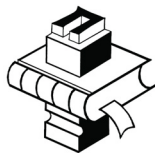


**А.В. Игнатьев**

---

**УПРАВЛЕНИЕ  
ИННОВАЦИОННОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
В ТУРИСТИЧЕСКОМ  
БИЗНЕСЕ**

Монография



**ПАЛЕОТИП**

Москва

2006

**УДК 65.0(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**  
**И26**

**Рецензенты:**

*Ю.Ф. Воробьев*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ,

*А.Ю. Егоров*, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, почетный работник высшего профессионального образования РФ

**Игнатъев А.В.**

**И26** Управление инновационной деятельностью в туристическом бизнесе : монография / А. В. Игнатъев. — М. : Издательство «Палеотип», 2006. — 48 с.

**ISBN 978-5-94727-200-8**

В работе разработана концепция стратегического управления туристическим бизнесом, включающая в качестве важнейших составляющих инновационную стратегию развития, основными элементами которой являются: создание инноваций, обеспечивающих мировую конкурентоспособность; поиск и привлечение стратегических профильных инвесторов; поиск стратегических партнеров, формирование механизмов согласования стратегических интересов и установление новых финансовых зависимостей при взаиморасчетах с ними; соблюдение пределов стратегического равновесия между существующими и формируемыми направлениями туристических услуг компании.

**УДК 65.0(075.8)**  
**ББК 65.290-2я73**

**ISBN 978-5-94727-200-8**

© Игнатъев А.В., 2006

© Издательство «Палеотип», 2006

# Содержание

<b>Предисловие</b> .....	4
<b>Глава 1.</b> Определение перспективных целей и ключевых задач инновационной стратегии управления туристическим бизнесом .....	5
<b>Глава 2.</b> Информационно-аналитическое моделирование стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний .....	15
<b>Глава 3.</b> Методы разработки инновационных стратегических управленческих решений .....	25
<b>Заключение</b> .....	36
<b>Литература</b> .....	37

# Предисловие

В работе разработана концепция стратегического управления туристическим бизнесом, включающая в качестве важнейших составляющих инновационную стратегию развития, основными элементами которой являются: создание инноваций, обеспечивающих мировую конкурентоспособность; поиск и привлечение стратегических профильных инвесторов; поиск стратегических партнеров, формирование механизмов согласования стратегических интересов и установление новых финансовых зависимостей при взаиморасчетах с ними; соблюдение пределов стратегического равновесия между существующими и формируемыми направлениями туристических услуг компании.

Рассмотрена программа действий по созданию методологических основы формирования инновационной стратегии управления туристическим бизнесом в эпоху глобализации, предусматривающие гибкую адаптацию к изменяющимся запросам рынка с применением метода маршрутных карт за счет внедрения инноваций и диверсификации туристических услуг, рациональное использование внутренних ресурсов, укрупнение туристических бизнес-структур, наращивание объемов и доли туристических услуг в общем объеме товаров и услуг, предоставляемых населению.

В монографии даны рекомендации по освоению новых рекреационных рынков, предложена методология оптимизации направлений деятельности компании при формировании пакета услуг, предоставляемых ею как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Рассчитана на широкий круг специалистов в области экономики, а так же широкий круг читателей, которые хотят пополнить свои знания в данной сфере и расширить свои знания по данной проблеме.

# Глава 1. Определение перспективных целей и ключевых задач инновационной стратегии управления туристическим бизнесом

При рассмотрении вопросов формирования концепции управления инновационной деятельностью в туристическом бизнесе в эпоху глобализации в работе на первом этапе решался вопрос определения перспективных целей и ключевых задач инновационной стратегии управления туристическим бизнесом.

Для этого на начальном этапе рассматривались перспективные цели и ключевые задачи инновационной стратегии управления государством.

Дмитрий Медведев 15 февраля 2008 г. на экономическом форуме в Красноярске представил свою экономическую программу развития страны на ближайшие четыре года. Стержнем ее стал стратегический документ Владимира Путина, прописывающий основные направления развития России до 2020 года. Однако, тогда еще первый вице-премьер Д.Медведев обозначил и свои четыре приоритета, на которых, по его мнению, необходимо сосредоточиться: «Продолжая реализацию тех проектов, которые были инициированы 2—3 года назад, мы должны сконцентрироваться на четырех своеобразных «И» — институтах, инфраструктуре, инновациях, инвестициях».

При всей очевидности этих направлений, рассмотрим позиции ведущих экономистов в отношении наполнения этой программы.

Большинство представителей академических кругов, производственного менеджмента и государственных управленческих структур сходятся во мнении, что возвращение Россией статуса великой экономической державы возможно только на основе ускоренного развития в стране высокотехнологичных, в том числе принципиально новых производств и захвата обширных сбытовых ниш на мировом рынке. В качестве обоснования возможности подобного рода радикального «прорыва» обычно приводятся такие аргументы, как сохранение Россией высокого научно-технического потенциала и наличие перспективных проектных наработок в ряде отраслей. Кроме того, приводится в пример опыт ряда «новых индустриальных стран», которым удалось создать комплекс конкурентоспособных предприятий по выпуску науко-

емкой продукции за сравнительно короткий период буквально «из ничего». Такая точка зрения уже достаточно прочно утвердилась в научном сообществе.

Так, Г. Красников утверждал:

«Одна из первоочередных задач повестки дня — восстановление в России современного наукоемкого производства, ликвидация разрыва между государством и населением на основе быстрых положительных результатов в реализации соответствующих проектов, решения на этой базе насущных социальных задач. Необходимо отдать приоритеты развития таким отраслям национальной промышленности, как производство средств телекоммуникации, высокопроизводительной вычислительной техники, а также авиационной и ракетно-космической промышленности».<sup>1</sup>

Мнение С. Дзасарова по этому вопросу носит еще более безапелляционный характер:

*«Единственной (курсив наш. — А.И.) гарантией нашей экономической (да и политической) устойчивости могут быть высокие технологии, на базе которых только и можно создать конкурентоспособную экономику, занять подходящее место на мировой арене и обеспечить своему населению достойный уровень благосостояния».*<sup>2</sup>

Гораздо более взвешенную и разностороннюю оценку необходимых действий приводит Д. Сорокин:

«Стратегия ответа, ориентированная на становление России в качестве великой державы XXI века, «обрекает» страну на создание воспроизводственной структуры, опирающейся на развитую многоотраслевую индустриальную систему, включающую производство такого набора «конечной» продукции, который обеспечивает устойчивость общественного воспроизводства к флюктуациям глобальной экономики. Иначе говоря, экономика России должна содержать «ядро саморазвития» — набор машиностроительных и строительных отраслей, обладающих способностью, с одной стороны, своим совместным действием воспроизводить в натуре самих себя, с другой — создавать орудия труда для других отраслей машиностроения (не участвующих в вещественном саморазвитии) и для всех остальных отраслей народного хозяйства, даже если оно будет недостаточно эффективным с точки зрения сравнительных конкурентных преимуществ».<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Красников Г.Я. Возрождение наукоемких отраслей промышленности: реальность или фантазия? // Пути стабилизации экономики России. М.: Информэлектро, 1999. С. 174.

<sup>2</sup> Дзасаров С.С. Указ. соч. С. 69.

<sup>3</sup> Сорокин Д.Е. Россия перед вызовом. Политическая экономия ответа. М.: Наука, 2003. С. 103.

Мнения этих, а также многих других отечественных экономистов нашли свое отражение в коллективных разработках Минэкономразвития и РАН. В них, в частности, был определен перечень областей (число которых, впрочем, очень невелико), в которых Россия имеет перспективы выйти на мировые рынки и занять на них лидирующие позиции. К числу таких областей были отнесены:

- 1) авиационная техника;
- 2) космическая техника и услуги;
- 3) ряд видов вооружений (авиаракетная техника, вертолеты, средства ПВО, ракетное вооружение МВФ, ряд видов боевых кораблей и судов, отдельные виды бронетанковой техники, ракетное вооружение сухопутных войск);
- 4) атомная промышленность и утилизация ядерных отходов;
- 5) отдельные области информационных технологий (программные интеллектуальные системы и прикладные системы моделирования, отдельные виды программного обеспечения);
- 6) лазерная техника.

В число менее перспективных областей были включены:

- 7) разработка новых материалов;
- 8) технология разведки, добычи и переработки нефти и газа;
- 9) программные средства, информационные системы моделирования;
- 10) отдельные виды специализированных вычислительных систем.

На этой основе было определено ядро российского «хайтека», которое, по мнению авторов, способно обеспечить специализацию России на рынках высокотехнологичной продукции. Упор при этом предполагается сделать на отрасли оборонно-промышленного комплекса с охватом ряда других звеньев обрабатывающей промышленности. Составными частями этого ядра, таким образом, являются:

- ракетно-космическая промышленность;
- авиационная промышленность;
- промышленность вооружений;
- судостроение;
- атомная энергетика;
- энергетическое машиностроение (производство оборудования для АЭС);
- производство новых материалов и химических продуктов;
- производство отдельных видов электронных средств.

Было отмечено, что при благоприятном сценарии развития доля России на рынках высокотехнологичной продукции может быть доведена к концу текущего десятилетия до 2—3%<sup>1</sup>.

По поводу отмеченных возможностей и перспектив могут быть высказаны следующие соображения.

*Во-первых*, маловероятно, что намеченный ориентир в 2—3% от объема мирового рынка будет достигнут, поскольку в настоящее время многие из перечисленных выше «перспективных» в указанном отношении отраслей отечественной экономики сталкиваются с целым рядом серьезных проблем. В их числе: вызванные объективными и субъективными причинами затруднения производственно-технологического, финансового, организационно-управленческого, кадрового и конкурентного порядка, препятствующие их ускоренному развитию в современных условиях. В частности, в отношении отечественного ВПК, на который возлагаются особые надежды в решении задачи наращивания производства в высокотехнологичных отраслях, М. Делягин отмечает:

«...Он обладает лишь ограниченным доступом на рынки сбыта и не имеет собственных ресурсов развития, существуя за счет эксплуатации и простого «проедания» наработок не менее чем 15-летней давности. При развитии сложившихся тенденций после 2007—2008 гг., когда возможности советских наработок будут окончательно исчерпаны, ВПК России, скорее всего, прекратит свое существование в качестве носителя самостоятельных технологий, не принадлежащих Западу и не включенных в его технологические структуры. В частности, передача лицензий на производство лучших советских военных самолетов Китаю и Индии, которые (по крайней мере, первый) немедленно займутся их доработкой и совершенствованием, ведет к катастрофическому ограничению экспорта российского оружия, начиная с указанного времени.

Дополнительный удар российскому ВПК нанесет продолжающийся в развитых странах технологический прогресс. Так, массовое производство в США самолетов пятого поколения, которое обеспечивает их поставки в вооруженные силы, с 2008 г., по имеющимся оценкам, лишит Россию возможности эффективно контролировать собственное воздушное пространство».<sup>2</sup>

В отношении же общих возможностей России совершить эффективный марш-бросок на мировой рынок продукции наукоемких отрас-

---

<sup>1</sup> См.: Захаров В.О. Указ. соч. С. 141—142.

<sup>2</sup> Делягин М.Г. Мировой кризис. Общая теория глобализации. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 247.

лей М. Делягин высказывает еще более пессимистические суждения, считая такой прорыв принципиально невозможным и приводя в качестве обоснования своей точки зрения следующие положения:

«— упадок всех без исключения факторов формирования человеческого потенциала (включая образование, здравоохранение, поддержание психологического климата в обществе, культуру, госуправление), подстегиваемый лихорадочным реформаторством, лишает российские технологии необходимых для развития человеческих ресурсов;

— высокая капиталоемкость советских исследований делает их продолжение невозможным не столько из-за отсутствия финансирования, сколько из-за утраты разложившимися системами научного управления способности использовать значительные суммы;

— отсутствие культуры доведения научных результатов или опытных образцов до стандартных технологий делает для российских корпораций все более выгодным (с учетом времени и организационных усилий) покупку сравнительно дорогих и часто менее эффективных, но зато готовых и обеспеченных сервисом западных технологий;

— утрата современным Российским государством способности планировать и руководить развитием науки и технологий, — как, впрочем, и остальными сферами человеческой жизни, — делает невозможными прорывные исследования, которые и обеспечивают долгосрочную конкурентоспособность»<sup>1</sup>.

Несмотря на чрезмерную, на наш взгляд, категоричность такого рода выводов, их нельзя машинально игнорировать хотя бы потому, что они во многом справедливы (продолжающийся технологический застой в России в течение семи лет после начала экономического подъема является ярким тому подтверждением). Во всяком случае, как представляется, *масштабный прорыв России на мировой рынок высоких технологий вряд ли достигим во всех перечисленных отраслях, тем более одновременно*. Особую тревогу вызывает отказ правительства от политики «однозначного выбора и поддержки государством ограниченного круга научно-технических проектов или отраслей экономики», озвученный Президентом РФ В. Путиным на совместном заседании Совета Безопасности и Президиума Госсовета России в феврале 2004 г. Констатируя этот факт наряду с отсутствием стратегических целей в отечественной инновационной политике, Ю. Соколов утверждает, что:

«Пока что российская экономика не готова включиться в происходящие в мире процессы глобализации на равных с развитыми стра-

---

<sup>1</sup> Делягин М.Г. Указ. соч. С. 698.

нами. В стране нет ничего похожего на отлаженную систему вовлечения в хозяйственный оборот уже созданных научных разработок... В закрытом от процесса глобализации состоянии экономика России находится также не может, не теряя при этом определенную часть качества экономического роста. При дальнейшей имитации деятельности по оживлению инновационной сферы, которая демонстрируется в последние годы, будет формироваться скрытый, вернее, затушеванный искусственно потенциал устойчивого технологического отставания экономики страны»<sup>1</sup>.

*Во-вторых*, даже если намеченная для России квота на мировом рынке наукоемкой продукции и станет реальностью, это отнюдь не будет означать, что наша страна сможет оказывать сколько-нибудь заметное влияние на ход глобального технологического развития и международного обмена соответствующими товарами. Этот факт сам по себе говорит о том, что «абсолютизация» высокотехнологичного вектора в национальном развитии может стать весьма опасным заблуждением.

Наконец, *в-третьих* (и это представляется наиболее существенным), ни в коей мере не отрицая всей важности формирования полноценного высокотехнологичного сектора, можно утверждать, что **сбалансированное и поступательное развитие России не может базироваться исключительно на наукоемких отраслях**. Помимо поиска «прорывных» секторов необходимо определение и «стабилизирующих» отраслей. В этом смысле следует, очевидно, согласиться с Д. Соколовым в том, что требуется создание гармоничного хозяйственного комплекса, максимально защищенного от перепадов мировой конъюнктуры. По нашему мнению, этот комплекс должен сочетать в себе «отрасли прорыва» (в качестве которых действительно могли бы выступить те или иные высокотехнологические сектора), «жизнеобеспечивающие» отрасли (такие, как топливная промышленность, энергетика, металлургия, химическая промышленность, на экспорт продукции которых приходится основной объем валютных поступлений в страну) и «опорных» отраслей (в которых будет занята большая часть населения). Высокотехнологичная и сырьевая сферы не могут одновременно выполнять функции «опорных» отраслей по той простой причине, что они по своей природе не являются трудоемкими, и поэтому упомянутые проблемы занятости населения не могут быть решены за их счет

---

<sup>1</sup> Соколов Ю.И. Воспроизводственные возможности российской промышленности в условиях глобализации мирового хозяйства // Переход к инновационной экономике в Российской Федерации / Под ред. И.Р. Курнышевой. М.: ИЭ РАН, 2005. С. 24—25.

даже частично. Вопрос о том, какие именно отрасли должны быть выбраны в качестве «опорных», остается открытым до сих пор. Попытка внятно ответить на него была предпринята, пожалуй, лишь правительством Е. Примакова, когда предлагалось перенести акцент в развитии на легкую и текстильную промышленность («китайский вариант»). Однако в сегодняшних реалиях именно эти отрасли (наряду с сельским хозяйством и производством потребительских товаров длительного пользования), по всей видимости, должны принять на себя основную силу глобализационного удара в виде наплыва дешевых импортных товаров, в значительной степени освобожденных от таможенных пошлин и других внешнеторговых ограничений. Не смогут, очевидно, в полной мере решить проблему и многие из машиностроительных отраслей даже при условии создания в них сборочных производств по выпуску крупносерийной продукции, притом, что для высококвалифицированных рабочих в общем числе занятых неуклонно снижается и сегодня в России, по некоторым данным, составляет приблизительно 3%, конкурентоспособность производимых товаров в ближайшем будущем, может быть обеспечена, очевидно, лишь на уровне отдельных предприятий, но не в масштабе целых отраслей. При сохранении такой ситуации высока вероятность (особенно по истечении так называемого периода «тарифного связывания», предусмотренного правилами ВТО) закрытия в России значительного числа машиностроительных предприятий со всеми вытекающим из этого экономическими и социальными последствиями.

Где же искать выход? Какие сферы национального хозяйства могут сыграть роль эффективного амортизатора для отечественной экономики в целях устранения наиболее серьезных негативных последствий глобализации, обладая при этом достаточно высоким уровнем внутренней рентабельности и необходимой емкостью для потенциальной аккумуляции больших количеств свободной рабочей силы? Ответ на самом деле лежит на поверхности, однако в подавляющем большинстве случаев его просто не замечают, как нечто «второстепенное» но при этом совсем знакомое и давно ставшее привычным для глаза.

Для определения стратегических целей и задач управления туристическим бизнесом в работе были выявлены основные принципы управления, отражающие общие закономерности для туристических компаний различных компаний. К этим принципам в современных условиях глобализации экономики относятся.

1. Принцип международной конкурентоспособности, означающий, что в условиях глобализации экономики туристические компании для обеспечения стратегических возможностей осуществления своей

деятельности должны ориентироваться на мировой уровень туристических услуг.

2. Принцип новых задач означает, что в условиях ускорения отраслевых производственных циклов стратегически система управления туристическим бизнесом должны обеспечивать решение качественно новых задач на последующих этапах развития, а не механическое повторение традиционных услуг. На практике это приводит к необходимости ориентироваться на инновационный путь развития с применением метода маршрутных карт.

3. Принцип системного подхода и комплексности задач. Проектирование систем стратегического управления инновационной деятельностью в туристическом бизнесе должно основываться на системном анализе как объектов инноваций, так и процессов инвестирования при управлении ими. Это означает необходимость определения целей и критериев эффективности функционирования системы стратегического управления, анализа структуры процесса управления, вскрывающего весь комплекс вопросов, которые необходимо решить для того, чтобы проектируемая система наилучшим образом соответствовала установленным целям и критериям. При этом большинство процессов управления инновационной деятельностью взаимосвязаны и поэтому не могут быть сведены к простому независимому набору отдельных задач.

4. Принцип реинжиниринга. Этот принцип означает непрерывное развитие туристической компании как системы. При этом основные идеи построения, структура и конкретные решения системы управления должны позволять относительно просто настраивать туристическую компанию на решение задач, возникающих уже в процессе предоставления комплекса услуг, в результате подключения новых направлений деятельности, расширения и модернизации уже предоставляемых услуг, их информационного обеспечения и т.д.

5. Принцип единства и актуализации информационной базы означает, что в системе стратегического управления должна накапливаться и постоянно обновляться информация о спросе и предложении туристических услуг, необходимая для решения не какой-то одной или нескольких задач, а всей совокупности задач управления туристической компанией.

6. Принцип согласования пропускной способности различных звеньев системы. Скорость предоставления услуг в различных звеньях туристической компании должна быть согласована таким образом, чтобы избежать «узких мест»: перегрузок звеньев системы или существенных простоев звеньев, приводящих к неэффективному их использованию в туристическом комплексе.

## Принципы, цели и задачи реализации инновационной стратегии управления туристическим бизнесом

Принципы	Перспективные цели	Ключевые задачи
<p>1. Принцип международной конкурентоспособности</p> <p>2. Принцип новых задач</p> <p>3. Принцип системного подхода и комплексности задач</p> <p>4. Принцип реинжиниринга</p> <p>5. Принцип единства и актуализации информационной базы</p> <p>6. Принцип согласования пропускной способности различных звеньев системы</p> <p>7. Принцип рационального сочетания унификации и эксклюзивности услуг</p>	<p>1. Обеспечение долгосрочной стабильной прибыльности в деятельности туристической фирмы путем рациональной и гибкой к изменяющимся условиям мировой конъюнктуры туристических услуг</p> <p>2. Эффективное использование партнерского потенциала туристических компаний при повышении творческой активности и лояльности каждого участника туристического бизнеса.</p> <p>3. Создание за счет прибыли гарантий дальнейшему функционированию туристической фирмы, через различные резервные фонды позволяющие ограничивать и преодолевать риски, связанные с реализацией услуг на рынке.</p> <p>4. Определение рационального сочетания централизации и децентрализации управления при предоставлении менеджерам определенной степени свободы и самостоятельности в хозяйственной деятельности в целях быстрого реагирования и адаптации к изменяющимся условиям и преодолению рисков</p>	<p>1. Организация производства услуг с учетом международного уровня запросов потребителей на основе комплекса имеющихся инновационных ресурсов и обеспечение рентабельности деятельности туристической компании и ее стабильного положения на рынке.</p> <p>2. Разработка стратегии инновационной деятельности туристической компании</p> <p>3. Ранжирование целей инновационного развития туристической компании для определения очередности их решения</p> <p>4. Выработка системы мероприятий для достижения намеченных целей на долгосрочные временные периоды с учетом прогнозов глобальной трансформации социально-экономического развития</p> <p>5. Определение необходимых инновационных и инвестиционных ресурсов и источников их обеспечения для предоставления туристических услуг мировой конкурентоспособности</p> <p>6. Создание систем контроля выполнения поставленных задач и их корректировки в соответствии с динамикой мировой рыночной конъюнктуры</p> <p>7. Стимулирование работы сотрудников туристической фирмы путем создания для них лучших условий труда, достижения ими высокой квалификации, подчеркивающей эксклюзивность услуг, и установления конкурентоспособной заработной платы</p> <p>8. Постоянный контроль эффективности деятельности туристической компании и координация работы всех подразделений фирмы и партнеров</p> <p>9. Постоянный поиск и освоение новых рынков</p>

7. Принцип рационального сочетания унификации и эксклюзивности услуг. Разрабатывая систему управления инновационной деятельностью необходимо стремиться к тому, чтобы предлагаемые реше-

ния подходили, возможно, более широкому спектру задач организации. Необходимо в каждом случае определять разумную степень унификации, при которой стремление к широкому охвату систем управления не приведёт к существенному усложнению типовых решений, но при этом сохраниться исключительность (эксклюзивность) предоставляемых услуг.

Исходя из выделенных принципов, в работе были определены перспективные цели и ключевые задачи реализации инновационной стратегии управления туристическим бизнесом (табл. 1).

## Глава 2

# Информационно-аналитическое моделирование стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний

В процессе информационно-аналитического моделирования стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний обратим внимание на сложившиеся подходы в этом направлении:

- 1) информационно-аналитическое моделирование с использованием стандартов описания бизнес-процессов;
- 2) стратегическое моделирование на основе параметров внутренней и внешней среды.

Рассмотрим указанные направления.

**Информационно-аналитическое моделирование с использованием стандартов описания бизнес-процессов.**

В области моделирования бизнес-процессов, как одного из инструментов для поддержки деятельности руководителя, наиболее популярными являются стандарты описания семейства методологий IDEF (Integration definition for function modeling).

Рассмотрим ключевые проблемы использования IDEF.

Первая проблема связана с тем, что первоначальное использование IDEF, как и введение понятий "бизнес-процесс", "стандарт моделирования деятельности компании", "методология описания" и т.д., в российской компании чаще всего связано с внедрением на предприятии информационной системы. Информационные технологии выступают мощным "локомотивом" изменений, который приводит в движение все остальные части компании.

Вторая проблема является следствием первой и связана с представлением разработанных моделей менеджерам компании. Дело в том, что полученные схемы и описания наиболее удобны разработчикам информационных систем и аналитикам, но не всегда выразительны и наглядны. Особенно если необходимо сделать презентацию сложного процесса с целью обсуждения возможных его улучшений и сравнить два варианта ("as-is" и "to-be"). То есть про-

блема состоит не в какой-либо методологической сложности IDEF и не в том, что менеджеры не способны ее изучить (или не хотят этого делать), а именно в выразительности схем при обсуждении и принятии решений большим количеством участников в сжатые сроки (в объеме презентации).

При моделировании деятельности той или иной организации необходимо осуществить постановку и формализацию цели описания. По схемам бизнес-процессов, построенных, например, в стандарте IDEF0, для регламентации (настройки) деятельности организации устанавливается, что результат описания представляет собой набор схем текущей операционной деятельности, структурированных в лучшем случае по выполняющим процессам подразделениям или модулям ИС.

В результате крайне трудно использовать данные схемы, например, при:

- построении процессов стратегического планирования и бюджетирования;
- разработке нормативов и систем оценок качества выполнения ключевых процессов, определяющих, например, конкурентоспособность предложения компании;
- построении контроля процесса и отчетности для руководителей;
- определении целесообразности существования самого процесса, направления развития бизнеса, реструктуризации и т.д.

Кроме того, становится невозможной реализация в деятельности руководителя (а значит и деятельности предприятия) свойства целостности, хотя при построении схем бизнес-процессов компании это является необходимым условием. Из имеющегося опыта можно сделать заключение, что данное свойство наиболее сложно реализуемо, так как можно представить следующую формализацию:

$$C = \text{Целостность (П, И, Н, Д)},$$

где: *C* – смысл (миссия, цели) деятельности,

*П* — предмет деятельности,

*И* — инструментальная оснащенность, при ее отсутствии не может быть формализована сущность деятельности,

*Н* — непротиворечивость деятельности,

*Д* — полнота и дискретность, предельная ясность деятельности в каждой конкретной ситуации.

На рис. 1 приводится принцип моделирования процессов в стандарте IDEF0.

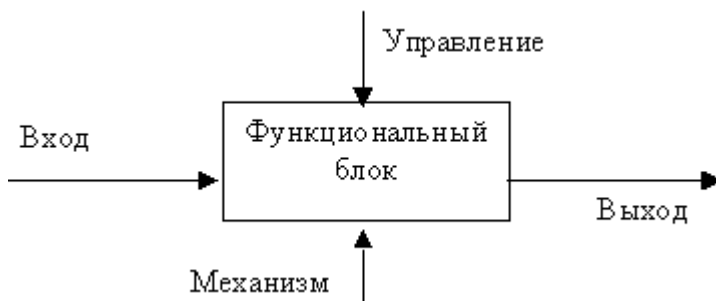


Рис. 1. Стандарт IDEF0.

Очевидно, чтобы получить схему, отвечающую обозначенным выше требованиям, необходимо сменить точку зрения (определяющую основное направление развития модели) при описании бизнес-процессов. Здесь возникает проблема в применении существующих и, главное, освоенных стандартов к описанию бизнес-процессов с целью управления организацией, с целью связать схемы текущей операционной деятельности с деятельностью руководителей, аналитиков и т.д. Это отсутствие при описании понимания компании как системы, сути процессного подхода (как следствие некорректная постановка задачи описания) и неэффективное использование самих моделей. В лучшем случае моделирование деятельности руководителя ограничивается одной функцией с множеством входов и выходов, что не помогает в преодолении трудности достижения целостности. К сказанному можно добавить слова американского исследователя М. Месаровича:

"В настоящее время уже довольно ясно, что систему нужно проектировать как целое, а не начинать с процесса и затем лишь добавлять необходимое управление. Несмотря на то, что можно привести примеры, в которых при проектировании технологии процесса учитывается и наличие управляющих подсистем, общесистемный подход, не делающий никакого разделения, все еще не реализован".

Одним из моментов, препятствующих достижению высокой результативности моделирования бизнес-процессов управления, состоит в многоцелевой, разнохарактерной по направлению и предметам деятельности организации.

**Стратегическое моделирование на основе параметров внутренней и внешней среды.**

Стратегическое моделирование может быть определено внешними и внутренними условиями, а также возможностями сотрудников организации (см. табл. 2)<sup>1</sup>

Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства представлены на рис. 2<sup>2</sup>.

Таблица 2

**Содержание инфраструктуры менеджмента организации**

Научные знания и практические умения людей	Внутренняя среда (аура организации)	Внешняя (общественная) среда
Экономические знания	Ценности	Рынок
Концепция менеджмента	Традиции	Профессиональная подготовка менеджеров
Концепция качества	Культура	Образование
Социологические знания	Социально-политическая атмосфера	Система государственного управления
Знания в области финансов	Экономическая психология	Ресурсы
Психологические знания	Правовое сознание	Структура собственности

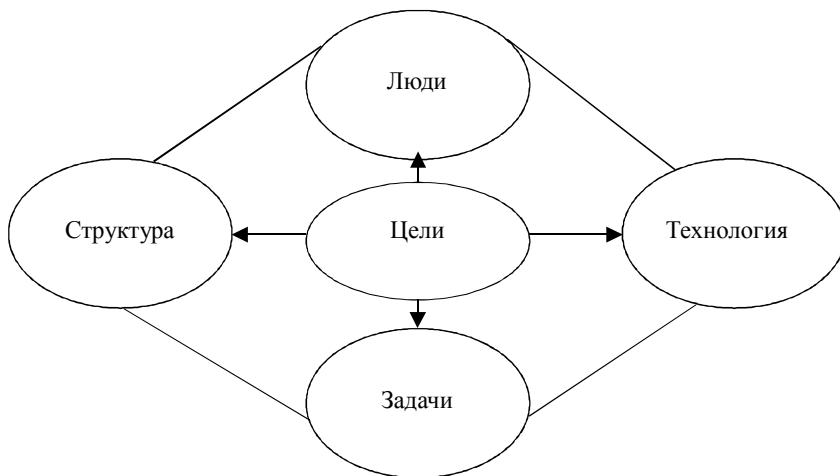


Рис. 2. Основные внутренние переменные организации, требующие внимания руководства.

<sup>1</sup> Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. – М.: КноРус, 2008.

<sup>2</sup> Там же.

Выработка целей необходима как для всей организации, так и для отдельных ее подразделений. Из-за различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим вектором при этом являются общие цели организации. Цели подразделений должны вносить конкретный вклад в цели всей организации, а не вступать в противоречие с целями других подразделений.

Логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации, называются **структурой организации**.

Основными концепциями, имеющими отношение к структуре организации, являются: специализированное разделение труда и сфера контроля (объем управления).

Другим направлением разделения труда в организации является формулирование **задач**, под которыми понимаются работы, которые должны быть выполнены заранее установленным способом в заранее установленные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность предусматривает выполнение ряда задач, которые рассматриваются как элементы необходимые для достижения целей организации.

Задачи организации традиционно делятся на три категории: работа с людьми, предметами (сырьем, инструментами, машинами, оборудованием) и информацией.

Четвертой важной внутренней переменной организации является **технология**. При этом под технологией, по высказыванию специалиста по проектированию работ Льюиса Дейвиса понимается «сочетание квалифицированных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Взаимоотношения между содержанием задач и технологией отражают наиболее известные классификации технологий (см. табл. 3)<sup>1</sup>:

- технологий промышленных предприятий исследовательницы управления Джоан Вудворд;
- технологий организаций в широком смысле социолога и теоретика организаций Джеймса Томпсона.

---

<sup>1</sup> Тебекин А.В., Филатов А.А. Основы менеджмента организации. – М.: ВИНТИ, 2005.

## Классификация технологий управления

Классификация технологий по:			
Д.Вудфорд		Д.Томпсону	
Содержание	Характеристика	Содержание	Характеристика
1.Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство	Одновременно изготавливается одно или малая серия одинаковых изделий в качестве опытного образца, либо для определенного покупателя и по его спецификациям	1.Интенсивная технология	Применение специальных приемов, навыков или услуг, для того, чтобы произвести определенные изменения в конкретном материале, поступающем для обработки
2.Массовое и крупносерийное производство	Изготавливается большое количество изделий, которые идентичны друг другу или очень похожи.	2.Многозвенные технологии	Применяется серии взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно
3.Непрерывное производство	Использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления (переработки) одинакового по характеристикам продукта в больших объемах	3.Посреднические технологии	Осуществляются встречи групп людей, являющихся или стремящихся быть взаимно полезными

Представленные категории в обеих классификациях достаточно схожи. Многозвенные технологии в классификации Томпсона эквивалентны технологиям массового и некоторым формам крупносерийного производства в классификации Вудфорд. Интенсивные технологии в классификации Томпсона эквивалентны индивидуальным технологиям в классификации Вудфорд. Посреднические технологии занимают промежуточное положение между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства.

Посреднические технологии в классификации Томпсона позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временные отношения как звено цепи в

непрерывной последовательности таких отношений. Поэтому посреднические технологии в классификации Томпсона рассматриваются как эквивалентные непрерывному производству в классификации Вудфорд.

Интересно отметить, что в условиях глобализации экономики и вертикальной интеграции туристических компаний, внедрения инноваций в туристическом бизнесе одновременно присутствуют: интенсивные, многосвязные и посреднические технологии.

Окончательную пригодность конкретной технологии делают люди, когда осуществляют свой потребительский выбор. Люди являются решающим фактором и внутри организации при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Таким образом, сотрудничающие **люди**, реализующие выполнение задач и делающие технологии полезными, являются пятой внутренней переменной.

Поскольку организация является открытой системой, то ее руководству в процессе управления постоянно приходится учитывать состояние внешней среды, поскольку из нее черпаются ресурсы (материальные, трудовые, финансовые).

Внешняя среда определяет (в том числе законодательно) правила деятельности на рынке, спрос на продукцию и услуги (рис. 3).

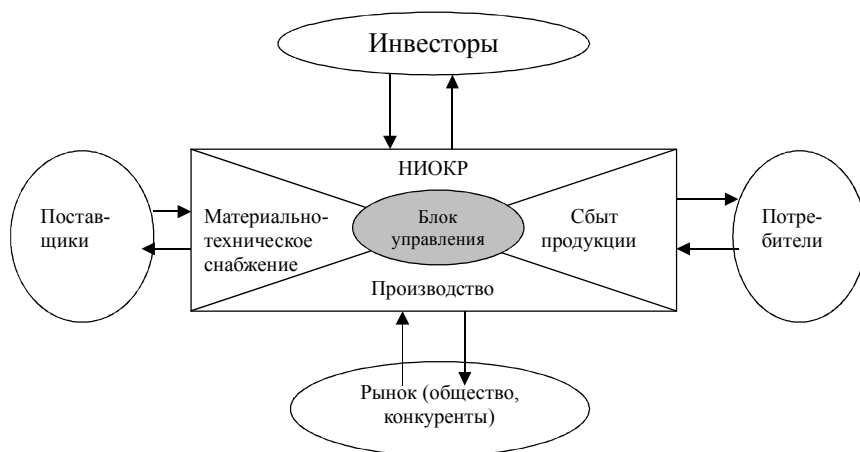


Рис. 2.3. Взаимосвязь организации с внешней средой

Менеджер как руководитель, от которого зависит успех организации, обязан уметь выявлять наиболее существенные факторы внеш-

ней среды, с точки зрения их влияния на организацию, и предложить наилучшие способы реагирования на внешние воздействия, чтобы обеспечить, как минимум, выживание фирмы на рынке.

В книге «Основы менеджмента» М.Мескона, М.Альберта и Ф.Хедоури приводится яркое сравнение организации с биологическим организмом: «Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспособляться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедовать дарвинизм в среде организации, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших».

В целом следует отметить, что существующие подходы не отражают в полной мере особенности информационно-аналитического моделирования стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний.

В связи с этим в соответствии с выделенными принципами, перспективными целями и ключевыми задачами инновационной стратегии управления туристическим бизнесом в работе была сформирована информационно-аналитическая модель стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний.

Разработанная информационно-аналитическая модель стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний содержит три ключевых блока: исходной информации, аналитических расчетов и оценок, принимаемых инновационных решений (рис. 4).

Особенность предложенной информационно-аналитической модели стратегического управления инновационной деятельности туристической компании заключается в том, что блок аналитических расчетов и оценок предполагает смешанную аддитивную оценку различных вариантов развития туристической компании:

$$I_{0j} = \alpha_j \cdot I_{1j} + \beta_j \cdot I_{2j} + \gamma_j \cdot I_{3j}, \quad (1)$$

где  $I_{0j}$  – комплексная оценка  $j$ -го варианта инновационной стратегии развития туристической компании,

$I_{1j}$ ,  $I_{2j}$ ,  $I_{3j}$  – оценки  $j$ -го варианта инновационной стратегии развития туристической компании по подходам дисконтирования денежных потоков, мультипликаторному и опционному соответственно,

$\alpha_j$ ,  $\beta_j$ ,  $\gamma_j$  – весомости подходов дисконтирования денежных потоков, мультипликаторного и опционного соответственно при  $j$ -ом варианте оценки инновационной стратегии развития туристической компании

$$\alpha_j + \beta_j + \gamma_j = 1.$$



Рис. 2.4. Информационно-аналитическая модель стратегического управления инновационной деятельностью туристической компании

Следует отметить, что по мере роста значимости инновационных составляющих стратегии возрастает значимость оценок по опционному подходу как признание перспектив развития туристической компании.

В результате анализа оптимизационных вариантов в качестве ключевого решения формируется комбинация рациональной совокупности инвестиционных проектов с использованием метода графа связей, который отражает направленность и силу влияния инвестиционно-инновационных проектов друг на друга. Результат этого влияния позволяет оценить силу синергетического эффекта инвестиционно-инновационная стратегии управления туристическим бизнесом в эпоху глобализации экономики.

# Глава 3

## Методы разработки инновационных стратегических управленческих решений

Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис. 5.

Образ действий и подходов, определяющих стратегию компании		
Усилия для качественного изменения стратегии	Действия по достижению краткосрочной прибыли	Действия в целях изменения условий в отрасли
Усилия для точной подстройки основной стратегии	Решения в функциональной области управления	Действия для усиления долгосрочной конкурентной позиции
Действия по решению специфических для компании проблем и стратегические внутренние действия	Подходы к диверсификации, поиск новых отраслей	Защитные действия против отечественных и зарубежных конкурентов
Действия по закреплению новых возможностей (НИОКР, новые рынки, приобретения и т. д.)		

Рис. 5. Основные компоненты стратегии компании.

Факторов, определяющих стратегию компании много. Простая модель первичных факторов, которые должны учитываться и по существу определять стратегию, приведена на рис. 6. Взаимодействие факторов обычно комплексное и имеет специфические отличия для отрасли и компании.

Как правило, стратегия не обеспечивает успеха, если не проведена граница между внутренней и внешней ситуацией, не обеспечено

приобретение существенных конкурентных преимуществ и не улучшена деятельность компании.



Рис. 6. Факторы, определяющие стратегический выбор компании

Рассмотрим наиболее распространенные методы разработки инновационных стратегических управленческих решений. К ним, в частности, относятся<sup>1</sup>: метод GAP-анализа («продукт-рынок»), метод матрицы BCG (Бостонской консультативной группы), модель Томпсона и Стрикленда, портфельная матричная модель Мак-Кинси DPM, модель «7S», модель комплексного делового анализа PIMS, модель ситуационного "SWOT-анализа", модель PEST-анализа, модель цепочки приращения стоимости М.Портера, модель анализа портфеля заказов компании П. Кралича, модель SPACE-анализа, модель Артура Д. Литтла (ADL/LC), модель Хофнера–Шенделя и др.

Рассмотрим некоторые из перечисленных схем стратегического развития.

<sup>1</sup> Тебекин А.В., Касаев Б.С. Менеджмент организации. – М.: КноРус, 2008.

В основе большинства способов принятия решений на основе анализа схем стратегического развития организации связаны с позиционированием организации в заданной системе координат, например «привлекательность рынка — конкурентные позиции», с последующим определением направления поступательного движения организации.

Рассмотрим процесс разработки управленческих решений по стратегии развития организации на основе матрицы BCG (Бостонской консультативной группы).

На рис. 7 приводится матрица БКГ. В данном варианте использующая показатели относительной рыночной доли (ось X) и относительной скорости роста рынка (ось Y) для отдельных оцениваемых продуктов. Скорость роста рынка определяется за какой-то интервал времени — скажем, за год.

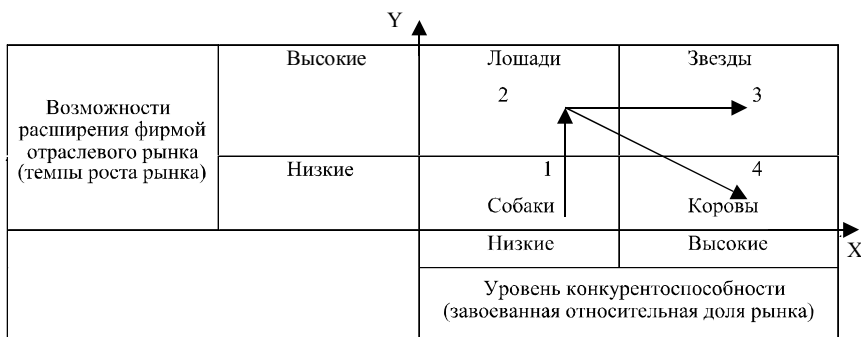


Рис. 7. Матрица BCG стратегии развития организации

В основу данной матрицы положены следующие допущения: чем больше скорость роста, тем больше возможности развития; чем больше доля рынка, тем сильнее позиции организации в конкурентной борьбе.

Пересечение этих двух координат образует четыре квадранта. Если продукты характеризуются высокими значениями обоих показателей, то они называются "звездами" — их следует поддерживать и укреплять. Если продукты характеризуются высоким значением показателя X и низким — Y, то они называются "дойными коровами" и являются генераторами денежных средств организации, поскольку в данном случае не требуется вкладывать средства в развитие продукта и рынка (рынок не растет или растет незначительно), но за ними нет будущего. При низком значении показателя X и высоком — Y продукты

называются "трудными детьми": их надо специально изучать, чтобы установить, не смогут ли они при известных инвестициях превратиться в "звезды". Когда как показатель  $X$ , так и показатель  $Y$  имеют низкие значения, то продукты называются "неудачниками" ("собаками", "догами"), приносящими или малую прибыль, или малые убытки; от них надо по возможности избавляться, если нет веских причин для их сохранения (возможное возобновление спроса, относятся к социально значимым продуктам и т.п.).

Обычно при использовании матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используются объем реализации или прибыль.

Матрица БКГ строится как для отдельных рынков, так и для суммарного рынка. Кроме того, помимо уровня отдельных продуктов, матрица применяется на уровне стратегической хозяйственной единицы (СХЕ) и организации в целом. В этом случае на матрицу наносятся не отдельные продукты, а данные по результатам деятельности отдельных СХЕ или организаций-конкурентов в целом. Известны случаи использования матрицы БКГ при проведении межстрановых сравнений.

С помощью данных матрицы БКГ руководители решают вопросы определения направлений предпочтительного инвестирования с целью завоевания большей рыночной доли, а может быть — снятия с производства какого-то продукта.

К числу принципиальных недостатков матрицы БКГ прежде всего относится следующий: она не учитывает взаимозависимости (синергетического эффекта) отдельных видов бизнеса — если такая зависимость существует, данная матрица дает искаженные результаты. Далее следует отметить, что оценка привлекательности рынка по показателю скорости изменения объема продаж и силы позиции бизнеса по показателю рыночной доли является сильным упрощением. Скорее, по каждому этому направлению должна быть проведена многокритериальная оценка, что и делается при использовании матрицы компании General Electric (GE): портфельной матрицы Мак-Кинси.

Портфельная модель Мак-Кинси рассматривает фактор «возможности расширения рынка» как многофакторное понятие «привлекательность рынка». Фактор «относительная доля рынка» вырос до понятия «стратегическое положение фирмы», характеризующего различные элементы внутренней среды предприятия (рис. 8).

Как видно из матрицы (рис. 8), верхний левый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верх-

ний левый угол и нижний правый угол, — двойственное положение и ограниченный рост, нижний правый угол — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Привлекательность рынка (бизнеса)	<i>Высокая</i>	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно использовать свое положение
	<i>Средняя</i>	Нужно инвестировать средства (расти)	Нужно развивать свои позиции	Нужно отказаться бизнеса (сбор урожая)
	<i>Низкая</i>	Нужно укреплять свои позиции	Нужно отказаться бизнеса (сбор урожая)	Нужно отказаться бизнеса (сбор урожая)
		<i>Плохое</i>	<i>Среднее</i>	<i>Хорошее</i>
		Стратегическое положение фирмы (сила бизнеса)		

Рис. 8. Портфельная матричная модель Мак-Кинси DPM

Модель Мак-Кинси «7С» не предлагает готовых вариантов стратегии, а является, скорее, хорошим способом осмысления основных внутренних факторов организации, оказывающих влияние на ее будущее. Взаимосвязь основных факторов развития показана на рис. 9.

Рассмотрим в качестве примера усиление авторитарности руководителя (стиль руководства). Это вносит соответствующие изменения в разделяемые ценности организации (часто не в лучшую сторону). В результате в организации начинаются процессы брожения, которые сказываются на качестве персонала, вследствие чего вынуждены претерпевать изменение структура организации и штат персонала. В целом это изменяет стратегию организации в части персонала.

Отметим значение модели «7С» в целом.

Модель показывает важность для планирования не только разработки финансовых показателей, но и учета качества работы, квалификации сотрудников, т.е. навыков, а также человеческих отношений и личных потребностей участников организации, выраженных в понятиях «совместные ценности» и «культура организации».

Модель определяет последовательность внутренних действий организации после принятия определенной стратегии.

Также действия включают:

а) планирование основных внутренних факторов организации, необходимых навыков и культуры, соответствующих выбранной стратегии;

б) установление вторичных от навыков и культуры элементов:

- структуры — организационные схемы, линии субординации, описание работ;
- системы — потоки работ в организации, процедура выполнения, учет и контроль;
- штата сотрудников — организация определяет, какие именно работники и в каком количестве ей необходимы;
- стиля — характеризует личный стиль руководства, характер поведения участников организации.

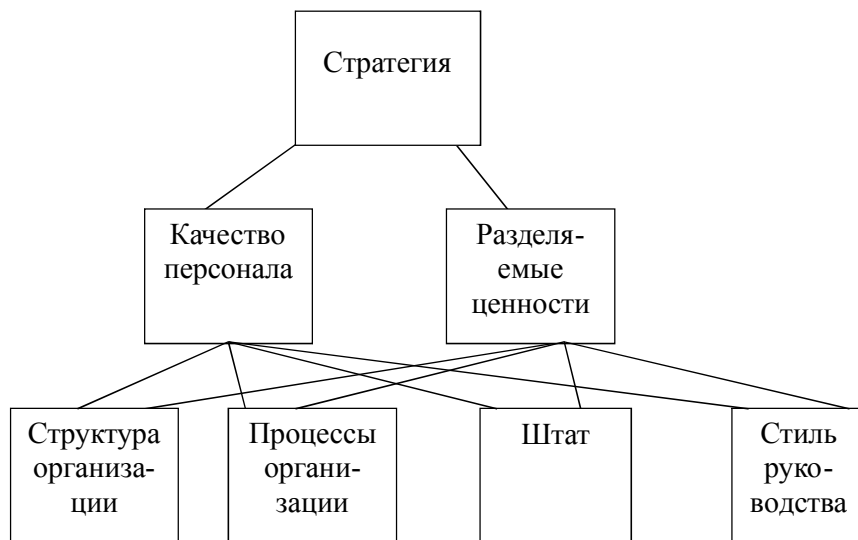


Рис. 9. Модель «7S»

Модель «7С» важна тем, что воспринимает планирование не только как процесс создания формальных схем и совокупности количественных показателей. Процесс планирования понимается здесь как установление связи и согласия между сотрудниками, как увязка их интересов, учет всех сторон деятельности человека на предприятии.

Рассмотрим модель А.Томпсона и А.Стрикланда, представляющую собой матрицу выбора стратегии развития в зависимости от динамики роста рынка данной продукции и конкурентной позиции фирмы (рис. 10).

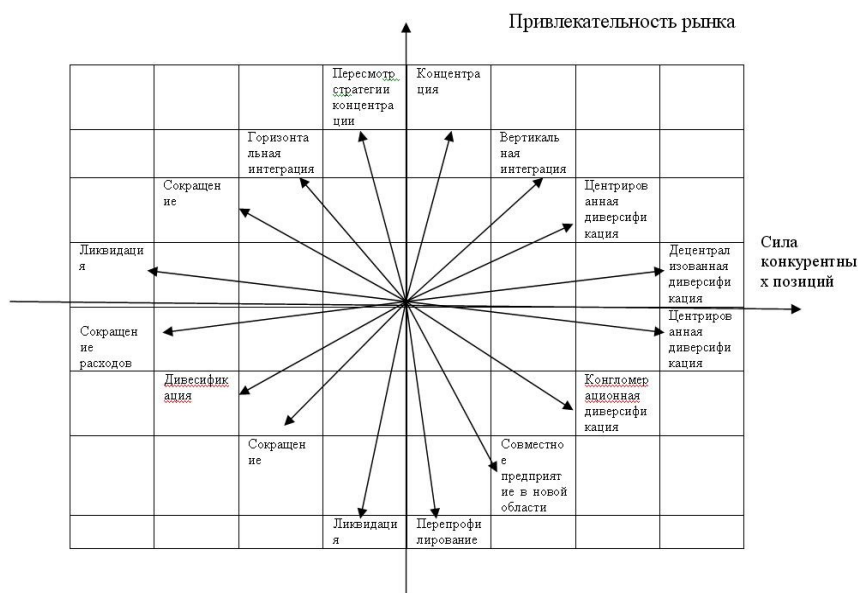


Рис. 10. Вариант использования модели А.Томпсона и А.Стрикланда при выработке стратегий развития.

Представленный вариант использования модели А.Томпсона и А.Стрикланда позиционирует организацию в векторном пространстве привлекательность рынка — сила конкурентных позиций и демонстрирует рекомендуемую направленность решений.

Так, например, при конкурентных позициях чуть выше среднего уровня и непривлекательном рынке рекомендуется сменить направление деятельности – репрофилировать предприятие. Если же предприятие имеет наихудшие позиции на рынке, который по привлекательности позиционируется чуть выше среднего, то целесообразно сменить менеджмент как минимум, либо ликвидировать предприятие.

Моделью, способной дать гораздо более конкретный материал для принятия стратегических решений, является комплексный деловой анализ ПИМС (PIMS).

Материалы ПИМС — результат обобщения опыта более 3000 предприятий Европы и Северной Америки. Показатели деятельности компаний отражены приблизительно в 30 основных переменных, влияющих на уровень прибыли, и разбиты на три группы: конкурентная позиция бизнеса; характеристика и привлекательность рынка, на

котором действует предприятие; и производственная структура предприятия.

Модель ПИМС выделяет также факторы, оказывающие наибольшее влияние на уровень прибыли: капиталоемкость, затем в порядке убывания — относительное качество продукта, относительная доля рынка, производительность труда. Модель ПИМС позволяет каждой организации учиться на опыте других предприятий выбирать наиболее удобные способы будущих действий для получения высоких доходов.

В условиях российской экономики изучение модели ПИМС носит в большей степени познавательный характер, поскольку этот метод стратегического анализа разработан для высокоразвитых, насыщенных, относительно устойчивых рынков и видов бизнеса. С этой точки зрения, статистический опыт североамериканского и японского бизнеса имеет для нашей экономики пока еще ограниченное применение.

Модель ситуационного "SWOT-анализа" позволяет оперативно диагностировать перспективы организации по состоянию внутренней среды (сила – S, слабость – W) и внешней среды (возможности – O, угрозы — T). На пересечении состояний внутренней и внешней среды формируются следующие группы ситуаций (рис. 11).

Поле «сила — возможности» SO демонстрирует те сильные стороны потенциала организации, которые обеспечивают ей использование представившихся благоприятных внешних возможностей. На этом сочетании может строиться стратегия перспективного развития организации.

Поле «слабость — возможности» WO демонстрирует те представившиеся внешние возможности, которые могут способствовать укреплению слабых позиций организации. На этом сочетании может строиться стратегия стабилизации организации за счет внутреннего совершенствования при благоприятной внешней обстановке.

		Внешняя среда организации	
		Возможности (O)	Угрозы (T)
Внутренняя среда организации	Сила (S)	Поле «сила — возможности» SO	Поле «сила — угрозы» ST
	Слабость (W)	Поле «слабость — возможности» WO	Поле «слабость — угрозы» WT

Рис. 11. Модель ситуационного "SWOT-анализа"

Поле «сила — угрозы» ST демонстрирует те внешние угрозы, которые могут пошатнуть сильные позиций организации. На этом со-

четании может строиться стратегия укрепления позиций организации за счет предвосхищения возможных событий неблагоприятной внешней обстановки.

Поле «слабость — угрозы» WT дает возможность руководству оценить целесообразность продолжения данного бизнеса при неблагоприятных внутренних и внешних условиях. При этом может принята стратегия выживания, диверсификации деятельности, перепрофилирования или ликвидации.

Возможности выбора стратегии в конкретной обстановке на основе инновационного развития отражает матрица Артура Д. Литла (ADL/LC). Поэтому рассмотрим подробнее перечень стратегий, предлагаемых фирмой ADL:

- Стратегия А — обратная интеграция,
- Стратегия В — развитие бизнеса за рубежом,
- Стратегия С — развитие производственных мощностей за рубежом,
- Стратегия D — рационализация системы сбыта,
- Стратегия Е — наращивание производственных мощностей,
- Стратегия F — экспорт той же продукции,
- Стратегия G — прямая интеграция,
- Стратегия H — неуверенность,
- Стратегия I — начальная стадия развития рынка,
- Стратегия J — лицензирование за рубежом,
- Стратегия K — полная рационализация,
- Стратегия L — проникновение на рынок,
- Стратегия M — рационализация рынка,
- Стратегия N — методы и функции эффективности,
- Стратегия O — новые продукты / новые рынки,
- Стратегия P — новые продукты / те же рынки,
- Стратегия Q — рационализация продукции,
- Стратегия R — рационализация ассортимента продукции,
- Стратегия S — чистое выживание,
- Стратегия T — те же продукты / новые рынки,
- Стратегия U — те же продукты / те же рынки,
- Стратегия V — эффективная технология,
- Стратегия W — традиционная эффективность снижения стоимости,
- Стратегия X — отказ от производства.

Любой из перечисленных вариантов так или иначе связан с инновационным стратегическим решением. Таким образом, рассмотрение методов управления портфелем компании по матрице ADL/LC также демонстрирует, что инновации выступают как важнейший стратегический инструмент бизнеса.

В целом при исследовании методов разработки инновационных стратегических управленческих решений в туристическом бизнесе выявлено, что положительный опыт стратегического управления крупными туристическими компаниями и их партнерскими отношениями демонстрирует целесообразность предварительного разбиения бизнеса на проблемные комплексы. Выделение комплексов определяется направленностью реализуемых туристических услуг. С учетом динамики потребительских предпочтений, выделяемые комплексы не должны быть идентичны формальным бизнес-единицам. Они делятся по инновационной составляющей на основные (акцепторы) и обеспечивающие (доноры) с позиций инвестирования. При разработке управленческих решений необходимо совместное использование методов количественных и качественных оценок. При этом количественные методы целесообразно использовать преимущественно для оценки текущих процессов, а качественные методы (в том числе преобразуемые в количественные методом экспертных оценок) – в качестве преобладающих для оценки будущих событий. Алгоритм, определяющий состав и последовательность методов, используемых при разработке инновационных стратегических управленческих решений в туристическом бизнесе, приведен на рис. 12.

Таким образом, в результате проведенных исследований были разработаны методологические основы формирования инновационной стратегии управления туристическим бизнесом в эпоху глобализации. В основе предложенного подхода предусматривается гибкая адаптация к изменяющимся запросам рынка с применением метода маршрутных карт за счет внедрения инноваций и диверсификации туристических услуг, рациональное использование внутренних ресурсов, укрупнение туристических бизнес-структур, наращивание объемов и доли туристических услуг в общем объеме товаров и услуг, предоставляемых населению.

В результате разработанная концепция стратегического управления туристическим бизнесом, включает в качестве важнейших составляющих инновационную стратегию развития. Основными элементами этой стратегии являются:

- создание инноваций, обеспечивающих мировую конкурентоспособность;
- поиск и привлечение стратегических профильных инвесторов;
- поиск стратегических партнеров, формирование механизмов согласования стратегических интересов и установление новых финансовых зависимостей при взаиморасчетах с ними;

- соблюдение пределов стратегического равновесия между существующими и формируемыми направлениями туристических услуг компании.



Рис. 12. Алгоритм, определяющий состав и последовательность методов, используемых при разработке инновационных стратегических управленческих решений в туристическом бизнесе.

## Заключение

1. Разработана концепция стратегического управления туристическим бизнесом, включающая в качестве важнейших составляющих инновационную стратегию развития, основными элементами которой являются: создание инноваций, обеспечивающих мировую конкурентоспособность; поиск и привлечение стратегических профильных инвесторов; поиск стратегических партнеров, формирование механизмов согласования стратегических интересов и установление новых финансовых зависимостей при взаиморасчетах с ними; соблюдение пределов стратегического равновесия между существующими и формируемыми направлениями туристических услуг компании.

2. Разработаны методологические основы формирования инновационной стратегии управления туристическим бизнесом в эпоху глобализации, предусматривающие гибкую адаптацию к изменяющимся запросам рынка с применением метода маршрутных карт за счет внедрения инноваций и диверсификации туристических услуг, рациональное использование внутренних ресурсов, укрупнение туристических бизнес-структур, наращивание объемов и доли туристических услуг в общем объеме товаров и услуг, предоставляемых населению.

3. Выявлено, что положительный опыт стратегического управления крупными туристическими компаниями и их партнерскими отношениями демонстрирует целесообразность разбиения бизнеса на проблемные комплексы с использованием метода диаграммы древа. Выделяемые комплексы не идентичны формальным бизнес-единицам и делятся на по инновационной составляющей на основные (акцепторы) и обеспечивающие (доноры) с позиций инвестирования. Эффективность стратегического управления обеспечивается перетеканием инвестиционных ресурсов из высокодоходных краткосрочных комплексов в мало доходные в текущем периоде, но перспективные комплексы, способные обеспечить стратегическое развитие всей туристической компании.

4. Разработана информационно-аналитическая модель стратегического управления инновационной деятельностью туристических компаний, позволяющая оперативно определять степень влияния каждого проблемного комплекса на текущее и перспективное финансовое состояние всей компании, что обеспечивает возможность не только выбора наиболее эффективных инвестиционных проектов, но и комбинаторного использования их рациональной совокупности с использованием метода графа связей.

# Литература

## Российские законодательные, нормативные акты и официальные документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Гражданский кодекс Российской Федерации.
3. Таможенный кодекс Российской Федерации.
4. Уголовный кодекс Российской Федерации.
5. Кодекс об административных правонарушениях Российской Федерации.
6. Закон РСФСР от 15 декабря 1978 г. «Об охране и использовании памятников истории и культуры» (с изм. от 18 января 1985 г., 25 июня 2002 г.).
7. Закон РСФСР от 25 декабря 1990 г. № 455-1 «О предприятиях и предпринимательской деятельности» (с изм. от 24 июня 1992 г., 1 и 20 июля 1993 г.).
8. Федеральный закон от 7 февраля 1992 г. № 2-ФЗ «О защите прав потребителей».
9. Федеральный закон от 23 февраля 1995 г. № 26-ФЗ «О природных лечебных ресурсах, лечебно-оздоровительных местностях и курортах» (с изм. от 22 августа 2004 г., 9 мая 2005 г.).
10. Федеральный закон от 14 марта 1995 г. № 33-ФЗ «Об особо охраняемых природных территориях» (с изм. от 30 декабря 2001 г., 22 августа, 29 декабря 2004 г., 9 мая 2005 г.).
11. Федеральный закон от 15 августа 1996 года «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию».
12. Федеральный закон от 24 ноября 1996 г. № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (с изм. от 10 января 2003 г., 22 августа 2004 г.).
13. Федеральный закон от 24 июня 1999 г. «Об особенностях туристской деятельности в сфере организации клубного отдыха».
14. Федеральный закон от 8 августа 2001 г. № 128-ФЗ «О лицензировании отдельных видов деятельности» (с изм. от 2 июля 2005 г.).
15. Федеральный закон от 2 июля 2005 г. № 80-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон «О лицензировании отдельных видов деятельности», Федеральный закон «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при проведении государственного контроля (надзора)» и Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях».

16. Федеральный закон от 22 июля 2005 г. № 116-ФЗ «Об особых экономических зонах в Российской Федерации» (с изм. от 3 июня 2006 г.).

17. Проект Федерального закона «О внесении изменений в Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» (см. сайт Федерального агентства по туризму — [www.russiaturism.ru](http://www.russiaturism.ru), 28.09.2006).

18. Указ Президента РФ от 27 марта 1992 г. № 309 «Об особо охраняемом эколого-курортном регионе Российской Федерации — Кавказских Минеральных Водах».

19. Указ Президента РФ от 24 апреля 1994 г. № 813 «О дополнительных мерах по развитию туризма в Российской Федерации и об упорядочении использования государственной собственности в сфере туризма».

20. Указ Президента РФ от 22 декабря 1995 г. № 1284 «О реорганизации и развитии туризма в Российской Федерации», которым была одобрена одноименная Концепция.

21. Указ Президента РФ от 7 июля 1997 г. № 750 «Об обязательном личном страховании пассажиров».

22. Постановление Правительства РФ от 6 июля 1992 г. № 462 «Об особо охраняемом эколого-курортном регионе Российской Федерации — Кавказских Минеральных Водах».

23. Постановление Правительства РФ от 23 октября 1993 г. № 1063 об утверждении Федеральной программы «Развитие особо охраняемого эколого-курортного региона Российской Федерации — Кавказских Минеральных Вод».

24. Постановление Совета Министров — Правительства РФ от 25 декабря 1993 г. № 1343 «О лицензировании международной туристской деятельности».

25. Постановление Правительства РФ от 29 декабря 1994 г. № 1430 «Об особой экономической зоне — Кавказские Минеральные Воды».

26. Постановление Правительства РФ от 12 декабря 1995 г. № 1222 «О лицензировании международной туристической деятельности».

27. Постановление Правительства РФ от 2 февраля 1996 г. № 101 об утверждении Федеральной целевой программы «Развитие курортов федерального значения» (Собрание законодательства Российской Федерации. № 6. 1996).

28. Постановление Правительства РФ от 26 февраля 1996 г. № 177 об утверждении Федеральной целевой программы «Развитие туризма в Российской Федерации в период 1996—2000 гг.» (Собрание законодательства РФ. № 11. 1996). (Впоследствии ФЦП была свернута).

29. Постановление Правительства РФ от 7 декабря 1996 г. № 1426 об утверждении «Положения об округах санитарной и горно-санитарной охраны лечебно-оздоровительных местностей и курортов федерального значения».

30. Постановление Правительства РФ от 30 апреля 1997 г. № 511 об утверждении Федеральной целевой программы «Социально-экономическое развитие города — курорта Сочи на период до 2010 года».

31. Постановления Правительства РФ от 25 апреля 1997 г. № 490 «Правила предоставления гостиничных услуг в Российской Федерации» и от 15 августа 1997 г. № 1025 — «Правила бытового обслуживания населения в Российской Федерации», и № 1036 — «Правила оказания услуг общественного питания Российской Федерации». (Приняты в соответствии со ст. 38 Закона РФ «О защите прав потребителей»).

32. Постановление Правительства РФ от 24 января 1998 г. № 83 «О специализированных службах по обеспечению безопасности туристов»

33. Постановление Правительства РФ от 1 октября 1998 г. «О реализации отдельных норм Федерального закона «О порядке выезда из Российской Федерации и въезда в Российскую Федерацию», включающее «Положение об оформлении приглашения в Российскую Федерацию иностранных граждан и лиц без гражданства».

34. Постановление Правительства РФ от 11 декабря 1998 г. об утверждении «Положения о медицинском страховании иностранных граждан, временно находящихся в Российской Федерации».

35. Постановление Правительства РФ от 11 февраля 2002 г. № 95 «О лицензировании туроператорской и турагентской деятельности», утвердившее Положения о лицензировании туроператорской и турагентской деятельности.

36. Постановление Правительства РФ от 29 апреля 2002 г. № 284 «Об утверждении Положения о Министерстве здравоохранения Российской Федерации».

37. Распоряжение Правительства РФ от 11 июля 2002 г. № 954-р об одобрении «Концепции развития туризма в Российской Федерации на период до 2005 года».

38. Постановление Правительства РФ от 24 апреля 2003 г. № 241 об утверждении «Положения о подтверждении иностранным гражданином или лицом без гражданства наличия средств для проживания на территории Российской Федерации и выезда из Российской Федерации или предъявлении гарантии предоставления таких средств при обра-

щении за визой либо в пункте пропуска через Государственную границу РФ».

39. Постановление Правительства РФ от 28 августа 2003 г. № 532 «Об утверждении Положения о пребывании на территории Российской Федерации иностранных граждан-пассажиров круизных судов».

40. Постановление Правительства РФ от 6 апреля 2004 г. № 166 «Вопросы Федерального агентства по физической культуре, спорту и туризму».

41. Постановление Правительства РФ от 31 декабря 2004 г. № 901 «Об утверждении Положения о Федеральном агентстве по туризму».

42. Постановление Правительства РФ от 8 июня 2006 г. № 357 об утверждении Федеральной целевой программы «Развитие г. Сочи как горноклиматического курорта (2006 — 2014 годы)».

43. «Соглашение о сотрудничестве в области туризма», заключенное в рамках СНГ 23 декабря 1993 г.

44. Приказ Госкомитета РФ по физической культуре и туризму от 4 декабря 1998 г. № 402 об утверждении «Методических рекомендаций по планированию, учету и калькулированию себестоимости туристского продукта и формированию финансовых результатов у организаций, занимающихся туристской деятельностью».

45. Постановление Госгортехнадзора РФ от 6 июня 2003 г. № 72 об утверждении «Правил разработки и охраны месторождений минеральных вод и лечебных грязей».

46. Постановление губернатора Ленинградской области от 21 июня 2000 г. № 266-пг об утверждении региональной целевой программы «Развитие сферы туризма и рекреации Ленинградской области до 2005 года».

47. Доклад Государственного Совета Российской Федерации «О развитии курортно-рекреационного комплекса Российской Федерации». М., 2004.

## **Международные правовые акты и официальные документы**

1. Всеобщая Декларация прав человека. (Принята Генеральной Ассамблеей ООН 10 декабря 1948 г.).

2. Конвенция о таможенных льготах для туризма (1954 г.);

3. Будапештская конвенция по упрощению туристских путешествий (1976 г.).

4. Международная конвенция по контракту на путешествие (1970 г.).

5. Конвенция о защите мирового культурного и природного наследия (1972 г.).
6. Манильская декларация по мировому туризму (1980 г.).
7. Резолюция шестой Генеральной ассамблеи ВТО (София), на которой были приняты Хартия туризма и Кодекс туриста (1985 г.).
8. Софийская резолюция VI сессии Генеральной Ассамблеи ВТО, принявшей Туристский билль о правах, Хартию туризма, Кодекс туриста (1985 г.).
9. Резолюция девятой Генеральной Ассамблеи ВТО (Буэнос-Айрес), касающаяся упрощения поездок, а также безопасности и защиты туристов (1991 г.).
10. Рио-де-Жанейрская декларация по окружающей среде и развитию (1992 г.).
11. Туристская декларация Мирового туристского форума в Осаке и Всемирной конференции министров по туризму (1994 г.).
12. Генеральное соглашение по торговле услугами (1994 г.).
13. Каирская резолюция XI сессии Генеральной Ассамблеи ВТО по предотвращению организованного секс-туризма (1995 г.).
14. Манильская декларация по социальному воздействию туризма (1997 г.).
15. Глобальный этический кодекс туризма (1999 г.).

## **Книги, брошюры, статьи, справочно-информационные издания**

1. Аванесова Г.А., Воронкова Л.П., Маслов В.И., Фролов А.И. Туризм, гостеприимство, сервис: Словарь-справочник. / Под ред. Л.П. Воронковой. М.: Аспект Пресс, 2002.
2. Авдокушин Е.Ф. Международные экономические отношения. М.: Юристъ, 2001.
3. Азар В.И. Экономика и организация туризма. М.: Профиздат, 1993.
4. Азар В.И., Акишин В.Н., Биржаков М.Б. и др. К вопросу изменений и дополнений основ законодательства о туризме. Туристские фирмы. Вып. 22. СПб. М.: ОЛБИС, 2000.
5. Александрова А.Ю. Международный туризм: Учебное пособие для вузов. М.: Аспект Пресс, 2001.
6. Александрова А.Ю. Структурные изменения рынка международного туризма в условиях глобализации и постфордизма // Теория и практика международного туризма. М.: КНОРУС, 2003

7. Амирханов М.М., Татаринов А.А., Трусов А.Д. Экономические проблемы развития рекреационных регионов / Под ред. Макарова В.Л. М.: Экономика, 1997.
8. Ананьев М.А. Экономика и география международного туризма. М.: МГУ, 1975.
9. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 2002.
10. Барчукова Н.С. Международное сотрудничество государств в области туризма. М.: Международные отношения, 1986.
11. Бауман З. Глобализация. Последствия для человека и общества. М.: Весь мир, 2001.
12. Биржаков М.Б. Введение в туризм. СПб.: Невский фонд, 2000.
13. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма — ответы на глобализацию. М.: Прогресс — Традиция, 2001.
14. Бобина Н.В. Государственная политика в области развития туризма. В сб. «Проблемы, инновационные подходы и перспективы развития индустрии туризма». Материалы 5-й Международной научно-практической конференции. Сочи, 11-14 мая 2005 г.
15. Богданова С. Туристские информационные центры России. / Туризм, 2005, №5.
16. Богданов Е.И. и др. Планирование на предприятии туризма. СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
17. Богданов Е.И. и др. Экономика туризма: теория и практика: учебное пособие. Т. 1. СПб.: Омега, 1998.
18. Богданов Е.И. и др. Планирование на предприятии туризма. СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
19. Боков М.А., Ветитнев А.М., Попков В.П., Угрюмов Е.С., Шаповалов В.И. Менеджмент в санаторно-курортных организациях. / Под науч. ред. М.А. Бокова. В 3-х частях. СПб.: СПбГУЭФ, 2001.
20. Большой Глоссарий терминов международного туризма. / The Great Glossary of Terms for the International Tourism. / Под ред. М.Б. Биржакова, В.И. Никифорова. СПб.: «Издательский дом Герда», «Невский фонд», 2002.
21. Буглай В.Б., Ливенцев Н.Н. Международные экономические отношения. М.: Финансы и статистика, 2001.
22. Булгакова А.Н. Особенности развития сельского туризма в зарубежной Европе. В кн. «Теория и практика международного туризма», М.: КНОРУС, 2003.
23. Бухтоярова И., Корсакова А. Рынок туристических услуг — инструмент развития регионов. / Федерализм, 2004, №1, с. 201-223.

24. Бхагвати Дж. В защиту глобализации. М.: Людомир, 2005.
25. Быков А.Т., Карпова Г.А., Кветанадзе Л.А., Романов С.М., Романова Г.М. Курортно-туристский комплекс как объект управления. / Под ред. Г.А. Карповой. СПб.:СПбГУЭФ, 2000.
26. Ветитнев А.М. Маркетинг санаторно-курортных услуг. М.: Медицина, 2001.
27. Венгеров А.Б. Теория государства и права: Учебник для юридических вузов. М.: Юриспруденция, 2000.
28. Внешнеэкономический комплекс России: современное состояние и перспективы. М.: ВНИКИ, 2005, №2.
29. Волошин Н.И. Правовое регулирование туристской деятельности. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 1998.
30. Восколович Н.А. Маркетинг туристских услуг. М.: Экономический факультет МГУ, ГЭИС, 2001.
31. Гидденс Э. Ускользящий мир. Как глобализация может изменить нашу жизнь. М.: Весь мир, 2004.
32. Голубев В.А. Государственная поддержка Развития туризма и курортов. Сборник «Информация и право». Туризм и курорты. / Гл. ред. В. А. Захаров. СПб: Межрегиональный информационно-издательский центр, 2001.
33. Горохов А.Ю, Игнатъев А.В. Недостающий компонент несуществующей стратегии. / Россия XXI, 2006, №5, с. 98-118.
34. Глобализация: контуры XXI века. Ч. 2. М.: ИНИОН, 2002.
35. Гражданское право: Учебник. Том I (под ред. д.ю.н., проф. О.Н. Садикова). М.: Юридическая фирма «Контракт»: «ИНФРА-М», 2006.
36. Гранберг А.Г. Основы региональной экономики. М.: ГУ ВШЭ, 2000.
37. Гуляев В.Г. Туризм: экономика и социальное развитие. — М.: Финансы и статистика, 2003.
38. Губенко Н.Н., Писаревский Е.Л. Законодательство в сфере туризма. Состояние и перспективы. Туризм: право и экономика, № 1(1), 2003.
39. Деягин М. Мировой кризис. Общая теория глобализации. М.: ИНФРА-М, 2003.
40. Дехтярь Г.М. Лицензирование и сертификация в туризме. Учеб. пособие. М.: Финансы и статистика, 2003.
41. Дзарасов С.С. Мэйнстрим в России: провал и альтернатива. М.: РАН, Кафедра экономической теории и предпринимательства, 2005.
42. Доклад о мировом развитии 2006, Всемирный банк, М.: Весь мир, 2006.

43. Долматов Г.М. Международный туристский бизнес: история, реальность и перспективы. Ростов-на-Дону: Феникс, 2001.
44. Ефремова М.В. Основы технологии туристского бизнеса. М.: «Ось-89», 2001.
45. Захаров В.О. Формирование общеевропейского экономического пространства в условиях глобализации: проблемы и перспективы. М.: Научная книга, 2004.
46. Зорин И.В., Квартальнов В. А. Энциклопедия туризма: Справочник. М.: Финансы и статистика, 2003.
47. Игнатъев А.В. Экономика туристского предприятия: Курс лекций. М.: Московский гуманитарный университет, 2004.
48. Игнатъев А.В. К вопросу об усилении функций туризма в постиндустриальном обществе. В сб. «Туризм и региональное развитие», Смоленск, Смоленский гуманитарный университет, 2006, с. 127 -133.
49. Ильина Е.Н. Туроперейтинг: стратегия и финансы. М.: Финансы и статистика, 2002.
50. Исмаев Д.К. Маркетинг иностранного туризма в Российской Федерации. Теория и практика деятельности туристских фирм. М.: Мастерство, 2002.
51. Испания: Экономика — Бизнес — Туризм (информационно-аналитический справочник). / Редколлегия: Заседателев В.В., Майорский Б.Г., Большов В.Л., Сорокин Д.Е., Зельднер А.Г. М.: Институт экономики РАН, 2001.
52. Карнаухов С. Слагаемые коммерческого успеха. // Экономика и жизнь, 2002, №37.
53. Квартальнов В.А. Иностраный туризм. М.: Финансы и статистика, 2001.
54. Квартальнов В.А., Романов А.А. Международный туризм: политика развития: учебное пособие. М.: Советский спорт, 1998.
55. Квартальнов В.А. Туризм: Учебник. М.: Финансы и статистика, 2000.
56. Клепацкий Л.Н. Проблемы трансформации международных отношений. В кн. «Мегатренды мирового развития». М.: Экономика, 2001.
57. Козлов И.И. Курорты профсоюзов. Справочник. М.: Профиздат, 1991.
58. Козырев В.М. Туристская рента. М.: Финансы и статистика, 2001.
59. Корнеев С.Е., Биржаков М.Б., Викулова О.Н. Обзор законодательства Российской Федерации в сфере туризма. Туристские фирмы. Вып. 33. СПб.: Невский Фонд, 2004.

60. Корнеев С.Е. Деятельность Российского союза туристской индустрии в сфере законотворчества. Туристские фирмы. Вып. 30. СПб.: Невский Фонд, 2003.
61. Котлер Ф., Боуэн Дж., Мейкенз Дж. Маркетинг: Гостеприимство. Туризм. М.: ЮНИТИ, 1999.
62. Красников Г.Я. Возрождение наукоемких отраслей промышленности: реальность или фантазия? // Пути стабилизации экономики России». М.: Информэлектро, 1999.
63. Кротова Е.Л. Рекреационно-туристский комплекс региона: теория и практика реформирования. Екатеринбург: УрО РАН, 2001.
64. Маринин М.М. Туристские формальности и безопасность в туризме. М.: Финансы и статистика, 2003.
65. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. М.: Экономика, 2001.
66. Международный туризм: Правовые акты / Сост. Н.И. Волошин. М.: Финансы и статистика, 2000.
67. Менеджмент туризма: Туризм и отраслевые системы. М.: Финансы и статистика, 2001.
68. Менеджмент туризма. Туризм как вид деятельности. М.: Финансы и статистика, 2001.
69. Менеджмент туризма: Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 2001.
70. Мировая экономика: нарастающий процесс глобализации (прогноз на 2010—2015 годы). М., 1998.
71. Никифоров В.И. Сфера туризма: рыночный механизм и система управления. СПб.: СПбГУЭФ, 2000.
72. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. М.: Начала, 1997.
73. Обучение преподавателей по туризму. Всемирная туристская организация. Мадрид, 1996.
74. Основы туристской деятельности: Учебник. / Сост. Е.Н. Ильина. М.: Советский спорт, 2000.
75. Отчет о мировом развитии, 1997, Всемирный банк, М.: «Прайм — ТАСС», 1997.
76. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 1998.
77. Писаревский Е.Л. Законодательство в области туризма. Тенденции и перспективы. Туристские фирмы. Вып. 27. СПб.: Невский фонд, 2002.
78. Проблемы глобализации: теория и правила новой эпохи. / Под ред. М.Делягина. М.: ИНФРА, 2000.

79. Проблемы устойчивого развития регионов рекреационной специализации: Материалы конференции. Сочи: Сочинский научно-исследовательский центр РАН, 2003.
80. Проурзин Л.Ю. Туризм как экономический приоритет. М.: Новый век, 2003.
81. Путрик Ю.С., Терещенко А.А. Стандарты туристских общественных организаций. М.: Институт Наследия, 2004.
82. Путь в XXI век. Стратегические проблемы и перспективы российской экономики». М.: Экономика, 1999.
83. Розанова Т.П. Российский туризм в условиях рынка (организационно — экономический аспект). М.: Российская экономическая академия имени Г.В.Плеханова, 1999.
84. Российская Федерация: влияние туризма и путешествий на рынок труда и экономику, WTTC, 2005.
85. Российский статистический ежегодник, 2001, 2005.
86. Рябухин С.Н. Федеральные целевые программы развития регионов страны (Проблемы разработки, финансирования, оценки эффективности и контроля за реализацией) М.: Институт экономики РАН, 2002.
87. Сафронов Н.А. Экономика предприятия. М.: Юристъ, 2001.
88. Сенин В.С. Организация международного туризма. М.: Финансы и статистика, 2001.
89. Сергиенко Л.В. Организационно-экономический механизм функционирования социального туризма. М.: Диалог — МГУ, 2000.
90. Соколов Ю.И. Воспроизводственные возможности российской промышленности в условиях глобализации мирового хозяйства. В сб. «Переход к инновационной экономике в Российской Федерации». / Под ред. Курнышевой И.Р. М.: ИЭ РАН, 2005.
91. Соколова М.В. История туризма. М.: Институт туризма и гостеприимства, 2002.
92. Сорокин Д.Е. Россия перед вызовом. Политическая экономия ответа. М.: Наука, 2003.
93. Скрыпкин В.К. Курортно-туристский комплекс: маркетинг, перспективы развития, стратегия продвижения. СПб.: СПбГУЭФ, 1999.
94. Состояние и проблемы туризма в Российской Федерации. Аналитическая записка. Москва — Санкт-Петербург: Национальная Академия туризма, 2004.
95. Стратегическое планирование развития туризма. В двух частях. Часть 1. Планирование развития туризма на региональном уровне: учеб. Пособие /Ю.С. Путрик, С.В. Жадовская, Ю.В. Забаев, И.Ю. Кушнарёва; под ред. Ю.С. Путрика. — М.: Изд-во Московского Гуманитарного Университета, 2006.
96. Теория и практика международного туризма, М.: КНОРУС, 2003.

97. Терещенко А.А. О системности в разработке нормативно-правового обеспечения туристской деятельности. Туристские фирмы. Вып.27. СПб.: Невский Фонд, 2002.
98. Тёмный Ю.В., Тёмная Л.Р. Экономика туризма. М.: Советский спорт, 2003.
99. Труды Академии туризма: Сб. научных трудов. Вып. 4. / Под ред. Ю.В. Кузнецова, А.Т. Кириллова, Г.А. Карповой, Н.Н. Воскобойниковой, Е.В. Масловой. СПб.: Невский фонд, 2002.
100. Туризм в эпоху альянсов, слияний и приобретений. ЮН-ВТО, Мадрид, 2002.
101. Туризм и региональное развитие, Смоленск, Смоленский гуманитарный университет, 2006.
102. Туристский рынок Ивановской области. /Туризм, 2006, №7.
103. Туристский терминологический словарь: Справочно-методическое пособие. / Авт. — сост. И.В. Зорин, В.А. Квартальнов. М.: Советский спорт, 1999.
104. Туризм и гостиничное хозяйство. Москва — Ростов-на-Дону: Издательский центр «МарТ», 2004.
105. Туризм в цифрах. 2005: Стат. сб. / ИИЦ «Статистика России»; Российский союз туриндустрии. М., ИИЦ «Статистика России», 2006.
106. Харрис Годфри, Кац Кеннет М. Стимулирование международного туризма в XXI веке. / Пер. с англ. М.: Финансы и статистика, 2000.
107. Чудновский А.Д., Жукова М.А. Менеджмент туризма. М.: Финансы и статистика, 2002.
108. Шарафутдинов В.Н. Курортно-туристский комплекс Сочи: развитие в условиях рынка. М.: Институт экономики РАН, 2000.
109. Яковлев Г.А. Экономика и статистика туризма. М.: РДЛ, 2002.
110. Eastly W., Levin R., Roodman D. Aid, Policies and Growth: Comment. // American Economic Review, 2004, v. 94, № 3.
111. El Beltagui M., Sakr M. Seminar on Globalization and it's Challengers and Opportunities for Tourism Development in the Middle East and North Africa, Cairo, 2001.
112. Evan W.M. Identification with the human species: A challenge for the twenty-first century. // Human Relations, N-Y.; L., 1997, v. 50, № 8.
113. Ghoch B. Movements of people as a global challenges and the European dilemma. // Non-military aspects of international security. UNESCO, Paris, 1995.
114. Giddens A. The Consequences of Modernity, Cambridge, Polity Press, 1990.
115. Held D. Democracy and the Global Order. Cambridge, 1995.
116. IMF World Economic Outlook, September, 2005.

117. Kikuchi Ts. Intraregional cooperation and interregional competition in the age of globalization. // Japan review of international affairs, Tokyo, 1997, №11.

118. Marshall D. Understanding late-twentieth century capitalism: Reassessing the globalization theme. // Government and opposition. London, 1996.

119. Preston P.W. Political/Cultural Identity: Citizens and Nations in a Global Era. London, Sage Publ.

120. Rallet A. Development local et globalisation. // Sciences humaines. Paris, 1997, №906.

121. Robertson R. Globalization: Social Theory and Global Culture. London, Sage, 1992.

122. Salzman M., Matathia I. Lifestyles of the next millennium. // Futurist, Wash., 1998, v. 32, № 5.

123. Stalker P. Travailleurs sans frontieres // Travail, Geneve, 2000, № 34.

124. Wolf M. Humanity on the Move: The Myths and Realities of International Migrations. In "Financial Times", 2003, July 30.

125. Wallerstein I. Klassenanalyse und Weltsystemanalyse, in R.Kreckel (Hg). Soziale Welt, Sondersband, Gottingen, 1983.

**Игнатьев Андрей Владимирович**

**УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ  
В ТУРИСТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ**

*Монография*

Подписано в печать 14.08.2006  
Формат 60х90/16. Усл. печ. л. 3,0.  
Тираж 1 000 экз. Заказ № 288

Издательство «Палеотип»  
Лицензия ИД №05916 от 28 сентября 2001 г.  
125167, Москва, Ленинградский пр., д. 54а, оф. 43  
E-mail: paleotyp@mail.ru