

# **Инновационный менеджмент в туристской индустрии**

**Кафедра «Экономика»**

**Лекционный курс**

**Автор**

**Петренко А.С.**



## Аннотация

Лекционный курс предназначен для студентов специальности 100201 «Туризм», а также направлений подготовки 101100 «Гостиничное дело» и 100400 «Туризм». Данный курс раскрывает в краткой и доступной форме основные вопросы, предусмотренные учебной программой по дисциплине «Инновационный менеджмент в туристской индустрии». Лекционный курс окажет помощь студентам в процессе освоения теоретических знаний в области подготовки и осуществления инновационных изменений в туристской

## АВТОР



**Петренко Антонина**

**Сергеевна –**

**КАНДИДАТ СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ  
НАУК, СТАРШИЙ ПРЕПОДАВАТЕЛЬ**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА .....	4
Тема 1. Сущность и содержание инновационного менеджмента в туристской индустрии...	6
Тема 2. Инновации и инновационные процессы .....	8
Тема 3. Управление инновационными проектами .....	16
Тема 4. Финансирование инновационной деятельности .....	24
Тема 5. Государственное регулирование инновационной деятельности в туристской индустрии .....	30
Тема 6. Инновационные стратегии .....	35
Тема 7. Организация инновационной деятельности в туризме .....	42
Тема 8. Эффективность инновационной деятельности .....	45
Тема 9. Риски в инновационной деятельности .....	49
Тема 10. Ценообразование на инновационную продукцию в туристской индустрии .....	54
Тема 11. Рынок инноваций .....	57
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	60

## ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСА

Целью освоения дисциплины «Инновационный менеджмент в туристской индустрии» является формирование теоретических знаний и приобретение практических навыков в области подготовки и осуществления инновационных изменений в туристской индустрии.

Курс лекций разработан в соответствии с Федеральным государственным стандартом высшего профессионального образования, Государственным стандартом высшего профессионального образования и может быть рекомендован не только студентам вузов и иных учебных заведений, но и всем желающим получить знания и практические навыки в области инновационных изменений в туристской индустрии.

Основными задачами дисциплины являются освоение студентами:

- знаний о сущности инновационного менеджмента и его роли в функционировании и развитии предприятий сферы туризма;
- систем, принципов и методов инновационного менеджмента;
- особенностей инновационных процессов в туристской индустрии;
- процесса разработки инновационного проекта и инновационной стратегии туристского предприятия.
- воспитать интерес к самостоятельной творческой деятельности по управлению инновационной деятельностью в организациях сферы туризма;
- способствовать формированию навыков инновационного поведения;
- научить студентов творчески решать нестандартные проблемы, находить возможности для мобилизации сил и ресурсов с тем, чтобы довести инновационный процесс до конца и получить положительный результат.
- развивать у студентов такое важное свойство, как креативное мышление, необходимое для эффективного принятия инновационных управленческих решений в туристской индустрии.

Дисциплина «Инновационный менеджмент в туристской индустрии» имеет логическую и содержательно-методическую связь с такими дисциплинами как «Правовое регулирование туристской индустрии», «Концепции устойчивого развития туризма», «Маркетинг гостиничного предприятия», «Технология и организация гостиничной деятельности» и др.

В результате изучения студент должен:

знать:

- теоретические основы инновационного менеджмента;
- специфику применения инновационного менеджмента в туристской индустрии;
- содержание ключевых понятий инновационной деятельности (инновация, открытие, инновационный проект);
- современные подходы к классификации инноваций;
- особенности реализации инновационных процессов, особенности проявления нововведений в процессе принятия управленческих решений.

уметь:

- формировать целостную систему управления инновационными проектами в сфере туризма;
- проводить оценку эффективности инноваций;
- обеспечить соответствующее информационное, кадровое и коммерческое сопровождение инновационной деятельности.

владеть навыками:

Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- формирования целостной системы управления инновационными проектами;
- разработки и внедрения инновационных проектов туристских услуг, применения информационных технологий по ключевым направлениям туристской деятельности, подверженным инновационным процессам (создание и продажа туристских услуг, организация внутрикорпоративного взаимодействия в сфере туризма, управление персоналом, стратегическое партнерство и др.)

Указанные связи и содержание дисциплины «Инновационный менеджмент в туристской индустрии» дают студентам системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ГОС ВПО и ФГОС ВПО, что обеспечивает соответствующий теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения и будущей деятельности.

## Тема 1. Сущность и содержание инновационного менеджмента в туристской индустрии

Научно-технический прогресс, особенно его современный этап – научно-техническая революция, способствует развитию массового производства многих видов продукции при одновременном уменьшении общественно необходимых затрат на их изготовление. Внутренняя логика развития науки приводит к созданию принципиально новых и усовершенствованию существующих видов продукции и технологий, ускорению темпов их обновления, что вносит специфические изменения в систему общественных потребностей. При этом возникают новые потребности, выявляются разнообразные способы удовлетворять различные потребности одним продуктом, меняются соотношения между различными потребностями, раскрываются возможности удовлетворения одних и тех же потребностей разными видами продукции и т. д.

Массовый характер производства, ускорение создания принципиальных новшеств и модифицированных видов продукции, изменения условий труда не только расширили потребности, но и трансформировали структуру общественных потребностей. Общественные потребности (производственные и личные) удовлетворяются за счет двух источников:

1) экстенсивного расширения освоенных видов продукции и технологий. Экстенсивное расширение освоенных видов продукции, превращая единичную потребность в массовую и вызывая новые потребности, создает необходимые условия для полного удовлетворения многих ранее неудовлетворенных потребностей. Кроме того, такое расширение производства будет способствовать также удовлетворению части вновь возникающих потребностей, например меняя назначение выпускаемых видов изделий, приспособлявая их к изменяющимся условиям, хотя в этом случае имеют место нерациональное потребление, большие потери;

2) быстрого и эффективного создания и реализации новшеств, их ассортиментной широты и масштабности нововведений (инноваций).

Второй источник – нововведения (инновации) представляют собой основу удовлетворения общественных потребностей.

Объясняется это эластичностью потребностей, разнообразием и динамичностью их структуры, возможностью удовлетворения за счет новшеств существующих потребностей (из-за экономической нецелесообразности выпуска «старой» продукции, несоответствия ее параметров условиям потребления), а также способностью удовлетворять различные потребности в результате внедрения одного нововведения. В общем плане *нововведения (инновации)* – это реальные возможности удовлетворения общественных потребностей, выраженные в вещной форме и представляющие конкретные способы, пути и средства достижения основной цели производства.

Нововведения, являясь результатом инновационной деятельности в конечном счете способствуют повышению конкурентоспособности производства и эффективному развитию экономики.



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

В мировой экономической литературе "инновация" интерпретируется как превращение потенциального научно-технического прогресса в реальный, воплощающийся в новых продуктах и технологиях. Проблематика нововведений в нашей стране на протяжении многих лет разрабатывалась в рамках экономических исследований НТП.

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "инновационная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п.

В литературе насчитывается множество определений. Например, по признаку содержания или внутренней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др. Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цикла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), закономерности процесса внедрения и т. п.

Различные ученые, в основном зарубежные (Н. Мончев, И. Перлаки, В. Д. Хартман, Э. Мэнсфилд, Р. Фостер, Б. Твисс, И. Шумпетер, Э. Роджерс и др.), трактуют это понятие в зависимости от объекта и предмета своего исследования. Например, Б. Твисс определяет инновацию как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание. Ф. Никсон считает, что инновация — это совокупность технических, производственных и коммерческих мероприятий, приводящих к появлению на рынке новых и улучшенных промышленных процессов и оборудования. По мнению Б. Санто, инновация — это такой общественно-техничко-экономический процесс, который через практическое использование идей и изобретений приводит к созданию лучших по своим свойствам изделий, технологий, и в случае, если инновация ориентирована на экономическую выгоду, прибыль, ее появление на рынке может принести добавочный доход. И. Шумпетер трактует инновацию как новую научно-организационную комбинацию производственных факторов, мотивированную предпринимательским духом. Во внутренней логике нововведений — новый момент динамизации экономического развития.

Анализ различных определений инновации приводит к выводу, что *специфическое содержание инновации составляют изменения, а главной функцией инновационной деятельности является функция изменения.*

Австрийский ученый И. Шумпетер выделял пять типичных изменений:

- 1) использование новой техники, новых технологических процессов или нового рыночного обеспечения производства (купля — продажа);
- 2) внедрение продукции с новыми свойствами;
- 3) использование нового сырья;
- 4) изменения в организации производства и его материально-технического обеспечения;
- 5) появление новых рынков сбыта.

Эти положения И. Шумпетер сформулировал еще в 1911 г. Позднее, в 30-е годы, он уже ввел понятие инновации, трактуя его как изменение с целью внедрения и использования новых видов потребительских товаров, новых

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

производственных и транспортных средств, рынков и форм организации в промышленности.

Иногда инновация рассматривается как процесс. В этой концепции признается, что нововведение развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии.

Методология системного описания инноваций в условиях рыночной экономики базируется на международных стандартах. Для координации работ по сбору, обработке и анализу информации о науке и инновациях в рамках Организации экономического сотрудничества и развития (ОЭСР) была образована Группа национальных экспертов по показателям науки и техники, которая разработала Руководство Фраскати ("Предлагаемая стандартная практика для обследований исследований и экспериментальных разработок"). Этот документ получил такое название в связи с тем, что первая версия рекомендаций была принята в г. Фраскати (Италия) в 1963 г.

Положения Руководства Фраскати периодически уточняются, что обусловлено изменениями в стратегии научно-технической политики на национальном и международном уровнях, в организации научных исследований и разработок. Последняя редакция Руководства Фраскати принята в 1993 г. В ней содержатся основные понятия, относящиеся к научным исследованиям и разработкам; их состав и границы; методика измерения численности персонала, занятого исследованиями и разработками, и др.

Методика сбора данных о технологических инновациях базируется на рекомендациях, принятых в Осло в 1992 г. Она получила название "Руководство Осло".

В соответствии с международными стандартами инновация определяется как конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам.

Инновация может быть рассмотрена как в динамическом, так и в статическом аспекте. В последнем случае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ).

## Тема 2. Инновации и инновационные процессы

В последние годы часто используется термин «инновация» (наряду с такими, как «нововведение» и «новшество»). В каком же соотношении находятся понятия «нововведение», «новшество» и «инновация»? При этом необходимо иметь в виду, что широко употребляемый в научном обороте термин «инновация» происходит от латинского слова «*innovus*» (*in* – в и *novus* – новый) и по содержанию термины «инновация» и «нововведения» могут рассматриваться как синонимы. Термин «нововведение» тесно связан и с понятием «новшество», и нередко эти термины отождествляются. Объединяющим началом этих понятий является рассмотрение инновации (нововведения) в двух значениях, т. е. как новшества (новое изделие, процессы, услуги) и как процесса его осуществления.



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Итак, как материальный продукт инновации (нововведения) отождествляются с новшествами (новыми изделиями, материалами, процессами, методами и т. д.), а как процесс они рассматриваются как изменения, направленные на разработку, освоение, распространение и использование новшеств. Во втором значении новшества трактуются как результат процесса нововведений (инновационного процесса), развивающегося во времени и имеющего четко выраженные стадии и этапы. Стадии инноваций (нововведений), характеризуя виды деятельности, ничем не отличаются от известных этапов процесса «наука – производство – потребление», причем их трактовка как фаз (возникновение, адаптация, реализация и т. п.) нововведений (инноваций) не меняет существа дела. Другими словами, как процесс инновация (нововведение) – это иная формулировка процесса «наука – производство – потребление».

Что касается сущности инновации, то здесь имеются различные точки зрения отечественных и зарубежных ученых. Но в какой бы форме ни выражалась сущность инновации или нововведения, общими чертами этих понятий являются изменения (кардинальные или частичные), новизна и применимость. Эти же черты нашли отражение и в международных документах («Руководство Фраскати» и «Руководство Осло» и др.), в которых инновация трактуется как конечный результат инновационной деятельности. Инновации (нововведения) как процесс сложны и противоречивы, а их результаты – новшества – весьма разнообразны. Инновации могут быть классифицированы по разным признакам. Классификация инноваций необходима для эффективного управления инновационным механизмом, слаженного взаимодействия его звеньев.

Классификация инноваций.

Для успешного управления инновационной деятельностью необходимо тщательное изучение инноваций. Прежде всего, необходимо уметь отличать инновации от несущественных видоизменений в продуктах и технологических процессах (например, эстетические изменения — цвета, формы и т. п.); незначительных технических или внешних изменений в продуктах, оставляющих неизменными конструктивное исполнение и не оказывающих достаточно заметного влияния на параметры, свойства, стоимость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов; от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже *известных* на рынке продуктов, с целью удовлетворения текущего спроса и увеличения доходов предприятия.

Новизна инноваций оценивается по технологическим параметрам, а также с рыночных позиций. С учетом этого строится классификация инноваций.

В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на продуктовые и процессные.

*Продуктовые инновации* включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов. *Процессные инновации* означают новые методы организации производства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организационных структур в составе предприятия (фирмы).

По типу новизны для рынка инновации делятся на: новые для отрасли в мире; новые для отрасли в стране; новые для данного предприятия (группы предприятия).

По месту в системе (на предприятии, в фирме) можно выделить:

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- инновации на входе предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);
- инновации на выходе предприятия (изделия, услуги, технологии, информация и др.);
- инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

- радикальные (базовые);
- улучшающие;
- модификационные (частные).

В Научно-исследовательском институте системных исследований (РНИИСИ) разработана расширенная классификация инноваций с учетом сфер деятельности предприятия. По этому признаку выделяются инновации:

- технологические;
- производственные;
- экономические;
- торговые;
- социальные;
- в области управления.

Достаточно полную классификацию инноваций предложил российский ученый А. И. Пригожин:

1. По распространенности:
  - единичные,
  - диффузные.
2. По месту в производственном цикле:
  - сырьевые,
  - обеспечивающие (связывающие),
  - продуктовые.
3. По преемственности:
  - замещающие,
  - отменяющие,
  - возвратные,
  - открывающие,
  - ретровведения.
4. По охвату ожидаемой доли рынка:
  - локальные,
  - системные,
  - стратегические.
5. По инновационному потенциалу и степени новизны:
  - радикальные,
  - комбинаторные,
  - совершенствующие.

Четвертое и пятое направления классификации, учитывающие масштаб и новизну инноваций, интенсивность инновационного изменения, в наибольшей степени выражают количественные и качественные характеристики инноваций и

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

имеют значение для экономической оценки их последствий и обоснования управленческих решений.

Оригинальное инновационное наблюдение было сделано известным российским ученым Н. Д. Кондратьевым в 1920-х годах.

Н. Д. Кондратьев — автор теории больших циклов хозяйственной конъюнктуры. Он обосновал идею множественности циклов и разработал модели циклических коротких (продолжительность 3 — 3,5 года), торгово-промышленные (средние) циклы (7 - 11 лет), большие циклы (48 - 55 лет). Концепция больших циклов Н.Д. Кондратьева состоит из следующих основных частей: эмпирическое доказательство "большой модели цикла", некоторые эмпирически установленные закономерности, сопровождающие длительные колебания конъюнктуры, их теоретическое объяснение, или теория больших циклов конъюнктуры.

Для обоснования больших циклов Н. Д. Кондратьев проанализировал обширный фактический материал. Были проанализированы статистические данные по четырем ведущим капиталистическим странам — Англии, Франции, Германии, США. Была исследована динамика цен, процента на капитал, заработной платы, объема внешней торговли, а также производства основных видов продукции промышленности. Динамика производства угля и чугуна учитывалась Н. Д. Кондратьевым по индексам общемирового производства.

Проведенные исследования выявили, наличие циклических волн продолжительностью 48 — 55 лет. Анализ был проведен по данным, охватывавшим период 140 лет.

По оценке Н. Д. Кондратьева, периоды больших циклов с конца XVIII в. оказались следующие:

1. Повышательная волна: с конца 80-х — начала 90-х гг. до 1810 - 1817 гг.
2. Понижательная волна: с 1810 - 1817 гг. до 1844 - 1851 гг.
1. Повышательная волна: с 1844 — 1851 гг. до 1870 - 1875 гг.
2. Понижательная волна: с 1870 — 1875 гг. до 1890 — 1896 гг.
1. Повышательная волна: с 1890 — 1896 гг. до 1914 - 1920 гг.
2. Вероятная понижательная волна: с 1914 - 1920 гг.

Н. Д. Кондратьев выявил эмпирические закономерности, сопровождающие длительные колебания экономической конъюнктуры. Он считал, что перед началом и в начале повышательной волны каждого большого цикла происходят глубокие изменения в экономической жизни общества, которые выражаются в значительных изменениях техники (чему предшествуют технические открытия и изобретения). Главную роль он отводил научно-техническим новациям. В развитии первой повышательной волны (конец XVIII в.) решающую роль сыграли изобретения и сдвиги в текстильной промышленности и производстве чугуна. Рост в период второй волны (середина XIX в.) был обусловлен, прежде всего, строительством железных дорог, развитием морского транспорта. Третья повышательная волна (конец XIX — начало XX в.) была связана с изобретениями в сфере электротехники и массовым внедрением электричества, радио и других новшеств.

Инновации переводят хозяйственную конъюнктуру с понижательной на повышательную тенденцию, вызывая волнообразование.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Н. Д. Кондратьев показал, что нововведения распределяются по времени неравномерно, появляясь группами, или, говоря современным языком, кластерами. Таким образом, в исследованиях Н. Д. Кондратьева впервые просматриваются основы так называемого кластерного подхода. Рекомендации Н. Д. Кондратьева могут быть использованы при выработке инновационной стратегии.

Термины "инновация" и "инновационный процесс" близки, но не однозначны. 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 — конечный результат. Научно-технические разработки и изобретения являются приложением нового знания с целью его практического применения, а научно-технические инновации (НТИ) — это материализация 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.

Из сказанного следует, что инновацию — результат — нужно рассматривать неразрывно с инновационным процессом. Инновации присущи в равной мере все три свойства: научно-техническая новизна, производственная применимость, коммерческая реализуемость.

Коммерческий аспект определяет инновацию как экономическую необходимость, осознанную через потребности рынка. Обратим 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.

На практике понятия "новшество", "новация", "нововведение" нередко отождествляются, хотя между ними есть и некоторые различия.

*Новшеством* может быть новый порядок, новый метод, изобретение. *Нововведение* означает, что новшество используется. С момента принятия к распространению новшество приобретает новое качество и становится *инновацией*.

Следовательно, научно-технические инновации должны:

- обладать новизной;
- удовлетворять рыночному спросу;
- приносить прибыль производителю. Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса (ИП).

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширенный.

*Простой внутриорганизационный 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.

*Расширенный инновационный процесс* проявляется в создании новых производителей нововведения, в нарушении монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В условиях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производитель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество — технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в одном хозяйствующем субъекте.

Простой инновационный процесс переходит в товарный за две фазы: 1) создание новшества и его распространение; 2) диффузия нововведения. Первая фаза — это последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация 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.

*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. Дело в том, что хозяйствующие субъекты, действующие в реальной экономической среде, проявляют неодинаковое отношение к поиску инноваций и разную способность к их усвоению.

*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. В результате диффузии возрастает число как производителей, так и потребителей и изменяются их качественные характеристики. Непрерывность нововведенческих процессов определяет скорость и границы диффузии НВ в рыночной экономике.

В реальных инновационных процессах скорость диффузии НВ зависит от различных факторов: а) формы принятия решения; б) способа передачи информации; в) свойств социальной системы, а также свойств самого НВ. *Свойствами НВ* являются: относительные преимущества по сравнению с традиционными реше-



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

ниями; совместимость со сложившейся практикой и технологической структурой, сложность, накопленный опыт внедрения и др.

Один из важных факторов распространения любой инновации состоит в ее взаимодействии с соответствующим социально-экономическим окружением, существенным элементом которого являются конкурирующие технологии. Согласно теории нововведений И. Шумпетера, диффузия НВ — это процесс кумулятивного увеличения числа имитаторов (последователей), внедряющих НВ вслед за новатором в ожидании более высокой прибыли.

Субъектов инновационного процесса можно разделить на следующие группы: новаторы; ранние реципиенты; раннее большинство и отстающие.

*Новаторы* являются генераторами научно-технических знаний. Это могут быть индивидуальные изобретатели, исследовательские организации. Они заинтересованы в получении части дохода от использования изобретений.

В роли *ранних реципиентов* выступают предприниматели, первыми освоившие новшество. Они стремятся к получению дополнительной прибыли путем скорейшего продвижения новшеств на рынок. Они получили название "пионерских" организаций.

*Раннее большинство* представлено фирмами, первыми внедрившими новшество в производство, что обеспечивает им дополнительную прибыль.

*Отстающие* фирмы сталкиваются с ситуацией, когда запаздывание с нововведениями приводит к выпуску новых изделий, которые уже морально устарели. Все группы, кроме первой, относятся к имитаторам.

И. Шумпетер считал ожидание сверхприбылей главной движущей силой принятия НВ. Однако на ранних стадиях диффузии НВ никто из хозяйствующих субъектов не имеет достаточной информации об относительных преимуществах конкурирующих НВ. Но хозяйствующие субъекты вынуждены внедрять одно из альтернативных нововведений под угрозой вытеснения с рынка.

Внедрение НВ — это всегда трудный и болезненный процесс для любой организации.

Во всех случаях для принятия решений каждым субъектом альтернативные технологии сравниваются с решениями, принятыми предыдущими реципиентами. Но получить такую информацию достаточно сложно, так как это связано с конкурентным положением фирм на рынке. Каждая фирма может быть знакома с опытом ограниченной выборки фирм, меньшей, чем все множество реципиентов. Это обуславливает неопределенность процессов принятия решений и диффузии НВ в рыночной экономике. Другая причина неопределенности связана с самими НВ. На ранних стадиях диффузии их потенциальная прибыльность неизвестна. С накоплением опыта внедрения и использования НВ неопределенность может быть устранена. Однако со снижением неопределенности и риска применения нововведения исчерпывается потенциал его рыночного проникновения и снижается его прибыльность. Возможность извлечения дополнительной прибыли от использования любого нововведения временна и снижается по мере приближения предела его распространения.

Следовательно, диффузия нововведения зависит как от стратегии имитаторов, так и от количества пионерских реципиентов. Предприниматели открывают новые технологические возможности, но их реализация зависит от



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

выбора имитатора. Вероятность доминирования на рынке будет большей для технологии, применяемой большим числом пионерских организаций. Разумеется, результат конкуренции технологий определяется выбором всех агентов на рынке, но влияние более ранних реципиентов будет сильнее, чем последующих.

Оценить относительные преимущества НВ в ранней фазе их диффузии трудно, особенно если речь идет о радикальных нововведениях. В такой ситуации значительную роль в деле будущего технологического развития играет выбор последователей. Дело в том, что каждый выбор позволяет повысить конкурентоспособность соответствующей технологии и увеличивает ее шанс на принятие последующими хозяйствующими субъектами, которые будут учитывать ранее сделанные выборы. После накопления достаточного опыта, когда уже многими хозяйствующими субъектами освоены альтернативные технологии и их относительные преимущества известны с высокой достоверностью, последующие реципиенты принимают решения, основываясь на ожидаемой прибыльности альтернативных технологий. В результате конечное разделение рынка новыми альтернативными технологиями определяется стратегиями имитаторов.

Для быстрого распространения инновации нужна развитая инфраструктура.

Инновационный процесс имеет циклический характер.

Деятельность, представляющая ИП, распадается на отдельные различающиеся между собой участки и материализуется в виде функциональных организационных единиц, обособившихся в результате разделения труда. Экономическое и технологическое воздействие ИП лишь частично воплощается в новых продуктах или технологиях.

Значительно больше оно проявляется в увеличении экономического и научно-технического потенциала как предпосылки возникновения новой техники, т. е. повышается технологический уровень инновационной системы и ее составных элементов, тем самым повышается восприимчивость к инновациям.

В общем виде ИП можно записать так:

*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.

Для анализа этой модели следует абстрагироваться от факторов обратной связи между различными ее элементами, учесть длительность цикла *ФИ — ОС*, который может продолжаться свыше 10 лет, и относительную самостоятельность каждой из фаз (*ФИ — ПИ*; *Пр — С*) и т. д.

Начальной стадией инновационного процесса является фундаментальное исследование (теоретическое), связанное с понятием научной деятельности. Разумеется, и каждый отдельный элемент цикла (*ФИ*, *ПИ*, *Р*, *Пр*, *С*, *ОС* и *П*) насыщен научной деятельностью, связанной с *ФИ*.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Что же представляет собой научная работа, от развития которой зависит появление новшеств? *Научная работа — это исследовательская деятельность, направленная на получение и переработку новых, оригинальных, доказательных сведений и информации.* Любая научная работа должна обладать новизной, оригинальностью, доказательностью.

Характерно, что количество новых сведений и информации убывает от *ФИ* к *ПП*. Исследовательская деятельность все больше заменяется навыками, опытом и стандартными приемами.



На каждой стадии цикла решаются определенные задачи.

1. *Планирование* — составление плана реализации стратегии.
2. *Определение условий и организация* — определение потребности в ресурсах для реализации различных фаз инновационного цикла, постановка задач перед сотрудниками, организация работы.
3. *Исполнение* — осуществление исследований и разработок, реализация плана.
4. *Руководство* — контроль и анализ, корректировка действий, накопление опыта. Оценка эффективности инновационных проектов, инновационных управленческих решений, применения новшеств.

## Тема 3. Управление инновационными проектами

Понятие инновационный проект может быть рассмотрено следующим образом:

- 1) форма целевого управления инновационной деятельностью. Инновационный проект - это себестоимость взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

2) процесс осуществления инноваций. Инновационный проект - это совокупность выполняемых в определенной последовательности научных, технологических, финансовых, производственных мероприятий, приводящих к инновациям.

3) как комплект документов, он представляет собой комплект технической, расчетно-финансовой, организационно-плановой документации, необходимой для реализации целей проекта.

Учитывая эти три аспекта инновационного проекта - это комплект документов, определяющих себестоимость и научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени. Научная обоснованность целей и мероприятий достигается соблюдением научных подходов к менеджменту, применением современных методов.

Итак, инновационный проект представляет собой сложную систему процессов, взаимообусловленных и взаимоувязанных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на достижение конкретных целей (задач) на приоритетных направлениях развития науки и техники.

Для реализации инновационных проектов существенное значение имеет их финансовое обоснование или инвестирование. При этом следует различать инновационные проекты, имеющие особенности с точки зрения процедур проектного финансирования:

а) инвестиционные, например, крупные капитальные вложения на строительство новых промышленных объектов (энергетика, транспорт, связь и т.д.);

б) научно-технические (инновационные) - передовые технологии, новшества, продукты и услуги.

Инновационный проект является комплектом документов, который определяет себестоимость научно обоснованных целей и мероприятий по решению проблемы, организацию инновационных процессов в пространстве и во времени. Инновационный проект любого уровня должен включать следующие разделы:

- 1) содержание и актуальность проблемы (идеи);
- 2) резюме руководителя проекта;
- 3) дерево целей проекта, построенное на основе маркетинговых исследований и структуризации проблемы
- 4) себестоимость мероприятий по реализации дерева целей проекта
- 5) комплексное обоснование проекта
- 6) комплексное обеспечение реализации проекта
- 7) характеристика научно-технического совета
- 8) экспертное заключение проекта
- 9) механизм реализации проекта и система мотивации.

Механизм реализации проекта должен включать структуру инновационной организации, положение о её подразделениях и должностные инструкции, оперативно-календарные планы, планы комплексного обеспечения, контроля, координации и регулирования выполнения задач и целей проекта.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Классификация инновационных проектов осуществляется на основе классификации инноваций. По уровню утверждения, финансирования и реализации: межгосударственные, национальные, региональные, отраслевые и отдельного предприятия.

Основными задачами инновационного проекта на уровне организации являются:

- определение основных целей, вида инновации (реконструкция, внедрение новых технологий и т.д.) и доказательство соответствия проекта общим целям фирмы;
- изложение конкретных результатов реализации проекта (увеличение объема продаж на X млн. рублей; получение чистой прибыли на X млн. рублей; увеличение доли фирмы на существующем рынке от X до Z% и т.д.);
- выбор инновационной стратегии фирмы по достижению поставленных целей реализации проекта;
- определение конкретных мероприятий для реализации в рамках принятой инновационной стратегии;
- определение возможных форм участия инвесторов в осуществлении инновационного проекта;
- определение новых видов товаров и услуг, которые будут предлагаться фирмой в результате разработки и реализации проекта;
- определение источников финансирования;
- расчет уровня прибыльности;
- определение примерного срока окупаемости;
- расчет примерного жизненного цикла инновационного проекта;
- определение перспектив дальнейшего развития фирмы на основе данного проекта.

Разработка инновационного проекта завершается подготовкой проектной документации. Порядок завершения проекта включает сдачу проекта и закрытие договора. Сдать инновационный проект - значит, установить соответствие решений, принятых заказчиком при разработке концепции проекта, полученным при его реализации результатам. Требования к сдаче и приемке работ устанавливаются договором.

Закрытие договора осуществляется в следующие этапы:

- проверка финансовой отчетности;
- паспортизация;
- выявление невыполненных обязательств;
- завершение невыполненных обязательств.

Проверка финансовой отчетности и относится к отчетности заказчика и организаций исполнителей. Проверка финансовой отчетности исполнителей включает:

- проверку платежей поставщикам и соисполнителям;
- соответствие суммы заказов закупкам по накладным поставщиков;
- поиск просроченных платежей поставщику;
- подтверждение соответствующих удержаний.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Результаты такой проверки позволяют получить данные для подготовки окончательных финансовых отчетов по проекту. Паспортизация - важный элемент организации закрытия договора. Она включает следующие основные моменты [9]:

- исполнители разделов предоставляют отчеты в головную организацию по разделу;
- головная организация представляет итоговый отчет на научно-технический совет по разделу;
- НТС по разделу принимает отчеты и оформляет акты;
- головная организация готовит отчет по проекту в целом и направляет генеральному заказчику и договор закрывается.

Руководство разработкой и реализацией инновационного проекта осуществляет руководитель проекта и научно-технический совет. В состав НТС входят ведущие специалисты по тематическим направлениям проекта, несущие ответственность за выбор решений, степень их реализации, полноту и комплексность мероприятий, необходимых для достижения проектных целей. Организуют комплексный отбор исполнителей и экспертизу полученных результатов. Руководитель проекта - юридическое лицо, кот заказчик делегирует полномочия по руководству работами по проекту. Состав полномочий определяется контрактом с заказчиком. Команда проекта - специфическая организационная структура, возглавляемая руководителем проекта и создаваемая на период осуществления проекта с целью своевременного достижения плановых показателей. Состав и функции команды зависят от масштаба, сложности и др. характер проекта. Для выполнения части своих функций разработчик может привлечь специализированные организации. К поддерживающим проект структурам относятся инновационные центры, фонды поддержки программ и проектов, консалтинговые фирмы, организации независимой экспертизы, патентно-лицензионные фирмы, выставочные центры, аудиторские фирмы.

### **Управление инновационным проектом.**

Управление проектом представляет собой целенаправленный процесс достижения целей проекта при ограничениях на финансовые, материальные, человеческие, временные и прочие ресурсы. Управление инновационным проектом является сложной задачей. Рабочая группа, создаваемая для реализации проекта, решает новые задачи, отличающиеся от задач, решаемых существующими функциональными подразделениями.

Между рабочей группой и всей организацией существует устойчивая связь, так как реализация проекта должна осуществляться в сотрудничестве с существующими подразделениями и результат должен быть интегрирован в имеющуюся структуру.

Каждый член рабочей группы, в таком случае, имеет, как правило, двух руководителей (руководителя группы и руководителя функционального подразделения). Для управления проектом может быть также выделен руководитель. Структура группы по проекту зависит от сложившейся ситуации. Если, например, проект не является сложным (модификация продукта), то создается ограниченная рабочая группа, в состав которой входят отделы

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

разработки новой продукции, производства, маркетинга и обслуживания. Такая группа подчиняется руководителю соответствующего отдела.

Если же речь идет о радикальных нововведениях, в составе группы могут быть выделены: технический руководитель, решающий, что и когда должны делать сотрудники; научный ("профессиональный") руководитель, отвечающий за качество выполнения работы; руководитель-организатор, обеспечивающий личные интересы сотрудников (зарплата и т.п.).

Руководители образуют координационную группу, в задачи которой входит:

- определение цели проекта;
- назначение руководителей рабочих групп;
- создание рабочих групп;
- постановка задачи;
- контроль за реализацией проекта (качество, время, расходы);
- принятие решения о продолжении;
- ропуск рабочих групп.

Рабочие группы отвечают за выполнение своей части проекта; планирование и контроль, составление отчетов для координирующей группы и всей организации.

При отборе кандидатур в рабочую группу руководствуются следующими критериями:

- компетентность и опыт;
- наличие специальных знаний в проблемной области;
- возможность привлечения к работе;
- власть и авторитет в организации;
- способность разрешать конфликтные ситуации;
- отношение к делу;
- личный интерес и мотивация.

Надо учитывать, что руководитель проекта играет решающую роль в организации работы. В связи с этим по своим личным качествам, способностям и полномочиям он должен иметь авторитет в глазах руководителей функциональных подразделений.

В практике менеджмента применяется много методик управления рабочей группой. Среди них: планирование (особенно планирование бюджета и контроля за затратами; управление информационными потоками и т.п.). Однако эти методики не являются специальными, они применяются для управления любыми процессами. Универсальной является процедура организации совещаний по проекту, принятия решений и т.п.

Специфическими инструментами управления проектом являются:

1. Определение проекта и постановка задачи.
2. Установление промежуточных этапов (разделение проекта на отдельные фазы)

Они взаимосвязаны и не могут эффективно функционировать изолированно. Четкая формулировка проблемы и постановка задачи важна для:

- осмысления проекта и установления этапов выполнения;
- выделения важнейших проблем;
- создания модели обмена информацией;
- определения ожидаемых результатов;



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

разработки рекомендаций после завершения работ.

На протяжении всех этапов выполнения проекта могут приниматься решения по следующим возникающим вопросам:

- нужно продолжать или скорректировать задания;
- не стоит ли уточнить заключительный этап;
- форма завершения последнего этапа.

Подразделение на этапы позволяет контролировать ход выполнения проекта.

Все разделение проекта на этапы должно быть тщательно продумано. Одной из причин неудач в реализации проекта является нечеткая организация сотрудничества и согласованности внутри рабочей группы, а также между рабочей группой и организацией.

Менеджмент инновационных проектов - это принятие решений в постоянно меняющихся условиях, непрерывное рассмотрение программы инноваций и переоценка ее в целом и составных ее частей. Для руководителя сферы инноваций естественно, что любое его действие окружено неопределенностями как внутреннего, так и внешнего порядка. В любой момент может возникнуть непредвиденная техническая проблема, необходимость перераспределения ресурсов, новые оценки рыночных возможностей. В связи с этим любая система планирования и управления инноваций должна быть достаточно гибкой, а динамичность ситуации требует большего управленческого внимания, чем любая сфера деятельности.

Каждый проект должен начинаться с четкой постановки цели. Поскольку окончательный успех определяется на рынке, то и цели должны быть определены рыночной потребностью. Прежде всего, это рыночный сегмент и его взаимосвязанные характеристики (размер, допустимая цена, требования к технической эффективности и время вывода продукта). Продукт в свою очередь должен быть определен по своей эффективности, цене и дате появления. Все эти характеристики взаимосвязаны, и, следовательно, требуется определенная итеративная процедура уточнения цели.

Особое внимание должно быть уделено тому, какого технического уровня продукта потребует данный рыночный сегмент с наибольшей вероятностью. Избыточность параметров наверняка увеличит затраты на инновации и производство, а также время разработки и, следовательно, снизит прибыльность проекта.

На стадии первоначального определения проекта существенной является концентрация внимания в большей степени на рыночной потребности и степени ее удовлетворения, чем на решениях относительно вида окончательного продукта (следует иметь в виду, что в процессе разработки появятся альтернативные решения). Последовательность решений должна быть такой:

- чего следует достичь;
- как это перевести в практическую плоскость;
- какие из альтернатив самые многообещающие.

Только после исчерпывающих поисков и отбора наиболее привлекательной концепции проекта следует переключить внимание на технические детали и спецификацию программы работ. Определение проекта должно быть кратким и не

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

должно ограничивать свободу коллектива в нахождении новых решений. Одновременно оно должно содержать четко сформулированные цели, ориентиры по техническим, стоимостным параметрам и длительности разработки.

### **Стадии управления инновационным проектом**

Выделяют четыре стадии управления ИП (на предмет технической осуществимости).

Первая концептуальная стадия, имеющая целью демонстрацию уровня и внедренческого потенциала концепции нового продукта, должна завершиться следующими результатами:

- описание концепции;
- перечень планируемых технических характеристик и перспективных целей концепции;
- предварительные оценки потенциальных препятствий для разработки, производства и сбыта нового продукта.

(Для этого необходима следующая информация: по поиску и отбору научных идей, требований потребителей к продукции, услуге, тенденции развития рынка, анализ конкуренции и т.д.)

Результаты информационных исследований позволяют выявить следующие факторы, определяющие принятие управленческого решения:

- разумность основных положений, на которых базируется практическое применение концепции;
- значимость концепции для предприятия, в частности, и национальной экономики в целом;
- соответствие концепции характеру производственного опыта предприятия, технологическим, ресурсным и временным возможностям;
- наличие потенциальных заказчиков;
- преодолимость потенциальных производственных и рыночных барьеров.

Вторая стадия ИП - проверка технической осуществимости - имеет целью подтверждение планируемых характеристик нового продукта, услуги и отсутствие технических или экономических препятствий к его внедрению, которые не могут быть преодолены.

Результатами работы являются:

- стендовые модели или макеты;
- характеристики действующих лабораторных моделей;
- предварительные планы дальнейшей разработки, включающие в себя оценки затрат на продукт, услугу, предполагаемую стратегию маркетинга, оценки экологической безопасности и планов производства.

Если первая стадия состоит в основном из информационных исследований, то в другие стадии такие исследования входят обязательным компонентом, без которого любые эксперименты и расчеты не могут быть достаточными для принятия последующих решений.

На второй стадии проводятся, в частности, следующие информационные исследования: оценка технического уровня нового продукта; экспертиза нового продукта на патентную чистоту; исследование патентоспособности новых технических решений; исследование экологичности нового продукта; стоимостная оценка технологии производства нового продукта.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Факторы для принятия управленческого решения о целесообразности перехода к следующей стадии:

- техническая осуществимость;
- потенциальная безопасность и экологичность;
- оценка возможных затрат;
- наличие патентно-правовой охраны;
- возможность нарушения чьих-либо патентных прав;
- предполагаемая стратегия маркетинга.

Третья стадия реализации ИП - разработка, имеет целью подтвердить, будет ли новый продукт иметь заявленные параметры (выводы делаются на основе испытаний технического прототипа или опытного технологического процесса). Результатам работы являются:

- характеристики основных материалов и комплектующих, необходимых для достижения намеченных эксплуатационных и коммерческих целей;
- эксплуатационные характеристики опытного технологического процесса либо технического прототипа, пригодных для воспроизводства в дальнейшем в увеличенном масштабе;
- методы производства с указанием требуемых основных материалов и технологических процессов;
- условия эксплуатационной безопасности и экологичности;
- уточненная стратегия маркетинга с оценкой издержек предполагаемого полномасштабного производства.

На этой стадии проводятся следующие информационные исследования: оценка технического уровня нового продукта; экспертиза нового продукта на патентную чистоту; исследование патентоспособности новых технических решений; исследование потенциального спроса и объема продаж.

Факторы для принятия управленческого решения на третьей стадии реализации инновационного проекта:

- соответствие полученных эксплуатационных характеристик техническому прототипу, техническим требованиям;
- потенциальная безопасность и экологичность;
- оценка затрат на производство опытной партии;
- наличие патентно-правовой защиты;
- возможность нарушения чьих-либо патентных прав;
- возможность зарубежного патентования;
- планируемая стратегия маркетинга. (Наличие скрытой информации (ноу-хау) значительно повышает ценность коммерциализируемой технологии в сочетании с патентами)

Четвертая стадия ИП - подготовка производства и рынка - имеет целью разработку промышленной технологии и оценку рыночной пригодности нового продукта путем производства, испытания, сертификации и пробных продаж опытного образца (опытной партии) и/или технологического процесса. Результатами работы являются:

- эксплуатационные характеристики нового продукта и технологического процесса для его изготовления;
- данные о производстве нового продукта;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- сертификация нового продукта;
- перечень поставщиков материалов, комплектующих, узлов, агрегатов;
- данные о производственной и экологической безопасности;
- данные о пробных продажах новой продукции;
- планы гарантийного и технического обслуживания;
- планы производства запасных частей.

На четвертой стадии продолжают информационные исследования, которые проводились на предыдущей стадии ИП: оценка технического уровня нового продукта; экспертиза нового продукта на патентную чистоту; исследование патентоспособности новых технических решений; исследование потенциального спроса и объема проекта.

Факторы для принятия управленческого решения о промышленной и рыночной применимости:

- приемлемость производственной технологии, а также расчетов соотношения цены и себестоимости;
- приемлемость сроков бюджета монтажных работ;
- работоспособность процесса при полномасштабном производстве;
- соответствие отраслевым стандартам безопасности, охраны труда и т.п.

В начале четвертой стадии принимаются решения об участии в выставках, зарубежном патентовании и т.д.

## Тема 4. Финансирование инновационной деятельности

### Необходимость системы финансирования инноваций и классификация его источников

Важным элементом инновационного механизма, обеспечивающим эффективность управления и в конечном счете успех инновационной деятельности, является финансирование. Различают две формы финансирования инноваций – прямое и косвенное. Первое состоит из непосредственно прямых источников, второе – из косвенных. К прямым источникам финансирования относятся:

- бюджетные (федеральные и региональные) средства;
- внебюджетные фонды;
- собственные средства предприятий (объединений);
- кредиты;
- инновационные инвестиции;
- специальные фонды;
- инновационные иностранные кредиты для венчурных организаций, разрабатывающих наукоемкие новшества;
- гранты.

Сюда можно отнести и другие источники (например, страховые фонды, в будущем венчурные фонды, целевые благотворительные поступления и т. д.).

К косвенным источникам финансовой поддержки инноваций относятся:

- налоговые льготы и скидки;
- налоговые кредиты;
- кредитные льготы, т. е. предоставление кредитов предприятиям – потенциальным потребителям инновационных разработок;
- финансовые санкции за невыполнение договоров (конкретных отношений) и обязательств;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- лизинг специального научного оборудования и стендов;
- таможенные льготы;
- амортизационные льготы;
- научно обоснованное ценообразование на научно-техническую продукцию.

К косвенным источникам также можно отнести государственный протекционизм в международном научно-техническом сотрудничестве, включение инновационных проектов новаторов (в том числе инициативных) в комплексные федеральные и государственные научно-технические, инновационные программы; определенные льготы для научных организаций при ремонте сложных опытно-экспериментальных установок и приборов и др.

По уровню управления источники финансирования инноваций подразделяются на федеральные (общегосударственные), отраслевые, региональные и институциональные (предприятий, научно-производственных комплексов). На **федеральном уровне** источниками финансирования инноваций являются государственный бюджет, внебюджетные фонды, специальные фонды, заемные средства в форме внешнего (зарубежного) и внутреннего государственного долга (облигации, займы, сертификаты), кредиты. На **отраслевом уровне** к источникам финансирования инноваций относятся отраслевые и межотраслевые внебюджетные фонды, привлеченные средства (от продажи акций и имущества, целевые поступления), бюджетные и банковские кредиты, финансовые ресурсы от международного сотрудничества. На **региональном уровне** источниками финансирования могут быть региональный (республиканский, областной) бюджет, специальные региональные внебюджетные фонды, частично федеральный бюджет, частично межотраслевые внебюджетные фонды, кредиты, инновационные инвестиции.

На **институциональном уровне** (предприятия, объединения) источниками финансирования являются собственные средства, бюджетные средства, внебюджетные фонды, кредиты, средства финансово-промышленных групп, научно-производственных комплексов и корпораций (для малых «дочерних» предприятий), иностранные инновационные ресурсы (для совместных предприятий), средства от продажи акций, кредитные льготы, лизинговые льготы. На уровне научно-исследовательских институтов и научно-производственных комплексов к источникам финансирования инноваций относятся собственные средства, бюджетные и внебюджетные средства, кредиты, частично амортизационные отчисления, лизинговые льготы, специальные фонды, гранты для научных работников и научных учреждений.

В отдельных случаях финансирование инновационных проектов осуществляют сами заказчики – потребители продукции, получаемой в результате инновации.

**Федеральный бюджет и собственные средства предприятий – важнейшие источники финансирования**

**Бюджетное финансирование.** Кратко рассмотрим некоторые источники финансирования инноваций. Важнейшим источником финансирования инноваций является федеральный (государственный) бюджет. Отметим, что региональные бюджеты также являются источниками финансирования инноваций. Расходы из федерального бюджета на инновации отражаются в отдельной статье бюджета «Фундаментальные исследования и содействие научно-техническому прогрессу». Кроме того, в федеральном бюджете затраты на инновации предусматриваются в ведомственной структуре расходов (по отраслям) – статья «Разработка перспективных технологий и приоритетных направлений научно-технического прогресса».



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Объектами бюджетного финансирования в инновационной деятельности являются: 1) приоритетные направления научно-технического прогресса; 2) целевые бюджетные фонды; 3) сектора науки, ведущие фундаментальные и поисковые исследования. По *приоритетным направлениям научно-технического прогресса* из федерального бюджета финансируются комплексные федеральные инновационные программы, государственные научно-технические и международные программы. В *целевые бюджетные фонды*, формируемые за счет федерального бюджета, входят Российский фонд фундаментальных исследований, Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере и др. Частично за счет федерального бюджета формируется и Фонд производственных инноваций. В основном за счет федерального (государственного) бюджета финансируются *сектора науки, ведущие фундаментальные и поисковые исследования*, к которым относятся академический и вузовский сектора науки, государственные научные центры и государственные комплексные

научно-исследовательские и проектно-конструкторские институты.

**Собственные средства предприятий.** Одним из важнейших источников финансирования инноваций являются собственные средства предприятий. На уровне предприятий, объединений и большинства научно-технических организаций (НИИ, КБ) они являются основным источником финансирования.

В настоящее время все большую роль приобретают собственные средства предприятий, что объясняется рядом причин: целенаправленностью таких средств, нехваткой бюджетных средств, распыленностью и нецелевым использованием некоторых внебюджетных фондов, несовершенством кредитной системы (высокая стоимость кредита, отсутствие заинтересованности банков, сложность оформления кредита и др). Отметим, что указанная тенденция в целом характерна и для национальных инновационных систем в промышленно развитых странах.

Тенденция к росту собственных средств предприятий отражает усиление направленности системы финансирования на ускоренное внедрение и использование новшеств (продуктовых, технологических, организационно-управленческих). Расходуя собственные средства на инновационное развитие, предприятия (объединения, фирмы) в большей мере заинтересованы в быстром получении эффективной отдачи от реализации новшеств. Очевидно, выявленная тенденция сохранится и в будущем. При этом имеется в виду, что средства федерального бюджета будут направляться на выполнение важных, крупномасштабных федеральных комплексных инновационных программ.

Собственные средства предприятий в основном формируются за счет прибыли, амортизационных отчислений, иногда экспортных доходов, реализации выбывшего и излишнего имущества. Амортизационные отчисления составляют более 50 % собственных средств, прибыль – чуть более 30 %. Независимо от доли амортизационных отчислений в собственных средствах предприятий с точки зрения совершенствования системы финансирования инноваций крайне важно: 1) формирование системы целевого использования амортизационных средств для выполнения научно-технических разработок, опытных, экспериментальных и других работ; 2) применение методов ускоренной амортизации активной части основных фондов.

В научно-исследовательских институтах, опытно-конструкторских бюро и научно-производственных комплексах (НПО, НТИ), где осуществляется львиная доля инновационных разработок в стране, одним из источников финансирования также являются собственные средства. Они формируются за счет:



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- прибыли (дохода) от выполнения хоздоговорных работ с другими организациями, государственными органами и коммерческими структурами;
- продажи научной продукции (патентов, изобретений, лицензий, ноу-хау, проектно-конструкторской и технологической документации, рецептов, опытных изделий и технологических регламентов) на рынке новшеств;
- оказания консультационной помощи;
- амортизационных отчислений.

Для большинства вышеперечисленных организаций амортизационные отчисления в структуре собственных средств занимают скромное место. Исключение составляют научно-производственные комплексы, где преобладают производственные подразделения с большим объемом основных и оборотных фондов.

**Проектное финансирование.** Важной и относительно новой формой финансирования инноваций является *проектное финансирование*. Традиционно проектное финансирование понимается как банковское долгосрочное кредитование инвестиционных проектов и ориентировалось до 1990-х гг. в основном на инвестиционные проекты. Но в настоящее время оно имеет много разновидностей, трактуется по-разному, проникло и в инновационную деятельность. Проникновение проектного финансирования в инновационную сферу (одна из его разновидностей) обусловлено инновационными инвестициями, т. е. первоначально инвестиции в реализацию проектов частично направлялись на разработку и освоение прогрессивных наукоемких новшеств. Тогда инновационные инвестиции (инвестиции в новшества) преследовали вторичную, побочную цель и были лишь частью основных инвестиционных проектов. Но эффективность инновационных инвестиций, широта и сложность инновационных разработок и необходимость ориентации экономического развития страны и ее регионов на инновации привели к выделению и появлению новой разновидности проектного финансирования.

Основными кредиторами-инвесторами при проектном финансировании являются коммерческие и инновационные банки, но ими могут быть правительственные учреждения, иностранные компании, предприятия различных отраслей, международные финансовые организации и негосударственные (коммерческие) структуры. Такая форма финансирования инноваций отличается организационной сложностью, ограниченностью информации при выборе конкретных инновационных проектов и повышенным коммерческим риском. К особенностям этой формы финансирования относятся наличие четких и юридически закреплённых гарантий государственных органов и международных финансовых организаций, четкое распределение рисков между инвесторами-кредиторами, организаторами и гарантами проекта.

Отличительной особенностью является то, что к проектному финансированию допускаются только те инновационные разработки, которые могут обеспечивать после реализации постоянный поток финансовых средств и погашение долговых обязательств. Последнее требует проведения всесторонней и квалифицированной экспертизы инновационных разработок. Погашение долговых обязательств осуществляется за счет первичных источников, доходов, полученных от реализации инновационного проекта, а в отдельных случаях они могут быть компенсированы за счет вторичных источников, активов гарантов или бюджетных дотаций (субсидий). К числу особенностей проектного финансирования следует отнести согласование с кредиторами (банками, специальными инновационно-инвестиционными фондами, международными финансовыми структурами) процедуры выполнения инновационных проектов.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Для проектного финансирования инноваций характерно формирование и использование портфеля инноваций. *Портфель инноваций* обычно содержит разные проекты, отличающиеся по объему работ (крупные, средние и мелкие), по сложности и значимости, срокам и областям реализации. Такая дифференциация дает возможность минимизировать проектные технические и коммерческие риски и повышает эффективность проектов при их реализации. Применяется ряд видов проектного финансирования инноваций, которые отличаются методами погашения кредитных обязательств, кредитоспособностью участников и др.

В любом случае наиболее эффективным проектным финансированием следует считать тот вариант, когда доходы, полученные от реализации инновационного проекта, являются единственным источником погашения кредитных обязательств.

Проектное финансирование обладает рядом преимуществ и недостатков. К преимуществам относятся целевой характер финансирования, распределение коммерческих рисков, гарантии государства и финансовых организаций. Недостатки проектного финансирования: достаточно высокий уровень проектных рисков, зависимость от инновационного климата, пробелы в законодательстве (в том числе инновационном). При соблюдении ряда принципов, учете комплекса требований и при создании определенных условий проектное финансирование может быть отнесено к эффективным формам финансирования инноваций.

### **Необходимость создания внебюджетных фондов**

Одним из источников финансирования инновационной деятельности являются внебюджетные фонды. Они функционируют как источники финансирования инноваций на всех уровнях управления инновационным процессом: государственном (федеральном), отраслевом, региональном, институциональном (на уровне предприятий, НИИ, НТИ).

Необходимость реконструкции и перевооружения предприятий, применения принципиально новых форм организации производства, активизации инновационной деятельности, освоения принципиальных новшеств и т. д. требует наличия значительных ресурсов и оперативного их перераспределения. Как известно, государственный бюджет – одна из эффективных форм образования финансовых ресурсов. Однако использование бюджетных средств регламентируется законодательными органами (Федеральным Собранием), поэтому об оперативном перераспределении средств не может быть и речи.

Многообразие форм собственности, сокращение доли государственной собственности требуют применения новых методов перераспределения денежных средств, обуславливают создание других форм образования финансовых ресурсов – внебюджетных фондов.

Они могут быть оперативно перераспределены и использованы, ведь внебюджетные фонды регламентируются лишь исполнительными органами, а законодательными органами не контролируются. Конечно, задачи, связанные с перераспределением средств, оперативностью принятия решений, могут быть решены иным путем. Например, из государственного или местного бюджета выделяется определенная часть для целевых задач и проектов, в том числе инновационных. Но при больших масштабах, разнообразии задач этого недостаточно.

Поэтому по решению законодательного органа создаются внебюджетные фонды конкретного назначения с собственными источниками доходов.

*Внебюджетные фонды* – это форма перераспределения и использования финансовых ресурсов, предназначенных для реализации конкретных целей (социального, экономического, научного, технологического, экологического характера) и для финансирования потребностей, не предусмотренных в бюджетах

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

разного уровня. В настоящее время они являются важным звеном финансовой системы и, в частности, системы финансирования инноваций.

Решение об образовании государственных внебюджетных фондов принимают Федеральное Собрание РФ, а также представительные органы субъектов Федерации и местного самоуправления. Подавляющее число внебюджетных фондов находятся в собственности государства и муниципальных образований, но являются автономными. Они имеют строго целевое назначение и создаются под конкретные программы, имеющие общегосударственное, региональное или местное значение, для осуществления которых бюджетных средств недостаточно и необходимы дополнительные финансовые ресурсы, мобилизуемые как в регионе, так и за его пределами.

Государственные внебюджетные фонды, являясь составной частью финансовой системы, обладают рядом особенностей:

- имеют строгую целевую направленность;
- денежные средства фондов используются для финансирования государственных расходов, не включенных в бюджет;
- формируются в основном за счет обязательных отчислений юридических лиц;
- взносы в фонды и взаимоотношения, возникающие при их уплате, имеют налоговую природу; как и налоги, тарифы взносов устанавливаются государством и являются обязательными;
- денежные ресурсы фондов находятся в государственной собственности, не входят в состав бюджетов, а также других фондов и не подлежат изъятию на какие-либо цели, не предусмотренные законом;
- из внебюджетных фондов могут предоставляться субвенции для привлечения дополнительных средств на финансирование инвестиционных, инновационных проектов и программ. Внебюджетные фонды освобождаются от уплаты налогов, государственных и таможенных пошлин.

### **Классификация и краткая характеристика внебюджетных фондов финансирования инноваций**

Внебюджетные фонды могут быть классифицированы по разным признакам: по уровню управления, целевому назначению, периоду функционирования, охвату проблем и отраслевой принадлежности. По уровню управления различаются внебюджетные фонды:

- федеральные;
- отраслевые;
- региональные;
- местные;
- институциональные (на уровне объединений, корпораций, научно-технических центров).

В зависимости от целевого назначения внебюджетные фонды подразделяются на экономические, социальные и экологические. К экономическим внебюджетным фондам наряду с другими относятся отраслевые и межотраслевые фонды НИОКР. Экономические внебюджетные фонды могут быть подразделены по направлениям использования: для развития научно-технической, инновационной, внешнеэкономической деятельности и др. К экологическим внебюджетным фондам следует отнести:

- федеральный экологический фонд;
- федеральный фонд реконструкции и охраны водных ресурсов;
- федеральный фонд управления, изучения, сохранения и воспроизводства водных биологических ресурсов.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

По периоду функционирования внебюджетные фонды подразделяются на фонды бессрочного, долгосрочного и краткосрочного действия.

Состав внебюджетных фондов динамичен: одни фонды, выполнив свою роль или дискредитируя себя, прекращают функционирование, другие – действуют несколько лет, третьи – распадаются на несколько внебюджетных фондов.

Среди фондов, направленных на финансирование инновационной деятельности, особое место принадлежит *Фонду содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере* (создан в соответствии с постановлением Правительства РФ от 3 февраля 1994 г.).

## Тема 5. Государственное регулирование инновационной деятельности в туристской индустрии

Государственная инновационная политика представляет собой совокупность мероприятий, направленных на активизацию инновационной деятельности, повышение ее эффективности и широкое использование результатов в целях ускоренного социально-экономического развития страны и наиболее полного удовлетворения общественных потребностей.

Она включает три этапа:

- разработку научно обоснованных концепций (системы взглядов) развития инновационной деятельности – осуществляется на основе анализа состояния инновационного потенциала;
- определение основных направлений государственной поддержки инноваций;
- осуществление практических действий по реализации поставленных целей, направленных на повышение инновационной активности.

В инновационной политике необходимо выделить две стороны – стратегическую и тактическую. *Стратегия* государственной инновационной политики формируется на основе долгосрочных концепций социально-экономического и общественно-политического развития страны. Выбор стратегии инновационной политики предполагает определение основных направлений государственного регулирования инновационной деятельности и принятие методов развития и использования научного потенциала, установление главных целей инновационного развития в соответствии с социально-экономическими целями. *Тактика* предполагает определение текущих целей и конкретных мероприятий, обеспечивающих достижение этих целей с наибольшей эффективностью. Тактические средства – это финансирование исследований и проектно-конструкторских разработок, материально-техническое и информационное обеспечение, подбор кадров, создание правовых и организационных условий для реализации мероприятий инновационного развития.

Эффективность государственной инновационной политики, методов ее формирования и основных направлений поддержки инноваций в известной мере находит отражение в научно-техническом лидерстве. Оно проявляется в международном масштабе: расширении экспорта научно-технических информационных результатов (лицензий, патентов и др.), увеличении экспорта

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

готовых новшеств, широко оказании безвозмездной научно-технической инновационной помощи другим странам. Научно-техническое лидерство – это доказательство правильности выбранного стратегического курса и тактических действий по формированию и проведению государственной инновационной политики. Научно-техническое лидерство является следствием правильного выбора направлений исследований (применения селективного и фронтального методов). Правильный выбор должен привести к лидерству по тем направлениям, по которым имеется приоритет в развитии.

Государственная инновационная политика в основном направлена на создание благоприятных экономических, организационных, правовых, информационных и социально-психологических условий для осуществления инновационных процессов. Эти условия и многообразие методов формирования инновационной политики определяют основные направления государственной поддержки инноваций. Основные направления государственной поддержки инноваций включают:

- 1) содействие развитию научных исследований (фундаментальных, поисковых, прикладных), прежде всего в перспективных направлениях;
- 2) кадровое обеспечение инновационной деятельности;
- 3) содействие разработке (в рамках правительственных ведомств) разнообразных программ, направленных на повышение инновационной активности;
- 4) формирование государственных заказов в виде контрактов на проведение инновационных разработок, обеспечивающих начальный спрос на многие новшества, которые затем находят широкое распространение на рынке (внутреннем и внешнем);
- 5) применение фискальных и прочих инструментов государственного регулирования, формирующих стимулирующие воздействия внешней среды, которые обуславливают необходимость и эффективность инновационных решений отдельных фирм (предприятий);
- 6) участие государства в роли посредника в организации эффективного взаимодействия различных секторов науки (академического, отраслевого, вузовского и заводского) и стимулировании кооперации в области инновационных разработок между промышленными фирмами (предприятиями, акционерными обществами) и высшими учебными заведениями (университетами, академиями, институтами);
- 7) координацию инновационной деятельности в регионах;
- 8) создание правовой базы инновационной деятельности;
- 9) регулирование международных связей в области инновационных процессов.

Последние два направления важны с точки зрения степени участия государства в поддержке инновационной деятельности. Ведь правовое регулирование инновационных процессов является исключительной прерогативой государства, а регулирование международных связей в области инновационных процессов в основном также осуществляется государством.

Формы государственного регулирования международных связей в инновационной деятельности разнообразны. Перечислим некоторые из них:



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- стимулирование зарубежных инновационных инвестиций;
- обоснованный выбор наиболее перспективных, приоритетных направлений сотрудничества;
- таможенное регулирование и экспортный контроль инновационных разработок (технологий, изделий, рецептур);
- поддержка международных контактов (связей) малого инновационного предпринимательства;
- финансирование многосторонних (двусторонних) международных инновационных проектов;
- применение специальных налоговых и кредитных льгот для стран (или организаций), участвующих в выполнении совместных инновационных проектов и разработок;
- введение в стране международных стандартов и норм.

Кроме того, к формам государственного регулирования в этой области могут быть отнесены: федеральные программы расширения научно-технической помощи зарубежным странам; участие в работе международных организаций, занимающихся в известной мере проблемами инноваций (ЮНЕСКО, ОЭСР, ЮНИДО, ЮНКТАД, МАГАТЭ и др.); присоединение к международным соглашениям (например, к конвенции об охране прав интеллектуальной собственности); создание специальных законодательных актов и норм, юридически регулирующих международные инновационные связи; участие в международных патентно- лицензионных операциях и др.

### Методы государственного регулирования в инновационной сфере

Методы воздействия государства в области инноваций можно подразделить на прямые и косвенные. Соотношение их определяется экономической ситуацией в стране и выбранной в связи с этим концепцией государственного регулирования.

**Прямые методы** государственного регулирования инновационного процесса осуществляются преимущественно в двух формах: административно-ведомственной и программно-целевой. *Административно-ведомственная форма* проявляется в виде прямого финансирования, осуществляемого в соответствии со специальными законами, принимаемыми с целью непосредственного содействия инновациям. *Программно-целевая форма* государственного регулирования инноваций предполагает контрактное финансирование последних посредством государственных целевых программ поддержки нововведений, в том числе в малых наукоемких фирмах. Создается система государственных контрактов на приобретение тех или иных новшеств (товаров, технологических процессов, услуг), и фирмам предоставляются кредитные льготы для осуществления нововведений. Контрактное финансирование представляет собой один из элементов распространенной в настоящее время системы контрактных отношений – договоров между заказчиками и подрядчиками. В договоре четко предусматриваются сроки завершения работ, конкретное разделение труда между исполнителями, характер материального вознаграждения. Строго оговариваются взаимные обязательства и экономические санкции.



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

В системе прямых методов воздействия государства на инновационный процесс важное место занимают мероприятия, стимулирующие кооперацию промышленных предприятий (фирм, корпораций) в области нововведений и кооперацию университетов с промышленностью. Вторая из этих форм кооперации вызвана необходимостью, с одной стороны, доведения передовых научных идей до стадии их коммерческой реализации, с другой – создания условий для заинтересованности промышленности в финансировании фундаментальных и поисковых исследований. В этом направлении государственной инновационной политики проявляется ее ориентация на научную новизну промышленных инноваций, что нередко является вторичным при реализации интересов промышленных фирм и предприятий, решающих в первую очередь производственные и коммерческие задачи.

В государственном регулировании инновационных процессов важную роль играют и **косвенные методы**. Косвенные методы, используемые в реализации государственной инновационной политики, нацелены, с одной стороны, на стимулирование инновационных процессов, а с другой – на создание благоприятного (социального, экономического, психологического) климата для новаторской деятельности. Состав, структура и содержание косвенных методов государственного регулирования инновационных процессов достаточно разнообразны.

К косвенным методам следует отнести налоговые льготы и скидки, кредитные льготы. Налоговые льготы и скидки находят проявление: в освобождении от налогообложения той части прибыли предприятий и организаций, которая направляется на проведение перспективных инновационных разработок, создание научно-технического задела; исключении валютных средств научных организаций и вузов из числа налогооблагаемых доходов, полученных от реализации научно-технической (инновационной) продукции и направленных на приобретение специального оборудования и уникальных приборов; снижении ставок налога на добавленную стоимость, имущество и землю для научно-технических организаций; уменьшении в течение определенного периода налогооблагаемой прибыли, получаемой предприятиями (фирмами) от использования изобретений и других новшеств. Эффективными при определенных условиях могут быть такие косвенные меры государственного регулирования инноваций, как кредитные льготы, т. е. предоставление кредитов (например, с низкой процентной ставкой) предприятиям, акционерным обществам и фирмам – потенциальным потребителям результатов инновационных разработок, нововведений.

### **Органы государственного регулирования инновационного процесса**

В России сложилась *четырёхуровневая система управления* инновационным процессом: 1) высший государственный, федеральный; 2) средний государственный, отраслевой; 3) государственный региональный; 4) нижний государственный, институциональный. По своему содержанию управление инновационным процессом, независимо от уровня управления, включает: а) организационную структуру управления – конкретные органы управления, распределение власти и ответственности между ними, соотношение прав и обязанностей; б) систему сбора, обработки и анализа необходимой информации;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

в) механизм принятия решений и контроль за их выполнением; г) систему подбора и расстановки кадров.

Организационная структура управления (регулирования) инновационным процессом на высшем государственном, федеральном уровне представлена на рис. 5.1.



Рис. 5.1. Структура государственного регулирования инновационного процесса

По общим и наиболее важным вопросам государственной инновационной политики издаются указы Президента РФ. Решение принципиальных государственных проблем в области инновационной сферы, ее законодательное регулирование осуществляет Федеральное Собрание. В формировании государственной научно-технической, инновационной политики и ее реализации участвуют все межотраслевые органы. Среди них следует выделить Министерство образования и науки РФ, Министерство промышленности и энергетики, Министерство экономического развития и торговли, Министерство финансов РФ.

Их задачами являются выбор и оценка приоритетных направлений инновационного развития, методическое руководство разработкой федеральных и региональных научно-технических программ, создание условий (экономических, организационных) для развития фундаментальных и поисковых исследований, содействие формированию политики международного научно-технического сотрудничества и др. Они осуществляют координацию работ, выполняемых в рамках инновационной политики, участвуют в разработке инновационной политики, определении перспективных направлений исследований и проектно-конструкторских разработок, распределении ресурсов (финансовых и др.) на их выполнение, распространении и использовании результатов инновационных разработок.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Большую работу по формированию инновационной политики и управлению инновационным процессом проводят такие специальные органы, как Российская академия наук (РАН), федеральные агентства (по науке и инновациям, по техническому регулированию и метрологии и др.), Роспатент и пр.

### Тема 6. Инновационные стратегии

Концептуальный подход означает руководящую идею, ориентацию для начала и реализации инновационного процесса на определенные приоритеты. Роль и значение инноваций, результатов научно-технических достижений в повышении эффективности общественного производства общеизвестны. Более 70 % роста эффективности общественного производства обеспечивается за счет технических факторов – продуктовых, технологических новшеств и др.

Вместе с тем отметим, что для многих предприятий, научно-производственных комплексов, организаций, а также для отдельных подотраслей (отраслей), успешно функционирующих в настоящее время, инновации (нововведения) могут представлять определенную угрозу. Они могут разрабатывать и осваивать различные новшества, но одновременно проявлять неспособность предвидеть последствия новых научно-технических достижений, удерживаться на необходимом уровне и направлениях инновационной деятельности. Это нередко приводит, несмотря на попытку обеспечить эффективность (в частности, прибыльность) работы, основанной на результатах инновационных решений, к ухудшению финансово-экономических показателей, потере занимаемой доли рынка и в конечном счете даже к банкротству.

Все это дает основание для вывода о том, что ухудшение финансово-экономического состояния предприятий (фирм) и под-отраслей не является следствием исключительно отсутствия инноваций (нововведений). Здесь проблема не только в самих нововведениях (инновациях) как таковых, а прежде всего в эффективном управлении нововведениями, ориентированном на определенный показатель (например, на прибыль) или показатели. Об этом в известной мере свидетельствуют следующие цифры. Лишь 10 % инновационных разработок достигают коммерческого успеха, а доля неудачных разработок составляет 90 %.

Перед предприятиями (организациями), внедряющими инновации, возникает ряд вопросов, предопределяющих начало инновационного процесса. К таким вопросам относятся:

1) могут ли все задачи и этапы инновационного процесса быть решены и выполнены на предприятии (подразделениями научных исследований и разработок);

2) какая доля инновационных работ может быть выполнена сторонними организациями;

3) нельзя ли поставленную цель выполнить более эффективно путем приобретения лицензий, ноу-хау;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

4) обеспечат ли затраты на инновационные работы более высокую эффективность по сравнению с общими затратами на производство или маркетинг;

5) могут ли затраты на производство и маркетинг гарантировать эффективность работы предприятия (организации) в долгосрочном плане, если они оказались более эффективными в краткосрочном плане.

Ответы на эти вопросы еще больше усложняются, если учесть разнообразие видов нововведений (инноваций). При комплексном рассмотрении этих вопросов или при их любом сочетании должна быть четкая концепция, ориентированная на определенные приоритеты. До последнего времени в России на всех уровнях управления инновациями (федеральном, региональном, отраслевом, институциональном) господствовала продуктовая ориентация инноваций, т. е. ориентация на производство новшеств. Схематично эта концепция показана на рис. 6.1.

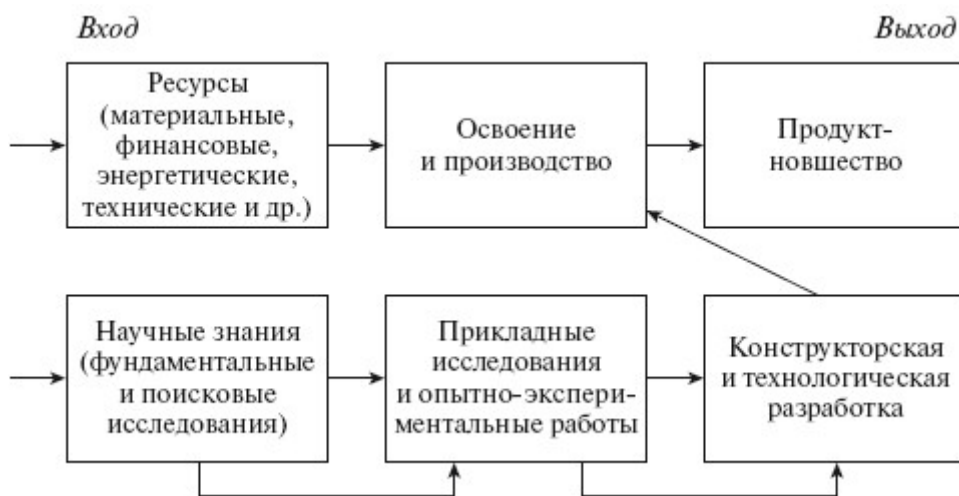


Рис. 6.1. Ориентация на продукт

По этой концепции процесс инноваций отражает продуктовую ориентацию, когда позиции потребителя по отношению к производителю очень слабы. В этом случае все условия, связанные с созданием, освоением и распространением новшеств, диктует производитель (диктат производителя).

Переход к рыночным отношениям, структурная перестройка производства и усложнение общественных потребностей привели к усилению позиции потребителя. Идея маркетинга как результат подобной смены акцентов и заключается в признании того, что сами по себе новшества – не конечная цель, а лишь средство удовлетворения потребностей потребителя. Хотя в последние годы требования потребителей стали в известной мере отражаться в создаваемых новшествах, но тем не менее этот процесс (в целом положительный) не смог приблизить инноватора («инициатора новшества») к потребителю.

Исследователь, конструктор и технолог остаются пока изолированными от рынка. Они еще не в состоянии оценить коммерческий потенциал инноваций и их способность удовлетворять известные личные и производственные потребности. Поэтому необходим альтернативный, новый концептуальный подход. Таким

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

может быть подход, ориентированный на потребителя, на рынок. Схематично такая концептуальная модель показана на рис. 6.2.

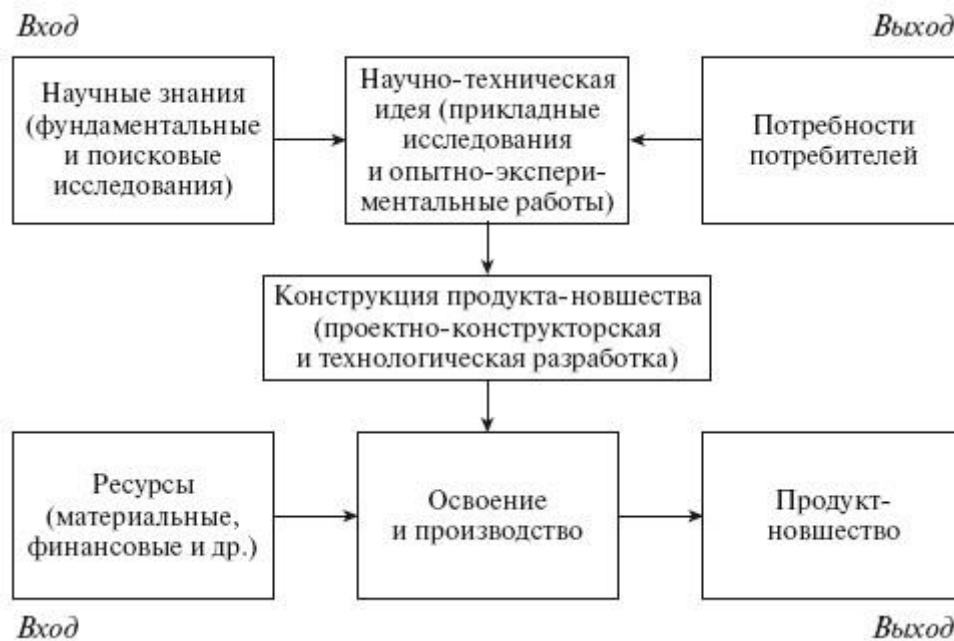


Рис. 6.2. Ориентация на рынок

При данном подходе инновационный процесс рассматривается как передача знаний (научных, технических) в сферу удовлетворения нужд потребителей. Продукт-новшество при этом превращается лишь в носителя технологии, и форма, которую он принимает, определяется только после увязки технологии и удовлетворяемой потребности. Хотя выход один и тот же – продукт-новшество, но здесь мы имеем дело с существенными изменениями в представлениях разработчика о характере трансформации (преобразования) его научного потенциала в цели бизнеса, так как второй подход ориентируется на потребности возможного потребителя. При увязке между собой показателей новшеств с будущими потребностями рынка снижается процент неудачных нововведений, ведь многие из них вызваны отсутствием такой связи.

На эффективность (коммерческий успех) инноваций влияние оказывает множество факторов. К основным относятся:

- 1) ориентация на рынок;
- 2) эффективная система отбора и оценки инновационных проектов;
- 3) эффективное управление проектами и их контроль;
- 4) источник творческих идей;
- 5) адаптивность, восприимчивость организации к нововведениям;
- 6) сопротивляемость (групповая, индивидуальная) нововведениям.

Одним из важнейших моментов является ориентация на рынок. При этом одна из задач – налаживание взаимосвязей между сферой НИОКР и маркетингом. Здесь возникают проблемы, связанные с коммуникационными трудностями и особенностями организационной структуры предприятий (компаний), скорее препятствующими, нежели способствующими установлению эффективных



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

взаимосвязей между работниками, занятыми НИОКР, и специалистами по маркетингу.

Известно, что идеи создания новшеств (продуктовых и др.) обычно возникают либо как следствие потребностей рынка («рыночный толчок»), либо внутри подразделений НИОКР («технологический толчок»). Мнения о том, какой из двух путей наиболее эффективен, часто противоположны. Практика стран с развитой рыночной экономикой показывает, что от 25 до 35 % всех идей, лежащих в основе нововведений, зародились внутри подразделений НИОКР. Каким бы ни было их точное соотношение, ясно, что и НИОКР, и маркетинг служат главными источниками идей, развитие которых наталкивается на слабые коммуникации и недостаток взаимопонимания. Противопоставление этих двух источников творческих идей создания новшеств было бы ошибочным. Необходимо плодотворное взаимодействие технических и рыночных аспектов, достигаемое путем организации тесных контактов между службами.

Это применительно к рассмотренным концептуальным моделям означает, что оба подхода – «Ориентация на рынок» и «Ориентация на продукт» – имеют право на существование. На данном этапе экономического развития России, состояния отраслей и предприятий (организаций) предпочтение отдается второму концептуальному подходу – ориентации на рынок. Но тем не менее и в этом случае должно быть определенное соотношение между двумя источниками творческих идей. Отказ от концептуального подхода «Ориентация на продукт» (источника идеи «технологического толчка»), ссылки на необходимость перехода к рыночным отношениям были бы нецелесообразными – более того, ошибочными на всех уровнях управления инновациями. Это приведет к сокращению принципиально новых разработок, снижению научно-технического уровня инноваций и в конечном счете к отставанию инновационного развития страны, ее регионов, а также отдельных отраслей и предприятий (объединений).

### **Сущность стратегии, ее особенности и выбор**

Существует достаточно много определений понятия «*стратегия*». В узком смысле стратегия определяется как набор правил для принятия решений; системный подход, обеспечивающий организации сбалансированность и общее направление роста; инструмент, оказывающий помощь фирме в условиях нестабильности. В этом плане стратегию рассматривают и как процесс принятия решений, взаимосвязанный комплекс действий, комплексный план достижения целей или путь достижения целей.

В широком смысле стратегию можно определить как совокупность принципов, методов, средств и путей действий, используемых для принятия решений, направленных на достижение поставленных целей.

Принципы стратегии, которыми предприятия (научно-производственные комплексы, фирмы) руководствуются в своей деятельности (производственной, инновационной), охватывают многие ее стороны и используются: 1) при оценке результатов деятельности в настоящем и будущем; 2) определении отношений организации с внешней средой, когда обосновываются конкретные инновационные разработки, место их реализации и пути достижения превосходства над конкурентами; 3) установлении отношений внутри организации (например, отношения между службами НИОКР и маркетинга) и осуществлении



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

оперативной деятельности. Для стратегии характерны следующие особенности: процесс выбора стратегии заканчивается установлением общих направлений, обеспечивающих укрепление позиций предприятия; она оказывает помощь в выявлении эффективных путей и возможностей развития; используется обобщенная и не всегда точная информация; широко применяются данные обратной связи (рекламации, требования потребителей и т. д.).

Необходимо различать стратегию и ориентир. *Ориентир* – это цель, которой стремится достичь организация, а стратегия представляет собой средство для достижения цели. Стратегия, эффективная при одном ориентире, не будет таковой, если ориентиры предприятия (фирмы) изменяются. Стратегия и ориентир взаимосвязаны и взаимозаменяемы. Так, некоторые показатели, например увеличение доли рынка, рост уровня рентабельности, в какой-то определенный период могут быть ориентирами для организации, а в другой – могут стать ее стратегией. На верхних уровнях управления (отрасль, министерство) увеличение доли рынка является стратегией, а на нижних (предприятие, объединение) – превращается в ориентир.

Необходимость в стратегии инноваций возникает в основном при внезапных изменениях во внешней среде предприятия (организации, объединения). К таким изменениям относятся:

- насыщение рынка и снижение спроса;
- радикальные изменения в технике и технологии производства;
- диверсификация производства и как следствие – расширение рыночного ассортимента нововведений;
- появление на рынке принципиальных новшеств;
- угроза новых конкурентов.

Необходимость в стратегии возникает, и когда требования со стороны общества из-за, например, резких социально-политических изменений заставляют предприятия резко менять свои ориентиры. Именно это происходит в настоящее время в России.

Разработка стратегии инноваций начинается с формулирования общей цели предприятия (корпорации, объединения). После формулирования общей цели определяются конкретные цели.

Достижимость конкретных целей зависит от их реалистичности в экономической обстановке, складывающейся к моменту реализации стратегии. Реалистичность их можно обеспечить на основе *прогноза экономической обстановки*, изменений внешней среды. При этом анализируются политические, экономические, научно-технические, социальные и экологические факторы. Основной целью прогноза является выяснение того, что предприятие могло бы предпринять для использования благоприятных возможностей и как ответить на угрозы, обусловленные будущими изменениями экономической обстановки. Значимость прогнозирования изменений внешней среды, экономической обстановки при окончательной формулировке инновационной стратегии состоит:

- в выявлении будущих угроз и благоприятных возможностей;
- исключении неожиданностей;
- поиске новых конкурирующих технологий (изделий, продуктов).

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

При окончательном выборе и формулировании стратегии инноваций важно выявить возможности предприятия (организации). Поэтому необходим *анализ сильных и слабых сторон* его деятельности. Сильной стороной предприятия может быть научный потенциал и уровень технических разработок, а слабой – уровень издержек производства и себестоимости продукции. В таких случаях стратегию инновационного развития целесообразно базировать на разработке и выпуске принципиальных новшеств. Если сильной стороной предприятия является изученность рынка, завоевание его определенной доли, то стратегия инновационного развития скорее всего будет базироваться на росте доли рынка или расширении рынка за счет ассортиментных сдвигов, достигнутых созданием модификаций освоенной продукции, внесением функциональных изменений в конструкцию изделий и др.

Предварительно выявленные и обоснованные пути достижения целей («как?») и сопоставление прогнозов экономической обстановки, внешней среды («какие возможности представляются?») с результатами анализа внутренней среды, внутренних возможностей («что предприятие может?») дают основание для окончательного выбора инновационной стратегии («что предприятие будет делать?»).

### Виды стратегии инноваций

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

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

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

*Промежуточная стратегия* характеризуется использованием слабых сторон конкурентов и сильных сторон предприятия, а также отсутствием (на

### Инновационный менеджмент в туристской индустрии

первых этапах) прямой конфронтации с конкурентами. При промежуточной инновационной стратегии предприятия (в основном небольшие) заполняют пробелы в специализации других предприятий, включая доминирующих в своей отрасли. Анализ экономической обстановки и внешней среды, проводимый при выборе стратегии, выявляет такие пробелы (ниши) в наборе выпускаемых новшеств. Наличие таких ниш объясняется определенной слабостью других предприятий (в том числе лидера), отсутствием их возможностей или нежеланием заполнить имеющиеся пробелы (например, из-за небольшого рынка). Такая стратегия часто используется применительно к модификациям базовых моделей новшеств. Например, разработка, освоение и рыночная реализация компьютеров для научных исследований, для бортовых систем (самолетов и др.) и игровых. Или рынок бытовых приборов, созданных на базе их основных моделей, применяемых в других сферах (в оборонной промышленности, здравоохранении и др.).

*Поглощающая стратегия* (лицензирование) предполагает использование инновационных разработок, выполненных другими организациями. Инновации настолько разнообразны по степени сложности и новизны, что даже крупные объединения (компании), имеющие мощные подразделения по инновационным разработкам (службы НИОКР), не могут осуществлять работы по всему спектру эффективных нововведений. Поэтому многие из них инновационную политику проводят не только на основе использования нововведений, полученных собственными силами, но и с учетом возможностей использовать инновации, разработанные другими. Это означает, что они применяют поглощающую инновационную стратегию наряду с другой (например, с наступательной).

*Имитационная стратегия* характерна тем, что предприятия при этом используют выпущенные на рынок новшества (продуктовые, технологические, управленческие) других организаций с некоторыми усовершенствованиями и модернизацией. Эти предприятия обладают высокой культурой производства, организационно-технологическим потенциалом, хорошо знают требования рынка, а порой имеют достаточно сильные рыночные позиции. При этом за основу могут быть приняты инновации, разработанные и освоенные как крупными предприятиями (компаниями), так и малыми инновационными организациями. Нередко такие предприятия-имитаторы занимают лидирующее положение в своей отрасли и на соответствующих рынках, обойдя первоначального лидера-новатора. При определенных условиях имитационная стратегия становится очень прибыльной.

*Разбойничья стратегия* может быть использована в тех случаях, когда принципиальные новшества оказывают влияние на технико-эксплуатационные параметры изделий (например, повышение срока службы, их надежности), выпускавшихся ранее.

Распространение принципиальных новшеств приводит к уменьшению размеров рынка последних. Этой стратегией пользуются обычно малые инновационные организации из другой области, но имеющие новые технологии, принципиально новые технические решения по производству уже выпускаемых изделий. Такую стратегию могут выбрать и предприятия из той же области со слабыми до сих пор рыночными позициями, если у них на определенном этапе

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

появляются технологии прорыва. Разбойничья стратегия эффективна лишь на начальных этапах распространения и реализации новшеств.

Кроме этих видов стратегии, инновационная стратегия предприятий может быть направлена на создание совершенно нового рынка для реализации принципиально нового продукта (технологии), привлечение специалистов конкурирующих организаций и слияние (иногда поглощение, приобретение) с другими организациями, обладающими высоким научно-техническим потенциалом и инновационным духом. В практической инновационной деятельности имеет место сочетание этих видов стратегии, поэтому важно определение пропорций, на основе которых распределяются ресурсы между этими стратегиями.

## Тема 7. Организация инновационной деятельности в туризме

Организация инновационного процесса – деятельность по объединению усилий научно-технического персонала на основе соответствующих регламентов и процедур, направленная на ускорение и повышение эффективности инновационного развития. Цель организации – упорядочение инновационного процесса, улучшение его характеристик, ликвидация потерь, связанных с повторным проведением (дублированием) исследований и разработок, неполным использованием имеющихся открытий, медленным осуществлением процесса «исследование – производство».

Особенности организации инновационного процесса связаны с внутренне присущей ему неопределенностью. Неопределенность достижения цели, т. е. вероятность получения положительного результата, составляет на стадии фундаментальных исследований всего 5–10 %, увеличиваясь на этапе прикладных исследований до 85–90 %, а в процессе разработок – до 95–97 %. Однако и на поздних стадиях инновационного цикла остается существенной неопределенность времени и затрат, необходимых для достижения эффекта. Жесткое нормирование сроков и затрат уменьшает вероятность получения заданного результата, а регламентация результата и сроков связана с допущением возможности значительного перерасхода средств. Короче говоря, организация инновационного процесса основывается на учете его вероятностного характера, статистической природы действующих здесь закономерностей.

Организация инновационного процесса в широком смысле включает организацию научно-производственного цикла (определение специализации и ответственности организаций, их размера, размещения, установление последовательности и порядка выполнения работ), организацию труда персонала и организацию управления. В данном разделе рассматривается в основном первая группа вопросов.

Высокие темпы и эффективность обновления продукции, технологических процессов, их конкурентоспособность (на внутреннем и внешнем рынках) во многом определяются организационной составляющей инновационного механизма. При этом особую роль играют организации, в которых сосредоточены основные работы по созданию и освоению инноваций, – отраслевые научно-

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

исследовательские и проектно-конструкторские институты, опытные и специальные конструкторские бюро, конструкторские бюро и отделы предприятий (объединений), акционерных обществ. В общем виде научные и научно-технические организации (независимо от отраслевых и региональных особенностей, секторов науки) можно классифицировать следующим образом:

- научно-исследовательские институты (НИИ);
- конструкторские бюро (КБ);
- проектно-технологические институты (ПТИ);
- проектно-конструкторские институты (ПКИ);
- государственные проектные институты (ГПИ).

При этом под *научной (научно-технической) организацией* следует понимать специализированное и обособившееся хозяйственно самостоятельное учреждение, главной целью которого является проведение научных исследований (фундаментальных, поисковых и прикладных) или научно-технических разработок (конструкторских, технологических, проектных, организационных). К научным организациям (учреждениям) относятся организации, которые систематически ведут научные исследования в определенной области знаний и отрасли наук по плану научных работ, составленному с учетом потребностей рынка в инновациях (новшествах) и государственных интересов, имеющие источники финансирования на проведение исследований.

### **Формирование новых, прогрессивных организационных структур**

В практике инновационной деятельности организационные формы в основном себя оправдали. Но изменившиеся условия производства, усложнение общественных потребностей и необходимость повышения конкурентоспособности новшеств требуют поиска новых форм инновационной деятельности. К настоящему времени сложились две группы прогрессивных форм инновационной деятельности, обеспечивающие интеграцию науки и производства.

Первая группа этих организаций показала свою эффективность, получила определенное распространение и требует лишь дальнейшего совершенствования своей деятельности. К ней относятся:

- научно-производственные объединения (НПО);
- межотраслевые научно-технические комплексы (МНТК);
- инженерные центры;
- временные научно-технические коллективы;
- специализированные внедренческие организации;
- региональные научные центры.

Вторая группа организаций связана с развитием рыночных отношений, приведших к возникновению принципиально новых организационных форм инновационной деятельности.

К принципиально новым формам интеграции науки и производства (ко второй группе) можно отнести: научно-технологические парки, малые инновационные предприятия, венчурные организации, финансово-промышленные группы (ФПГ). Многие из этих организационных форм находятся в стадии становления, развития и экономического эксперимента.

Отсутствует четкое определение их роли и места в системе научного обслуживания, не уточнены их права и обязанности. Но тем не менее на основе



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

опыта отдельных отраслей и организаций можно определить формы связи науки и производства, которые на этапе перехода к рыночным отношениям представляются более целесообразными. В этом плане малый бизнес в сфере инноваций, т. е. малые инновационные предприятия, в том числе венчурные (рисковые), является наиболее прогрессивной новой формой.

В последние годы роль малых инновационных предприятий (организаций) резко возросла. Это обусловлено, во-первых, возможностью оснащения таких организаций адекватной их размерам современной техникой (микро-ЭВМ, микрокомпьютеры), позволяющей вести научные разработки; во-вторых, новой формой финансирования (рискового капитала); в-третьих, нежеланием крупных предприятий (фирм) разрабатывать принципиально новые изделия и осуществлять технологическую перестройку производства. Последнее особенно ярко проявилось в годы перехода к рыночным отношениям.

В целом деятельность малых инновационных предприятий достаточно эффективна. По данным зарубежных ученых, доля малых предприятий (фирм) в осуществлении новшеств составляет 30–35 %. Из 70 важнейших изобретений XX в. более 50 % осуществлены мелкими фирмами и самостоятельными изобретателями. При этом за последние 20 лет в расчете на одного занятого на малых предприятиях создано и внедрено в 2,5 раза больше нововведений, чем на крупных предприятиях (фирмах). Рассмотрим более подробно особенности формирования и развития малых инновационных предприятий.

*Малые инновационные предприятия* (МИП) характеризуются самостоятельностью, относительной независимостью, призваны решать вопросы по структурной перестройке производства и повышения эффективности показателей социально-экономического развития. Но важнейшей особенностью, характерной лишь для малых инновационных предприятий, являются конкретные пути достижения поставленных задач экономического и социального характера. Такими путями являются разработка и реализация различных инноваций (продуктовых, технологических, управленческих и др.), повышение конкурентоспособности продукции и производства, создание обстановки инновационности в масштабе города, отрасли, региона и страны в целом.

Такая важная особенность не может быть ни учтена при определении содержания малого инновационного предприятия. С учетом этого определение малого инновационного предприятия может быть сформулировано следующим образом. Малые инновационные предприятия – это относительно новые хозяйствующие субъекты в сфере рыночной экономики, характеризующиеся независимостью и адаптивностью, призванные выполнять задачи по структурной перестройке производства, по расширению международного научно-технического сотрудничества и росту престижа страны в мире на основе разработки, освоения и реализации нововведений (прежде всего принципиально новых) и создания обстановки восприимчивости различных инноваций.



## Тема 8. Эффективность инновационной деятельности

После отбора инновационных проектов (тем) осуществляется оценка их эффективности. Оценка эффективности инноваций должна проводиться на всех стадиях и этапах инновационного процесса – начиная с эскизного проектирования и кончая освоением и реализацией новшеств. Методы оценки и система расчетных показателей для всех стадий и этапов инновационного процесса могут быть одинаковыми, едиными, но исходные данные для расчетов различаются по степени полноты информации, уровню достоверности и неопределенности, разнообразию источников. Это приводит к тому, что показатели эффективности инноваций различаются по уровню точности и объективности. Это дает возможность регулировать инновационный процесс, внося изменения научно-технического, экономического, информационного и аналитического характера.

Применяемые в настоящее время методы оценки основаны на соотношении результатов и затрат, т. е. на сопоставлении полученного эффекта и затрат. Соотношение результатов (эффекта) и затрат может быть выражено в стоимостных и натуральных величинах. Отметим, что эффективность в инновационном процессе – это всегда соотношение, относительная величина.

При внедрении (реализации) новшеств (инноваций) могут быть получены следующие виды эффекта: экономический, научно-технический, социальный и экологический. Каждый вид эффекта характеризуется комплексом показателей. Например, экономический эффект характеризуется прибылью, приростом объема продаж, улучшением использования ресурсов; социальный эффект – увеличением числа рабочих мест, повышением степени безопасности работников, улучшением условий труда; экологический эффект – снижением выбросов в атмосферу и воду вредных веществ, улучшением экологичности выпускаемых новшеств и др.

Различают потенциальный и фактический (коммерческий) эффект. В зависимости от временного периода оценивается эффект за расчетный период и годовой эффект. Расчетный период зависит от следующих факторов: продолжительности инновационного процесса, точности исходных данных, срока использования новшеств, ожиданий инвесторов. В настоящее время в практике расчетов эффективности инноваций в основном определяется и учитывается лишь экономический эффект. Другие виды эффекта из-за отсутствия четких методических рекомендаций, недостаточности и недостоверности исходной информации, за редким исключением, количественно не оцениваются. Рассмотрим некоторые методы и систему показателей оценки эффективности инноваций, нашедшие практическое применение.

*Бюджетная эффективность* учитывает влияние результатов реализации проекта на расходную или доходную часть федерального (регионального) бюджета. *Коммерческая эффективность* оценивает финансово-экономические последствия для предприятий и организаций, участвующих в реализации проекта.

В зависимости от значимости, длительности и масштабов инновационного проекта (темы) коммерческая эффективность может быть определена лишь для одного предприятия или научно-производственного комплекса. Например, в тех случаях, когда крупные предприятия, имеющие мощную научно-техническую базу,

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

и научно-производственные объединения могут осуществлять весь инновационный цикл «наука – производство – потребление» без участия других организаций. При оценке экономической эффективности инноваций всех участников, независимо от размера предприятий (научно-производственный комплекс или малая инновационная фирма) и форм собственности, в первую очередь интересует коммерческая эффективность проекта (темы). Это вполне объяснимо с точки зрения финансового положения предприятия (организации), его финансовой устойчивости и в конечном счете его выживаемости. При этом необходимо учесть и следующее: большинство инновационных разработок, осуществляемых на отдельных предприятиях и в организациях, невелики по масштабам, ограничены по объемам затрат (инвестиций) и направлены на создание и освоение новшеств (продуктовых, технологических и др.), нацеленных на рынок. Они в отдельности не могут оказать непосредственное влияние на показатели народно-хозяйственной экономической и бюджетной эффективности, рассчитываемые лишь для крупных инновационных проектов (целевых программ, мегапроектов, международных проектов).

В основе оценки эффективности инноваций, как уже отмечалось, лежит сопоставление эффекта (доходов или денежных потоков) и затрат (инвестиций). Период жизненного цикла инноваций, инфляция, изменения процентных ставок и налогов приводят к экономической неравноценности осуществляемых в разное время затрат и получаемых результатов (денежных потоков). Это требует приведения их в сопоставимый вид. Задача сопоставимости решается приведением затрат и результатов к одному моменту, например к году начала реализации инноваций. Это называют *методом приведенной стоимости*, или *дисконтированием*. Дисконтирование основано на том, что сумма, которая будет затрачена или получена в будущем, в настоящее время обладает меньшей ценностью. Дисконтированием учитывается фактор времени.

В практике, для того чтобы отразить разность между будущей и текущей стоимостью, используется *коэффициент дисконтирования*  $\alpha$ , который рассчитывается по формуле сложных процентов:

$$\alpha = \left(1 + \frac{E}{100}\right)^t,$$

где  $E$  – норма дисконта (процентная ставка), %;  $t$  – порядковый номер временного интервала реализации проекта инноваций. При приведении к году начала реализации инноваций формула принимает следующий вид:

$$\alpha = \frac{1}{\left(1 + \frac{E}{100}\right)^t}.$$

*Норма дисконта (дисконтирования)* рассматривается как норма прибыли на вложенный капитал, т. е. как процент прибыли, который предприятие (организация) или инвестор планирует получить от реализации инноваций. Норма

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

дисконта иногда в финансовых вычислениях принимается равной банковской процентной ставке.

Коэффициент дисконтирования должен учитывать факторы инфляции и риска (научно-технического и коммерческого).

*Коэффициент дисконтирования с учетом инфляции* (но без учета риска) определяется по формуле:

$$\alpha_n = 1 + E_1 = \left( \frac{1 + \frac{E}{100}}{1 + \frac{i}{100}} \right)^t,$$

где  $E$  – процентная ставка (устанавливается Центральным банком РФ), %;  $i$  – темп инфляции на текущий год (устанавливается Правительством РФ), %; – норма дисконта с учетом инфляции. При отсутствии инфляции ( $i = 0$ ) процентная ставка равна норме дисконта, т. е.  $E = E_1$ . С учетом поправки на риск норма дисконта ( $E_2$ ) составит

$$E_2 = E_1 + \frac{P}{100},$$

где  $P$  – поправочный коэффициент, учитывающий риск, %. Величина поправочного коэффициента  $P$  зависит от степени риска (низкий, средний и высокий) и рекомендуется при расчетах в пределах от 3 до 20 %.

*Общий коэффициент дисконтирования* с учетом инфляции и риска определяется по формуле:

$$\alpha_{\text{общ}} = (1 + E_2)^t.$$

В настоящее время для оценки коммерческой эффективности инновации могут быть

применены различные системы показателей, основанные на учете дисконтирования и без дисконтирования. К показателям эффективности инноваций без дисконтирования относятся коэффициент эффективности инвестиций, минимальные приведенные затраты, срок окупаемости дополнительных инвестиций и коэффициент сравнительной эффективности.

К показателям эффективности инноваций, основанным на учете дисконтирования, относятся чистый дисконтированный доход, индекс доходности, внутренняя норма доходности и дисконтированный срок окупаемости инвестиций. Вторая группа показателей дает возможность более объективно оценить инновационный проект. Отметим, что в соответствии с рекомендациями Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО) в зарубежной практике при оценке эффективности инноваций применяются в основном показатели второй группы. Рассмотрим более подробно эти показатели.

*Чистый дисконтированный доход* (ЧДД) представляет собой величину разности результатов (доходов) и затрат (капитальных и текущих) на инновации с

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

учетом дисконтирования. Расчет чистого дисконтированного дохода можно представить в следующем формализованном виде:

$$\text{ЧДД} = \sum_{t=1}^{T_p} (\Theta_t - Z_t) \alpha_t,$$

где  $\Theta_t$  – эффект (результаты) в  $t$ -м году  $Z_t$  – затраты в  $t$ -м году, руб;  $T_p$  – расчетный период (срок реализации проекта), годы;  $t$  – номер временного интервала;  $\alpha_t$  – коэффициент дисконтирования. Инновационный проект экономически эффективен при  $\text{ЧДД} > 0$ . Чистый дисконтированный доход имеет и другие названия: чистая текущая стоимость (*net present value, NPV*), чистый приведенный эффект и интегральный эффект.

*Индекс доходности* (ИД) представляет собой отношение разности доходов и текущих затрат к капитальным инновационным вложениям с учетом дисконтирования и рассчитывается по формуле:

$$\text{ИД} = \frac{\sum_{t=1}^{T_p} (\Theta_t - Z_{\text{тек.}t}) \alpha_t}{\sum_{t=1}^{T_p} K_t \alpha_t},$$

$Z_{\text{тек.}t}$  – текущие затраты в  $t$ -м году руб;  $K_t$  – капитальные вложения в инновационный проект в  $t$ -м году руб. Инновационный проект считается эффективным рентабельным при  $\text{ИД} > 1$ . В этом случае сумма дисконтированных текущих доходов по инновационному проекту превышает величину дисконтированных капитальных вложений (инвестиций). Индекс доходности иногда называют так же индексом рентабельности (*profitability index, p.i.*) или индексом прибыльности.

Внутренняя норма доходности (ВНД) (*internal rate of return, IRR*) – это такая норма дисконта ( $E_{\text{вн}}$ ), при которой величина приведенного эффекта (дохода) в процессе реализации инновации равна дисконтированным капитальным вложениям. Другими словами, внутренней нормой доходности является ставка дисконтирования, при которой чистый дисконтированный доход по инновационному проекту равен нулю. Внутренняя норма доходности или норма дисконта ( $E_{\text{вн}}$ ) определяется по формуле

$$\sum_{t=1}^{T_p} \frac{\Theta_t - Z_{\text{тек.}t}}{(1 + E_{\text{вн}})^t} = \sum_{t=1}^{T_p} \frac{K_t}{(1 + E_{\text{вн}})^t}.$$

Внутренняя норма доходности характеризует предельно допустимую величину денежных средств, которые могут быть привлечены предприятием для финансирования инновационного проекта. Проект считается эффективным, если  $E_{\text{вн}}$  равна или больше ожидаемой инвестором нормы дохода на капитал (нормы рентабельности). При финансировании проекта инноваций за счет кредита банка значение  $E_{\text{вн}}$  определяет верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки. Расчет внутренней нормы доходности можно использовать в качестве первого этапа количественного анализа инновационных инвестиций. В

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

зарубежной практике по этому показателю выбирают те инновационные проекты, ВНД которых составляет не ниже 15 %. В практике расчетов внутренняя норма доходности встречается и под другими названиями: норма рентабельности, норма возврата инвестиций, внутренняя норма прибыли и внутренняя норма окупаемости.

*Дисконтированный срок окупаемости инвестиций* (Ток) представляет собой период времени в годах, в течение которого общая сумма инвестиций в инновации (Кин) погашается суммарными результатами (денежными потоками) – Эсум. Эти показатели определяются с учетом дисконтирования. Дисконтированный срок окупаемости инвестиций определяется по формуле:

$$T_{ок} = \frac{K_{ин}}{\Theta_{сум}}$$

Решение об эффективности инновационного проекта (темы) принимается с учетом значений всех показателей и интересов участников инновационного проекта, а также его социальных и экологических последствий.

## Тема 9. Риски в инновационной деятельности

Современная мировая экономика, особенно российская, характеризуется большой неопределенностью рыночных, технологических, природно-климатических и других факторов. Менеджерам, экономистам, предпринимателям, специалистам приходится постоянно рисковать.

Поэтому анализ, прогнозирование, оценка и снижение риска приобретает все большую актуальность.

В настоящее время еще не сложился единый подход к сущности риска. Так, Хохлов дает следующее определение: риск — событие или группа родственных случайных событий, наносящих ущерб объекту, обладающему данным риском.

В официальных *«Методических рекомендациях по оценке эффективности инвестиционных проектов»* риск трактуется как возможность негативных отклонений и ориентирует на использование не средних, а умеренно пессимистических оценок показателей при формировании базисного сценария реализации проекта. Или риск -- возможность любых (позитивных или негативных) отклонений показателей от предусмотренных проектом их средних значений. Риск — это вероятность возникновения потерь, убытков, недопоступлений планируемых доходов, прибыли. Потери могут быть материальными, финансовыми, трудовыми, временными и др.

риск может принести как доход, так и убыток.

Таким образом, *риск* — вероятность достижения положительного или отрицательного проектного результата в зависимости от действий внешних и внутренних факторов, определяющих степень неопределенности объекта и субъекта риска или процесса по их функционированию.

*Управление риском* — процесс изучения параметров объекта и субъекта риска, внешних и внутренних факторов, влияющих на объект и поведение

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

субъекта риска, его оптимизации, планирования, учета и контроля, мотивации и регулирования выполнения работ по управлению риском.

*Объект риска* — то, на что направлено воздействие субъекта при принятии решения (инвестиции, проект, система и т. п.).

*Субъект риска* — физическое или юридическое лицо, занимающееся выполнением функций управления риском.

*Внешние факторы* — экономические, политические, техногенные, информационные, социально-демографические, природно-климатические и другие факторы макросреды страны, данного региона и города, в котором находятся субъект и объект риска.

*Внутренние факторы риска* — конкурентоспособность ближайшего окружения субъекта и объекта риска: персонала, технологий, организационно-технического уровня производства, системы менеджмента и др.

*Вероятность риска* — степень воздействия источника риска (события), измеряемая в пределах от 0 до 1. Иначе говоря, верхние границы вероятности.

*Уровень риска* — отношение величины ущерба (прибыли) к затратам на подготовку и реализацию риск-решений; изменяется по величине от 0 до 1.

*Степень риска* — качественная характеристика величины риска и его вероятности. Различают степени: высокую, среднюю, низкую и нулевую (без риска).

*Приемлемость риска* — вероятность риска находится в пределах нормативного (приемлемого) уровня (стандарта) для данной сферы деятельности, который нельзя превысить без правовых нарушений.

*Анализ риска* — разложение структуры объекта на элементы, установление взаимосвязей между ними с целью выявления источников, факторов и причин различного вида риска, сопоставление возможных потерь и выгод.

*Оценка риска* — совокупность процедур анализа риска, идентификации источников его возникновения, определения возможных масштабов последствий проявления факторов риска и определения роли каждого источника риска.

*Оптимизация риска* — процесс перебора множества внешних и внутренних факторов риска, влияющих на его уровень, и выбора наилучшего варианта совокупности факторов.

Инновационная деятельность сопряжена с различными видами риска. В общем виде риск в инновационной деятельности определяется как вероятность потерь, возникающих при вложении средств в разработку и производство новшеств. К видам риска, возникающим в инновационной деятельности предприятий и организаций, относятся: риск ошибочного отбора проектов, маркетинговые риски, риск усиления конкуренции, риск необеспечения проектов достаточными финансовыми ресурсами, риск непредвиденных затрат, риск неисполнения контрактов и др. Кроме того, на инновационную деятельность оказывают влияние такие риски, как кредитные, инвестиционные, внешне-экономический, неполнота и неточность информации.

Такая градация рисков позволит четко определить место каждого риска в их общей системе и создаст условия для эффективного применения соответствующих методов и приемов управления этими рисками. Для эффективного управления рисками важно четко представить причины их



## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

возникновения. Причинами ошибочного отбора проектов являются необоснованное определение приоритетов финансово-экономического развития организации, нечеткость выбора вида стратегии инноваций (наступательной или защитной); неадекватный выбор различных видов инноваций (технологических или продуктовых, принципиально новых или модернизированных).

Для инновационной деятельности, особенно малого инновационного бизнеса, опасность представляет риск усиления конкуренции. Причинами возникновения такого риска могут быть: неполная и недостоверная информация о конкурентах, удлинение сроков разработки и освоения нововведений, приведшее к отставанию от конкурентов; в результате промышленного шпионажа утечка конфиденциальной информации; недобросовестность конкурентов, рейдерский их подход; экспансия на региональный (местный) рынок со стороны зарубежных экспортеров и других регионов страны. В функционировании инновационных предприятий немаловажную роль играет риск неисполнения хозяйственных контрактов (договоров). Этот риск проявляется в отказе партнеров от заключения договора после проведения переговоров, заключении договоров с неплатежеспособными партнерами, невыполнении партнерами договорных обязательств в установленный срок, возникновении угрозы загрязнения окружающей среды.

Обоснованные пути минимизации рисков могут быть выявлены на основе более детальной их классификации. Риски можно классифицировать по следующим признакам:

- по степени риска – допустимый, критический или сверх-критический (катастрофический);
- по роду деятельности – исследовательской, экспериментальной или опытно-производственной деятельности;
- по видам риска – технический, производственный, информационный, экономический (коммерческий), экологический или политический;
- по уровню риска – высокий, средний или низкий;
- по экономическому содержанию – операционный, кредитный, инфляционный, валютный или инновационно-инвестиционный;
- по объектам (по месту возникновения) – страновой, региональный или отраслевой.

Особое место занимает инновационно-инвестиционный риск – это вероятность неполучения конечного результата, конкурентоспособной продукции, прибыли и в конечном счете – денежных потоков от конкретных инновационных инвестиций. Специфичность инвестиционного риска заключается в том, что инвестиции, если они сопровождаются внедрением принципиальных инноваций, практически оказывают воздействие на все стороны деятельности предприятия и отражаются на его экономическом росте, наращивании капитала и доходности.

Анализ и оценка риска предполагают применение комплекса методов. К таким методам относятся:

- статистические методы, в частности метод факторного анализа рисков;
- метод аналогий;
- метод комплексного анализа финансового состояния предприятия, диагностика его

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

финансовой устойчивости;

- метод моделирования рисков;
- мультипликативный метод, базирующийся на расчете отдельных коэффициентов (мультипликаторов), которые позволяют охарактеризовать вероятность технического и коммерческого риска;
- нормативный метод;
- метод компьютерной имитации риска инновационного предприятия;
- рейтинговый метод.

По этим методам в той или иной степени оцениваются количественные уровни рисков.

Точность оценки уровня рисков повышается при применении ряда методов, результаты расчетов по которым требуют квалифицированного анализа специалистов.

К формам защиты от повышенных рисков в деятельности инновационных предприятий относятся избегание риска (т. е. простое уклонение от решений, явно связанных с крупным риском), удержание риска (оставление риска за инвестором), передача риска другой организации (например, страховой компании), снижение степени (минимизация) риска, уменьшение вероятности и сокращение объема потерь. В инновационной деятельности важно четко представлять пути снижения риска, его минимизации. В управленческой и аналитической практике находят применение различные пути снижения риска.

Наиболее эффективный из них – это квалифицированный и грамотный выбор управленческого решения, особенно инновационно-инвестиционного решения (проекта). Приобретение дополнительной информации является относительно новым путем, ведь более полная информация позволяет сделать точный прогноз и снизить риск. Лимитирование как путь снижения риска – это установление лимита предельных сумм расходов. Важнейший путь снижения рисков – это диверсификация портфеля инноваций. Эффективная диверсификация портфеля инноваций нередко приводит к значительному сокращению индивидуальных рисков, вызванных отраслевыми особенностями и спецификой конкретного предприятия (фирмы, объединения, малого инновационного предприятия). В результате диверсификации совокупный риск (индивидуальный и рыночный) может определяться лишь величиной рыночного риска, независимого от деятельности предприятия.

Одним из путей минимизации риска является передача части риска (в частности, финансового) другим предприятиям и организациям, например венчурным (рисковым), которые в случае неудачи принимают на себя часть потерь. К путям снижения риска относится самострахование, предусматривающее создание натуральных и денежных страховых фондов непосредственно на предприятиях, особенно на тех, деятельность которых подвергается различным рискам. Один из распространенных путей минимизации риска – это страхование, представляющее собой защиту имущественных интересов предприятий (фирм) при наступлении страховых случаев, создание денежных фондов, формируемых из страховых взносов, для возмещения возможного ущерба. Иногда применяется перестрахование. Распространение получает относительно новый путь снижения

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

риска – хеджирование, означающее создание встречных производственных, научно-технических, коммерческих, валютных требований и обязательств.

Риск, являясь сложной и многоаспектной категорией, лежит в основе принятия всех научно-технических, производственных и финансовых управленческих решений. Ведь даже в благоприятных условиях экономического роста для каждого предприятия (независимо от формы собственности и его финансового состояния) всегда сохраняется возможность наступления особых нежелательных событий, кризисных явлений. Такую возможность всегда увязывают с риском.

Для снижения рисков инновационной деятельности необходимо в первую очередь провести тщательный отбор проектов (тем), предлагаемых к реализации. Важность отбора инновационных проектов (тем) на ранней, предпроектной стадии определяется следующими обстоятельствами:

- большими масштабами и высокими темпами затрат на инновационные разработки;
- ограниченностью средств, ассигнуемых на отдельные направления инновационных разработок или темы;
- стремлением на основе выбора более перспективных и актуальных тем к получению максимального эффекта (экономического, социального и др.);
- большим числом тем, предлагаемых заказчиками и непосредственно научно-техническими работниками;
- необходимостью снижения научно-технического и экономического риска, достижения (или поддержания) мирового уровня на перспективных направлениях поисковых исследований и инновационных разработок;
- необходимостью соответствия результатов инновационных разработок стратегии деятельности предприятий.

При оценке и отборе инновационных проектов следует проанализировать возможные меры по снижению риска. В практике применяют следующие способы:

1. Привлечение на конкурсных началах к разработке инновационного проекта несколько организаций, что увеличивает число альтернативных вариантов.

2. Распределение риска между участниками проекта (передача части риска соисполнителям). Распределение риска происходит при разработке финансового плана проекта и контрактных документов. При этом участники проекта принимают ряд решений, расширяющих либо сужающих диапазон потенциальных инвесторов. Проводя переговоры, участники проекта должны проявить определенную гибкость относительно того, какую долю риска они согласны на себя принять.

3. Страхование, то есть передача части рисков страховой компании.

4. Резервирование средств на покрытие непредвиденных расходов.

Создание резерва предусматривает установление соотношения между потенциальными рисками, влияющими на стоимость проекта, и расходами, необходимыми для преодоления сбоев в выполнении проекта. При этом учитывается точность первоначальной оценки стоимости проекта и его элементов.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Оценка непредвиденных расходов позволяет свести к минимуму перерасход средств. Структура резерва на покрытие непредвиденных расходов определяется двумя методами:

- 1) резерв делится на общий и специальный;
- 2) определяются непредвиденные расходы по видам затрат (заработная плата, материалы и т.д.).

Общий резерв покрывает изменения в смете. Специальный резерв включает надбавки на покрытие роста цен, увеличение расходов на по отдельным позициям, оплату рисков по контрактам.

Дифференциация резерва по видам затрат позволяет определить степень риска, связанного с каждым видом затрат, и в дальнейшем учесть риск на отдельных этапах проекта. Для дальнейшего уточнения размеров непредвиденных расходов устанавливается взаимосвязь с элементами структуры разделения работ на разных уровнях этого деления, в том числе на уровне комплексов (пакетов) работ. Такое детальное разделение работ помогает приобрести опыт и создать базу данных для корректировки непредвиденных расходов. Резерв на непредвиденные расходы определяется только по тем видам затрат, которые вошли в первоначальную смету, и не должен использоваться для компенсации затрат, являющихся следствием неудовлетворительной работы.

## Тема 10. Ценообразование на инновационную продукцию в туристской индустрии

При определении цены продажи инновационной продукции на рынке необходимо учитывать следующие факторы ценообразования:

- уровень радикальности инновации. Если продукт является абсолютно новым на данном рынке, то производитель становится на некоторое время монополистом и имеет возможность устанавливать высокие цены;
- тип рынка сбыта продукции, который во многом определяется видом продукции, может быть олигополией, монополией, но преимущественно относится к рынку монополистической конкуренции;
- уровень риска покупателя и продавца. Если инновационный риск несет покупатель, то фирма-производитель вынуждена снижать цену. Если инновационный риск несет производитель, то он повышает цену, вводя дополнительную плату за риск;
- стратегии фирмы. Например, если фирма придерживается активной наступательной инновационной стратегии, то она стремится установить цену, обеспечивающую наибольшую массу прибыли. Если же она придерживается оборонительной стратегии, то может снижать цену с целью недопустить конкурентов в данный сектор рынка;
- соотношение уровней предложения и спроса на инновационный продукт;
- уровень доходов покупателей инновационной продукции;
- изменение цен на дополнительные товары;
- уровень издержек на производство, реализацию, эксплуатацию продукции;
- уровень планируемой рентабельности;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- государственные регуляторы;
- конкретные условия сделки между производителем и покупателем инновационной продукции.

Для инновационной научно-технической продукции в основном применяются договорные цены, условия определения и размеры которых указываются в хозяйственных договорах, контрактах, соглашениях, государственных или муниципальных заказах.

В процессе определения договорной цены на разработку осуществляются следующие действия:

- обоснование технико-экономических показателей инновационного изделия;
- разработка целевой программы и расчет ожидаемых инновационных затрат;
- оценка ожидаемой эффективности проекта;
- установление допустимых отклонений результатов и затрат от их планируемых значений и согласование соответствующих надбавок и скидок к цене;
- окончательный расчет договорной цены.

Покупатель и продавец, устанавливая договорную цену, руководствуются принципом экономической выгоды для той и другой стороны.

Этот принцип можно выразить следующими формулами:

$$\begin{aligned} P &= C + D_N, \\ \text{или } P &= C + D_N + D_e, \\ \text{при } P &< KE_T, \\ \text{и } K &= 1 - D_l, \end{aligned}$$

где  $P$  - договорная цена;  $C$  - себестоимость (сметные издержки) производства научно-технической продукции;  $D_n$  - прибыль, устанавливаемая в процентах к себестоимости продукции;  $D_e$  - прибыль, рассчитываемая в процентах от суммы экономического эффекта (положительного сальдо денежных потоков) заказчика (потребителя), получаемого от применения данной научно-технической продукции за период, согласованный сторонами;  $K$  - наибольшая допустимая доля цены научно-технической продукции в сумме экономического эффекта от ее применения у заказчиков;  $E_T$  - экономический эффект от применения данной научно-технической продукции за расчетный период;  $D_l$  - доля экономического эффекта, реализуемого у заказчиков и обеспечивающая сохранение у них прежнего уровня рентабельности производства или достижение целевой рентабельности.

Себестоимость нового изделия может быть определена расчетно-аналитическим методом, если для этого имеются все необходимые данные. Если такой возможности нет, то себестоимость определяется с использованием методов прогнозирования.

При заключении договора возможны различные способы установления цены:

- 1) с твердой (паушальной) ценой, которая заранее оговорена;

### Инновационный менеджмент в туристской индустрии

2) с возмещением издержек. Применяется для тех инновационных проектов, в которых трудно спланировать затраты. Выплаты исполнителю производятся по мере выполнения или после выполнения работ, когда произведен расчет фактических затрат;

3) с гарантированными максимальными выплатами. Применяется в аналогичных случаях, но при этом до выполнения инновационного проекта устанавливается его предельная цена;

4) с фиксированной ценой единицы продукции. При этом устанавливается фиксированная величина за единицу материальной продукции и рассчитывается общая стоимость проекта;

5) с периодическими платежами (роялти). Покупатель инновационной продукции периодически выплачивает продавцу сумму, установленные в твердом проценте от некоторых величин, например, от прибыли, полученной от реализации этой продукции или от суммы продаж продукции;

6) со сложной ценой. Этот вид установления цены совмещает единовременную и периодическую оплату.

Методы прогнозирования себестоимости нового изделия.

На первых же фазах инновационного процесса необходимо прогнозировать величину себестоимости серийного изготовления нового изделия. Для этого существуют несколько методов:

1) метод удельных показателей;

2) метод, основанный на данных о структуре себестоимости изготовления изделий определенного класса;

3) балльный метод;

4) метод, основанный на корреляционном анализе.

При методе удельных показателей себестоимость проектируемого изделия определяется на основе какого-то статистического показателя – например, удельной себестоимости единицы массы изделия или единицы производительности.

В случае, если за основу взята удельная себестоимость единицы массы, себестоимость изделия, руб/шт. составит

$$C = S_{уд} G_n,$$

где  $S_{уд}$  – удельная себестоимость, руб/кгс;  $G_n$  – расчетная масса проектируемого изделия, кг.

Удельная себестоимость 1 кг массы берется как средняя величина для всех выпускаемых изделий, аналогичных по классу.

При методе, основанном на данных о структуре себестоимости изготовления изделий определенного класса, так же как и при предыдущем, используются статистические данные по изделиям-аналогам. В этом случае выявляется структура себестоимости и находится доля каждой статьи калькуляции в полной себестоимости серийно выпускаемого изделия. Далее каким-либо укрупненным методом (например, удельных показателей) рассчитывается для нового изделия та статья калькуляции (например, основная заработная плата или затраты на сырье и материалы), доля которой наиболее высока в структуре себестоимости. Себестоимость в этом случае может быть определена по формуле



$$C = 100A/\phi,$$

где  $\phi$  – удельный вес данной статьи затрат в калькуляции себестоимости изделия определенного класса, %;  $A$  – рассчитанная величина данной статьи затрат для нового изделия, руб.

При использовании балльного метода основные технические показатели изделия, а также показатели его серийного изготовления (обычно величина годового выпуска) оцениваются экспертным путем условными баллами. По каждому параметру его максимальную для данного статистического ряда величину оценивают предельным количеством баллов. Полученные баллы суммируют. В результате значение себестоимости изделия оказывается оцененным определенным количеством баллов. Такую оценку делают для нового изделия и изделия-аналога. Затем делением известной себестоимости изделия-аналога на соответствующую сумму баллов получают стоимость одного балла, так называемый ценностный множитель. Величина себестоимости нового изделия получается в результате ценностного множителя на сумму баллов.

Корреляционный анализ, основанный на использовании методов математической статистики, позволяет выявить комплексное влияние на величину себестоимости ряда основных, наиболее существенных факторов. При использовании этого метода себестоимость серийного изготовления проектируемого изделия рассматривается как функция выбранных характеристик

$$C = f(x_1; x_2; \dots; x_n),$$

где  $x_1; x_2; \dots; x_n$  – факторы, характеризующие конструкционные и эксплуатационные параметры изделия либо какие-то факторы ценообразования.

## Тема 11. Рынок инноваций

Выделяют три рынка:

1. Рынок интеллектуального продукта, то есть рынок инновационных замыслов (инвенций) и инновационных проектов (новаций).
2. Рынок инноваций, то есть рынок произведенных новых материальных продуктов.
3. Рынок капитала (инвестиций), то есть рынок денежных средств.

Поскольку инициация инновации требует затрат различных ресурсов, то определяющим является рынок капитала, который “перетекает” в рынок инвенций и новаций, стимулируя и “запуская” инновационный процесс, результатом этого является рынок инноваций. Обязательным условием инновационного производства является прибыльность, что обеспечивает создание рынка инвестиций, таким образом, три рынка замыкаются, образуя сферу инновационной деятельности.

Эта сфера характеризуется определенной инфраструктурой, которая представляет собой комплекс взаимосвязанных систем:

- информационное обеспечение инновационной деятельности;
- экспертиза инновационных программ, проектов, предложений, заявок;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- финансово-экономическое обеспечение инновационной деятельности;
- производственно-технологическая поддержка инновационной деятельности, например, лизинг;
- сертификация продукции;
- продвижение инновационного продукта на рынок, в том числе рекламная и выставочная деятельность;
- подготовка и переподготовка кадров для инновационной деятельности;
- координация инновационной деятельности.

### **Рынок интеллектуального продукта (инвенций и новаций)**

Основным товаром данного рынка является научный и научно-технический результат деятельности фирм и отдельных физических лиц, которых относят к категории новаторов. Произведенный ими интеллектуальный продукт является их собственностью. Производство и продажа интеллектуального продукта является отдельной сферой бизнеса.

Следует отметить, что интеллектуальная собственность делится на два вида:

- 1) промышленную собственность, защищаемую патентным правом;
- 2) художественно-культурную собственность, защищаемую авторским правом.

К последнему виду интеллектуальной собственности относятся – литературные произведения, произведения живописи, научные монографии и т.д.

К промышленной собственности относятся такие виды интеллектуального продукта, как открытие, изобретение, полезная модель, промышленный образец, «ноу – хау», товарный знак и знак обслуживания.

### **Рынок инноваций**

Рынок инноваций – это собственно рынок товаров и услуг. Здесь и далее он рассматривается как рынок монополистической конкуренции, то есть рынок с большим числом продавцов, предлагающих схожие, но не идентичные товары. Такой рынок является стимулом для совершенствования и развития фирмы на основе инноваций.

Большое значение для победы в конкурентной борьбе на рынке инноваций имеют три фактора:

- активная инновационная стратегия;
- привлечение достаточного объема инвестиций;
- эффективная маркетинговая деятельность.

Кроме того, на этапе выхода инновации на потребительский рынок существует проблема “вторжения” нового продукта, который является непривычным для покупателя.

Существуют две стратегии “вторжения”:

- программируемое внедрение, когда потребитель приспосабливается к новшеству. Маркетинг при этом направлен на информирование потребителя о новых свойствах товара и убеждение его в преимуществах товара. Необходимо также организовать обучение потребителей правильному обращению с товаром;
- адаптивное внедрение, когда в инновацию вносятся изменения, чтобы она была принята потребителем.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

Рынок инноваций характеризуется повышенным риском, как для производителей продукции, так и для ее потребителей.

Риск для производителей нового товара существует в следующих видах:

- Производственный риск, который связан с невозможностью материализации инновации по производственным причинам, например, из-за несовершенства технологии, отсутствия необходимых специалистов, ошибок, заложенных в конструкции изделия.

- Коммерческий риск, заключается в недополучении ожидаемой суммы прибыли от реализации нового товара. Причины этого также могут быть различны – ошибочные прогнозы объема спроса, изменения, произошедшие во внешней среде, изменения конъюнктуры рынка.

- Риск конкуренции – опережение конкурентами в освоении и выпуске нового товара, что переводит фирму в разряд отстающих.

Риск для потребителя заключается:

- в несоответствии заявленных изготовителем качества, новизны и других потребительских свойств инновации действительным свойствам продукции.

- в возможности причинения ущерба здоровью, жизни, имуществу потребителя.

Как известно способом защиты потребителя от некачественного продукта является сертификация. В данном случае сертификация продукта как средство защиты потребителя зачастую недействительна, так как существующие стандарты, нормы и правила не могут быть применимы к новому продукту. Новый продукт может содержать какие-то наносящие ущерб здоровью свойства, которые невозможно выявить традиционными способами испытаний при сертификации.

### **Рынок капитала (инвестиций)**

Основными факторами развития рынка капитала являются:

- макроэкономическая политика;
- объем приватизации;
- налоговая политика;
- развитие финансового сектора;
- рыночное ценообразование;
- информационные технологии;
- законодательство.

Теоретически отечественные предприятия могут использовать следующие источники финансирования:

- федеральный и региональный бюджет;
- участие в инвестиционных конкурсах Минэкономики РФ и отраслевых министерств;
- льготные государственные кредиты;
- конверсионные кредиты для научно-технических и производственных предприятий оборонного комплекса;
- финансовые ресурсы различных типов коммерческих структур (инвестиционных компаний, коммерческих банков, страховых обществ, финансово-промышленных групп и т.д.) в виде банковских кредитов, заемных средств, выручаемых от размещения на фондовых рынках ценных бумаг предприятия;

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

- иностранные инвестиции промышленных и коммерческих фирм и компаний;
- средства национальных и зарубежных научных фондов;
- частные накопления физических лиц;
- собственные средства предприятия (самофинансирование) из фонда развития фирмы, из накопленного амортизационного фонда и текущих амортизационных отчислений, из собственного капитала предприятия, помещенного в уставной фонд (при превышении им действующего норматива поддержания определенной величины уставного капитала).

Существуют и другие источники финансирования, например, такие как коммерческий кредит поставщиков сырья и ресурсов, лизинг оборудования, получение форвардных контрактов на поставку осваиваемой продукции со значительно отсроченным сроком поставки).

В инновационной деятельности большое значение имеют следующие виды инвестиций:

1.) по времени – долгосрочные и среднесрочные инвестиции, так как инновационный процесс длится три – пять лет и более.

2.) по объекту вложения – инвестиции в физические активы и в нематериальные активы.

Инвестиции в физические активы (реальные инвестиции) – это финансовые вложения в здания и сооружения, новое оборудование, машины со сроком службы более одного года.

Инвестиции в нематериальные активы – это приобретение патентов, лицензий, товарных знаков, обучение персонала.

Реальные инвестиции по степени доходности можно разделить на две группы – пассивные и активные.

Пассивные инвестиции обеспечивают в лучшем случае неухудшение показателей фирмы за счет замены изношенного оборудования, подготовки нового персонала, взамен уволившихся сотрудников и т.д.

Инвестиции в инновации являются активными инвестициями, так как обеспечивают повышение конкурентоспособности фирмы и ее прибыльности по сравнению с ранее достигнутыми уровнями за счет внедрения инноваций.

Большое значение в инновационной деятельности имеют венчурные инвестиции. Название "венчурный" происходит от английского "venture" – "рискованное предприятие или начинание".

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

### 1. Основная литература

1.1 Бабаскин С.Я. Инновационный проект. Методы отбора и инструменты анализа рисков: учеб. пособие. - М. : Дело, 2009.

1.2. Горфинкель В.Я., Попадюк Т.Г. Инновационный менеджмент: учебник, 3-е изд. перераб. и доп.– М.: ИНФРА-М, 2012.

1.3 Ивасенко А.Г. Инновационный менеджмент : учеб. пособие для вузов. - М. : Кнорус, 2009.

## Инновационный менеджмент в туристской индустрии

1.4 Коноплев С.П. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. - М. : Проспект, 2008.

1.5 Маховикова Г.А. Инновационный менеджмент : конспект лекций. - М. : Юрайт, 2011.

1.6 Овчаров А.О. Туристический комплекс России: тенденции, риски, перспективы: Учебник. – М.: Инфра-М, 2009.

1.7 Орловская В.П., Фомичев В.И. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие. - СПб.: СПбГИЭУ, 2011.

1.8 Палей Т.Ф. Инновационный менеджмент : учеб. пособие. - Казань: «Фолиант», 2011.

1.9 Стерхова С.А. Инновационный продукт. Инструменты маркетинга: учеб. пособие. – М.: Дело, 2009.

### 2. Дополнительная литература

2.1 Боголюбов В.С., Александрова А.Ю. Инновационные методы управления эффективным развитием. География туризма: учеб. пособие. - М.: Кнорус, 2013.

2.2 Буйленко В.Ф. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие. - Южный институт менеджмента, 2012.

2.3 Голубков Е.П. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2013.

2.4 Малахова Н.Н. Инновации в туризме и сервисе. Учебник. - М.: МарТ, 2010.

2.5 Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. - М.: Инфра-М, 2009.

2.6. Пищулов В.М. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие. - М.: Академия, 2010.

2.7 Кучеров А.П. Объектное управление: новационный и инновационный менеджмент в туризме: учеб. пособие. - М.: Спутник+, 2009.

### 3. Периодические издания

3.1 «Инновации»

3.2 «Инновации и инвестиции»

3.3 «Менеджмент: теория и практика»

3.4 «Турист»

3.5 «Туристический бизнес»

3.6 «Российский экономический журнал»

### 4. Интернет-ресурсы

4.1 [www.russiatourism.ru](http://www.russiatourism.ru) Сайт Федерального агентства по туризму Российской Федерации

4.2 [www.rostourunion.ru](http://www.rostourunion.ru) Сайт Российского Союза туриндрустрии

4.3 [www.unwto.org.ru](http://www.unwto.org.ru) Всемирная туристская организация

4.4 [www.tourbus.ru](http://www.tourbus.ru) Журнал «Турбизнес»