

УДК 65.011.12/379.85

Борисова О.В.

Borisova O. V.

**ТЕХНОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ ИННОВАЦИОННЫХ
СТРАТЕГИЙ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИЗМА: СУЩНОСТЬ,
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ВЫБОРУ СТРАТЕГИЙ
С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ SPACE-АНАЛИЗА****THE TECHNOLOGY OF DEVELOPING INNOVATIVE STRATEGIES
FOR TOURISM ENTERPRISES: IMPLICATION AND GUIDELINES FOR
SELECTING STRATEGIES WITH THE USE OF SPACE-ANALYSIS IN****Аннотация**

Исследование проблем развития инновационной деятельности является актуальным вопросом, учитывая тот факт, что развитие предприятий туризма зависит от выбора инновационной стратегии с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды. Актуальность этих вопросов определило цель и задачи исследования: рассмотреть технологию разработки инновационных стратегий в туризме, в частности, методические рекомендации для определения инновационной стратегии предприятий туризма с использованием Space-анализа.

Основываясь на результатах теоретического исследования, автором рассмотрены основные категории: туризм, инновации в туризме, инновационная стратегия; обосновано влияние основных факторов на развитие инновационной деятельности в туризме. С практической точки зрения проведена стратегическая диагностика инновационной деятельности предприятий туризма с использованием методических рекомендаций автора статьи по выбору инновационной стратегии на основе Space-анализа, что позволяет выделить

Abstract

Studying the problems of development in the sphere of innovations is a key issue, given the fact that the development of tourism enterprises depends on the selection of innovation strategies based on the influence of external and internal environmental factors. The relevance of these issues determined the goal and objectives of the study: to consider the technology of developing innovative strategies in tourism and to give some guidelines for determining the innovation strategy for tourism enterprises with the use of the SPACE- analysis matrix.

Based on the results of the theoretical research, the author describes the main categories: tourism, innovation in tourism, innovation strategy; the author substantiates the influence of key factors on the development of innovation activities in tourism. In the practical part of the article, the author describes a strategic diagnostics of innovation activities of tourism enterprises and gives the guidelines on selecting an innovation strategy based on the SPACE-analysis matrix, which allows to single

четыре типа инновационных стратегий: стратегия «Тигр» («зависимая»), стратегия «Дракон» («наступательная»), стратегия «Змея» («имитационная»), стратегия «Собака» («защитная»). Результатом исследования является технология разработки и выбора инновационных стратегий предприятий туризма. При этом под инновационной стратегией предприятий туризма понимаем один из экономических рычагов его развития и повышения конкурентоспособности, учитывая создание нового или изменение существующего турпродукта, совершенствование транспортных, гостиничных и других услуг, освоение новых рынков, внедрение передовых информационных и телекоммуникационных технологий, современных форм организационно-управленческой деятельности.

На конкретном примере туристической фирмы ООО «Астравел» и туристического агентства «Барбадос» проведена оценка внешних и внутренних факторов с использованием Space-анализа, выбраны инновационные стратегии и предложены мероприятия по их реализации. Получил дальнейшее развитие метод выбора стратегии Space-анализ для определения инновационной стратегии предприятий туризма.

Ключевые слова: инновация; инновационная стратегия; туризм; Space-анализ.

out four types of innovation strategies: the strategy of “Tiger” (“dependent”), the strategy of “Dragon” (“offensive”), the strategy of “Snake” (“imitation”), the strategy of “Dog” (“defensive”). The result of the study is the technology of development and selection of innovative strategies of tourism enterprises. The innovative strategy of tourism enterprises is considered as one of the economic instruments of their development and competitive recovery, taking into account the creation of a new tourism product or modifying an already existing product, improvement of transport, accommodation and other services, development of new markets, introduction of advanced information and communication technologies, and improvement of modern forms of organization and management activities.

The author evaluates external and internal factors on the example of “Astravel Ltd.” and “Barbados” travel agencies. Using the CASE-analysis matrix, the author selects a number of innovative strategies and proposes activities for their implementation. SPACE-analysis, the method of selecting a strategy for determining an innovative strategy for tourism enterprises, was further developed.

Key words: innovation; innovation strategy; tourism; Space-analysis.

Введение

Реализация инновационной политики и стратегии предприятий туризма зависит от внешних и внутренних факторов влияния. При этом важно знать, какие факторы способны замедлить или ускорить инновационный процесс. В последнее время наблюдается развитие предприятий туристической сферы (ежегодный доход туризма в мире составляет 3 трлн. дол. США, на туризм приходится 6% ВВП мира, 7% инвестиций), но уровень предоставления услуг туристических предприятий, необходимость применения инновационных подходов по управлению деятельностью в современных условиях хозяйствования ставит целью выбрать эффективную инновационную стратегию для отдельных предприятий отрасли.

Факторы внешней и внутренней среды, их влияние на стратегическую деятельность предприятий достаточно охарактеризованы в известных научных трудах Г. Гольдштейна, А. Удалова, В. Пастуховой и др. [1]. Исследования в отношении субъектов рынка туристических услуг представлены такими учеными Л. Гонтаржевська, И. Зорин, Т. Каверина, В. Квартальнов, А. Любичева и др. [2]. Анализ последних публикаций показывает, что внешние и внутренние факторы компании, которые формируют систему внутренних экономических отношений, средства взаимодействия с факторами внешней среды и внутренние ресурсы туристических предприятий создают условия, которые необходимо учитывать в выборе инновационной стратегии предприятия.

Цель работы

Целью работы является исследование технологий разработки инновационных

стратегий в туризме, в том числе методических рекомендаций для определения инновационной стратегии предприятий туризма с использованием Space-анализа.

Результаты исследования и их обсуждение

Исследования подтверждают, что на внедрение инноваций в туризме влияет экономическая ситуация в стране, социальное положение населения, национальное законодательство, а также межправительственные и международные соглашения. Поэтому мотивы и причины появления инноваций в туристской деятельности в каждой стране бывают разными.

Туризм – это уникальная сфера народного хозяйства, которая в соответствии с действующими законодательными актами, как в Украине, так и в Российской Федерации, создает условия для временного выезда людей с места постоянного жительства в оздоровительных, познавательных, профессионально-деловых или иных целях без осуществления оплачиваемой деятельности в месте пребывания [3].

Так, за последние годы количество граждан Украины, которые выезжали за границу по состоянию на 2013 год, составило 23,8 млн. человек, по сравнению с 2000 годом выросло на 77% (13,4 млн. в 2000 году). Количество иностранных граждан, посетивших Украину в настоящее время – 24,7 млн. человек, что в 3,8 раза превышает данные 2000 года (6,4 млн. человек), количество туристов, обслуженных субъектами туристической деятельности Украины – всего 3,5 млн. человек (в 2000 году – 2 млн. человек) [4]. Однако для любой страны есть несколько характерных черт реализации инновационных стратегий в туризме:

- растущие потребности населения в знакомстве с образом жизни в других регионах и приобретении новых знаний;
- насыщение многих классических и традиционных направлений поездок (дестинаций);

– опасность потери квоты рынка во въездном туризме;

– обострение конкуренции, рост предложений стандартизированных глобальных продуктов;

– необходимость сдерживать выезд своих граждан в зоны, аналогичные по условиям регионам своей страны (природа, культура, климат);

– гармоничное объединение привлекательных условий отдыха и путешествий (природных и культурных особенностей, возможностей проведения досуга, приобретения специфических товаров и специальных туристских услуг) для полного удовлетворения потребностей самых требовательных туристов;

– технологическая революция и экспансия услуг в экономике;

– переход от экономики предложения к экономике спроса.

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

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

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

3. Периодические нововведения (продуктовые инновации), направленные на изменение потребительских свойств туристического продукта, его позиционирование и конкурентные преимущества [5].

Поэтому, учитывая вышеизложенное, при осуществлении комплексной оценки эффективности инновационной деятельности и технологии разработки инновационной стратегии предприятия руководитель может применить различные методы стратегической оценки, в частности Space-анализ. Благодаря этому методу можно определить влияние различных групп факторов как внешней, так и внутренней среды.

Актуальным для данной технологии является определение условий и факторного влияния для осуществления инновационных мероприятий. Так, на основе методики определения факторного влияния [6] определяются такие направления факторного воздействия:

- 1) финансовая сила предприятия (ФС);
- 2) конкурентоспособность предприятия (КП);
- 3) привлекательность отрасли (ПО);
- 4) стабильность отрасли (СО).

На основе исследования ключевых критериев по каждой группе составляется матрица направленных базовых стратегий (предлагаются в соответствии с базовыми стратегиями – инновационные стратегии). В системе координат Space строится вектор позиции предприятий, которые рассматриваются. Положение вектора определяет тип рекомендуемой стратегии. Результаты бальной оценки показателей по ключевым критериям приведены в таблицах (высший балл равен «5», низший равен «– 5»). Оценку проводит группа экспертов (табл. 1, 2).

Таблица 1

**Балльная оценка критериев методом SPACE
для туристической фирмы ООО «Астравел»
/Scoping criteria by Space Tourism Company LTD «Astravel»/**

Критерии	Оценка, баллы	Вес	Взвешенная оценка, баллы
Финансовая сила предприятия (ФС)			
Рентабельность инвестиций	4	0,3	1,2
Динамика прибыли	2	0,3	0,6
Уровень финансовой устойчивости	3	0,4	1,2
Общая оценка критерия:			3
Конкурентоспособность предприятия (КП)			
Доля предприятия на рынке	2	0,2	0,4
Конкурентоспособность продукции (услуг)	3	0,6	1,8
Рентабельность реализации продукции (услуг)	4	0,2	0,8
Общая оценка критерия:			3
Привлекательность отрасли (ПО)			
Уровень рентабельности отрасли	3	0,4	1,2
Степень влияния законодательных изменений	4	0,3	1,2
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	3	0,3	0,9
Общая оценка критерия:			3,3
Стабильность отрасли (СО)			
Стабильность прибыли	2	0,5	1
Уровень развития инновационной деятельности в области	2	0,3	0,6
Маркетинговые и рекламные возможности	5	0,2	1
Общая оценка критерия:			2,6

Для оценки финансовой силы предприятия нами были выбраны показатели: рентабельности инвестиций, динамики прибыли и уровня финансовой устойчивости (зависимость от внешних обязательств) для оценки конкурентоспособности – показатели доли предприятия на рынке, рентабельности ре-

ализации продукции (товаров, услуг) и конкурентоспособности продукции (товаров, услуг); привлекательность отрасли определяется уровнем ее рентабельности, степенью влияния законодательных изменений, зависимости от рыночной конъюнктуры, а стабильность отрасли – стабильностью

прибыли, уровнем развития инновационной деятельности, маркетинговыми и рекламными возможностями отрасли.

Каждый показатель, характеризующий ключевые критерии, оценивался по пятибалльной шкале на основе сравнения фактических значений финансовых коэффициентов с нормальным уровнем для предприятия и на основе изучения статистической информа-

ции относительно экономического положения отрасли. Результаты взвешенной оценки финансовой силы предприятия (туристическое агентство ООО «Астравел» – 3,0 балла; туристическое агентство «Барбадос» – 1,3 балла) свидетельствуют о невозможности в современных условиях быстрой окупаемости вложенного капитала и эффективного использования ресурсов.

Таблица 2

**Бальная оценка по методу SPACE
 для туристического агентства «Барбадос»
 /Scoping method for Space Travel Agency «Barbados»/**

Критерии	Оценка, баллы	Вес	Взвешенная оценка, баллы
Финансовая сила предприятия (ФС)			
Рентабельность инвестиций	1	0,3	0,3
Динамика прибыли	2	0,3	0,6
Уровень финансовой устойчивости	1	0,4	0,4
Общая оценка критерия:			1,3
Конкурентоспособность предприятия (КП)			
Доля предприятия на рынке	1	0,2	0,2
Конкурентоспособность продукции (услуг)	3	0,6	1,8
Рентабельность реализации продукции (услуг)	1	0,2	0,2
Общая оценка критерия:			2,2
Привлекательность отрасли (ПО)			
Уровень рентабельности отрасли	3	0,4	1,2
Степень влияния законодательных изменений	4	0,3	1,2
Зависимость развития отрасли от конъюнктуры	3	0,3	0,9
Общая оценка критерия:			3,3
Стабильность отрасли (СО)			
Стабильность прибыли	2	0,5	1
Уровень развития инновационной деятельности в области	2	0,3	0,6
Маркетинговые и рекламные возможности	5	0,2	1
Общая оценка критерия:			2,6

Уровень конкурентоспособности предприятий (туристическое предприятие ООО «Астравел» – 3,0 балла; туристическое агентство «Барбадос» – 2,2 балла) свидетельствует о высоких возможностях конкурентного поведения предприятий, чему способствуют показатели привлекательности отрасли (3,3 балла), но в последнее время уровень ее стабильности

(2,6 балла) ниже, что связано с постоянным воздействием внешних факторов на деятельность предприятий.

После получения взвешенных оценок ключевых критериев, следующим этапом Space-анализа является построение вектора рекомендованной инновационной стратегии предприятия в системе координат SPACE (рис. 1).

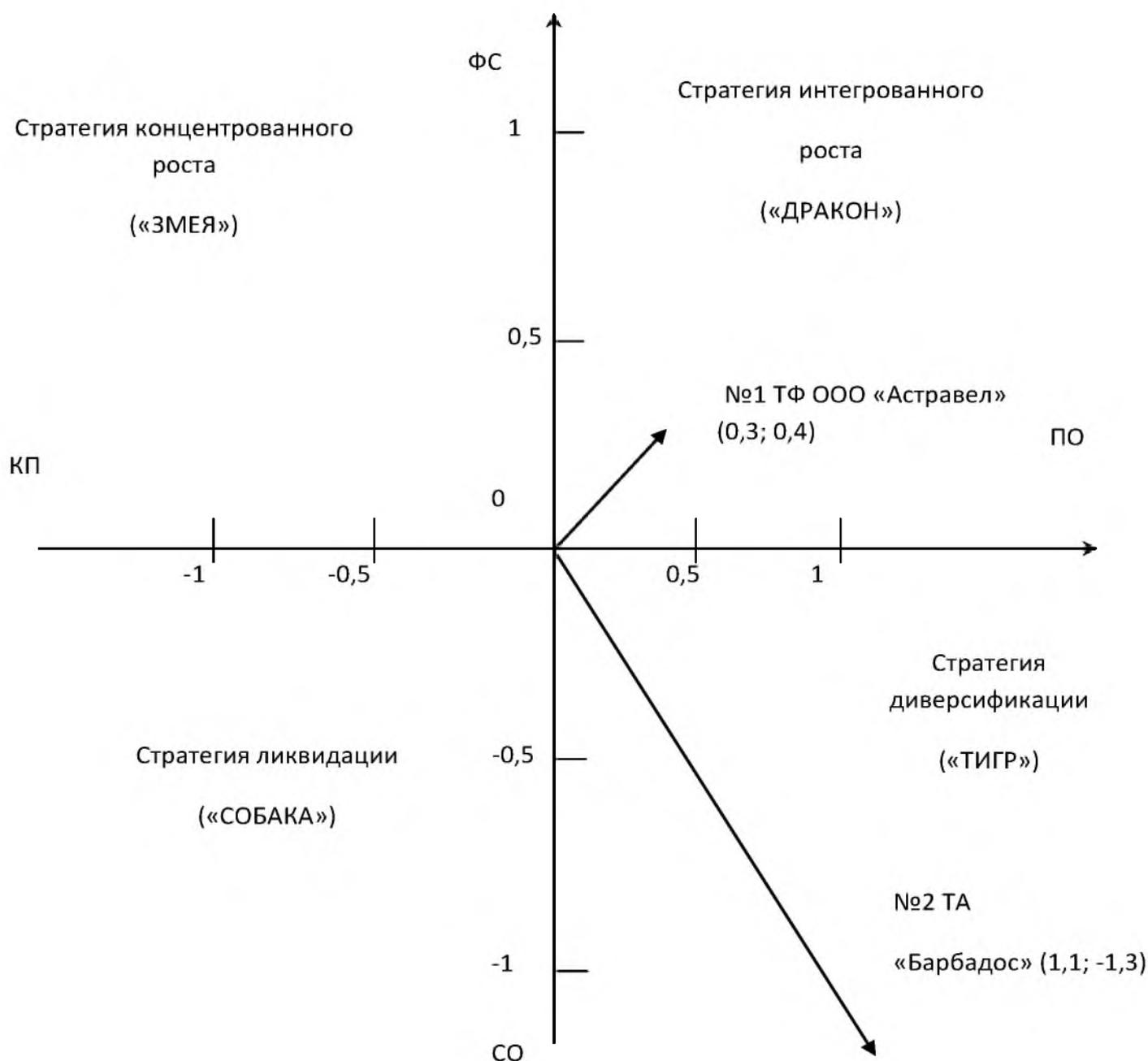


Рис. 1. Определение вектора базовой и инновационной стратегии предприятий туризма в системе координат SPACE /Determining the vector base and innovation strategy of tourism enterprises in the coordinate system Space/

Начало вектора находится в точке начала координат, конец вектора находится в точке А с координатами (ф. 1, ф. 2):

$$\chi = ПО - КП \quad (1)$$

где ПО – привлекательность отрасли;
КП – конкурентоспособность предприятия;

$$Y = \Phi C - CO \quad (2)$$

где ΦC – финансовая сила;
CO – стабильность отрасли.

Соответственно для предприятия – объекта оценки эти координаты равны:

$$\chi I = 3,3 - 3 = +0,3; \quad Y I = 3,0 - 2,6 = +0,4$$

$$\chi II = 3,3 - 2,2 = +1,1; \quad Y II = 1,3 - 2,6 = -1,3$$

Согласно матрице базовых и инновационных стратегий предприятий в сфере туризма рекомендуется следующие инновационные стратегии:

1. Стратегия «ТИГР» охватывает: «зависимую» инновационную стратегию, при которой характер технологических изменений на предприятии зависит от политики других фирм, выступающих как основные в кооперационных технологических связях. «Зависимые» предприятия не делают самостоятельных попыток изменить свою продукцию, поскольку они тесно связаны с требованиями к ней ведущего предприятия. Можно отнести инновационную стратегию «за случай», которая связана с использованием информации и возможностей, которые возникают во внешней среде предприятия. Характерной чертой этой стратегии является отсутствие собственной научно-технической деятельности. Такой тип поведения называют «стратегией ниши», поскольку преимущество заключается в нахождении особой ниши на существующих рынках товаров и услуг,

которая имеет потребителя с нетипичными, но значительно различными потребностями.

2. Стратегия «Дракон» предусматривает использование «наступательной» инновационной стратегии, которая охватывает: активные НИОКР, ориентированные на маркетинг, а также стратегию «слияние» и стратегию «приобретение». Наступательные стратегии обычно требуют кредитных инвестиций и, следовательно, больше используются на предприятиях имеющих достаточно высокий финансовый потенциал, квалифицированный состав менеджеров и творческий научно-технический потенциал.

3. Стратегия «Змея». К ней следует отнести «имитационную» инновационную стратегию, связанную с копированием технологии производства продукции фирм-пионеров. Использование этой стратегии, как правило, связано с приобретением лицензии на производство нового продукта. В эту группу входит инновационная стратегия «за случай», которая предусматривает использование информации и возможностей внешней среды предприятия. Характерной чертой этой стратегии является отсутствие собственной научно-технической деятельности. Такой тип поведения называют «стратегией ниши», поскольку преимущество заключается в нахождении особой ниши рынка товаров и услуг, которая имеет потребителя с нетипичными, но значительно различными потребностями.

4. Стратегия «Собака». Она характеризуется «защитной» инновационной стратегией, отражающей реакцию предприятия на действия конкурентов, как следствие на потребности и поведение потребителей. В отдельных случаях используют «наступательную» инновационную стратегию. Также часто встречаются элементы традиционной инновационной стратегии, которая означает отсутствие технологических из-

менений на предприятии, но связана с совершенствованием формы и сервиса традиционной продукции.

Для туристической фирмы ООО «Астравел» базовой может быть инновационная стратегия «Дракон», несмотря на небольшие значения вектора в системе координат Space. Если руководство решает провести радикальные изменения и выбирает наступательную инновационную стратегию «Дракон», можно рекомендовать другие меры, а именно: расширение деятельности предприятия на новой основе; кооперация с другими ведущими на рынке предприятиями; разработка и использование в производстве новых турпродуктов, предоставления новых услуг, внедрение новых форм обслуживания, использование международных систем бронирования и резервирования в кооперации с гостиничными сетями, предоставление дополнительных услуг по страхованию, ресторанных, развлекательных, спортивных и др.).

Вектор рекомендованной базовой стратегии развития для ТА «Барбадос» находится в правом нижнем квадрате, что соответствует инновационной стратегии предприятия – «Тигр» (базовая стратегия – диверсификации). Основные факторы, обуславливающие выбор данной стратегии: рынки для осуществляемого бизнеса находятся в состоянии насыщения или же сокращение спроса на продукцию; текущий бизнес превышает потребности поступление денег, которые могут быть прибыльно вложены в другие сферы бизнеса; новый бизнес может вызвать синергический эффект, например за счет лучшего использования новых продуктов компании, информации, новых информационных технологий и др.; могут быть привлечены новые квалифицированные служащие или лучше использован потенциал имеющихся менеджеров.

Заключение

Таким образом, на основании выше изложенного можно сделать заключение.

1. Инновационная стратегия предприятий туризма является одним из экономических рычагов его развития и повышения конкурентоспособности. Инновационная стратегия в сфере туризма направлена на создание нового или изменение существующего турпродукта, на совершенствование транспортных, гостиничных и других услуг, освоение новых рынков, внедрение передовых информационных и телекоммуникационных технологий и современных форм организационно-управленческой деятельности.

2. Рассмотренная технология разработки инновационной стратегии предприятий в сфере туризма дает возможность провести полноценную оценку влияния основных инновационных факторов на уровень развития предприятия на соответствующем рынке, влияет на эффективность инновационной деятельности.

3. Получил дальнейшее развитие метод выбора стратегии Space-анализ для определения инновационной стратегии предприятий туризма.

Список литературы

1. Закон України «Про туризм». [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://rada.gov.ua>.

2. Борисова О. В. Використання space-аналізу для формування ефективної інноваційної політики на підприємствах ресторанного господарства // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. праць. Харків: ХДУХТ. 2011. вип. 2 (11). С. 601-608.

3. Гонтаржевська Л.І. Ринок туристичних послуг в Україні: Навчальний посібник. Донецьк: Східний видавничий дім, 2008. 180 с.

4. Зорин И.В., Каверина Т.П., Квартальнов В.А. Туризм как вид деятельнос-

ти. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://tourlib.net/>.

5. Федеральный закон Российской Федерации от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.rg.ru/1996/12/03/osnovy-turizma-dok.html>.

6. Новиков В.С. Инновации в туризме. М.: ИЦ; Академия, 2007. 208 с.

7. Туристичні потоки. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ukrstat.gov.ua/>

8. Гольдштейн, Г. Я. Стратегический инновационный менеджмент: учеб. пособие / Г. Я. Гольдштейн. Таганрог : ТРТУ, 2004. 267 с.

9. Элементы инновационной политики / Ф. Е. Удалов [и др.] // ЭКО. 2008. № 6. С. 7.

10. Любичева О.О. Ринок туристичних послуг [Электронный ресурс] Режим доступа: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp13.htm.

References

1. Zakon Ukraini pro turizm [The Law of Ukraine "On Tourism"]. URL: <http://rada.gov.ua>.

2. Borisova O.V. Viktoristannyspace-analizu dlya formuvannya effektivnoy innovatsionnoy politiki na pidpriemstvah restorannogo gospodarstva // Ekonomichna strategiya i perspektivi rozvitku sferi torgivli ta poslug: zb. nauk. prac. [The Use of Space-analysis to Form an Efficient Innovation Policy in Enterprises of Restaurant Economy // Economic strategy and Prospects of Development of Trade and Services: Coll. sciences. Works]. Kharkov: HDUHT. 2011. Vol. 2 (11). p. 601-608.

3. Hontarzhavska L.I. Rinok turistichnih poslug v Ukraini: Navchalny posibnik [Tourism Market in Ukraine: Manual]. Donetsk: West Publishing House, 2008. 180 p.

4. Zorin I.V., Kaverina T.P., Quarterly V.A. Turizm kak vid deyatel'nosti [Tourism as a Business Activity]. URL: <http://tourlib.net/>.

5. Federalny zakon Rossiyskoy Federatsii ot 24 noyabrya 1996 g. № 132-FZ [Federal Law of November 24, 1996 № 132-FZ "On

the Principles of Tourist Activities in the Russian Federation"]. URL: <http://www.rg.ru/1996/12/03/osnovy-turizma-dok.html>.

6. Novikov V.S. Innovatsii v turizme [Innovation in Tourism]. M: Academy Publishing, 2007. 208 p.

7. Turistichny potoki [Tourism Flows]. URL: <http://ukrstat.gov.ua/>

8. Goldstein, G.Y. Strategicheskiy innovatsionniy menedzhment: uchebnoye posobie [Strategic Innovation Management: Textbook] / Goldstein G.Y. Taganrog TRTU, 2004. 267 p.

9. Elementy innovatsionnoy politiki [Elements of Innovation Policy] / Udalov F.E. [etc.] // ЭКО. 2008. № 6. p.7.

10. Lyubitseva O.O. Rinok turistichnih poslug [The Tourism Market]. URL: http://tourlib.net/books_ukr/lubiceva_rtp13.htm.

ДАННЫЕ ОБ АВТОРАХ

Борисова Оксана Васильевна,
доцент, кандидат экономических наук

Харьковский государственный
университет питания и торговли,
ул. Ключковская, 333, г. Харьков, 61051, Ук-
раина
E-mail: ledy_76@mail.ru

DATA ABOUT THE AUTHOR

Borisova Oksana Vasylevna
PhD in Economics, Associate Professor
Department of Foreign Trade and Tourism
Management
Kharkiv State University of Food Technology
and Trade,
333 Klochkovskaya St., Kharkiv, 61051, Ukraine
E-mail: ledy_76@mail.ru

Рецензент: Бови Л. А.,
доцент, кандидат экономических наук
г. Киев, Межрегиональная академия
управления персоналом