, творческое), общественно необходимое и сложное, которое не приносит быструю прибыль, в отличие от других.

Основная функция – организация производства. Осуществление предпринимательского производства связано с необходимостью приобретения производственных факторов, требует высокой квалификации (рис. 1).

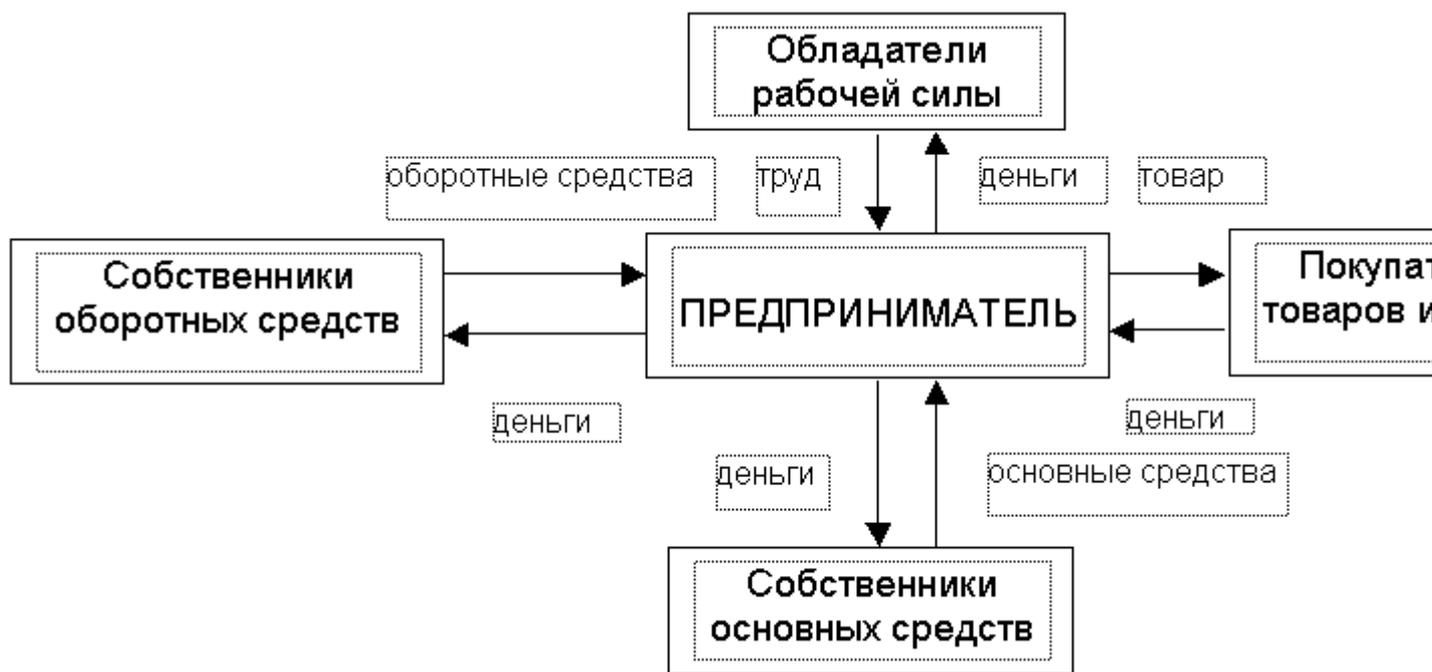


Рис. 1. Схема производственного предпринимательства

2. Коммерческое (торговое) предпринимательство – это посредническая деятельность по продвижению созданного турпродукта от производителя к потребителю (рис. 2).

Коммерческий предприниматель – торговец, который покупает у обладателя товар и, как правило, без дополнительной обработки и изменения продает покупателю, т. е. сам товар является функцией производства.

Прибыль предпринимателя образуется за счет продажи по ценам, превышающим цену приобретения. Данная деятельность включает: поиск, закупку, обеспечение сохранности, транспортировку, документальное оформление сделок.



Рис. 2. Схема коммерческого предпринимательства

3. Финансовое – особый вид предпринимательства по образованию и использованию денежных средств на цели воспроизводства услуг и продуктов, где предметом купли-продажи выступают деньги, иностранная валюта и ценные бумаги.

Прибыль предпринимателя возникает в результате продажи финансовых ресурсов с получением им процентов (рис. 3).

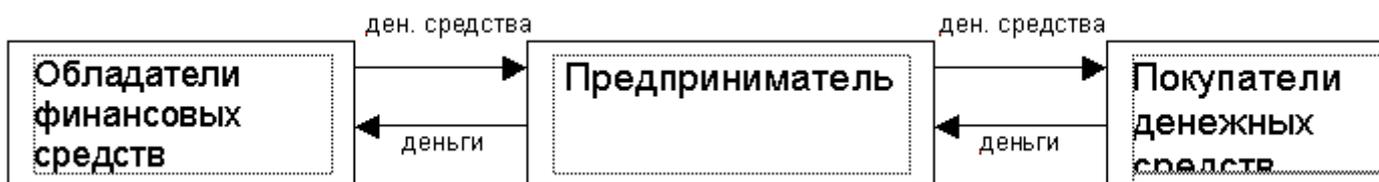


Рис. 3. Схема финансового предпринимательства

4. Страхование – это предпринимательство, при котором предприниматель гарантирует страхователю за определенную плату компенсацию возможного ущерба имуществу, ценностям, жизни, в результате непредвиденного случая. Можно считать разновидностью финансового, так как предприниматель получает страховой взнос, который возвращают только при определенных обстоятельствах – при наступлении страхового случая (рис. 4).

Прибыль страхового предпринимателя формируется из страховых взносов.

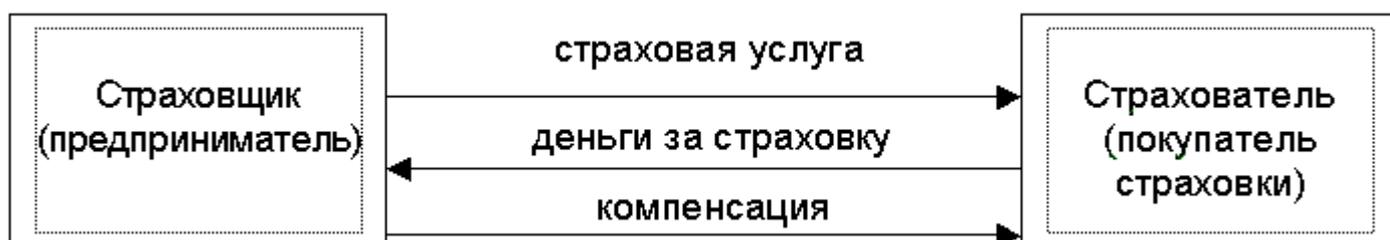


Рис. 4. Схема страхового предпринимательства

5. Посредничество – это предпринимательство, при котором предприниматель (посредник) не производит и не торгует, а помогает встретиться обладателю товаров/услуги и покупателю (рис. 5), например: брокеры, торговые агенты и др.

Фактором посреднического предпринимательства является информация. Риск велик, поскольку в любой момент могут отказаться от сделки/посредничества.

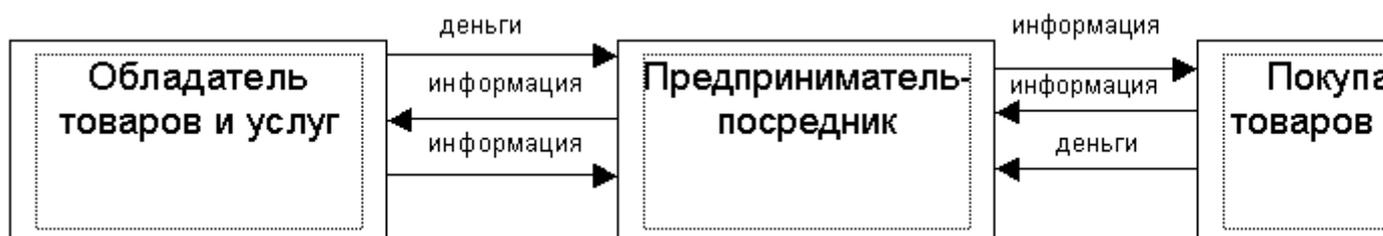


Рис. 5. Схема посреднического предпринимательства

В связи с особенностями услуг туризма и сервиса предпринимательская деятельность может быть лишь условно отнесена к определенному виду.

Так, деятельность туроператоров создает организационную подготовку и его частичное производство, поэтому деятельность туроператоров можно условно отнести к производственному предпринимательству.

Турагенты выполняют функции посредников – продавцов тура. Кроме того, они выполняют отдельные виды услуг (страхование, консульское обслуживание и др.) Это смешанный вид деятельности.

Контрагенты – исполнители туристских услуг (гостиницы, рестораны, перевозчики, экскурсионные бюро и др.), которые оказывают услуги потребителям турпродукта, т.е. создают услуги, могут быть отнесены к производственным предпринимателям.

В современных условиях в связи с глобализацией некоторые организации могут одновременно выполнять несколько видов предпринимательской деятельности: и производственную, и торговую, и финансовую.

Вопросы для повторения

- 1. Поясните взаимосвязь понятий «инновация» и «предпринимательство».*
- 2. Охарактеризуйте окружающую среду и ее составляющие.*
- 3. Какие виды предпринимательства в СКСиТ существуют? Приведите примеры.*

□ Рекомендуемый библиографический список [12, 32, 34, 40].

Лекция 8. ФИНАНСИРОВАНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План:

- 8.1. Источники финансирования и их характеристика.*
- 8.2. Виды деятельности по финансированию инноваций.*
- 8.3. Венчурный капитал как основной источник финансирования инноваций.*

8.1. Источники финансирования и их характеристика

Денежные средства являются наиболее существенным активом любой компании. Все, что делает то или иное предприятие, создается им, в конечном счете, с целью получения дохода в денежной форме и обеспечения денежной прибыли.

Когда какое-либо предприятие только начинает свою деятельность, у него нет доходов, но уже есть расходы: на коммунальные услуги, оборудование, заработную плату, создание товарных запасов. Как правило, эти выплаты осуществляются задолго до того, как потребитель начнет приобретать выпускаемые предприятием продукты и в конечном итоге оплатит товар.

Даже у давно существующих предприятий потребность в денежных средствах, необходимых для создания товарно-материальных запасов и выплаты за-

рабочей платы, часто приводит к их дефициту, несмотря на прибыльность функционирования предприятия. Во всех этих случаях необходимы внешние источники финансирования. Инновационная деятельность нуждается в непрерывном и постоянном финансировании.

Имеются две основные альтернативы финансирования: кредитование и акционирование.

Кредитование представляет собой получение кредита с обязательством возратить полученную сумму вместе с процентом в течение определенного периода времени. Основное преимущество кредитного финансирования: после возврата кредита владелец сохраняет свой контроль над предприятием и не несет более никаких обязательств перед кредитором.

Акционирование подразумевает продажу некоторой доли собственности другому лицу. Наиболее привлекательный аспект акционирования: полученные компанией денежные средства остаются в ее распоряжении, поскольку не существует никаких обязательств перед акционерами, предусматривающих их возврат в прямой форме. Акционирование является наиболее подходящим способом привлечения средств для тех предприятий, которым необходимо проработать несколько лет, пока представится возможность получать доходы, достаточные для погашения банковского кредита.

Хотя в данном варианте финансирования не предусматривается официального графика выплаты полученных средств, инвесторы предоставляют компаниям денежные средства только в тех случаях, когда рассчитывают на получение в конечном счете прибыли на свои инвестиции. Здесь также возможны два варианта: либо компания выплачивает дивиденды со всей своей прибыли или некоторой ее части, либо инвесторы могут продать свои доли собственности. Такая операция может производиться несколькими путями: продажа акций обратно компании, продажа их другому инвестору или договоренность о продаже всей компании целиком.

Перед тем как принять решение об акционировании, необходимо до конца осознать, что наступит момент, когда внешние инвесторы пожелают конвертировать свои формальные доли собственности обратно в деньги.

В процессе принятия решения о выборе того или иного способа финансирования важно помнить о том, что во всех случаях те, кто предоставляет свои денежные средства, надеются впоследствии получить их обратно со значительной прибылью. Ее величина определяется нормой прибыли, являющейся той ценой, которую надо заплатить за возможность пользоваться денежными средствами своего банка или инвестора. Выражаемая обычно в виде процентной ставки, она возрастает с увеличением степени риска, предполагаемого источником финансирования в отношении предприятия.

При оценке степени риска, присущего предприятию, кредиторы и инвесторы принимают во внимание множество факторов, например, рентабельность деятельности компании за предыдущий период, качество и целостность руководства, бизнес-план и т. д.

Степень риска, приемлемая различными источниками финансирования, зависит главным образом от вида предлагаемого ими финансирования. Кредитное

финансирование рассматривается обычно как меньший риск, поскольку оно, как правило, обеспечено активами компании. Если предприятие окажется не в состоянии вернуть ссуду, то кредитор может получить право на продажу этих активов, а выручку от продажи направить на погашение задолженности предприятия.

По мере возрастания степени риска требуемая норма прибыли также увеличивается. В какой-то момент степень риска достигает такого уровня, при котором компания может не согласиться или окажется неспособной выплачивать ту процентную ставку, которая требуется для получения финансирования. В этом случае может возникнуть необходимость получения денежных средств от внешних инвесторов путем продажи части собственности компании инвестору. При этом инвестор надеется, что в дальнейшем деятельность компании будет прибыльной, произойдет повышение стоимости основного капитала компании и, таким образом, доход, полученный благодаря участию в собственности компании, окажется выше, чем тот банковский процент, который инвесторы могли бы заработать при предоставлении данной компании менее рискованного кредита.

8.2. Виды деятельности по финансированию инноваций

Существует три вида деятельности по финансированию:

- а) предфинансовая деятельность;
- б) собственно финансирование;
- в) постфинансовая деятельность.

Предфинансовая деятельность заключается в подготовке клиентов к работе с потенциальным инвестором, «доведение» его до такой стадии, на которой он сможет стать хорошим кандидатом для финансирования. Потенциальному инвестору следует как можно больше узнать о компании, понять ее предысторию, структуру, познакомиться с управленческой командой, ее деятельностью, уяснить себе стратегию маркетинга, конкурентов компании и т. д. Чтобы по-настоящему помочь компании, необходимо ее хорошо узнать, полностью ознакомиться с ее рабочим процессом.

Кроме этого, в качестве обоснованного предложения о финансировании можно использовать резюме бизнес-плана. Представителю предприятия, претендующего на финансирование, следует тщательно подготовиться к встрече с инвестором, суметь убедить его в том, что фирма стоит того, чтобы вкладывать в нее деньги.

Инвестор оценивает, на какой стадии в данный момент находится компания и что ей необходимо предпринять, чтобы дойти до стадии получения финансирования. Например, ее представителям может быть рекомендовано посетить какие-либо семинары по специальным тематикам, или они, возможно, нуждаются в краткосрочном или долгосрочном содействии консультантов.

Таким образом, основные задачи предфинансовой деятельности:

- 1) определить, что нужно компании;
- 2) выработать наилучший способ содействия компании;

3) подготовить компанию к встрече с представителями банков, фондов, инвесторами и т. д.

Собственно финансирование заключается в выборе способа финансирования (кредитование или акционирование – см. подразд. 8.1).

На разных стадиях своего развития компания нуждается в разных типах финансирования.

Концептуальная стадия представляет собой начало процесса, когда предприниматель определяет потенциальную рыночную нишу своего продукта и ищет пути извлечения соответствующих преимуществ. На данной стадии финансирование осуществляется обычно за счет собственных средств предпринимателя. Некоторые дополнительные средства могут поступить от других инвесторов (наиболее вероятно, от друзей или родственников предпринимателя). На этой стадии чрезвычайно сложно получить заем от банка и добиться финансирования от стороннего инвестора.

Стадия первоначальной деятельности включает в себя создание организационной структуры, которая смогла бы затем обеспечить растущее производство товаров и услуг, а также их реализацию. Работа, сделанная на концептуальной стадии, должна продемонстрировать жизнеспособность и потенциальную прибыльность данного предприятия; однако для реализации этого потенциала необходимо дополнительное финансирование, потребуются дополнительные расходы, например, может понадобиться закупка дополнительного оборудования и наем новых сотрудников. На этой стадии наиболее вероятными источниками финансирования являются венчурный капитал или финансирование путем выпуска и продажи акций. Иногда, при условии если компания может продемонстрировать свою исключительную жизнеспособность, организации, ссужающие деньги, могут проявить интерес и изъявить желание участвовать в ее финансировании уже на этой стадии.

Стадия роста характеризуется значительным увеличением объема продаж; однако еще перед получением наличных денег от продаж компания потратила значительные средства на покупку необходимого инвентаря и оплату труда, затраченного на производство продукции. На этой стадии компания обычно не имеет достаточно наличных денег и поэтому ей требуются сторонние средства, чтобы довести свой продукт до рынка. На данной стадии возможно как кредитование, так и финансирование за счет выпуска и продажи акций; компания на этой стадии находится в лучшей позиции, так как она продвигается по пути роста и развития и может выбирать наиболее благоприятный для себя вариант финансирования.

Стадия зрелости – стадия, когда компания в значительной степени утвердилась на своем рынке, а этот рынок более не имеет перспектив дальнейшего роста. На этой стадии компания может стремиться к увеличению своей доли на рынке, или же она может пытаться увеличить прибыль. Ссуды могут также понадобиться для закупки оборудования или для дополнительных вложений в дело, а также ввиду сезонных колебаний объема продаж. До тех пор, пока бизнес не особенно прибылен, перспективы инвестиций за счет выпуска акций весьма слабы, поскольку возможность роста еще ограничена. Таким образом, в этом

случае для компании наиболее вероятно обращение к кредитному финансированию.

На стадии *«спасения»/восстановления* компания может оказаться в любой момент, если какая-либо из предыдущих стадий не была успешной. И если активы компании значительны, то наиболее вероятно кредитное финансирование. Однако следует быть готовым к тому, что предоставляемые средства будут весьма ограниченными из-за повышенного риска.

Важно понять, что требуют банки и фонды после того, как принято решение о финансировании компании. Клиенты часто бывают удивлены, что от них требуется предоставление большого количества финансовой информации и обеспечение открытого доступа аудиторам финансирующих организаций к их бухгалтерским книгам. Следует выработать финансовый план, план движения наличности, а также предложения по условиям предоставления займа/инвестиций. Большинство банков и фондов не заинтересованы в бизнес-плане размером в 100 страниц. Их больше устроит 5–10-страничное резюме, охватывающее все пункты бизнес-плана, а также обоснование, почему компания хочет получить финансирование, изложение того, как компания собирается выплачивать заем или, в случае финансирования за счет выпуска акций, насколько сделка будет выгодна для инвестора.

В постфинансовой деятельности важную роль снова играет бизнес-план. Если этот документ действительно использовался в качестве вспомогательного инструмента для управления бизнесом, то он поможет компании и в дальнейшем планировать свою финансовую и оперативную деятельность.

На этой стадии идет непрерывное взаимодействие компании с инвестором или кредитором, которые постоянно должны быть в курсе дел компании, либо путем инспекции ее финансовых документов, либо при непосредственном посещении компании.

Для достижения хорошего результата необходимо осуществить все три вида финансовой деятельности, при этом первому и последнему следует уделить не меньше времени и внимания, чем второму. Если же компании не желают «тратить» на это время, ни один банк или фонд не будет заинтересован в том, чтобы ссужать им и/или вкладывать в них деньги.

8.3. Венчурный капитал как основной источник финансирования инноваций

Важнейшим источником финансирования инноваций является венчурный (рисковый) капитал.

Фирмы венчурного капитала, аккумулируя для формирования инвестиционных фондов средства, полученные от крупных финансовых институтов (страховых, пенсионных, благотворительных фондов, крупных корпораций со свободными денежными средствами, реже банков), обычно вносят не более 1 % капитала и становятся главными партнерами с правом пользования формируемыми ими фондами. Крупные внешние инвесторы вносят долями 99 % и становятся ограниченными партнерами без права пользования фондами. Главный

партнер – фирма венчурного капитала – получает на текущий менеджмент, как правило, 2 % годовых и 20 % или более от итоговой прибыли.

Фактически венчурный капитал может быть охарактеризован как источник долгосрочных инвестиций, предоставляемых обычно на 5–7 лет компаниям, находящимся на ранних этапах своего становления, а также действующим предприятиям для их расширения и модернизации.

Столь нестандартное распределение участия на самом деле обоюдовыгодно и имеет под собой реальную деловую основу. Инициаторы создания фирмы венчурного капитала рискуют собственным состоянием и карьерой и получают как бы своеобразную компенсацию за риск и менеджмент. Несколько крупных ассоциированных участников рискуют на самом деле лишь незначительной долей своего капитала, но в итоге получают прибыль, в целом значительно превышающую обычную.

Когда необходимый капитал (фонд) собран, фирмы венчурного капитала приступают к учреждению новых (венчурных) компаний и собственно к инвестированию. Объектом инвестирования является инвестиционный проект и его создатели, которые обретают права юридического лица и деятельности в виде фирм венчурного капитала.

Венчурный фонд осуществляет долгосрочные инвестиции и готов к тому, что вложенные средства окупятся только через 5–10 лет. Он участвует в руководстве компании, как минимум, путем консультационной поддержки, или же прямым присутствием в ее совете директоров.

Предположим, венчурная компания делает 10 инвестиций. Статистические шансы таковы, что 5 из них могут быть безуспешными, 3 могут быть успешными, но не слишком – эти фирмы функционируют, как правило, неэффективно. Но оставшиеся 2 – очень успешны и дают достаточные прибыли, чтобы компенсировать другие 8 неуспевающих. Венчурные компании, если они вкладывают деньги на срок от 5 до 7 лет, стремятся получить, по крайней мере, 10-кратное увеличение вложенных средств, а обычно – 15- или 20-кратное увеличение. Есть примеры фирм, давших тысячекратный возврат (Microsoft).

Для большинства компаний потребность в финансировании является постоянной. Установив хорошие взаимоотношения со своими инвесторами и кредиторами, можно добиться того, что в будущем усилия по получению финансирования окажутся менее трудоемкими. Если со временем получать финансирование из различных источников, полученная в финансовых кругах репутация будет в значительной степени способствовать нахождению новых источников финансирования.

Вопросы для повторения

- 1. Охарактеризуйте стадии финансирования инноваций. Почему на разных стадиях используются разные источники финансирования?*
- 2. Сравните два источника финансирования: акционирование и кредитование.*
- 3. Что такое венчурный капитал? Каков механизм венчурного финансирования?*

- Рекомендуемый библиографический список [5, 6, 14, 36, 46].

Лекция 9. ИННОВАЦИОННАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

План:

9.1. Причины и направления инновационной деятельности в сфере сервиса и туризма.

9.2. Специфика и этапы разработки нового продукта социально-культурного сервиса и туризма.

9.3. Внедрение нового продукта социально-культурного сервиса и туризма на рынок.

9.1. Причины и направления инновационной деятельности в сфере сервиса и туризма

В современном мире тот, кто стремится пробиться на рынок, вынужден идти по пути нововведений. Какие бы усилия ни прилагало предприятие СКСиТ для эффективной организации работы с уже имеющимися услугами, существует объективная необходимость в разработке новых товаров/услуг. Это связано с тем, что в условиях быстрых перемен во вкусах, технологии и состоянии конкуренции, предприятие не может полагаться на существующие услуги.

Потребитель хочет и ждет новых, более увлекательных и интересных предложений. Таким образом, разработка новых продуктов является важным элементом деятельности предприятия СКСиТ.

К мотивам инновационной деятельности предприятий СКСиТ относится:

- повышение конкурентоспособности;
- повышение качества выпускаемых продуктов и услуг;
- освоение новых рынков сбыта;
- увеличение доли на уже освоенном рынке;
- расширение диапазона использования продуктов и услуг;
- реализация на практике собственных научных разработок;
- замена устаревших продуктов и услуг;
- соответствие требованиям стандартов и др.

Новизна продукта СКСиТ является результатом творческого поиска и самостоятельной коммерческой ценностью.

Термин «новый» необходимо рассматривать не отдельно, а по отношению к некоторому объекту в системе: **потребность** → **потребитель** → **товар** → **рынок**. То есть продукт может быть новым:

- по удовлетворению новой потребности;
- отношению к новому потребителю;
- отношению к существующему продукту;
- отношению к новому рынку.

Таким образом, вместо однозначного понимания новизны продукта возникает коммерчески более выгодное представление новизны, раскрывающее более широкие возможности для предприятия. Новый продукт должен:

- либо удовлетворять новую потребность;
- либо возвышать/выводить на новую ступень удовлетворение известной потребности;
- либо расширять круг людей, способных приобрести данный продукт (т. е. выходить на новый рынок сбыта).

Для создания продукта, имеющего коммерческий успех (т. е. окупающего все затраты на разработку и внедрение на рынок), необходимо изучить около 50–60 новых идей и выбрать наилучшую, т. е. точно отвечающую перспективным требованиям рынка. Другими словами, новая (проектируемая) услуга должна отвечать потребностям, которые сформируются к моменту, когда услуга выйдет на рынок. Отсюда необходимо соблюдение двух требований: 1) прогнозировать и активно формировать новые потребности; 2) сокращать срок между выдвижением идей и апробацией, что требует увеличения расходов на исследования.

Разработка и внедрение на рынок новых продуктов содержит значительную степень риска. Подсчитано, что на рынке «проваливается» до 18 % новинок, вступивших в стадию коммерческого освоения. С другой стороны, не менее велики материальные выгоды, связанные с его внедрением.

Из 10 введенных на рынок новинок 8 не оправдывают возлагавшихся на них надежд. Причины провала могут быть разные:

- неправильное определение потребностей;
- неверная оценка емкости выбранного сегмента;
- неправильное позиционирование нового продукта;
- завышенная цена;
- неудачная система сбыта;
- недостаточная реклама и малые усилия по продвижению;
- ответные действия конкурентов;
- неподходящее время для выхода на рынок и др.

Основные направления инновационной деятельности организаций туризма и сервиса следующие:

1. Использование новой техники и технологий в оказании традиционных услуг.

В настоящее время предприятия туризма и сервиса используют глобальные системы бронирования, автоматизированные системы управления и другие достижения НТП. Примерами активного внедрения новинок могут быть электронные билеты, получение страхового полиса через Интернет и др.

2. Внедрение новых услуг с новыми свойствами.

Речь идет об абсолютно новых услугах, ранее не предлагавшихся на рынке. В качестве примеров данного направления можно назвать космический туризм, кейтеринг и другие услуги.

3. Использование новых туристских ресурсов, ранее не использовавшихся.

Увеличению количества туристских ресурсов способствует расширение спектра потребностей. Например, изначально соборы и мечети не создаются для туристов, но с появлением религиозного туризма они вовлекаются в туристскую деятельность и становятся турресурсами. То же касается и других объектов, первоначально созданных для других целей (завод, образовательное учреждение, спортивный центр и др.).

4. Изменения в организации производства и потребления традиционных услуг СКСиТ.

В связи с глобализацией на рынке появились новые структуры (корпорации, транснациональные по форме и монополии по сути). Их создание происходит на добровольной основе на условиях долевого участия в деятельности или путем поглощения, слияния крупных и мелких фирм-операторов и турагентств. Фирмы-гиганты расширяют свою деятельность в других сопутствующих областях: становятся владельцами транспортных предприятий, предприятий питания, страховых компаний и др. Другими примерами организационных изменений являются гостиничные цепи, реализующие единую политику по продвижению услуг к потребителю, система франчайзинга, контракт на управления и другие формы.

5. Выявление и использование новых рынков сбыта услуг туризма и сервиса.

В настоящее время среди туроператоров наметилась тенденция к формированию/расширению собственной сети турагентств или совмещению собственных функций с функциями посредника. Новые технологии позволяют осуществлять такое совмещение. Например, использование центров по обработке телефонных звонков, выполняющих роль современных коммутаторов, позволяет обработать наибольшее количество телефонных переговоров в «высокий» сезон и уменьшить затраты на эту работу.

Другой инновационный способ сбыта услуг СКСиТ – глобальная информационная сеть – Интернет.

Разработка нового продукта СКСиТ достаточно сложный, многообразный процесс, требующий комплексного, системного анализа и осуществляемый при соблюдении ряда условий.

Во-первых, надо иметь представление о потребителе, потенциальном спросе (например, если создается новый маршрут, нужно определить цель приезда туристов, их возраст, привычки, уровень дохода и т. п.). Потенциальный спрос оценивается с помощью трех показателей: числа возможных потребителей в день, месяц, год; количества денег, которое готов заплатить турист за предполагаемый продукт; предполагаемого объема поступлений от реализации продукта (число возможных потребителей × сумму их затрат).

Во-вторых, необходима работа по определению видов, форм и элементов продукта СКСиТ, периодичность предоставления.

В-третьих, этап разработки описательной модели продукта предполагает оценку реальных затрат на его разработку и реализацию.

В-четвертых, имея представление о возможных доходах и расходах на разработку продукта, необходимо оценить экономическую эффективность и целесообразность его разработки.

9.2. Специфика и этапы разработки нового продукта социально-культурного сервиса и туризма

Выполнив вышеописанные условия, можно приступать к разработке, которая осуществляется в несколько этапов.

Этап I. Поиск идей.

Он должен вестись систематически, а не от случая к случаю. Надо определить, на какие продукты и рынки следует обратить внимание. Все зависит от цели, к которой стремится предприятие: лидерство на рынке, увеличение продаж, формирование имиджа и т. д. Источниками идей для создания продукта могут быть: потребители, конкуренты, поставщики, персонал, исследователи и др.

Этап II. Отбор идей.

Все идеи подлежат тщательному отбору с целью сосредоточения дальнейшего внимания на наиболее существенных. Каждая идея проверяется с точки зрения не только соответствия потребностям, способности обеспечить необходимую долю прибыли, но и содействия осуществлению маркетинговой стратегии предприятия СКСиТ.

Этап III. Разработка замысла продукта и его проверка.

Идея – общее представление о возможном продукте, который предприятие могло бы предложить. Замысел – проработанный вариант идеи, выраженный значимыми для потребителя понятиями. Надо учесть, что предпочтение продукту создается не только повышенным уровнем обслуживания при минимальной цене, но и индивидуальным характером, собственным обликом этого продукта, который нельзя повторить, имитировать в другом месте у конкурентов.

Этап IV. Разработка стратегии маркетинга, анализ маркетинговых возможностей.

Стратегия должна давать четкое представление о конкретных мерах по выведению нового продукта на рынок и включать подробный анализ целевого рынка, конкретные группы клиентов, заинтересованных в приобретении этой услуги, расчет предполагаемой цены, структуры затрат и др.

Анализ маркетинговых возможностей необходимо осуществить по трем направлениям:

- анализ рыночных возможностей, открываемых новинкой;
- анализ возможностей предприятия;
- соотношение имеющихся перспектив с целями предприятия.

Если анализ прошел успешно, можно приступать непосредственно к разработке.

Этап V. Разработка продукта.

Самый ответственный этап – воплощение замысла в нечто конкретное. Главное – добиться полного соответствия услуги характеристикам, заложенным в ее замысле. Только в этом случае новый продукт будет встречен потребителем так, как предполагалось при формировании его идеи.

Этап VI. Испытание продукта в рыночных условиях.

Данный этап предполагает экспериментальное внедрение, апробирование новинки в реальных условиях. В сфере туризма применяются ознакомительные (рекламные) бесплатные или льготные туры для турагентов, издателей и других заинтересованных лиц, организуемых туроператором. Этап важен с точки зрения проверки качества продукта, доступности цены и т. п. В случае положительных результатов рыночного испытания предприятие принимает окончательное решение о выведении продукта на коммерческую массовую основу.

9.3. Внедрение нового продукта социально-культурного сервиса и туризма на рынок

Важнейшей особенностью разработки и внедрения на рынок новинок является высокая степень неопределенности. Риск, связанный с новаторством, велик, но столь же велики связанные с ним материальные выгоды. В конкуренции побеждает тот, кто быстрее других освоит нововведение и предложит его потребителям.

Когда же выводить новый продукт на рынок? Не слишком поздно, чтобы у конкурентов не было преимуществ; не слишком рано, чтобы потребитель был готов к принятию новинки. Предприятия, способные определить благоприятный момент для запуска, пользуются преимуществом на рынке. Следует стремиться к сокращению времени между генерацией идеи и внедрением новинки на рынок, поскольку изменения во внешней среде могут изменить рынок и, следовательно, привлекательность разработанного продукта снизится.

Выводя новинку на рынок, необходимо правильно организовать и провести комплекс мероприятий по сбыту (подробнее см. лекцию 12). Но инновационная деятельность не заканчивается с появлением новинки на рынке, а продолжается до тех пор, пока она не станет традиционной в деятельности предприятия. При этом новый продукт, как правило, совершенствуется, приобретает новые свойства (элементы, дополнительные услуги) и благодаря этому становится способным удовлетворять новые потребности. В результате появляются другие сферы применения, открываются дополнительные сегменты рынка, возникают новые потребители.

Вопросы для повторения

- 1. Каковы причины необходимости инновационной деятельности на предприятиях СКСиТ?*
- 2. По каким направлениям осуществляется инновационная деятельность в сфере сервиса и туризма?*

3. В чем причины провала продуктов-новинок на рынке?
4. В чем отличие выведения на рынок традиционных и инновационных продуктов?

□ Рекомендуемый список литературы [1, 4, 29, 30, 38].

Лекция 10. ОРГАНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ИННОВАЦИЙ

План:

- 10.1. Сущность и роль внутрифирменных инноваций.
- 10.2. Креативность как основа для получения инновационных идей.
- 10.3. Система работы с идеями.
- 10.4. Стимулирование персонала.

10.1. Сущность и роль внутрифирменных инноваций

Удачно выстроенная система внутрифирменных инноваций, когда сотрудники любого уровня постоянно вырабатывают инновационные предложения, может принести значительную прибыль предприятию. Это очевидно, но проблема в том, какие условия нужно создать людям и чем их мотивировать, чтобы идеи постоянно генерировались, как организовать эффективный отбор действительно полезных предложений. Некоторые работающие в России компании, ответившие на эти вопросы, стали настоящими машинами для инноваций.

В настоящее время на российском рынке совсем немного компаний, сделавших выработку персоналом инновационных идей систематической. Некоторые руководители боятся нововведений, считая их разрушительными для бизнеса. Кто-то полагает, что время, потраченное на генерирование идей, безвозвратно потеряно, ведь далеко не все предложения доходят до стадии реализации. Нередко творческий потенциал сотрудников используется исключительно в кризисных ситуациях, когда в борьбе за выживание все средства хороши.

Внутренние инновации необходимы любой фирме вне зависимости от ее размеров, возраста и стадии развития (табл. 4).

Таблица 4

Зависимость инновационных идей и этапов жизненного цикла компании

Этап жизненного цикла	Направление
Зарождение компании	Скорейшее преодоление «входного барьера», создание у
Рост	Захват свободных рыночных ниш
Зрелость	Внутренние процессы: совершенствование управления, м
Спад	Минимизация издержек

В идеале часть инноваций должна ориентироваться на будущее (предположим, 50 % идей касаются не текущего, а следующего этапа жизненного цикла).

Система внутренних инноваций бывает принудительной и добровольной. В первом случае сотрудников заставляют вырабатывать новшества с заданной периодичностью.

При добровольном генерировании инноваций доля дельных предложений обычно выше, чем при принудительном. Но не следует путать добровольность с бесконтрольностью. Руководству фирмы необходимо разработать четкую схему подачи, оценки и дальнейшего продвижения предложений.

У принудительной системы, конечно, есть свой плюс: идеи найдутся всегда. Однако очень многие из них, если внимательно присмотреться, оказываются отписками.

10.2. Креативность как основа для получения инновационных идей

Существует много различных способов извлечения инновационных идей: креативные презентации; конкурсы инноваций; ящик предложений; call-центры, Интернет-ресурсы и электронная почта; метод мозгового штурма.

Основой для получения инновационных идей является *креативность*.

Креативность – это способность человека мыслить ярко и необычно. Область применения креативности включает все без исключения виды человеческой деятельности. Креативность нужна, чтобы создать нечто новое, небывалое, что-то неожиданное, стильное, контрастное, прекрасное, веселое, полезное и т. д. Словом, новый продукт, услугу, которые украсят и/или наполнят жизнь новым ароматом, смыслом, возможно, придадут ей больший комфорт.

Когда-то считалось, что креативным (или талантливym) нужно родиться. Но теперь известно, креативность есть у каждого, только ее нужно тренировать и развивать.

Новый продукт, нестандартное поведение, броское название, приковывающее внимание, – *все это разные проявления креативности*. «Creation» с английского – «сотворение мира, создание, творение». Соответственно, русская калька креативности – «творческость», или научным языком – «способность к конструктивному и нестандартному мышлению и поведению, постоянному осознанию и развитию своего опыта».

Креативность не имеет границ для своих проявлений. Это способность, потенциально присущая, пусть в разной степени, каждому человеку. А значит, ее можно развивать.

Барьеры креативности – стереотипы.

Мы живем в огромном и сложном мире, полном как возможностей, так и опасностей. Чтобы не попасть в ловушку, человек ходит тропинками, которые старательно натаптывает с детства (можно называть это привычками, стереотипами, суть от этого не меняется). В результате бесконечный мир суживается до размеров коридора, тоннеля, в котором человек ощущает себя комфортно и безопасно.

Парадокс стереотипов в том, что без них – нельзя. Они экономят массу времени и энергии (жизнь превратится в сплошной кошмар, если придется задумываться над тем, как чистить зубы, печатать на компьютере, переключать скорости в автомобиле). Но и с ними – тоже нельзя. Ведь любой стереотип – из прошлого.

Неуверенность в себе. Креативность и воля – близнецы-сестры. Мало придумать суперидею, нужны смелость и мужество, чтобы воплотить ее в

жизнь. Ненаписанную книгу не прочтет никто. В турмаршрут, оставшийся на бумаге, не поедет никто. Нереализованная бизнес-идея не принесет ни копейки. Теперь снова предстоит борьба, но не с собой, а с окружающими, их здравым смыслом. «Аппараты тяжелее воздуха летать не могут!» – говорили братьям Райт. «Автомобиль бесперспективен с коммерческой точки зрения», – ответили Генри Форду, когда он обратился в банк за кредитом.

Креативная идея меняет картину мира не только ее автора, но и сотен, а порой и миллионов людей. И это вызывает естественное сопротивление.

Психологическая защита – барьер, не менее серьезный, чем стереотипы («Мир должен быть устойчивым!»).

Проблема в том, что мы живем в крайне неустойчивом и изменчивом мире. Для того чтобы осознать скорость этих изменений, достаточно просто оглянуться на 20 последних лет. Мы жили в другой стране, с другим социальным строем и даже с другим названием.

Получать удовольствие от неопределенности, доверять себе, постоянно изменяться, оставаясь самим собой – вот сверхзадача человека, стремящегося к креативности.

Все это в целом позволяет изменить глобальную установку «мир – опасность», на другую, более конструктивную: «мир – возможность», полнее использовать шансы, которые дарит нам жизнь.

10.3. Система работы с идеями

В компании должна существовать достаточно простая *система работы с идеями*, чтобы любой человек смог без труда ею воспользоваться.

Подача идеи. Удобнее всего завести специальную страничку («копилку идей») на внутрифирменном сайте, где сотрудники будут подавать предложения в установленной форме. Человек вкратце объясняет суть, отмечая в соответствующих графах свое имя, фамилию и дату.

Другой вариант: сообщения на фирменном электронном бланке отправляются по специальному адресу, известному любому сотруднику. Послание должно включать имя автора, дату поступления предложения, а также суть идеи, причину ее возникновения, цель, перечень планируемых действий для реализации, предполагаемые результаты, слабые места и опасности в реализации идеи, предложения по их устранению, предполагаемые сроки претворения разработки, предлагаемый ответственный за воплощение идеи.

Координация прохождения идеи. Поданные рацпредложения должен обрабатывать специально назначенный аналитик или, в зависимости от масштабов фирмы, служба.

Оценка идеи. Менеджер, анализирующий предложение, должен в установленный срок (обычно до семи дней) вынести одно из трех решений, аргументировав свою позицию: внедрить, отправить на доработку, отклонить. Ответ направляется по электронной почте автору, копия – координатору.

В некоторых компаниях процедура оценки идей выглядит следующим образом. Каждое предложение, размещенное на внутрикорпоративном сайте, имеет графу «комментарии». Здесь высказываются представители инновационного

комитета (три-пять человек из числа топ-менеджеров, переизбираемых сотрудниками ежегодно). Оценки могут быть такими: «не возражаю, выполняйте», «представьте мне подробно в письменном виде», «срочно реализовать, о результатах доложить, ответственный такой-то» или «можно, но за счет прибыли вашего подразделения».

Реализация идеи. Воплощение одобренной идеи поручается самому инициатору (или группе, которую он возглавит) либо сотруднику, никак не связанному с разработкой предложения, но располагающему необходимыми для его осуществления ресурсами. Некоторые компании все больше склоняются к последнему варианту, считая, что «генератор» не может хорошо внедрять идеи в жизнь, поскольку тип мышления у него принципиально иной, чем у «внедренца». По мнению специалистов, положительным результатом можно считать внедрение не менее 30 % зарегистрированных в компании идей.

10.4. Стимулирование персонала

Сотрудникам, получающим процент от прибыли компании, дополнительная мотивация для подачи идей обычно не требуется: у них и без того есть стимул искать пути сокращения издержек и сроков реализации проектов. В других случаях необходимо продумать систему мотивации.

Баллы. За каждую идею, даже ту, которая не будет осуществлена, ее автору начисляется балл. После набора заранее оговоренного числа баллов работнику выплачивается премия. Конечно, персонал следует заранее предупредить, что заведомые отписки не учитываются при начислении баллов.

Возможна оценка идеи в двух номинациях: «полезность» и «инновационность». При выставлении оценок анализируется влияние предлагаемых изменений на выпускаемый продукт/услугу, технологии обслуживания клиентов, а также совершенствование деятельности организации в целом. Оценки выставляются по пятибалльной шкале.

Премирование и проценты от экономического эффекта. Если идея воплощена, автору и тому, кто предложение реализовал, выплачивается премия. Это может быть определенная доля дополнительной прибыли (по итогам осуществления проекта или за фиксированный период, скажем, за первый год). Речь может идти о 15–20 % от экономического эффекта первого года (с учетом того, что в этот период эффект часто оказывается не слишком большим). В некоторых компаниях премия выплачивается сотруднику, участвовавшему в процессе рождения или воплощения идеи, даже если он уже не работает в фирме.

Материальное стимулирование. Иногда экономический эффект оценить трудно, тогда человека стоит наградить денежным призом или ценным подарком.

Увеличение свободного времени – например, в международной компании 3М действует правило, согласно которому ученые или изобретатели из научно-исследовательских центров корпорации могут совершенно официально посвящать поиску новых решений 15 % рабочего времени, используя научно-техническую базу фирмы.

Компания также должна заботиться, чтобы генерируемые ее сотрудниками предложения не «уплывали» к конкурентам, и избегать исков, касающихся авторских прав, со стороны уже уволившихся работников.

Патентовать инновации, даже действительно интересные и оригинальные, удается далеко не всегда. Предложения по совершенствованию управленческих схем практически ни одна отечественная фирма не патентует, считая данную процедуру хлопотной и бесполезной.

Некоторые компании оговаривают в корпоративных документах два существенных пункта. Первое правило: все результаты деятельности сотрудников в рамках фирмы объявляются собственностью компании. Второе правило: если двое сотрудников прислали одинаковые идеи, автором считается тот, чье письмо пришло раньше; таким способом фирма страхуется от внутренних склок и конфликтов.

Действительно стоящую, по мнению координаторов инновационного процесса или руководителей фирмы, идею можно еще на стадии обработки предложений включать в список сведений, составляющих коммерческую тайну. В этом случае сотрудников, знающих о рационализаторском предложении, заставляют подписать документ о неразглашении. У данного подхода есть минус – бывает непросто точно очертить круг осведомленных.

Другой вариант – все работники подписывают документ, который гласит: любая идея, оформленная письменно, является коммерческой тайной компании. Недостаток этого метода в том, что люди, опасаясь случайно попасть под санкции, не все идеи оформляют письменно. В итоге велик риск упустить стоящее предложение.

Впрочем, многие организации не используют каких-либо специальных мер для защиты инновационных предложений.

Вопросы для повторения

- 1. Какова роль внутрифирменных инноваций в деятельности предприятия?*
- 2. Что такое креативность? Покажите взаимосвязь понятий «креативность» и «инновация».*
- 3. Предложите свои способы стимулирования персонала к разработке идей.*

Рекомендуемый список литературы [22, 41, 42, 43, 45, 47].

Лекция 11. ОРГАНИЗАЦИЯ НОВЫХ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ ЗОН

План:

- 11.1. Причины и пути появления новых туристско-рекреационных зон.*
- 11.2. Характер туристско-рекреационных зон.*
- 11.3. Модели развития туристских центров.*

11.1. Причины и пути появления новых туристско-рекреационных зон

Туристско-рекреационные зоны (ТРЗ) можно разделить на две категории в зависимости от принимающей способности:

1) зоны, которые в состоянии принять большое количество посетителей, не оказывая вредного воздействия на данное место и не нарушая туристский облик (например, крупные города). Если уровень служб, занимающихся приемом посетителей, и условия гигиены достаточно высоки, помехой росту числа посетителей является недостаточная вместимость средств размещения;

2) зоны, которые допускают лишь определенный уровень насыщения и имеют ограниченную возможность приема, даже если средства размещения можно расширить (например, морские побережья, горные курорты, чьи возможности приема связаны с окружающей средой и определяются такими показателями, как размер пляжа или длина склонов, которые можно использовать для катания на лыжах). Если уровень насыщения превышен, это будет иметь негативные последствия для окружающей среды и общества, а в результате для посетителей это место назначения будет представлять меньшую привлекательность.

Причины появления новых туристско-рекреационных зон.

Интенсификация процесса передвижения людей – важный стимул для появления новых мест назначения. Рост числа поездок происходит не только в регионах, дающих традиционно большое количество туристов и путешественников. Во всем мире также расширились зоны, откуда выезжает большое количество туристов, создавая, таким образом, туристские потоки, которые вызывают перераспределение в пространстве новых мест туристского назначения. Внутренний туризм играет важную роль в развитии зон, которые обладают высоким туристским потенциалом, но находятся вдалеке от традиционных рынков, превращая их в новые места туристского назначения.

Технологический прогресс в секторах, влияющих на туризм, в первую очередь в области связи и транспорта. Само появление туризма было обусловлено революцией в транспорте, которая включала строительство первых железных дорог, развитие морского транспорта, а затем авиаперевозок и автотранспортных доставок.

Благодаря прогрессу в технологии связи в настоящее время можно предложить широкой общественности визуальные образцы и подробную информацию по малоизвестным регионам и отдаленным странам, которые являются привлекательными именно потому, что они неизвестны, стимулируя тем самым воображение и создавая мотивы для поездок. А технологии, применяемые в гостиничном секторе, позволили создавать все более удобные условия и предлагать полный выбор услуг, что явилось важным вкладом в развитие туризма.

Расширение диапазона мотивов для совершения поездки. Поездка как добровольное действие отдельных лиц всегда включает две контрольные точки: место отправления и место прибытия. Эти пункты играют различную роль, и их значение меняется в зависимости от вида поездки. Мотивы поездок различаются в соответствии с тем, ставится ли во главу угла место отправления или место прибытия.

Если смотреть с точки зрения места отправления, то причина поездки будет отвечать классической туристской мотивации. Она вытекает из потребностей в активном отдыхе современного населения, которое в основном окружено инду-

стриализованной и городской средой. В этом случае мотивы определяются необходимостью отдыха, восстановления сил, психологического расслабления. Место назначения рассматривается необязательно как цель. Оно является необязательным, индивидуальным выбором.

Когда упор делается на место назначения, элемент выбора исчезает, и место назначения приобретает обязательный характер. Если, например, целью поездки является конгресс, вопрос выбора не возникает. Ясно, что в этом случае также следует искать мотив, побуждающий путешествовать данное лицо, но его следует искать в контексте социального и профессионального окружения этого человека. В этом случае мотив имеет одну направленность и включает место туристского назначения с самого начала.

Первоначальное различие туристских мотивов фактически содержит в себе различные виды поездок и предполагает многочисленные возможности появления новых мест назначения. Диверсификация образа жизни создает более богатый выбор мотивов для поездок: созданы различные концепции проведения отпусков, в которых основное внимание обращается на культуру, отдых, связь с природой, а это в свою очередь определяет появление новых мест назначения. Кроме того, экономическая, политическая, научная и профессиональная деятельность становится более разнообразной, и это периодически привлекает большое количество специалистов или частных лиц, проявляющих интерес к определенным сферам в различных местностях. Все эти передвижения людей можно классифицировать как вынужденно сходящиеся в конкретном месте назначения, т. е. там, где будет проводиться конгресс, конференция, выставка, деловая встреча и т. д. В категорию поездок с обязательным местом назначения (но по мотивам, которые дают большой выбор) входят поездки на спортивные (Олимпийские игры, чемпионаты) или культурные мероприятия (фестивали и празднества).

Появление мест туристского назначения.

1. *Стихийное.* Некоторые места назначения появились стихийно в различных районах, когда никто из частных лиц, предприятий или организаций не действовал непосредственно в плане привлечения путешественников или организации приема. Организаторы поездок и рекламы появятся позднее, но данное место назначения уже получило развитие. Например, живописные районы (горные ландшафты, равнинное полесье или побережье) или интересные места, которые приобрели особую известность; места, богатые минеральными и термальными источниками, обладающими лечебными свойствами, становятся минеральными курортами, когда они постоянно посещаются большим количеством людей, направляющихся туда в надежде поправить здоровье.

В других случаях неизвестные места оказываются связанными с особыми событиями, что быстро привлекает к ним внимание общественности, потому что в этом месте был снят фильм или произошло крупное событие исторического, культурного или рекламного характера. Вместе с тем имеются места, которые высоко ценились в течение длительного времени из-за их художественного наследия и были местами назначения даже до возникновения современного феномена туризма.

2. *Запланированное.* Неконтролируемый процесс передвижения людей трудно предсказать и направить в нужную сторону. В этой связи планирование новых мест назначения в соответствии с более жесткими критериями является логической альтернативой. Месторасположение, масштаб и характер будущего места назначения должны выбираться с целью достижения лучшей сбалансированности в передвижениях людей, чтобы обеспечить более справедливое перераспределение туристских потоков и способствовать экономическому и социальному развитию различных регионов.

11.2. Характер туристско-рекреационных зон

Характер туристско-рекреационных зон формируют следующие элементы.

Географическое расположение – главный компонент места назначения, увязывающий все элементы в единое целое, в конечный образ. Часто географическое расположение само по себе является источником, сырьем для создания стимула к поездке (пляжи, горы, минеральные источники и т. д.). Климат (среднее количество солнечных дней в году, ежемесячная температура, осадки, ветер), флора и фауна также вносят специфический вклад в привлекательность места туристского назначения. Особое значение отводится расстоянию ТРЗ от зон, поставляющих туристов.

Инфраструктура. Одной из основных задач инфраструктуры (дорог, шоссе, железных дорог, морского и воздушного транспорта, портов и аэропортов) является облегчение передвижения людей между зонами, поставляющими туристов, и местами назначения. Но инфраструктура включает также системы поставки, очистки, обработки использованной воды.

Местное население. Характеристика общества, принимающего туристов, определяется в первую очередь демографическими факторами: возрастной и половой структурой, миграцией, ростом населения, видами деятельности (сельское хозяйство, промышленность, сектор услуг), уровнем жизни (доход и распределение его среди различных слоев населения, доступ к образованию, здравоохранению, социальному обеспечению) и т. д. Необходимо также учитывать духовный и культурный характер общества, принимающего туристов, сформированный его культурным и историческим наследием, различными научными, культурными и художественными событиями (встречи, концерты, выставки, фестивали, фольклор и т. д.), а также производством ремесленных изделий.

Наличие услуг, необходимых для туристов. Зона приема туристов должна быть в состоянии обеспечить специфические услуги, необходимые для мест туристского назначения. Эти услуги предоставляются местным населением благодаря существующим или новым видам деятельности, необходимым для приема туристов: персонал для турфирм, служб размещения, проката автомобилей, а также гиды и др. Для ресторанного сектора также требуются квалифицированный состав работников (повара, кондитеры, официанты) и вспомогательный персонал.

Места и формы проведения досуга разнообразны: театры, кино, стадионы, спортивные площадки, ледяные катки, трассы для скоростных спусков и слало-

ма, фуникулеры, плавательные бассейны, пляжи, концертные залы, бары, кабаре и т. д. Все эти виды проведения досуга и сооружения должны управляться и эксплуатироваться персоналом с разными специальностями: от художественных и фольклорных групп до механиков, отвечающих за эксплуатацию оборудования и механизмов.

Торговля, возникающая в процессе передвижений людей, является еще одним источником экономической деятельности населения, занятого в сфере приема туристов. Оригинальность определенных местных продуктов, различные виды местной торговли (базары, ярмарки и т. д.), желание привезти домой сувенир из данной зоны – все это является стимулом к совершению покупок.

Необходимы продуктовые, спортивные магазины, магазины фототоваров, магазины на пляжах, газетные и табачные киоски, книжные лавки. Важной является также продажа ремесленных изделий и предметов народного искусства, что пользуется очень большим спросом у посетителей особенно тех, кто приехал из далеких стран, или тех, кто принадлежит к иной культурной среде.

И, наконец, персонал требуется также для ряда общественных служб: здравоохранения (врачи и вспомогательный состав в медицинских учреждениях и аптеках), общественного транспорта, почты, телекоммуникаций и т. д.

В определенных местах, где собираются туристы, необходимо предоставление услуг весьма специализированного персонала: врачей и техников для лечения на бальнеологических курортах, переводчиков для конгрессов и других международных мероприятий, а также персонала, специализирующегося на организации такого рода встреч.

Появление новых ТРЗ тесно связано с общей озабоченностью государств в отношении международных и национальных проблем, с которыми сталкивается современное общество. Некоторые из этих проблем носят особенно острый характер (например, резко выраженное неравенство между развитыми и развивающимися районами, безработица, расхищение природных ресурсов и т. д.).

В поисках решения этих проблем нельзя упускать из вида вклад, который может быть сделан в результате процесса передвижения людей и способности новых ТРЗ возрождать к жизни территории, в которых они расположены. ***При проектировании новых ТРЗ следует определить цель их создания.***

1. Развитие районов экономической депрессии. Для того чтобы ТРЗ играла положительную конкретную роль в развитии данного региона, особенно в долгосрочном плане, необходимо учесть три элемента:

– в районе, о котором идет речь, не должно быть другой сферы деятельности, которая была бы выгодной для него;

– развитие мест туристского назначения не должно создавать помехи стабильному функционированию существующих видов деятельности (например, сельскому хозяйству) и наносить ущерб окружающей естественной или социально-культурной среде;

– другие существующие секторы деятельности в данном районе не должны мешать созданию нового места туристского назначения.

Другими словами, проект развития должен хорошо сочетаться с экономической и социальной жизнью данного района. Поэтому существующие естествен-

ные, исторические и культурные факторы необходимо использовать разумно. Инфраструктуру, требуемую для ТРЗ, следует организовать таким образом, чтобы позволить другим отраслям получить от нее выгоду, а также чтобы функционирование ТРЗ вносило вклад в развитие существующих секторов и стимулировало создание других видов деятельности.

2. Создание рабочих мест с круглогодичной занятостью. Следует избегать создания новых ТРЗ, ориентированных исключительно на проведение отпусков и досуга, поскольку в этом случае занятость всегда будет носить сезонный характер. Места назначения, поездки в которые носят вынужденный характер (например, терминальные и оздоровительные курорты; организация национальных и международных встреч, конференций, конгрессов, коллоквиумов, симпозиумов, круглых столов, деловых встреч и др.), имеют высокую вероятность круглогодичного действия.

Основным преимуществом постоянного действия этих мест назначения является то, что создаются стабильные рабочие места для большого количества работающих по найму с очень разными квалификациями.

3. Понижение насыщенности традиционных туристских центров путем распределения процесса передвижения людей. Традиционные турцентры в первую очередь испытывают на себе высокое давление в результате процесса передвижения людей в период сезона «пик». Чем большей известностью пользуется местность, тем выше ее насыщенность. Хотя люди стали более требовательны к качеству окружающей среды, многие все еще придают большее значение социальному престижу, связанному с известностью места, где они провели свой отпуск, чем качеству самого отпуска.

Характер новой ТРЗ, предназначенной для понижения насыщенности в традиционной ТРЗ, может быть аналогичен характеру традиционной ТРЗ, например, создание новых лыжных трасс рядом с уже достигшими насыщенности зимними курортами.

4. Отклик на новые виды спроса. Все формы стратегии развития новых мест туристского назначения основываются на двух главных идеях: а) модели, которые успешно реализовывались в прошлом, не являются гарантией успеха нового места назначения; б) новое место назначения следует развивать таким образом, чтобы оно могло гибко реагировать на изменения, которые могут произойти на рынке. В основе этих двух идей лежит один и тот же фактор: постоянные перемены в спросе.

Таким образом, новые места назначения должны соответствовать переменам в спросе и мотивах поездок, которые традиционные места назначения не могут удовлетворить в достаточной степени; нужно делать упор на мотивах туристского, культурного характера, организации отдыха, желании отдельных лиц вновь открыть прелести сельской жизни, движения «обратно к природе» и т. д.

11.3. Модели развития туристских центров

Модель А. *Осевое развитие исторических сил или культурных центров внутри зоны.* Основной упор делается на состояние окружающей среды или культурное и художественное наследие, имеющееся в данном регионе. Для применения этой модели необходимо наличие городов, исторических достопримечательностей. Основная ось – создание инфраструктуры: широкой сети автомагистралей, железных дорог, аэропортов, телекоммуникаций с целью обеспечения функциональной интеграции различных элементов, формирующих часть данной территории (сельских и городских поселений, прибрежных зон, сухопутных районов).

Районы проживания и отдыха должны быть расположены как в тех зонах, где проживает местное население, так и в центрах, отведенных для посетителей. При ведении нового строительства следует считаться с местным архитектурным стилем, и вспомогательные постройки не должны быть слишком сконцентрированы. Основной принцип данной модели заключается в том, чтобы объединить постройки для посетителей с теми, которые предназначены для местного населения. Эта модель предполагает не создание нового места туристского назначения, а развитие сети достопримечательностей, представляющих интерес для туристов.

В связи с тем, что место назначения имеет многоцелевой характер, оно сможет функционировать круглогодично. Это остановит отток местного сельского населения, будет стимулировать «воскрешение» древних ремесел, оживит исторические и культурные ресурсы, даст толчок усилиям по их реставрации и сохранению.

Модель Б. *Развитие зоны, характеризующей новые центры интереса.* Это вариант модели А, поскольку также предусматривается одновременное развитие всей зоны. Но в данном случае усилия, вкладываемые в развитие инфраструктуры, сопровождаются необходимостью строительства и оборудования ряда центров, представляющих интерес для путешественников.

Основным территориальным элементом является окружающая среда, развитием которой, как правило, до этого не занимались. Искусственный элемент должен гармонично сочетаться с естественной окружающей средой. Если речь идет о морском побережье, застройку следует планировать таким образом, чтобы не создавать барьер между морем и прибрежной зоной. Свободные пространства рекомендуется чередовать с застроенными. Их плотность должна зависеть от профиля территории и потребностей посетителей. Основные жилища отводятся населению данной зоны. Необходимо обеспечить рабочую зависимость между вновь построенными центрами и традиционно заселенными зонами с целью включения новых мест назначения в экономическую и социальную жизнь региона.

Модель В. *Постепенное развитие крупной новой зоны в качестве противовеса существующим естественным районам привлечения туристов.* Главным отличием этой модели является то, что она имеет протяженность во времени и ее область постепенно расширяется. Выбор площадок для новых мест назначения основывается на приближенности к крупнейшим центрам с большим количеством посетителей.

Развитие новых мест туристского назначения выступает противовесом чрезмерному развитию некоторых зон с естественными привлекающими факторами. Таким образом, новые места назначения с большим количеством привлекающих факторов будут неизбежно центрами, умеренными по своей насыщенности, но интегрированными в жизнь общества.

Модель Г. Развитие при слабой насыщенности и активных контактах посетитель–местный житель. Выбирается зона, где отсутствуют городские центры и современная инфраструктура. Поскольку вероятность капиталовложений крайне мала, основными привлекающими факторами являются природа и гостеприимство местного населения. «Туристская деревня» включает ряд сельских поселений, в которых размещение посетителей полностью интегрировано. Таким образом, деятельность местных жителей и туристов также интегрирована, что позволяет им лучше познакомиться друг с другом через прямой контакт. В частности, гости могут иметь возможность участвовать в основных видах занятости местных жителей (рыбная ловля, сельское хозяйство, ремесла и т. д.). Прибыли, получаемые от туризма, дают возможность побочного заработка местному населению в дополнение к их доходам от основных видов деятельности, не заставляя их отказываться от обычных видов занятий или традиционного образа жизни.

Эта модель основана на принципе постепенного развития мест туристского назначения во избежание культурного потрясения, возникающего в результате присутствия широких масс туристов. Важно и то, что при этом традиционная деятельность местного населения продолжается, не прерываясь.

При выборе той или иной модели большое значение следует уделить маркетингу, поскольку развитие новых ТРЗ зависит в основном от возможности продажи данного продукта на рынке, что невозможно без тщательного изучения способов маркетинга.

Вопросы для повторения

1. *Что такое туристско-рекреационная зона? Какие условия для ее организации необходимы?*
 2. *Какие составляющие формируют характер туристского центра?*
 3. *С какими целями могут создаваться туристские центры?*
 4. *Охарактеризуйте модели развития туристских центров.*
- Рекомендуемый библиографический список [8, 9, 32].

Лекция 12. НОВЫЕ МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОМ СЕРВИСЕ И ТУРИЗМЕ

План:

- 12.1. *Новые тенденции и новый тип потребителя на рынке социально-культурного сервиса и туризма.*
- 12.2. *Основные черты новой маркетинговой стратегии.*
- 12.3. *Инновационные маркетинговые технологии (брендинг, нейминг).*

12.1. Новые тенденции и новый тип потребителя на рынке социально-культурного сервиса и туризма

Поиск новых маркетинговых стратегий обусловлен изменениями на рынке СКСиТ, формированием нового типа потребителя, а также изменением структуры спроса.

Новые тенденции на рынке СКСиТ:

- 1) поворот от материальных ценностей к ценностям впечатлений, познания, наслаждения;
- 2) экологизация мировоззрения (осознание хрупкости окружающей среды и ее неразрывного единства с человеческим обществом);
- 3) переход от рынка производителей к рынку потребителей («тон задает потребитель»).

Новый тип потребителя туристских услуг характеризуют:

- высокий уровень образованности, информированность;
- высокая требовательность к комфорту и качеству услуг;
- индивидуализм;
- экологизм сознания;
- спонтанность решений;
- мобильность;
- физическая и умственная активность на отдыхе;
- стремление получать от жизни максимум разнообразных впечатлений.

Таким образом, новый потребитель – более информированный, независимый, раскрепощенный, критически относящийся к предлагаемым ему товарам и услугам, избалованный их изобилием, жаждущий впечатлений и удовольствий, активный и самостоятельный, – изменяет свое поведение и на рынке СКСиТ.

12.2. Основные черты новой маркетинговой стратегии

Основные черты современного туристского рынка.

1. Дифференциация и специализация спроса (специализированный туризм по интересам, при котором продукт адресуется не массе туристов вообще, а конкретным целевым группам).
2. Расширение географии туристских поездок – поездки на дальние расстояния.
3. Частота и длительность поездки (частота поездок увеличивается, в то время как их продолжительность сокращается, вследствие расщепления основного отпуска).
4. Интенсификация отдыха (стремление потребителя получить максимум новых впечатлений, ведет к насыщению отдыха экскурсиями, прогулками, встречами и т. д.).
5. Экологизация потребления услуг (эта тенденция выражается в концепции «мягкого» (экологического) и «жесткого» туризма).

Итак, современные тенденции в спросе на туристские услуги таковы:

- переход от пассивного к активному отдыху;

- гедонизация отдыха (стремление к удовольствию и смене впечатлений);
- специализация и индивидуализация спроса;
- экспансия выездного туризма;
- экологизация мышления потребителя;
- расщепление основного отпуска;
- интенсификация туристского отдыха.

Структурные изменения на рынке услуг сервиса и туризма обусловили необходимость поиска *новой маркетинговой стратегии* предприятий этого сектора, основными чертами которой можно считать:

- специализацию предложения, поиск «свободных ниш» на рынке* – определяется расширением социальной базы туристского спроса, усилением индивидуализации потребностей туристов, растущим неприятием потребителями массового производства услуг;

- диверсификацию предлагаемых услуг* – обусловлена индивидуализацией спроса, повышением значимости активного отдыха, растущей избирательностью и требовательностью потребителя к качеству услуг и предполагает расширение спектра оказываемых услуг. Основные направления диверсификации предприятий сервиса и туризма сегодня: развлекательные, спортивные и оздоровительные, торговые и специализированные услуги;

- концептуализацию сервиса* – предполагает формирование философии предприятия, его торговой марки, подчинение реализации принятой концепции всех сторон деятельности предприятия (организационной структуры, снабжения и сбыта, инвестиционной деятельности и др.);

- индивидуализацию обслуживания* – отказ от производства массовых услуг в пользу индивидуальных;

- кооперацию в области маркетинга* – выступает средством выживания малых и средних предприятий сервиса и туризма в конкурентной борьбе с крупными предприятиями и объединениями;

- экологизацию предложения* – находит выражение в использовании природы и ее ресурсов без нанесения вреда.

Как видно, эти тенденции соотносимы с тенденциями эволюции в спросе.

Конечная цель предпринимателя – не создание инновации, а ее коммерциализация, т. е. внедрение, выход на рынок (рис. 6). Этот процесс достаточно рискованный. По статистике, лишь 10–12 % становится коммерческими продуктами. А около 90 % разработок, выходящих из научно-исследовательских лабораторий, никогда не превращается в коммерческий продукт.

Важно помнить, что разработка не становится продуктом, пока она не продана. Для её продажи необходимы усилия не только разработчика, но и маркетинговой группы. Разумеется, эффективнее, когда продукт сразу создается по требованию рынка, а не наоборот, как иногда получается с технологическими разработками. Для успеха малого бизнеса сам разработчик постоянно должен следить за рынком.

Чтобы увеличить шансы на успех, необходимо выявить потребителей, общаться с потенциальными потребителями, а для этого следует четко представлять, кто же именно является потенциальным потребителем.

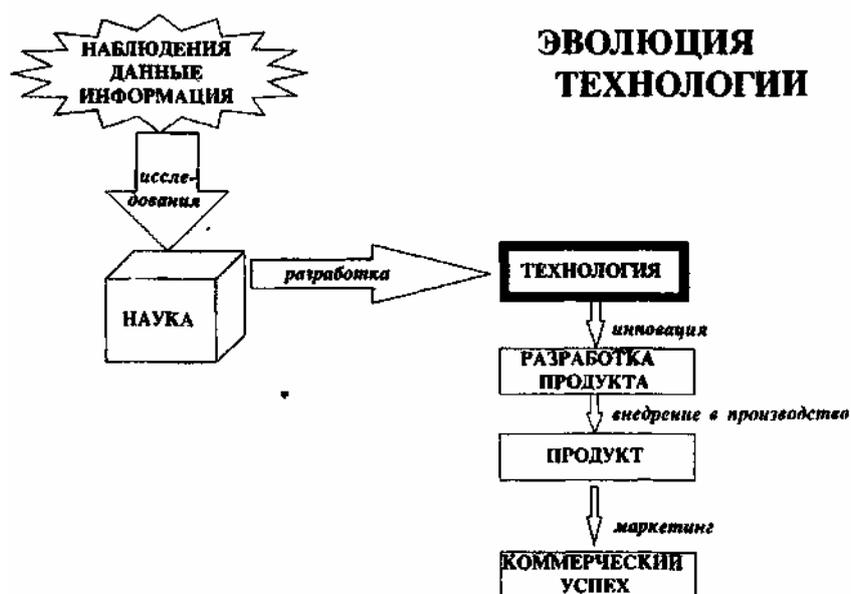


Рис. 6. Эволюция технологии

Существует большое количество способов поиска потребителей: сотрудники, поставщики, покупатели, конкуренты, конференции и торговые ярмарки, телефонные справочники, анализ литературы, венчурные капиталисты и др.

Разработчики технологии порой полагают, что создали прекрасный продукт, который обязательно примут и оценят потребители. Однако потребитель может смотреть на вещи совсем по-другому, поэтому взаимодействие между разработчиком и потребителем технологии особенно сложно.

Инновационная деятельность связана с риском: финансовым, поскольку существует возможность того, что где-то в другом месте разрабатывается совершенно новая технология, при том более эффективная; сбытовым (невозможность довести идею до производства); риском, что произведенный продукт так и не сможет выйти на рынок.

Самый опасный элемент всего процесса – *отсутствие внимания к новому продукту*. Если даже удалось привлечь внимание потребителя, необходимо закрепить его интерес и срочно предоставить как можно больше информации – будь то имеющийся в наличии бизнес-план, рекламная брошюра или письмо, обращенное к потребителю. Необходимо подготовить подробное техническое описание технологии, описать все уникальные черты новой технологии, и, что особенно важно, объяснить все преимущества. Все дело в том, что покупатель покупает продукт, если видит, что в этом продукте есть какие-либо уникальные черты. Успешный маркетинг основывается на умении выделить и сформулировать ценность взаимоотношений с конкретным потребителем.

Итак, можно подытожить все то, что делает маркетинг инноваций чем-то большим, чем просто реклама. Чтобы найти своего потребителя, каждому предпринимателю необходимо понять природу его нужд. Привлечение внимания – очень важная и сложная задача. Понимание, кто является потенциальным потребителем, позволит наиболее полно пользоваться всеми инструментами маркетинга, имеющимися в наличии. И, наконец, концепция «партизанского»

маркетинга убеждает в возможности использования **любого** средства для проведения успешного маркетинга.

12.3. Инновационные маркетинговые технологии (брендинг, нейминг)

С брендом и брендингом связано несколько понятий, которыми оперируют специалисты.

Каждый бренд обладает определенными *атрибутами* – функциональными или эмоциональными ассоциациями, присвоенными бренду покупателями и потенциальными клиентами. Атрибуты бренда могут быть как позитивными, так и негативными, могут иметь различную силу и важность для разных сегментов рынка. Любой бренд обладает главной, основной характеристикой, которая определяет его суть. Все атрибуты бренда в совокупности составляют его индивидуальность, которую создает и поддерживает специалист по бренду. Индивидуальность бренда выражает то, что он должен означать, и является неким долгосрочным обещанием потребителям от авторов бренда.

В каждый конкретный момент любой бренд обладает определенным *имиджем* – уникальным набором ассоциаций, которые в настоящий момент находятся в умах потребителей. Эти ассоциации выражают то, что означает бренд именно сейчас, и являются сиюминутным обещанием потребителям от авторов бренда. В частности, имидж бренда может сформировать рекламная кампания.

На практике часто путают два близких понятия: бренд и торговую марку. На самом деле бренд – это не только торговая марка, состоящая из названия, графического изображения (логотипа) и звуковых символов компании или товара. Понятие бренда более широкое, поскольку в него еще дополнительно входят:

- сам товар или услуга со всеми характеристиками;
- набор характеристик, ожиданий, ассоциаций, воспринимаемых пользователем и приписываемых им товару (имидж товара);
- информация о потребителе;
- обещания каких-либо преимуществ, данные автором бренда потребителям;
- смысл, который вкладывают в него сами создатели (достаточно распространенная ошибка заключается в том, что создатели бренда полагают, что их восприятие и восприятие целевой аудитории одинаковы; на практике довольно часто мнения расходятся).

Теоретики маркетинга утверждают, что именно лояльность (верность) потребителей, а не «раскрученность» отличает бренд от просто торговой марки.

Известно, что маркетинг может быть эффективен только в том случае, когда товар соответствует потребностям рынка. Аналогичная ситуация с брендингом – если товар не в состоянии удовлетворить потребителя, то любой, самый гениальный бренд, созданный для него, обречен на провал.

Создание бренда – это творчество, основанное на глубоком знании рынка. Процесс создания бренда достаточно сложен, а цена ошибки может составлять просто астрономическую сумму, поэтому многие крупные компании предпочи-

тают не заниматься этим самостоятельно, а передать создание бренда фирме-профессионалу в этой области.

Начало работы над любым брендом – его *позиционирование на рынке*. Позиционирование бренда – место на рынке, занимаемое брендом по отношению к конкурентам, а также набор покупательских потребностей и восприятия; часть индивидуальности бренда, которая должна активно использоваться для «отстройки» от конкурентов. Соответственно позиция бренда – это то место, которое занимает бренд в умах целевого сегмента по отношению к конкурентам. Она фокусируется на тех достоинствах бренда, которые выделяют его из числа конкурентов.

Для формирования каждого бренда разработчик должен задать себе четыре вопроса, позволяющих хорошо определить позиционирование.

1. Для кого? (Определение целевой группы потребителей, для которых создается бренд).

2. Зачем? (Выгода потребителя, которую он получит в результате приобретения именно этого бренда).

3. Для какой цели? (Для какого использования нужен этот бренд потребителю).

4. Против какого конкурента? (По сравнению с какими конкурентами получит преимущества фирма).

После того как получены ответы на эти ключевые вопросы, происходит *определение стратегии бренда*, т. е. путей, по которым будут использоваться ресурсы организации для создания ценности бренда.

Стратегия включает в себя следующие элементы:

1. Кто является целевой аудиторией?

2. Какое обещание (предложение) следует сделать этой аудитории?

3. Какое доказательство необходимо ей привести, чтобы показать, что это предложение чего-то стоит?

4. Какое конечное впечатление следует оставить?

Для создания успешного бренда стоит обратить внимание на другие бренды, присутствующие на том же сегменте рынка. Это позволит, во-первых, избежать дублирования уже существующего бренда на рынке, во-вторых, учесть ошибки и просчеты, совершенные конкурентами, в-третьих, может натолкнуть на оригинальную идею.

Для того чтобы создать удачный бренд, нужно знать о товаре и о его производителе как можно больше – факты об этом товаре и смежных областях (например, создавая бренд для клея, неплохо познакомиться с органической химией), историю развития этого товара и предприятия-производителя, примеры использования – словом, все, что так или иначе связано с товаром.

Как утверждают специалисты, на оригинальную идею могут натолкнуть необычные источники, порой даже совершенно не связанные с изучаемым товаром. Так, например, если целевая аудитория – это инженеры, ученые, то имеет смысл обратиться к специализированным изданиям, которые они читают, в поисках интересных и звучных терминов.

При формировании идеи бренда следует как можно более четко представить себе целевую аудиторию: чего она хочет, что ее интересует, чем увлекается, как выглядит, о чем говорит.

Для создания каждого элемента бренда требуются специальные навыки, например, для создания *графического изображения* необходим профессиональный дизайнер, владеющий законами композиции. Для выражения идеи бренда через графический символ следует учитывать законы восприятия графических изображений. Для создания *звукового символа бренда* необходимо участие специалистов по звуку, определяющих музыкальный стиль, например, рок или народная музыка позволят адресовать бренд к конкретной аудитории.

Среди всех компонентов бренда *название* имеет доминирующее значение. В связи с этим в маркетинге возникло целое направление – *нейминг* – профессиональная деятельность, связанная с созданием броского, оригинального и запоминающегося названия для компании, товара или услуги.

После того как появилось название бренда, до выхода на рынок обязательным этапом является его *предварительное тестирование*. Обычно оценивается отношение потребителей к различным вариантам названия марки, изображения и дизайна. Маркетинговый тест позволяет выбрать оптимальный вариант из нескольких возможных. Во время тестирования можно оценить не только то, нравится ли потребителям бренд, но и степень эффективности коммуникаций с целевой аудиторией, восприятие определенных свойств бренда и важность предлагаемых им преимуществ.

Управление брендом – это процесс управления торговыми марками с целью стратегического увеличения стоимости бренда. Кроме того, под управлением брендом также может пониматься персонал, ответственный за создание индивидуальных черт бренда, изменение их для достижения максимальной эффективности, а также за составление планов антикризисного управления брендом в случае необходимости.

При формировании бренда компания должна определиться, желает ли она сделать свой бренд лидирующим или предпочитает поставить его «в ряду других».

В брендинге существует принцип, называющийся «принципом позиционности». Он заключается в том, что первую компанию, занявшую свою позицию в умах потребителей, уже невозможно лишить этого места: IBM – компьютеры, «Сбербанк» – сберегательные услуги для населения. Суть успешной стратегии маркетинга при применении этого принципа – следить за открывающимися новыми возможностями и делать ход, закрепляя продукт на рынке. В дальнейшем все действия брендинга будут сводиться лишь к удержанию этого первого места в сознании потребителей.

Если компания не имеет возможности быть первой (не хватает финансовых ресурсов или она пришла на этот рынок позже других), то она всегда должна учитывать, что нельзя предпринимать лобовую атаку на компании, уже имеющие лидирующие позиции на рынке. Если у нее есть желание стать первой, то сначала необходимо закрепиться в качестве лидера в другой области, а потом уже выходить на желаемый рынок. Другой вариант завоевания брендом лиди-

рующего положения – создать принципиально новый товар (он должен выглядеть новым в глазах потребителя) и стать лидером благодаря ему. Компания, обладающая сильным брендом, может провести ряд мероприятий, которые позволят ей увеличить доходы от имеющегося бренда. Прежде всего, бренд может быть применен к более широкому целевому сегменту потребителей, географическому рынку или каналу дистрибуции. Это действие называется в западной практике расширением бренда.

Поскольку бренд представляет собой ценность, и в некоторых случаях очень значительную, то его как и любую ценность необходимо защищать. Самый лучший и простой способ защиты – это регистрация. Основные правовые нормы охраны товарных знаков были закреплены на международном уровне в Парижской конвенции по охране промышленной собственности еще в 1883 г.

В России в качестве товарного знака могут охраняться различные слова, логотипы, звуки, устройства или любая их комбинация, помогающие отличить товары одного лица от однородных товаров другого, т. е. все реально существующие компоненты бренда (понятно, что ассоциации, впечатления и ожидания зарегистрировать нельзя). Российское законодательство не делает различий между товарными знаками и знаками обслуживания. Кроме того, введена категория «коллективного знака», т. е. знака союза, ассоциации или иного добровольного объединения предприятий, которым маркируется выпускаемая или реализуемая объединением продукция с едиными качественными или общими иными характеристиками. Такой знак могут использовать лишь те предприятия, которые входят в данное объединение.

Другой объект охраны – наименование места происхождения товара – представляется на товарах, особенные свойства которых связаны с определенной местностью и обусловлены ее природными, климатическими и иными условиями. Регистрация товарного знака и знака обслуживания на территории РФ действует в течение 10 лет с даты подачи заявки в патентное ведомство, причем срок действия регистрации может продлеваться бесконечно каждые последующие 10 лет. Регистрация наименования места происхождения товара действует бессрочно. Владелец товарного знака или знака обслуживания может уступить или разрешить его использование другому лицу. Обладатель свидетельства на наименование места происхождения товара не вправе предоставлять лицензии на использование наименования другим лицам. В Российской Федерации фирменное наименование юридического лица подлежит регистрации путем включения в государственный реестр юридических лиц. Право на фирменное наименование бессрочно и может быть продано вместе с предприятием.

Для того чтобы получить готовую торговую марку, компания – создатель продукта – может обратиться в специализированное агентство по продаже торговых марок (бренд-брокера) и приобрести готовую к использованию полностью зарегистрированную марку.

Вопросы для повторения

- 1. С чем связана необходимость поиска новых маркетинговых стратегий и инструментов?*
- 2. Охарактеризуйте элементы новой маркетинговой стратегии.*

3. *Что такое брендинг? Каковы его этапы?*

4. *Дайте рекомендации по использованию брендинга на предприятии СКСиТ.*

□ Рекомендуемый библиографический список [2, 16, 21, 29, 33].

Лекция 13. НОВЫЕ СТРАТЕГИИ МЕНЕДЖМЕНТА

План:

13.1. Сущность и виды бенчмаркинга.

13.2. Эволюция бенчмаркинга.

13.3. Стратегия «тайный покупатель».

13.1. Сущность и виды бенчмаркинга

Термин «бенчмаркинг» произошел от слова «benchmark», которое означает отметку на фиксированном объекте, например, отметку на столбе, указывающую высоту над уровнем моря. В наиболее общем смысле benchmark – это нечто, обладающее определенным количеством, качеством и способностью быть использованным как стандарт или эталон при сравнении с другими предметами. Бенчмаркинг представляет собой систематическую деятельность, направленную на поиск, оценку наилучшего и учебу на лучших примерах, не зависимо от их размера, сферы бизнеса и географического положения.

Существует множество подходов к определению понятия «бенчмаркинг»:

– это поиск эффективных методов, которые ведут к улучшению деятельности;

– процесс постоянного исследования наилучших практик, способствует повышению конкурентоспособности;

– перенятие методов управления у других, успешно работающих при их помощи предприятий, после того как путем сравнения с другими областями предпринимательской деятельности или конкурентами были выявлены слабые стороны своей фирмы;

– особая управленческая процедура внедрения в практику работы организации технологий, стандартов и методов работы лучших организаций-аналогов и др.

Использование бенчмаркинга многонаправлено. Он нашел широкое распространение в логистике, маркетинге, управлении персоналом, финансовом менеджменте, т. е. применительно к предприятию бенчмаркинг охватывает все сферы и направления его деятельности. Бенчмаркинг находит широкое применение при исследовании отдельных управленческих процедур, при принятии решений. Например, было проведено исследование и выявлено сорок пять методов, на основе которых лучшие фирмы принимают решения в сфере научных исследований.

Существует множество видов бенчмаркинга.

Внутренний бенчмаркинг – бенчмаркинг, осуществляемый внутри организации путем сопоставления характеристики производственных единиц, сходных с аналогичными процессами.

Бенчмаркинг конкурентоспособности – измерение характеристики предприятия и ее сопоставление с характеристикой конкурентов; исследования специфических продуктов, возможностей процесса или административных методов предприятий-конкурентов.

Функциональный бенчмаркинг – бенчмаркинг, который сравнивает определенную функцию двух или более организаций в том же секторе.

Бенчмаркинг процесса – деятельность по изменению определенных показателей и функциональности для их сопоставления с предприятиями, характеристика которых является совершенной в аналогичных процессах.

13.2. Эволюция бенчмаркинга

Эволюция бенчмаркинга включает 5 этапов.

Первое поколение – реинжиниринг или ретроспективный анализ продукта.

Второе поколение – бенчмаркинг конкурентоспособности – развивается как наука в 1976–1986 гг. благодаря деятельности фирмы «Ксерокс».

Третье поколение бенчмаркинга развивается в период 1982–1986 гг., когда предприятия – лидеры качества – выясняют, что проще поучиться у предприятий вне их сектора или отрасли, чем исследовать конкурентов.

Четвертое поколение – это стратегический бенчмаркинг, который рассматривается как систематический процесс, направленный на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности на основе изучения успешных стратегий внешних предприятий партнеров.

Пятое поколение – глобальный бенчмаркинг рассматривается будущим инструментом организации международных обменов с учетом культуры и национальных процессов организации производства.

Выделяют следующие *принципы бенчмаркинга*.

1. Взаимность. Бенчмаркинг является деятельностью, основанной на взаимном отношении, согласии и обмене данными, которые обеспечивают «выигрышную» ситуацию для обеих сторон. Но взаимность не бывает вслепую. Сначала необходимо согласовать пределы диапазона информации, порядок обмена данными, логику проведения исследования. В бенчмаркинговом альянсе любой партнер должен иметь гарантии по поведению других и только уважение правил игры всеми участниками гарантирует всем хороший результат. Все должно быть заранее установлено и согласовано.

2. Аналогия. Оперативные процессы партнеров должны быть сходными. Может быть оценен любой процесс, только бы группа исследования могла перевести его в культурный, структурный и предпринимательский контекст своего предприятия. Аналогия процессов и установление критериев отбора партнеров по бенчмаркингу являются тем, от чего зависит успех деятельности.

3. Измерение. Бенчмаркинг – это сравнение характеристик, измеренных на нескольких предприятиях; целью является установление различия в характери-

стиках и возможность достижения их наилучшего значения. Важнейшим считается определение ключевых характеристик процесса, что позволяет улучшить их на основе изучения процесса.

4. *Достоверность.* Бенчмаркинг должен проводиться на основе фактических данных, точного анализа и изучения процесса, а не только на базе интуиции.

Этапы проведения бенчмаркинга на предприятии.

1. Определение объекта бенчмаркинга.

На этом этапе устанавливаются потребности предприятия в изменениях, улучшении; проводится оценка эффективности деятельности предприятия; выделяются, изучаются основные операции, влияющие на результат деятельности предприятия, а также способ количественного измерения характеристик; устанавливается на сколько глубоким должен быть бенчмаркинг.

2. Выбор партнера по бенчмаркингу.

Необходимо установить, каким будет бенчмаркинг – внешним или внутренним; провести поиск предприятий, которые являются эталонными; установить контакты с этими предприятиями; сформулировать критерии, по которым будет производиться оценка и анализ.

3. Поиск информации.

Необходимо собрать информацию о своем предприятии и партнерах по бенчмаркингу. Для этого используются как первичные, так и вторичные данные. Полученная информация, должна быть всесторонне проверена.

4. Анализ.

Полученная информация классифицируется, систематизируется, выбирается метод анализа, оценивается степень достижения цели и факторы, определяющие результат.

5. Внедрение.

Необходимо разработать план внедрения, процедуры контроля; оценивать и анализировать процесс внедрения для достижения наивысшей эффективности.

Таким образом, бенчмаркинг можно рассматривать как одно из важнейших направлений стратегически ориентированных маркетинговых исследований.

Бенчмаркинг приводит к существенному изменению процедуры принятия решения в маркетинге. Традиционно маркетинговые решения принимались на основе результатов маркетинговых исследований и интуиции менеджеров в отношении комплекса маркетинга. На основе этого разрабатывалась маркетинговая стратегия фирмы. Современные условия бизнеса приводят к тому, что для обеспечения конкурентоспособности фирмы и ее устойчивого положения подобных действий становится недостаточно. Необходимо изучение опыта деятельности и поведения на рынке лидеров бизнеса для повышения обоснованности стратегий маркетинга.

Знания о методах работы лучших фирм и потребностях покупателей, полученные в процессе бенчмаркинга, являются важной информацией, необходимой для развития предприятия и обеспечения его конкурентоспособности. Менеджер должен изучить и проанализировать, насколько его предприятие адапти-

ровано к требованиям рынка, как и за счет чего можно улучшить его деятельность, что для этого необходимо сделать и т. д. То есть изначальной проблемой является преобразование деятельности внутри предприятия в соответствии с требованиями рынка.

Можно выделить основные *барьеры применения бенчмаркинга*.

1. Ограниченность ресурсов и, как следствие, отсутствие возможности привлечь специалистов по бенчмаркингу. В лучшем случае консультантов заменяют статьи, книги, Интернет-публикации.

2. Работники крупных компаний со знанием и опытом применения современных методов управления, в том числе бенчмаркинга, все реже переходят на работу в малые фирмы.

3. Членство в любом из бенчмаркинговых клубов довольно дорого для малых компаний. Так, членство в Европейском фонде управления качеством составляет 1350 евро в год. Кроме того, практически все имеющиеся ресурсы и информация – англоязычные, а потенциальные партнеры по бенчмаркингу в рамках этих клубов – зарубежные компании.

4. Менеджеры малых предприятий намного ближе к своим потребителям, работникам и конкурентам, чем их коллеги из корпораций. Зачастую их внимание рассеивается между стратегической и оперативной информацией. Как преимущество здесь можно отметить возможность постоянно «держать руку на пульсе» в отношении показателей ежедневной деятельности, от которых менеджеры в больших компаниях относительно удалены. Вместе с тем подобное положение не всегда позволяет руководителям иметь объективное представление о деятельности организации в стратегическом плане.

5. Для достижения желаемого эффекта от бенчмаркинга измеряемые показатели должны быть достаточно гибкими, отражающими разнообразные особенности малого бизнеса.

6. «Закрытость» бизнеса, в особенности малого и среднего. В России далеко не каждый готов раскрыть информацию о своем предприятии.

7. Слабое представление о бенчмаркинге или полное незнание его методов.

Определяя пользу, которую может обеспечить бенчмаркинг, следует иметь в виду, что никогда и никем не подвергался сомнению факт выгоды обмена опытом и его изучения.

13.3. Стратегия «тайный покупатель»

Одним из инновационных методов управления персоналом и совершенствования работы предприятия является *стратегия «тайный покупатель»* (англ. – mystery shopper), которая появилась из-за высокой конкуренции и усиливающейся борьбы за каждого клиента. В конце прошлого века в США руководители компаний были вынуждены искать новые методы повышения эффективности бизнеса. Чтобы удержать привлеченных клиентов и сделать их постоянными, компании начали тайно проверять работу сотрудников. Для этого использовали услуги специально обученных мнимых клиентов, которые сообщали о недостатках, скрытых от руководителя.

В России метод «тайный покупатель» активно применяется с 2000 г. Предлагают его в основном консалтинговые или маркетинговые агентства. Использовать эту технологию может любая компания (вид деятельности и размеры значения не имеют), бизнес которой зависит от качества обслуживания клиентов. В настоящее время метод «тайный покупатель» пользуется наибольшим спросом у руководителей предприятий сферы услуг. Например, в Санкт-Петербурге после проверки сети магазинов дорогой одежды уволили весь персонал. Оказалось, что продавцы с внешними данными моделей стеснялись своим видом покупательниц обыкновенной комплекции, что мешало им примерять товар. Когда продавцов-моделей заменили, продажи резко пошли вверх.

Механизм *mystery shopping* таков: в компанию обращаются несколько обученных и подготовленных специалистов, которые выдают себя за покупателей и, оставаясь в роли клиента, выясняют:

- хорошо ли работают продавцы, секретари, другие сотрудники, контактирующие с клиентами;
- выполняют ли сотрудники предписания относительно стиля обслуживания;
- как сотрудники выходят из критических, опасных ситуаций;
- честны ли сотрудники компании;
- хорошо ли они знают свой товар (или предлагаемые ими услуги) и др.

При подготовке такого исследования определяется, на чем будет сделан акцент, какие аспекты будут проверяться (оцениваться), например: качество обслуживания; честность персонала; соответствие клиентской политики имиджу фирмы; сравнение с конкурентами. Иногда проверку персонала назначают после введения новых стандартов обслуживания или обучения сотрудников, иногда перед планируемыми тренингами (для выявления недостатков). В зависимости от целей определяется, кого (и как) следует проверять: отдел продаж, сервисную службу, секретарей, всех сотрудников, контактирующих с клиентами и т. д.

Результативность исследования зависит от выбранных на роль «тайных покупателей» кандидатур, сценария и анкеты. Чтобы избежать субъективизма, не нужно набирать «тайных покупателей» из числа сотрудников этой компании, лучше, если это будут профессионалы с социологическим или психологическим образованием. Для работы им понадобятся сценарий и анкета. Универсальной анкеты для «тайных покупателей» не бывает, она разрабатывается для каждой компании (проверки) отдельно либо корректируется в зависимости от задач исследования. В анкету обязательно включают шкалу оценок работы персонала и конкретные вопросы, предполагающие простой ответ («есть» или «нет» и т. п.). Каждый заказчик задает свои параметры, но иногда в ходе проверки может выявиться совершенно незапланированная, неожиданная информация. Чтобы ее не потерять, в анкету (даже для исследования с вполне определенными задачами) стоит ввести и общие вопросы, например, «чего не хватает или что мешает в торговом зале».

Лучше не проводить масштабные исследования своими силами. Обращаться к профессиональным агентствам эффективнее по следующим причинам:

- самой компании сложно найти большое количество абсолютно объективных интервьюеров, которые никак не связаны с кем-либо из персонала;
- технически и организационно трудно обеспечить внутри компании секретную оперативную связь с интервьюерами, инструктаж большого количества людей, сдачу анкет и т. д.

Лучшие «тайные покупатели» – это знакомые или друзья, которые без анкет, но совершенно искренне и с мельчайшими подробностями расскажут о том, что в компании хорошо, а что не так. Если решено заказать проверку персонала методом «тайный покупатель» специальному агентству, необходимо поручить сотрудникам отдела маркетинга и персонала следующее:

- 1) провести мониторинг агентств, которые предлагают данную услугу (получить коммерческие предложения);
- 2) встретиться с менеджером проекта, группой аналитиков, поучаствовать на инструктаже интервьюеров;
- 3) совместно с менеджером проекта от агентства подготовить списки проверяемых, легенды, анкеты, шкалы оценок, а также акцентировать внимание исследователей на важных для организации особенностях работы, которые необходимо оценить;
- 4) получить и утвердить разработанный агентством график и сценарий проведения исследований;
- 5) получить результат (иногда планируют промежуточные итоги): отчет, анкеты, презентацию.

Этапы применения технологии «тайный покупатель».

1. Подготовительный. Предполагает разработку легенды и стандартизированных анкет для интервьюеров, выступающих в качестве «тайных покупателей».

2. Полевой – осуществление заказов, покупок, жалоб и т. д.

3. Подведение итогов – подготовка индивидуальных отчетов интервьюеров, обработка и систематизация.

4. Выработка рекомендаций – подготовка аналитических материалов, рекомендаций для последующих тренинговых программ с персоналом компании.

Стоимость одного визита тайного покупателя колеблется от 5 до 200 дол. США. Комплексное исследование в среднем обходится в 1500 дол. США. По окончании исследования следует проанализировать полученные результаты, определить слабые места в обслуживании и подготовить отчет с предложениями по оптимизации работы с клиентами.

Вопросы для повторения

1. Охарактеризуйте различные подходы к понятию «бенчмаркинг». С чем связано такое разнообразие трактовок?

2. *Какие этапы в развитии бенчмаркинга существуют?*
3. *Каковы барьеры применения бенчмаркинга в России?*
4. *В чем суть метода «тайный покупатель»? Оцените эффективность его использования на предприятиях сервиса и туризма.*

□ Рекомендуемый библиографический список [24, 26, 32, 35, 44].

Лекция 14. НОВЫЕ РЫНОЧНЫЕ ОТНОШЕНИЯ И СТРУКТУРЫ НА РЫНКЕ СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНОГО СЕРВИСА И ТУРИЗМА

План:

14.1. Глобализация как новый феномен современного мира.

14.2. Глобальные объединения: формы и особенности управления.

14.3. Стратегический альянс: сущность и виды.

14.1. Глобализация как новый феномен современного мира

Глобализация не является новым феноменом. Различные причины способствовали в свое время глобализации: переселение народов, тяга к приключениям, материальные стимулы (завоевание Америки и Африки европейцами, появление колоний и т. п.).

В 70-е гг. XX в. вследствие падения железного занавеса и окончания холодной войны глобализация вступила на новый этап развития, что привело Россию и другие страны Восточной Европы к свободным рыночным отношениям.

Глобальная торговля и открытые границы привели к благосостоянию и были особенно необходимы в пограничных и развивающихся странах.

Интернет (всемирная компьютерная сеть), единая европейская валюта, международные организации (Международный валютный фонд, Мировой банк и др.), открытие границ и символ «Coca-cola» повсюду – лишь некоторые свидетельства глобализации.

Для процесса глобализации бизнеса СКСиТ характерны:

– исчезновение национальных и региональных предпочтений, постепенное выравнивание потребностей и запросов потребителей;

– экономия на масштабе производства за счет стандартизации производимых услуг;

– использование преимуществ мирового маркетинга (интернационализация рынков привела к тому, что почти в каждой стране работают одни и те же компании-конкуренты).

Все эти явления нашли свое отражение в стратегии синергизма, которая предполагает получение конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа организаций в одних руках. При этом конкурентные пре-

имущества возникают за счет совместного использования ресурсов, рыночной инфраструктуры (совместный сбыт) или сфер деятельности.

Данная стратегия выражается в появлении на рынке СКСиТ новых структур: глобальных объединений и стратегических альянсов.

14.2. Глобальные объединения: формы и особенности управления

Глобальные объединения на рынке сервиса и туризма создаются путем слияний, приобретений и поглощений. Во многих странах происходит глобальный дележ рынка путем приобретения компаний.

При создании глобальных объединений особое внимание уделяется выбору организационной формы зарубежного представительства:

- создание новой турорганизации за рубежом;
- приобретение действующей иностранной турорганизации;
- участие в капитале иностранной турорганизации, дающей право контроля;
- покупка ценных бумаг иностранных организаций СКСиТ, не дающая право контроля;
- другие формы, каждая из которых требует для их осуществления определенных условий и имеет свои достоинства и недостатки.

С целью согласования и координации усилий в решении отдельных задач (маркетинга, управления персоналом, менеджмента и др.) компании СКСиТ вступают в стратегические союзы.

14.3. Стратегический альянс: сущность и виды

Стратегический союз – это создаваемая на временной основе группа независимых предприятий, объединивших свои ресурсы и усилия в целях эффективного использования благоприятной рыночной ситуации. Своеобразие этих связей заключается в том, что они непосредственно не затрагивают отношения собственности в компаниях, поскольку сотрудничающие компании сохраняют свою автономию. Чаще всего это горизонтальные объединения в рамках одной отрасли, хотя возможны и межотраслевые альянсы.

К видам межфирменного обмена в стратегических альянсах, активно используемых в сфере сервиса и туризма, относятся:

- соглашения о франчайзинге;
- контракты на управление;
- контракты по маркетингу;
- независимые объединения (ассоциации и консорциумы);
- совместные предприятия.

Франчайзинг – предоставление компании права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании за определенную плату.

Контракт на управление предполагает передачу оперативного контроля над туристской организацией профессионально управляющей компании за определенную плату. Контракты на управление широко используются гостиничными

цепями для расширения сфер влияния и проникновения на новые туристские рынки.

Контракты по маркетингу похожи на контракт на управление с той разницей, что начинающая организация делегирует крупной компании все виды деятельности, связанные с продвижением и сбытом ее продукта за определенную плату.

Консорциумы, в которые объединяются независимые отели, создаются с целью проведения совместного маркетинга для увеличения доходности предприятий. Причем можно быть членом одновременно нескольких консорциумов. *Ассоциации* объединяют организации, отвечающие определенным требованиям. Здесь в отличие от консорциумов жестко контролируется соблюдение стандартов.

Совместные предприятия создаются двумя или более национальными компаниями с целью наиболее полного использования потенциала каждой из сторон для максимизации полезного экономического эффекта их деятельности. Главным признаком является наличие в числе учредителей хотя бы одного иностранного инвестора.

Как правило, различные виды стратегических альянсов редко существуют в чистом виде, чаще всего они осуществляются в различных сочетаниях, взаимно дополняя и обуславливая друг друга.

Вопросы для повторения

1. *Глобализация: «за» и «против»...*
2. *Что такое глобальные объединения?*
3. *Раскройте суть видов стратегических альянсов, их преимущества и недостатки.*

□ Рекомендуемый библиографический список [1, 5, 20, 23, 39].

Лекция 15. ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОЛИТИКА В ОБЛАСТИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План:

15.1. Предпосылки и основные положения государственной политики в области инноваций.

15.2. Основные государственные органы, регулирующие инновационную деятельность.

15.3. Функции, формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности в России.

15.1. Предпосылки и основные положения государственной политики в области инноваций

Государственное регулирование экономики и инновационных процессов является одним из основных условий перевода функционирования экономики на рыночные отношения. Главная функция государства в условиях рыночных

отношений – защита свободы личности, собственности и предпринимательства.

Правительство РФ долгое время не уделяло достаточно внимания инновационной деятельности, что привело к ряду проблем.

Существующая научно-техническая база изрядно устарела. Россия не сможет долго оставаться мировой державой в сфере науки в условиях ухудшения инновационной инфраструктуры. В отличие от основных фондов, которые «погребены» в устаревших, неудачно расположенных предприятиях, существующий человеческий капитал в сфере науки и технологии потенциально является намного более гибким и мобильным ресурсом. Это может оказаться как благом, так и недостатком. Как и в случае с финансовыми ресурсами, это может быть источником утечки капитала или «утечки мозгов». Но он также может явиться и потенциальной движущей силой, стимулом экономического роста и развития частного сектора экономики в случае, если его правильно использовать, а также при условии правильного управления государственным сектором и проведения эффективной политики развития частного сектора.

Унаследованные от прошлого недостатки в сочетании с сокращением бюджетных расходов не только отрицательно влияют на доступ к образованию и качество самого образования, но начинают отрицательно сказываться и на количестве выпускников вузов, обладающих знаниями новых технологий и способностью к творческому мышлению, что в свою очередь приводит к снижению предложения на рынке высокообразованных трудовых ресурсов. Если Россия не будет предпринимать срочных мер для приостановления этих негативных тенденций, то она может потерять один самый важный фактор производства, без которого сложно добиться успеха на пути создания экономики, базирующейся на знании, – высокообразованные трудовые ресурсы, способные как потреблять, так и производить знания мирового класса.

15.2. Основные государственные органы, регулирующие инновационную деятельность

Общие вопросы инновационной политики решаются *Президентом РФ*. Органы законодательной власти РФ – *Государственная Дума и Совет Федерации* имеют право инициирования законов в сфере инновационной деятельности. *Федеральное агентство по науке и инновациям* (ФАНИ) является центральным органом исполнительной власти, обеспечивающим формирование и практическую реализацию государственной инновационной политики, осуществление мер по созданию и развитию инновационного потенциала. ФАНИ утверждено постановлением Правительства РФ 16.06.04 и находится в ведении *Министерства образования и науки РФ*.

В настоящее время приоритетным направлением деятельности государства стало развитие инновационных технологий. В Программе экономической реформы сформулирована цель правительства, которая состоит в обеспечении того, чтобы превосходство России в сфере науки и технологии превратилось в ресурс экономического роста и восстановления промышленности. Создание

благоприятных условий для инновационной деятельности позволит модернизировать технологическую базу российской экономики и кардинально повысить конкурентоспособность отечественных товаров.

В правительственной программе экономической реформы выделяются три этапа, необходимых для достижения поставленных целей. Цель первого этапа (2000–2002 гг.) состояла в воспроизводстве технологической базы отраслей, продукция которых пользуется стабильным спросом на сформировавшихся рынках. На этом этапе инновационная деятельность была ориентирована на модернизацию существующих фондов на основе использования ресурсосберегающих технологий.

В течение второго этапа (2003–2007 гг.) деятельность российских предприятий будет направлена на создание производств, реализующих новейшие технологии, и выход на внутренний и внешний рынки с наукоемкой продукцией мирового уровня, что в конечном итоге приведет к обеспечению конкурентных позиций в перспективных секторах рынка.

На третьем, инновационном этапе развития (2007–2010 гг.) государство будет поддерживать развитие инновационной инфраструктуры. В итоге внутренний инновационный спрос будет расти, а связи между наукой и производством будут укрепляться. Тем временем внимание государства должно быть обращено на новые формы научно-инновационной и инженерной деятельности, использующие современные информационные технологии.

15.3. Функции, формы и направления государственной поддержки инновационной деятельности в России

В настоящее время к основным функциям государственных органов в инновационной сфере относятся следующие:

- 1) аккумуляция средств на научные исследования и инновации;
- 2) координация инновационной деятельности;
- 3) стимулирование инноваций, конкуренции в данной сфере, страхование инновационных рисков, введение государственных санкций за выпуск устаревшей продукции;
- 4) создание правовой базы инновационных процессов, особенно системы защиты авторских прав инноваторов и охраны интеллектуальной собственности;
- 5) кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- 6) формирование инновационной инфраструктуры;
- 7) институциональное обеспечение инновационных процессов в отраслях государственного сектора;
- 8) обеспечение социальной и экологической направленности инноваций;
- 9) повышение общественного статуса инновационной деятельности;
- 10) региональное регулирование инновационных процессов;
- 11) регулирование международных аспектов инновационных процессов.

К формам государственной поддержки научной и инновационной деятельности относятся:

- прямое финансирование;
- предоставление беспроцентных банковских ссуд;
- создание венчурных инновационных фондов, пользующихся значительными налоговыми льготами;
- снижение государственных патентных пошлин;
- отсрочка уплаты патентных пошлин по ресурсосберегающим изобретениям;
- права на ускоренную амортизацию;
- сети технополисов, технопарков.

Основными направлениями государственной поддержки инновационной политики являются:

а) содействие повышению инновационной активности, обеспечивающей рост конкурентоспособности отечественной продукции на основе освоения научно-технических достижений и обновления производства;

б) ориентация на всемерную поддержку базисных и улучшающих инноваций, составляющих основу современного технологического уклада;

в) сочетание государственного регулирования инновационной деятельности с эффективным функционированием конкурентного рыночного инновационного механизма, защитой интеллектуальной собственности;

г) содействие развитию инновационной деятельности в регионах России, межрегиональному и международному трансферу технологий, международному инвестиционному сотрудничеству, защита интересов национального инновационного предпринимательства.

В России действует ряд льгот по инновационной деятельности малых предприятий. В частности, из налогообложения исключается прибыль, направленная на строительство, реконструкцию и обновление основных фондов, освоение новой техники и технологий. Освобождены от НДС лизинговые платежи МП, действует упрощенный порядок налогообложения. МП разрешено списывать в первый год эксплуатации до 50 % первоначальной стоимости основных фондов со сроком службы более трех лет в качестве амортизационных отчислений.

Созданы специализированные государственные органы – Госкомитет РФ по поддержке и развитию малого предпринимательства, а также Федеральный фонд поддержки малого предпринимательства, главной функцией которого является финансовое обеспечение соответствующих мероприятий, предоставление государственных гарантий под кредиты коммерческих банков и других финансовых структур МП. Правительством РФ утверждена Федеральная программа государственной поддержки малого предпринимательства, включающая разработку подпрограммы развития и реконструкции МП, осваивающих новые технологии.

Центральное место в системе прямого государственного регулирования занимает ***финансирование НИОКР и инновационных проектов*** из бюджетных средств. Государственные ассигнования и субсидии могут предоставляться государственному и негосударственному секторам на собственно инновационные

цели или на обеспечение инновационной составляющей инвестиций многоцелевого характера. В целях диверсификации инновационных вложений государства возможно создание специализированных государственных холдинговых и инновационных компаний. Важное значение для генерирования нововведений и создания первоначального спроса на инновации имеют государственные контракты на выполнение НИОКР и государственные заказы на инновационную продукцию. Эффективность инновационных процессов повышается при использовании механизмов конкурсности в распределении бюджетных средств.

Исключительной прерогативой государства является **правовое регулирование инновационных процессов**. Необходимо законодательное закрепление статуса научной и инновационной деятельности, прав научных работников и инноваторов, механизма выработки и реализации научно-технической и инновационной политики. В этом аспекте особенно важно принятие Федерального Закона РФ «Об инновационной деятельности и государственной инновационной политике в РФ», который определяет стратегию, принципы и порядок формирования государственной инновационной политики; определяет порядок и источники финансирования, основные формы воздействия органов государственной власти на федеральном и региональном уровнях в сфере науки; отражает правовые основы регулирования международного научного и научно-технического сотрудничества.

Организационный механизм государственного регулирования инновационной деятельности должен обеспечить учет мнений всех прямо или косвенно заинтересованных структур и в то же время создать условия для согласованного принятия мер по стимулированию инноваций. Субъектами инновационной политики выступают органы государственной власти (центральные и местные), предприятия и организации государственного сектора, самостоятельные хозяйствующие формирования, общественные организации, сами научные работники и инноваторы, смешанные образования.

Основными элементами системы государственной поддержки инноваций являются государственные *бюджетные и внебюджетные фонды*, оказывающие поддержку инновационных проектов на различных этапах инновационного цикла.

К основным *внебюджетным* формам поддержки относятся следующие:

1) государственная правовая защита и поддержка инноваторов, особенно малого предпринимательства;

2) создание государством налоговых, кредитных, таможенных, амортизационных, арендных (в том числе лизинговых) льгот инноваторам;

3) включение без финансирования внебюджетных инновационных проектов в комплексные федеральные инновационно-инвестиционные программы;

4) государственное научно-методическое обеспечение инновационного менеджмента государственными стандартами, методиками, инструкциями, положениями и другими документами по различным аспектам анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования инновационного решения;

5) государственное обеспечение инновационной деятельности информацией;

б) проведение государственной протекционистской политики во внешне-экономической деятельности инноваторов;

7) оказание государством помощи инноваторам в проведении сертификации, маркетинговых исследований, рекламы и сбыта новой продукции (услуг).

Субъектами образования внебюджетных фондов являются:

Министерство науки и технологий РФ, в том числе Российский фонд технологического развития;

Федеральные министерства – внебюджетные фонды соответствующих министерств;

иные федеральные органы исполнительной власти – внебюджетные фонды ведомств;

корпорации, концерны и ассоциации (могут образовывать внебюджетные фонды за счет добровольных отчислений).

Вопросы для повторения

1. *Чем объясняется необходимость государственного регулирования инновационной деятельности?*

2. *Каковы функции государства в области инновационной деятельности? Как они распределяются между органами регулирования?*

3. *Какие инструменты применяются для поддержки инноваций в России?*

Рекомендуемый библиографический список [7, 11, 17, 36, 46].

Лекция 16. ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

План:

16.1. Модели инновационной деятельности развитых стран.

16.2. Особенности поддержки инновационной деятельности в США.

16.3. Государственное управление инновационной политикой в Японии.

16.4. Инновационная деятельность в странах ЕС.

16.1. Модели инновационной деятельности развитых стран

В мировой практике используются различные виды налоговых льгот, стимулирующие инновационную деятельность:

предоставление налогового кредита, т. е. отсрочка налоговых платежей в части затрат из прибыли на инновационные цели;

«налоговые каникулы» в течение нескольких лет на прибыль, полученную от реализации инновационных проектов;

льготное налогообложение дивидендов юридических и физических лиц, полученных по акциям инновационных организаций;

снижение ставок налога на прибыль, направленную на заказные и совместные НИОКР;

связь предоставления льгот с учетом приоритетности выполняемых проектов;

льготное налогообложение прибыли, полученной в результате использования патентов, лицензий, ноу-хау и других нематериальных активов, входящих в состав интеллектуальной собственности;

уменьшение налогооблагаемой прибыли на сумму стоимости оборудования, передаваемого вузам, НИИ и другим инновационным организациям;

вычет из налогооблагаемой прибыли взносов в благотворительные фонды, деятельность которых связана с финансированием инноваций;

зачисление части прибыли инновационной организации на специальные счета с последующим льготным налогообложением в случае использования на инновационные цели.

В настоящее время можно выделить три типа *моделей инновационной деятельности* развитых стран:

1) ориентация на лидерство в науке, реализацию крупномасштабных целевых проектов, охватывающих все стадии научно-производственного цикла, как правило, со значительной долей научно-инновационного потенциала в оборонном секторе (США, Англия, Франция);

2) ориентация на распространение нововведений, создание благоприятной инновационной среды, рационализацию всей структуры экономики (Германия, Швеция, Швейцария);

3) ориентация на стимулирование нововведений путем развития инновационной инфраструктуры, обеспечения восприимчивости к достижениям мирового научно-технического прогресса, координации действий различных секторов в области науки и технологий (Япония, Южная Корея).

Рассмотрим опыт организации инновационной деятельности на примере нескольких стран.

16.2. Особенности поддержки инновационной деятельности в США

Органами государственного регулирования инновационной деятельности в США являются:

- Американский научный фонд (курирует фундаментальные исследования);
- Американский научный совет (курирует промышленность и университеты);
- НАСА (Национальное космическое агентство);
- Национальное бюро стандартов;
- Национальный институт здравоохранения;
- Министерство обороны;
- Национальный центр промышленных исследований;
- Национальная академия наук;
- Национальная техническая академия;
- Американская ассоциация содействия развитию науки.

Большинство структур финансируется из федерального бюджета. Государство стимулирует создание *венчурных фирм* и исследовательских центров. По предоставлению Национального научного фонда США наиболее эффективные *венчурные фирмы* могут в первые 5 лет полностью или частично финансироваться из федерального бюджета. Наиболее наукоемкие и эффективные исследова-

ния государство финансирует полностью из-за их сложности, высоких издержек, риска, сильной международной конкуренции.

По данным Национального научного фонда США, на современном этапе НТП возросла в НИР доля малого бизнеса. Мелкие и средние фирмы (с численностью до 500 человек) за последние два десятилетия выдали примерно в 2,5 раза больше нововведений на одного занятого или доллар затрат, чем крупные корпорации (с численностью занятых более 10 тысяч человек).

Как и в других странах технологического ядра, в США действуют *венчурные фирмы* (фирмы «рискованного» капитала) и *фирмы «спин-офф»* (фирмы – «отпрыски», отделяющиеся от вузов, независимых институтов, государственных исследовательских центров и специальных лабораторий крупных промышленных корпораций), инвестиционные фонды. Государство активно ведет субсидирование фирм «спин-офф» через крупные некоммерческие научные центры и университеты, вокруг которых сосредоточены и от которых постоянно отделяются эти фирмы.

Следует также отметить практику *бесплатной выдачи лицензий* на коммерческое использование изобретений, запатентованных в ходе бюджетных исследований и являющихся собственностью федерального правительства.

Существенный элемент прямой поддержки инновационных процессов – *формирование государственной инновационной инфраструктуры*. Государство может создавать сети центров распространения нововведений и консультационных центров, оказывающих деловые услуги инноваторам. Государство способствует формированию рынка инноваций (информация в государственных изданиях, выставки, биржи, ярмарки и т. п.) и само выступает его агентом, например, при покупке и продаже лицензий.

Государственные органы призваны осуществлять *мониторинг и прогнозирование* инновационных процессов в стране и за рубежом, а часто и поиск наиболее эффективных передовых технологий для широкого внедрения. Особое место занимает государственная *экспертиза инновационных проектов*, поскольку отдельным организациям, осуществляющим нововведения, трудно оценить все их возможные эффекты в общеэкономическом масштабе. Инновационным организациям могут предоставляться льготы по оплате государственных услуг – связи, тепла, электроэнергии и т. д.

Не менее популярны *меры моральной поддержки*: вручение выдающимся ученым и инноваторам государственных наград, присвоение почетных званий, пропаганда инновационных способов хозяйствования, потребления инновационных продуктов и услуг, имеющихся в стране научно-технических и нововведенческих традиций, посещение руководителями государства ведущих инновационных организаций, участие представителей научно-технической интеллигенции в важнейших государственных мероприятиях, поддержка самоорганизации научно-технического сообщества и т. д.

Среди мер косвенного регулирования следует отметить налоговые льготы. Льготное налогообложение прибыли реализуется как путем сокращения нало-

гооблагаемой базы, так и путем уменьшения налоговых ставок, вычета из налоговых платежей.

Особенностью государственной инновационной политики США является также *низкая «ведомственная» концентрация решений* по выработке и реализации инновационных проектов (в Японии, наоборот, высокая).

В целях развития инновационной деятельности в США в 1984 г. был принят «Закон о кооперации в сфере НИОКР».

В США большое внимание уделяется прогнозированию и экспертизе инновационных проектов, ведению государственной статистики инноваций. Здесь отработан механизм развития внутренней и международной конкуренции, антитрестовское законодательство действует уже более 100 лет. Неудивительно, что страна занимает первое место в мире по уровню конкурентоспособности.

16.3. Государственное управление инновационной политикой в Японии

Ключевую роль в инновационной деятельности играет Министерство внешней торговли и промышленности (МВТП). Имеется долговременная программа инновационного развития страны, осуществляется стимулирование прикладных исследований закупок лицензий за рубежом.

На смену вытеснению иностранных конкурентов с существующих рынков за счет дешевизны и высокого качества товаров приходит еще более сложная задача – самим формировать новые рынки, сохраняя низкие цены и высокое качество новых товаров.

Долгосрочная цель государственной политики Японии – превращение страны из «имитатора» и «рационализатора» в творца технологий. Приоритетное направление – информационные системы, механотроника, биотехнологии, новые материалы.

Государство не только определяет стратегию общего и отраслевого развития промышленности и внешней торговли, но и имеет в своем распоряжении достаточно большой арсенал средств и методов, позволяющих конкретизировать эту стратегию. Помимо традиционных экономических и административных способов воздействия на развитие экспортного производства и экспорта, таких как льготное кредитование и страхование от уплаты налогов, прямое субсидирование, государственная комплексная помощь экспортерам, содействие их сбытовой деятельности и т. п., японские государственные органы широко используют и *косвенные методы*:

а) целевое распределение финансовых ресурсов, предоставляемых частными банками, и сосредоточение их в приоритетных отраслях;

б) содействие предприятиям в приобретении передовой иностранной технологии;

в) контроль за научно-техническим обменом с зарубежными странами.

Японская модель интеграции науки и производства, научно-технического прогресса предполагает строительство совершенно новых городов-техно-

полисов, сосредотачивающих НИОКР и наукоемкое промышленное производство.

По мнению американского специалиста по японским технополисам Ш. Тацуно, стратегия технополисов – это стратегия прорыва в новые сферы деятельности высшего технологического уровня, а тем самым – это стратегия интеллектуализации всего японского хозяйства.

Государственное регулирование инновационными процессами в Японии также характеризуется индикативным планированием НИОКР, высокими импортными таможенными тарифами, предоставлением налоговых и кредитных льгот в финансировании НИОКР, протекционистской политикой в продвижении новой продукции.

Японское правительство принимает меры по развитию международной интеграции и кооперирования. Например, существует соглашение об американо-японском сотрудничестве в области науки и техники.

В результате активной инновационной деятельности Япония занимает первое место в мире по уровню ВВП на душу населения, эффективности использования ресурсов, темпам экономического роста среди промышленно развитых стран, продолжительности жизни населения.

16.4. Инновационная деятельность в странах ЕС

Германия, Англия, Франция – эти страны являются ведущими в составе Евросоюза. Особенности стран Евросоюза являются: дороговизна рабочей силы и природных ресурсов, земли; высокая плотность народонаселения; высокий технологический уровень производства и информатизации; уважительное отношение к образованию, культуре, здоровому образу жизни, старости, историческим традициям; государственное регулирование цен на важнейшие продовольственные товары; применение в управлении и производстве международных и европейских стандартов, сертификация продукции; индикативное планирование инновационной деятельности; развитие наукоемких отраслей народного хозяйства; высокий уровень концентрации кооперирования производства. И, как следствие, в этих странах высокое качество жизни населения.

Евросоюз большое внимание уделяет активизации инновационной деятельности. К основным направлениям инновационной политики Евросоюза относятся:

- выработка единого антимонопольного законодательства;
- использование системы ускоренной амортизации оборудования;
- льготное налогообложение НИОКР;
- поощрение малого наукоемкого бизнеса;
- прямое финансирование предприятий для поощрения инноваций в области новейшей технологии;
- стимулирование сотрудничества университетской науки и фирм, производящих наукоемкую продукцию.

Основой инновационной политики Евросоюза является *«План развития международной инфраструктуры инноваций и передачи технологий»*, приня-

тый в 1985 г. Главной целью этого документа является ускорение и упрощение процессов воплощения результатов научных исследований в готовых продуктах на национальном уровне, а также содействие распространению инноваций в Евросоюзе. Один из разделов плана – «*Кооперация между странами в области инноваций*» – предусматривает создание и функционирование консалтинговых служб по передаче технологий и управлению инновациями – специфической инфраструктуры по внедрению инноваций на региональном уровне.

Второй раздел плана посвящен координации реализации инновационной политики. Третий – созданию системы передачи информации по инновациям и технологиям, совершенствованию патентной системы, унификации и стандартизации. Четвертый – мероприятиям по повышению инновационного потенциала менее развитых стран (Греция, Ирландия).

Стимулирование инновационной деятельности в Евросоюзе осуществляется примерно на тех же принципах, которые приняты в мировой практике.

Вопросы для повторения

- 1. Какие меры по поддержке инноваций приняты в мировой практике?*
- 2. В чем особенности инновационной деятельности в США?*
- 3. Какова специфика поддержки инноваций в Японии?*
- 4. Охарактеризуйте инновационную политику стран ЕС.*

□ Рекомендуемый библиографический список [10, 27, 28, 46].

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инновация – это комплекс действий и его практический результат по использованию достижений научной и научно-технической деятельности в конкретной области науки, техники, технологии, организации в целях совершенствования характеристик объекта управления. Таким образом, инновации отражают процессы получения, накопления и использования новых знаний и новой информации.

Информационная основа инноваций проявляется в возможности распространения (тиражирования, диффузии) новшества на любой из стадий его реализации. Распространяться могут исходная идея новшества, изобретение как результат научно-исследовательских работ, результат проектирования (разработки) новшества, результат изготовления (внедрения) новшества.

В сфере предпринимательской деятельности на основе использования новых знаний и новой информации реализуется главный инновационный цикл: «создание–производство–потребление новшества».

Любые нововведения, особенно радикальные, вносят в отлаженную организацию элементы неустойчивости и неопределенности, приводящие к нарушению стабильности. Такое состояние характеризуется как кризисное, поэтому внедрение инноваций должно осуществляться по принципам.

Эффективность инновационных преобразований требует развитой научно-технической и инновационной инфраструктуры, формирование которой – одна из главных задач в общей проблематике инновационного менеджмента. Ее создание и постоянное совершенствование отвечает интересам государства, отдельных его регионов и каждого субъекта рыночной экономики.

Центральное место в инновационном процессе играют исследования и разработки, от правильности проведения которых зависит успех конечного результата. Значимость инновационной деятельности определила необходимость становления и развития дисциплины «Инновации в СКСиТ», которая изучает основные методы, функции и принципы инновационной деятельности, проблемы управления инновациями и способы их решения в сфере сервиса и туризма.

Все направления инновационной деятельности на рынке СКСиТ – маркетинговые и управленческие стратегии, организационные структуры и отношения – требуют тщательного изучения ввиду усиления их роли в современном мире.

Успех инновационной деятельности во многом зависит от того, какую роль ей отводит государство. В РФ уже наработан свой комплекс инструментов регулирования и поддержки инновационной деятельности. В этой связи полезен зарубежный опыт организации инновационной деятельности.

ГЛОССАРИЙ

Бенчмаркинг – систематическая деятельность, направленная на поиск, оценку и обучение на лучших примерах, независимо от размера, сферы бизнеса и географического положения предприятий.

Брендинг – процесс создания и управления брендом.

Венчурный бизнес – бизнес, ориентированный на практическое использование технических и технологических новинок, результатов научных достижений, еще не опробованных на практике.

Государственная инновационная политика – определение органами государственной власти РФ и органами государственной власти субъектов РФ целей инновационной стратегии и механизмов поддержки приоритетных инновационных программ и проектов.

Жизненный цикл инновации – период времени от зарождения новой идеи, ее практического воплощения в новых изделиях до морального старения этих изделий и снятия их с производства. ЖЦИ состоит из шести стадий:

- 1) зарождение идеи и появление изобретения;
- 2) научные исследования и экспериментальная проверка возможности реализации изобретения;
- 3) появление нового изделия на рынке и формирование спроса (рост);
- 4) массовое изготовление новых изделий (зрелость);

- 5) насыщение рынка;
- 6) затухание продаж и вытеснение продукта.

Изобретение – новое техническое решение, имеющее изобретательский уровень и промышленное применение. Право на изобретение охраняет закон и подтверждает патент на изобретение, который действует в течение 20 лет, считая с даты поступления заявки в Патентное ведомство.

Инжиниринг – технические услуги по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции. Это консультации, экспертиза проектов, техническое обучение, передача технической информации.

Инкубатор – внебюджетная структура, специализирующаяся на создании благоприятных условий для возникновения и эффективной деятельности малых инновационных (венчурных) фирм, выполняющая следующие виды работ: экспертизу инновационных проектов; поиск инвесторов и предоставление гарантий; предоставление на льготных условиях помещений, оборудования; оказание на льготных условиях правовых, рекламных, информационных, консультационных и прочих услуг.

Инновация – нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта. Инновация – конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового (усовершенствованного) продукта, реализуемого на рынке или нового (усовершенствованного) технологического процесса, используемого в практической деятельности.

Инновационная деятельность – деятельность, направленная на коммерциализацию накопленных знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной деятельности являются новые или дополнительные товары/услуги или товары/услуги с новыми качествами. Инновационная деятельность – деятельность по доведению научно-технических идей, изобретений, разработок до результата, пригодного в практическом использовании. В полном объеме инновационная деятельность включает все виды научной деятельности, проектно-конструкторские, технологические, опытные разработки, деятельность по освоению новшеств в производстве и у их потребителей – реализацию инноваций.

Инноватика – специальная дисциплина, охватывающая вопросы методологии и организации инновационной деятельности.

Инновационная инфраструктура – комплекс взаимосвязанных структур, обслуживающих и обеспечивающих реализацию инновационной деятельности. В РФ инновационную инфраструктуру составляют: инновационно-

технологические центры, технологические инкубаторы, технопарки, учебно-деловые центры и др.

Иновационная программа – комплекс инновационных процессов и мероприятий, согласованных по ресурсам, исполнителям и срокам их осуществления и обеспечивающих эффективное решение задач по освоению и распространению принципиально новых видов продукции или технологий.

Иновационная сфера – в РФ – область деятельности производителей и потребителей инновационной продукции, включающая создание и распространение инноваций.

Иновационная фирма – юридическое лицо, созданное для отработки новых технологий на базе результатов научно-исследовательских работ. Обычно инновационная фирма учреждается инвестором, который становится ее совладельцем.

Иновационные технологии – наборы методов и средств, поддерживающих этапы реализации нововведения. Различают следующие виды инновационных технологий:

- внедрение;
- тренинг (подготовка кадров и инкубация малых предприятий);
- консалтинг;
- трансферт;
- аудит;
- инжиниринг.

Иновационный капитал – способность отраслей хозяйства или предприятий производить наукоемкую продукцию, отвечающую требованиям мирового рынка.

Иновационный потенциал – совокупность различных видов ресурсов, необходимых для осуществления инновационной деятельности.

Иновационный фонд – фонд финансовых ресурсов, созданный с целью финансирования научно-технических разработок и рискованных проектов. Источником финансовых ресурсов являются спонсорские взносы фирм и банков. Обычно средства фонда распределяются между претендентами на инвестиции на конкурсной основе.

Иновационный процесс – процесс преобразования научных знаний в инновацию. Главная его черта – обязательное завершение инноваций, т. е. получение результата, пригодного для практической реализации.

Интеллектуальная собственность – исключительное право физического или юридического лица на результаты интеллектуальной деятельности и при-

равненные к ним средства индивидуализации юридического лица, индивидуализации продукции, выполняемых работ и услуг (фирменное наименование, товарный знак и т. п.). Большинство объектов интеллектуальной собственности как результаты творческого труда имеют авторов, чьи имена сопровождают данные объекты. Товарные знаки и иные обозначения индивидуализируют субъекты и продукты обычного труда – товары, услуги.

Кадровые нововведения – целевая деятельность по внедрению кадровых новшеств, направленная на повышение уровня и способности кадров решать задачи эффективного функционирования и развития социально-экономических структур организации и ее подразделений.

Научно-техническая революция – совокупность качественных изменений в технике, технологии и организации производства, происходящих под воздействием крупных научных достижений и открытий и оказывающих определенное влияние на социально-экономические условия общественной жизни. Научно-техническая революция предполагает превращение науки в непосредственную производительную силу общества.

Научно-технический прогресс – использование передовых достижений науки и техники, технологии в хозяйстве, производстве с целью повышения эффективности и качества производственных процессов, лучшего удовлетворения потребности людей.

Нейминг – профессиональная деятельность, связанная с созданием броского, оригинального и запоминающегося названия для компании, товара или услуги.

Новшество – оформленный результат фундаментальных, прикладных исследований, разработок или экспериментальных работ в какой-либо сфере деятельности по повышению ее эффективности. Новшества могут оформляться в виде открытий; изобретений; патентов; товарных знаков; рационализаторских предложений; документации на новый или усовершенствованный продукт, технологию, управленческий или производственный процесс; организационной, производственной или другой структуры; ноу-хау; понятий; научных подходов или принципов; документа (стандарта, рекомендаций, методики, инструкции и т. п.); результатов маркетинговых исследований и т. д.

Ноу-хау – совокупность технических, технологических, коммерческих, организационных знаний, необходимых для организации производства. Ноу-хау не патентуется, так как в значительной части состоит из определенных приемов, навыков, производственного опыта. Ноу-хау наряду с патентами, товарными знаками, авторскими правами считается собственностью предприятия, фирмы. В качестве товара ноу-хау может осуществляться путем передачи тех-

нической документации, организации обучения персонала, участия специалистов в производственном процессе.

Патент – документ, удостоверяющий приоритет, авторство изобретения, полезной модели или промышленного образца и исключительное право на их использование.

Период окупаемости – показатель эффективности инновационных инвестиций, характеризующий срок, в течение которого они полностью окупятся. Рассчитывается делением общей суммы инвестиций в инновации на среднегодовой денежный поток, приведенный к настоящей стоимости.

Предпринимательство – это инициативная деятельность хозяйствующим субъектам, связанная с новаторским использованием имущества, денежных средств и других ресурсов в целях достижения коммерческого и иного успеха на основе сочетания личной выгоды с общественной пользой.

Предприниматель – человек, начинающий новое дело, основанное на инновационных идеях в сфере производства или услуг; идущий на риск, так как вкладывает свои средства и ресурсы.

Технопарк – компактно расположенный комплекс, функционирование которого основано на коммерциализации научно-технической деятельности и ускорении продвижения новшеств в сферу материального производства. Он может включать в себя научные учреждения, вузы, предприятия промышленности, службы сервиса и быта.

Технополис – специально созданный комплекс в одном регионе возле центра научных идей (небольшом городе, имеющем развитую инфраструктуру), включающий научные учреждения, исследовательские, внедренческие, консультационные и промышленные фирмы, ориентированные на разработку и продажу новшеств, внедрение инноваций. В рамках технополисов осуществляется полный инновационный цикл.

Товарный знак (товарная марка) – зарегистрированное в установленном порядке обозначение, проставляемое на товаре или упаковке и служащее для отличия товаров одной фирмы от товаров других фирм. Торговая марка – фирменный знак – символ для обозначения не одного, а всех товаров данной фирмы-производителя.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

Основной

1. Александрова, А. Ю. Международный туризм [Текст] : учеб. / А. Ю. Александрова. – М. : Аспект Пресс, 2012. – 220 с.
2. Брендинг в управлении маркетингом [Текст] / ред. Н. К. Моисеева. – 2-е изд., стер. – М. : Омега-Л, 2016. – 336 с.
3. Управление инновациями [Текст] : 17-модульная программа для менеджеров / В. Н. Гунин [и др.]. – М. : ИНФРА М, 2020. – 332 с.
4. Жукова, М. А. Индустрия туризма: менеджмент организации [Текст] / М. А. Жукова. – М. : Финансы и статистика, 2022. – 200 с.
5. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. / под ред. С. Д. Ильенковой. – М. : ЮНИТА-ДАНА, 2022. – 327 с.
6. Иванов, И. А. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. для вузов / И. А. Иванов. – М. : БАРО-ПРЕСС, 2021. – 288 с.
7. Инновационный менеджмент в России: вопросы стратегического управления и научно-технологической безопасности [Текст] : науч. изд. / В. Л. Макаров; РАН. – М. : Наука, 2014. – 880 с.
8. Квартальнов, В. А. Стратегический менеджмент в туризме. Современный опыт управления [Текст] / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2020. – 496 с.
9. Квартальнов, В. А. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности [Текст] / В. А. Квартальнов. – М. : Финансы и статистика, 2022. – 288 с.
10. Контуры инновационного развития мировой экономики. Прогноз на 2020–2019 гг. [Текст] / под ред. А. А. Дынкина. – М. : Наука, 2018. – 116 с.
11. Менеджмент организации [Текст] : учеб. пособие / под ред. З. П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 432 с.
12. Медынский, В. Г. Инновационное предпринимательство [Текст] : учеб. пособие / В. Г. Медынский, Л. Г. Шаршукова. – М. : Инфра-М, 2017. – 145 с.
13. Управление инновационными проектами [Текст] : учеб. пособие / Р. А. Михайлов [и др.] ; под общ. ред. Ф. Й. Кайзера, Г. Г. Богомазова, З. А. Сабова. – СПб. : ИНФРА-М, 2021. – 541 с.
14. Морозов, Ю. П. Инновационный менеджмент [Текст] : учеб. пособие / Ю. П. Морозов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. – 446 с.
15. Пригожин, А. И. Нововведения: стимулы и препятствия [Текст] / А. И. Пригожин. – М. : Политиздат, 234 с.
16. Рычкова, Н. В. Особенности маркетинговых инноваций [Текст] : учеб. пособие для вузов / Н. В. Рычкова. – М. : Кнорус, – 241 с.
17. Сборник нормативных документов Хабаровского края (научно-технологическая политика инновационной деятельности) [Текст] / Администрация Хабаровского края. Комментарий по экономике; сост. А. Н. Шурилов. – Хабаровск : Инвест, 2021. – 98 с.
18. Тодосийчук, А. В. Основы управления инновационной деятельностью в организации [Текст] : учеб. пособие / А. В. Тодосийчук. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. – 136 с.
19. Управление инновациями [Текст] : учеб. пособие для вузов. В 3 кн. / под ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высш. шк., 2022. – 153 с.