

УДК 338.48.

Олена ЗАРІЧНА

СТРАТЕГІЯ І ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Резюме. Розглянуто поняття «інноваційна стратегія», «основні стратегії інноваційної діяльності» та роль планування в системі управління ведення бізнесу. Описано модель «Гіперконкуренції» Річарда д'Авеняна, що передбачає врахування деяких економічних елементів при визначенні стратегії інноваційного розвитку підприємства. Розглянуто поняття інноваційного проекту та його важливість як основного інструмента розроблення стратегічного планування діяльності підприємств сфери туризму. Проведено схематичний аналіз розробки інноваційного проекту за М.М. Авсянніковим та Л.Н. Огольвою. Запропоновано для визначення обсягу необхідних інвестицій використовувати бізнес-план.

Ключові слова: інноваційна стратегія, стратегія переносу, стратегія запозичення, стратегія нарощування, планування, інноваційний проект, бізнес-план.

Olena ZARICHNA

STRATEGY AND PLANNING INNOVATION ACTIVITY IN TOURISM

Summary. In the transition to the knowledge economy the availability of innovative implementation strategies is a prerequisite for the dynamic development of both the national economy and individual businesses. The main function of the innovation strategy is to determine the major long-term trends of scientific development, innovation, providing resources to achieve their goals. The state harmonizes the participants' interests, supervises and regulates the process of innovation. Thus, nowadays the question for the study of management strategies of enterprises, including tourism, is very important considering the changes that occur in the state. The purpose of this publication is to substantiate the importance of the inclusion strategy planning and implementation of innovative business enterprises in tourism, and the use of a business plan as an effective means of innovation strategy.

In this article the concept of innovation strategy, the basic strategy of innovation and the role of planning in the management of business are viewed. The author describes Richard d'Avenyan's model of «hypercompetition» that takes into consideration certain economic elements in the strategy of innovative development company. The concept of innovative design and its importance as a major tool for development of strategic planning of enterprises in tourism are regarded. The analysis of schematic design of innovative project by M.M. Avsyannikov and L.N. Oholyeva is conducted. As the economic justification for selecting and defining necessary economic conditions for strategic planning of innovative activity it is offered to the enterprises to develop business plans on the basis of which issues related to innovation processes can effectively be solved.

Key words: innovation strategy, transfer strategy, borrowing strategy, building up strategy, planning, innovative design, business plan.

Постановка проблеми. В умовах переходу до економіки знань наявність та реалізація інноваційної стратегії є необхідною умовою динамічного розвитку як національної економіки, так і окремих господарюючих суб'єктів.

Головна функція інноваційної стратегії полягає у визначенні основних довготривалих напрямків наукових розробок, упровадженні нововведень, забезпеченні ресурсами для досягнення поставлених цілей. Держава гармонізує інтереси учасників процесу, контролює і регулює інноваційну діяльність. Тому питання щодо вивчення стратегії управління діяльності підприємств, зокрема сфери туризму, на сьогодні є досить важливим, враховуючи зміни, які відбуваються в державі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми та значення стратегії і планування інноваційної діяльності підприємства завжди привертати увагу

дослідників. Значний внесок у науку в даній сфері зробили такі вітчизняні та закордонні вчені, як Ілляшенко С., Єфремов О., Денисенко М., Шматько В., Гойко А., Ландик В., Лепа М., Друкер П., Шумпер Й. та інші. Серед вітчизняних науковців велику кількість досліджень провів професор Ілляшенко С.М., який розглядає інноваційні процеси із різних аспектів. Зокрема використання інновацій та врахування управлінської складової в інноваційному розвитку підприємства сфери туризму.

Метою даної публікації є обґрунтування важливості включення стратегії і здійснення планування інноваційної діяльності підприємствами сфери туризму, а також використання бізнес-плану як ефективного засобу здійснення інноваційної стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Інноваційна стратегія реалізується в рамках стратегічного планування. З вибором стратегії пов'язані розроблення планів, проведення досліджень, здійснення інших форм інноваційної діяльності. Основа розроблення інноваційної стратегії ґрунтується на теорії життєвого циклу продукту, ринковій позиції фірми та її науково-технічній політиці [7, с.276].

Інноваційна стратегія – один із засобів досягнення цілей організації, який відрізняється від інших засобів своєю новизною, передусім для даної організації, галузі ринку, споживачів, країни в цілому [3, с.154]. На вибір стратегії впливають досягнутий рівень суспільного розвитку, фінансові та матеріально-технічні ресурси держави.

Вітчизняні вчені розрізняють три типи інноваційної стратегії: «перенесення», «запозичення» і «нарощування».

Стратегія «переносу» полягає в тому, що для освоєння виробництва нової продукції за кордоном закупаються ліцензії на новітні високоефективні наукові та виробничо-технологічні досягнення. Це робиться з метою економії часу та коштів для створення та розвитку власного науково-виробничого потенціалу, який через певний період часу зможе забезпечити весь інноваційний цикл – від фундаментальних досліджень і розробок до впровадження інновацій (стратегія Японії в післявоєнні роки).

Стратегія «запозичення» полягає у використанні дешевої робочої сили для освоєння випуску продукції, що вироблялася раніше в розвинених індустріальних країнах. Цим забезпечується стимулювання та розвиток власного виробництва й науково-технічного потенціалу (використовується в Китаї та ряді країн Південно-Східної Азії).

Стратегію «нарощування» використовують країни, де поряд з розвитком власного науково-технічного потенціалу беруться до уваги досягнення вчених і конструкторів інших країн, у тому числі для розроблення нововведень і впровадження їх у виробництво і в соціальну сферу (США, Англія та ін.).

Спільним для названих видів стратегій є стимулювання інноваційної діяльності з метою досягнення прогресу в економіці та переходу до інноваційного розвитку.

- Інноваційна стратегія господарюючого суб'єкта (організації, компанії, підприємства) виробляється залежно від завдань, які йому належить вирішувати, з урахуванням позиціонування на ринку, диверсифікації або спеціалізації діяльності, можливих конкурентних переваг, які може забезпечити його інноваційний потенціал. Найбільшого поширення набули:

- наступальна стратегія, її мета – забезпечити лідируючу позицію на ринку, що вимагає високих витрат на нововведення;
- оборонна – триматися впритул за лідером, запозичуючи його нововведення і вносячи в них деякі зміни (це скорочує витрати на інноваційні процеси);
- імітаційна – прямувати за лідерами, повторюючи всі їх дії і не здійснюючи великих витрат на нововведення;

- залежна – самозбереження компанії шляхом виконання на контрактній основі робіт для підприємств-інноваторів;
- традиційна – боротися за виживання, використовуючи звичні консервативні технології при мінімумі витрат на нововведення;
- опортуністична – заняття вільних ніш на ринку, при цьому витрати на інновації визначаються тактичними міркуваннями [2, с.89].

Названі інноваційні стратегії реалізуються кожна окремо або залежно від обставин, наявності коштів одночасно в різних поєднаннях.

Господарюючий суб'єкт може визначити власну інноваційну стратегію у випадку, якщо чітко уявляє потреби ринку або здатен розробляти привабливі пропозиції й має надійну агентську мережу для поставки цих пропозицій на ринок. Стратегія визначає форми інноваційної діяльності компанії й найефективніші дії для досягнення поставленої мети.

Нову стратегію завжди супроводжують ризики, бо вона розробляється в умовах високої невизначеності отримання позитивних результатів при реалізації інноваційних проєктів. Їх розробляють так, щоб їх було важко скопіювати. Тому при визначенні інноваційної стратегії необхідно враховувати явище «гіперконкуренції». Цей термін використовує Річард д'Авеня. Він розробив модель «7S», що дозволяє врахувати ті аспекти, які впливають на процес управління інноваціями:

1S – краще задоволення зацікавлених сторін (Superior Stakeholders Satisfaction);

2S – стратегічне прогнозування (Strategic Soothsaying);

3S – швидкість (Speed);

4S – несподіванка (Surprise);

5S – зміна правил конкуренції (Shifting Rules of Competition);

6S – сигналізація стратегічних цілей (Signaling Strategic Intent);

7S – спільна і послідовна стратегічна протидія (Simultaneous and Sequential Strategic Thrusts).

Гіперконкуренція зачіпає чотири напрямки:

1. Ціна і якість (Cost & Quality – C-Q). Цінова конкуренція і цінові війни неминуче призводять до необхідності використання нових засобів боротьби за ринок, розгортається конкуренція за якісні показники товарів і послуг (при визначенні інноваційної стратегії використовуються аспекти 1S і 3S).

2. Вибір моменту змін і ноу-хау (Timing and Know-how – T-K). Використовуються технологічні досягнення, нові ресурси та ноу-хау, здійснюється стратегія стрибкоподібного зростання інновацій для забезпечення вдосконалення продукту таким чином, щоб його не можна було копіювати або створити гідний замітник (застосовуються аспекти 2S, 3S і 4S).

3. Вторгнення (Strongholds – S). Вживаються заходи щодо створення різного роду заслонів для відображення спроб вторгнення конкурентів у регіон, сферу діяльності або сегмент ринку, які контролюються чи входять до зони впливу певної компанії (використовуються аспекти 6S і 7S).

4. Використання фінансових ресурсів (Deep Pockets – D). Йдеться про боротьбу великих компаній, які мають значні ресурси, що дозволяють їм різними способами усувати конкуруючі підприємства і дрібних підприємців. Це змушує дрібні фірми створювати й розвивати неформальні альянси, звертатися за допомогою до уряду або застосовувати обхідні шляхи, щоб не стикатися зі сферами діяльності великих компаній (застосовуються аспекти 5S і 7S).

Якщо в традиційних підходах до стратегії наголошується на важливості «створення переваги», то Річард д'Авеня вказує на необхідність «творчого руйнування переваги конкурента» серією швидких дій і протидій. Для конкурентів поведінка

компанії має бути непередбачуваною, щоб їх стратегії, розраховані на протидію, не спрацювали. Для реалізації сформульованої стратегії розробляються конкретні плани, програми та проекти, які мають на меті ефективніший розподіл і використання ресурсів та адаптацію до змін зовнішніх і внутрішніх умов.

Планування є одним із основних елементів системи управління інноваційною діяльністю, полягає у розробленні основних напрямів інноваційної діяльності відповідно до наміченої стратегією розвитку, ресурсними можливостями та наявним попитом на ринку. Це – система розрахунків, визначення розміру інвестицій та підготовка рішень, необхідних для досягнення намічених цілей. Планування базується на проведенні систематичних досліджень стану ринку, збиранні та аналізі численних даних, що охоплюють економічні, політичні, демографічні та інші аспекти.

Планування інновацій входить до складної структури комплексного планування, що складається з різних за рівнем, цілями і змістом планів. Його здійснюють за цілями (стратегічне або оперативне), за предметом (виробництво, збут, фінанси, персонал), за рівнями (організація, підрозділ, програма, окремий виконавець), за змістом (техніко-економічне, продуктове, календарне) і за періодами (короткотермінове, середньотермінове, довготермінове).

Планування інновацій має такі функції:

- постановка завдань на основі інформаційного забезпечення про цілі, ресурси, терміни та умови проведення інновації, в тому числі кожному учаснику;
- підготовка раціональних і економічно обґрунтованих управлінських рішень на основі розрахунків і обґрунтованих прогнозів, що враховують сприятливі та несприятливі тенденції й умови;
- координація діяльності всіх учасників процесу різними формами управління і стимулювання;
- визначення бази та періоду часу для предметного контролю стану системи й оцінювання ходу інноваційного процесу.

Конкретну постановку завдань і впровадження інновацій за окремими напрямками, продуктам та послугам містять інноваційні проекти.

Інноваційний проект – це порядок визначення цілей і завдань для створення або впровадження окремого інноваційного продукту [5, с.125]. Проект включає форми управління інноваційною діяльністю, процес її здійснення та комплект документів, який обґрунтовує й характеризує ці заходи.

Управління інноваційною діяльністю являє собою систему взаємопов'язаних дій, обумовлених термінами, ресурсами, виконавцями і спрямованих на досягнення конкретних цілей.

Інноваційний процес включає організаційні, виробничі, технологічні, комерційні та інші заходи, що призводять до впровадження та поширення інновацій.

Таким чином, інноваційний проект можна визначити як комплекс взаємопов'язаних програм, що забезпечують ефективне досягнення конкретної інноваційної мети, узгоджених за ресурсами, термінами, виконавцям і документально оформлених.

Для прийняття рішення про доцільність здійснення інноваційних проектів і обсяги їх фінансування проекти повинні пройти процедуру експертизи. Аналіз інноваційних проектів має свої особливості. Не можна обмежуватися стандартними методиками, потрібно поєднувати якісні та кількісні методи з порівняльним аналізом факторних моделей. Тому застосовуються як стандартні підходи кореляційного, фінансового та інвестиційного аналізів, так і ситуаційні, ймовірнісні методи моделювання, результати прогнозування науково-дослідних розробок, оцінювання життєздатності проекту. Це пов'язано з правовими, інституційними, екологічними та

соціальними проблемами, принциповою новизною продукту, мінливістю ринку, спеціальною підготовкою і підбором персоналу, значними технічними, технологічними та комерційними ризиками. Один із варіантів узагальненої схеми аналізу інноваційного проекту за Л. Н. Оголевою відображений на рис.1 [6].

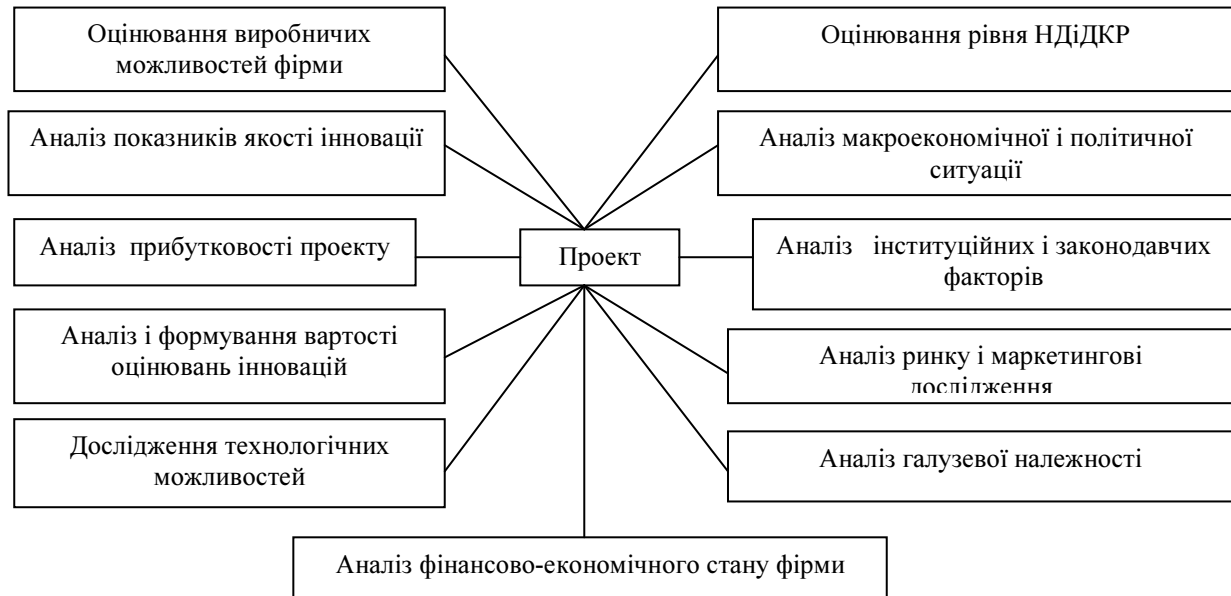


Рисунок 1. Схема аналізу інноваційного проекту за Л.Н. Оголевою

Figure 1. Scheme innovative project by L.N. Oholyeovou

Інноваційні проекти характеризуються високою невизначеністю на всіх стадіях здійснення, вони не застраховані від появи в будь-який момент перспективнішої новинки. Навіть ті, що успішно пройшли стадію впровадження у виробництво проекти можуть бути не прийняті ринком, їх виробництво має бути припинено.

Інноваційні проекти поділяються на дослідницькі та венчурні. Дослідницькі проекти пов'язані з новими ідеями і спрямовані на вирішення актуальних теоретичних і практичних завдань, що мають соціально-культурне, економічне і політичне значення. Такі проекти мають високий ступінь ризику і невизначеність економічного ефекту, тому в своїй більшості фінансуються за рахунок фантів з державного бюджету. Венчурні проекти пов'язані з розробленням і впровадженням нового продукту або технології, створенням підприємств і реалізацією інших великих і дорогих розробок. Такі проекти є комерційними і зазвичай фінансуються підприємствами та організаціями, зацікавленими в отриманні прибутку. Венчурні проекти можуть носити модернізаційний, новаторський, випереджаючий і базисний характер.

Модернізаційний проект забезпечує поліпшення послуги або продукту шляхом розширення гами його властивостей при збереженні базової технології його виробництва. Новаторський проект створює новий продукт, який суттєво відрізняється від старого за рахунок додавання якостей, що раніше використовувалися в інших типах товарів або продуктів. Випереджаючий проект передбачає вирішення проблеми через використання технічних рішень, які раніше ніде не застосовувалися. При здійсненні піонерного проекту використовуються матеріали, конструкції, технології, які раніше не існували.

Залежно від виду проекту в його реалізації можуть брати участь не тільки комерційні структури, а й інші організації – фінансові інститути, наукові, громадські та державні установи.

Схема послідовності дій (за М.М. Авсянніковим) при розробленні інноваційного проекту відображена на рис.2 [1].

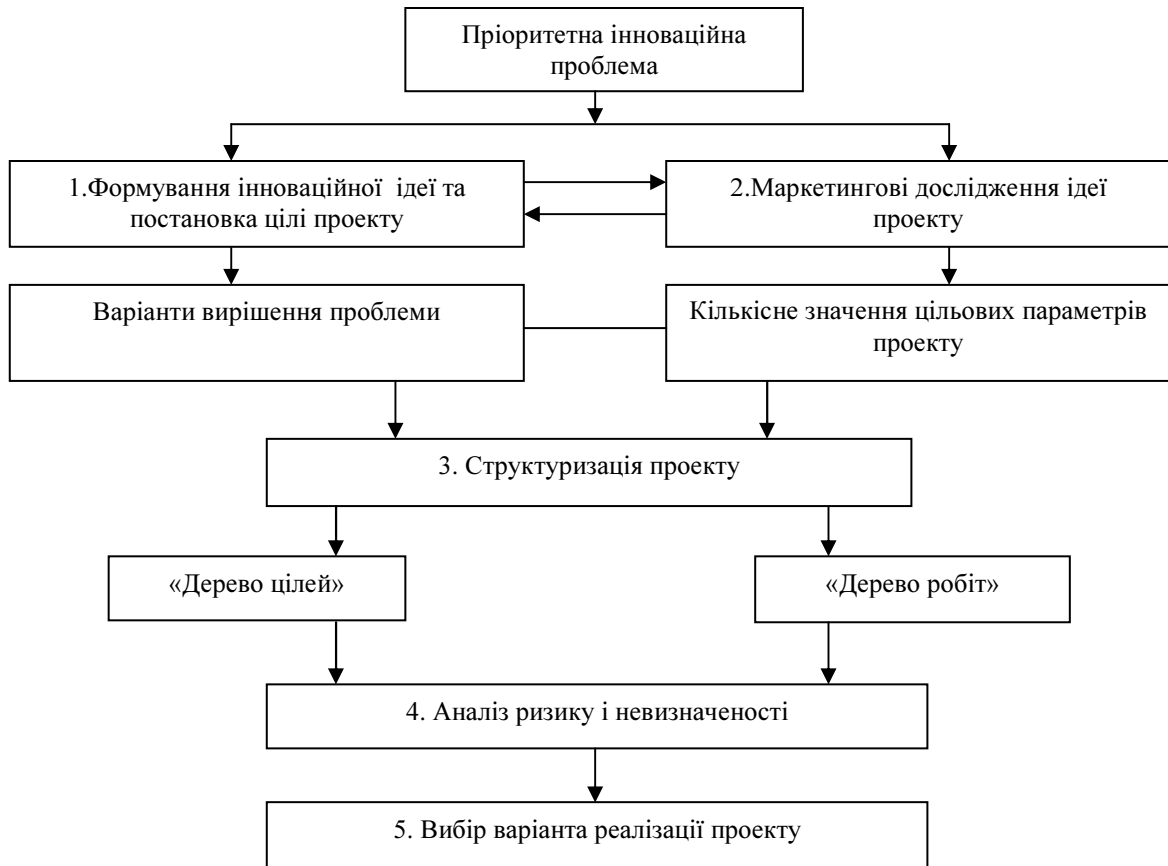


Рисунок 2. Схема розроблення інноваційного проекту

Figure 2. Scheme design innovation project

Розроблення інноваційного проекту включає такі етапи: формування ідеї; маркетингові дослідження та розроблення параметрів кінцевої мети проекту; визначення «дерева цілей» і «дерева робіт»; аналіз невизначеності та ризиків; вибір життєздатного варіанта реалізації проекту.

Відправною точкою є поява нової ідеї. Формування інноваційної ідеї і постановка мети проекту проводяться паралельно з маркетинговим дослідженням. На цьому етапі аналізується економічна доцільність впровадження нового продукту, ступінь його комерційної цінності; вивчаються можливі споживачі, економічні та соціальні наслідки реалізації проекту.

Потім встановлюються параметри кінцевої мети інноваційного проекту, на основі яких формуються обсяг і послідовність дій. Кінцева мета структурується, тобто розбивається на окремі елементи. У результаті створюється ієрархічна послідовність досягнення цілей, так зване «дерево цілей». За кожним цільовим елементом розраховуються (встановлюються) обмежуючі параметри, які повинні бути обов'язково витримані при реалізації проекту. Побудова «дерева цілей» на наступному етапі трансформується в аналогічно структуровану систему завдань і заходів, так зване

«дерево робіт». Якщо «дерево цілей» встановлює необхідні засоби досягнення цілей проекту, то «дерево робіт» визначає шляхи і способи отримання цих коштів.

При побудові «дерева робіт» враховують можливості існуючої організації виробництва, традиційної техніки і технології; використання вже виконаних науково-дослідних і дослідно-конструкторських розробок; за необхідності планують нові дослідження або придбання ліцензій, патентів та інших нововведень, створених іншими організаціями.

Так як виконання інноваційних проектів пов'язано з ризиком і невизначеністю, обов'язково розглядаються різні варіанти реалізації проекту. За кожним з них розробляються заходи, що забезпечують досягнення у встановлені терміни поставлених цільових параметрів. Найбільш оптимальний варіант вибирається після порівняння розрахованих показників ефективності всіх наявних варіантів з урахуванням ймовірності їх реалізації.

У період реалізації проекту під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів може виникати необхідність зміни розрахункових планових параметрів проекту. Рішення про це приймається на основі здійснюваного контролю за реалізацією проекту. Проведений контроль (у заздалегідь визначених точках проекту, через рівні проміжки часу або після експертного оцінювання ступеня виконання робіт і готовності проекту) дозволяє порівняти досягнуті результати з запланованими, виявити відхилення, прогнозувати наслідки ситуації, що склалася, здійснити коригувальні дії.

Управління інноваційними проектами відрізняється від управління звичайними інвестиційними лише тим, що вимагає глибшого оцінювання ризиків і вибору шляхів їх зниження, а також можливим включенням етапу венчурного фінансування.

Щоб прийняти обґрунтоване рішення, визначити обсяг необхідних інвестицій, пропонується економічне обґрунтування – бізнес-план [4, с.245]. У ньому описуються основні аспекти майбутньої інноваційної програми, аналізуються всі проблеми, з якими можна зіткнутися, а також можливі способи їх вирішення. Бізнес-план дозволяє оцінити і обґрунтувати реалізацію проекту в умовах конкуренції. Зміст бізнес-плану залежить від характеру проекту – відноситься він до сфери послуг чи до виробничої сфери, а також від масштабу, проте в будь-якому випадку він повинен давати повне уявлення про проект. Зазвичай бізнес-план включає дев'ять розділів:

1. Вступна частина. Вона повинна бути короткою і ємною. Пишеться після складання плану. Крім назви, адреси компанії, її організаційно-правової форми, складу учасників даються характеристика проекту, його основні цілі, вказуються вартість і потреби у фінансуванні.

2. Аналіз стану справ у галузі проведених робіт за проектом. У цьому розділі дається аналіз поточного стану, тенденцій і прогнозу розвитку сфери застосування інновацій (туризм, засоби розміщення). Перераховуються сильні й слабкі сторони останніх нововведень і можливих конкурентів, а також ймовірні категорії споживачів, на яких розрахований проект.

3. Сутність пропонованої програми. Необхідно дати чітке визначення та опис нового або вдосконаленого продукту (послуга, технологія, напрямок поїздок), який буде запропонований на ринку, його унікальність чи відмінні риси. Слід зазначити деякі аспекти необхідних змін для виробництва та надання цих послуг і можливості їх удосконалення.

4. Аналіз ринку і план маркетингу. У цій частині бізнес-плану слід визначити ринок або його сегмент, де можна організувати успішну реалізацію пропонованого продукту, і передбачувану структуру можливих споживачів послуги. Необхідно оцінити конкурентоспроможність нового продукту за якістю, ціною, каналами реалізації та іншими показниками, можливостям конкурентів. Вказуються також

конкретні деталі маркетингової стратегії: способи просування продукту, реклами, політика цін та ін.

5. Виробничий план. Вказуються виробничі процеси, застосовувані інформаційні технології, необхідне додаткове обладнання для оснащення робочих місць, кількість нових співробітників, нових точок продажів та інші питання, пов'язані з виробництвом і реалізацією продукту.

6. Організаційний план. Вказується форма власності компанії, наводиться її структура, схема організації продажів продукту, кількість і кваліфікація персоналу (необхідність його навчання, залучення консультантів). Якщо буде потрібна перебудова структури управління організацією, слід обґрунтувати зміни.

7. Оцінювання ступеня ризику. Об'єктивно викладаються основні характеристики ризиків, пов'язані з реалізацією проекту, наявність реальних і можливих потенційних загроз, які становлять небезпеку для компанії, можливості подолання ризикових ситуацій.

8. Фінансовий план. Найважливіша складова бізнес-плану. Він включає плановані обсяги продажів, доходи і витрати, прогноз грошових надходжень і прибутку в найближчі два-три роки, баланс витрат і доходів на перший рік, інші показники.

9. Програми. Включають документи, що згадуються в бізнес-плані або розкривають зміст інноваційної програми.

Ефективність інноваційного проекту зазвичай оцінюється, виходячи з фінансових, соціальних та інших вигод, які отримують його учасники. Розрізняють комерційну, бюджетну та народногосподарську ефективність. Комерційна ефективність відображає фінансові наслідки реалізації проекту для його безпосередніх учасників; бюджетна – фінансові наслідки здійснення проекту для федерального, регіонального та місцевого бюджетів; народногосподарська – враховує витрати і результати, пов'язані з реалізацією проекту, для галузі або національної економіки в цілому.

Висновки. На основі викладеного можна стверджувати, що сучасний процес розвитку підприємств туристичної галузі повинен мати інноваційні особливості, що дозволить забезпечити стійке функціонування та ефективний їх розвиток. Невід'ємною умовою інноваційного розвитку туристичних підприємств є прийняття раціональних рішень у сфері вибору відповідних стратегій і на основі цього здійснювати ефективне планування діяльності. В якості економічного обґрунтування щодо вибору й визначення необхідних умов стратегічного планування інноваційної діяльності запропоновано підприємствам розробляти бізнес-плани, на основі яких можливе ефективне вирішення питань, пов'язаних з інноваційними процесами.

Conclusions. On the basis of the material could be argued that the development of modern tourism industry must have innovative features that will ensure the stability and effective development. An essential condition for the development of innovative tourism enterprises are rational decisions in choosing appropriate strategies and based on this to carry out effective planning. As a feasibility study on the selection and determination of necessary conditions for strategic planning innovation activities offered to enterprises to develop business-plans on which can effectively address issues related to innovation processes.

Використана література

1. Авсянников, М.М. инновационный менеджмент: учебное пособие. [текст] / М.М. Авсянников. – издательство российского университета дружбы народов (рудн), 2002 г.
2. Горелов, Д.О. стратегія підприємства: підручник [текст] / Д.О. Горелов, С.В. Большенко. – Харків: вид-во хнаду, 2010. – 133 с.
3. Краснокутська, Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник [Текст] / Н.В. Краснокутська. – К.: КНЕУ, 2003. – 504 с.

4. Мальська, М.П. Планування туристичної діяльності: підруч. для студ. ВНЗ [Текст] / М.П. Мальська, О.Ю. Бордун. – К.: Знання, 2010. – 310 с.
5. Новиков, В.С. Інновації в туризмі [Текст] / В.С. Новиков. – Академія, 2007. – 208 с.
6. Оголева, Л.Н. Інноваційний менеджмент: учебное пособие [Текст] / Л.Н. Оголева. – М.: Инфра-М, 2004. – 238 с.
7. Федулова, Л.І. Менеджмент організацій: підручник [Текст] / Л.І. Федулова. – Київ: Либідь, 2004. – 448 с.