

Т. П. Левченко

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ
ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ
САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ
КОМПЛЕКСОВ**

Учебное пособие

Казань
Издательство «Бук»
2018

УДК 338.486.2(075)

ББК 65.433я7

Л38

Левченко, Татьяна Павловна.

Л38 Система управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов : учебное пособие / Т.П. Левченко. — Казань : Бук, 2018. — 140 с.

ISBN 978-5-00118-097-5.

В учебном пособии исследуются проблемы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов в современных условиях. Проанализированы основные факторы, препятствующие развитию санаторно-курортных комплексов на инновационной основе. Рассмотрены особенности формирования системы управления инновационным развитием. В работе акцентировано внимание на применение современных методов управления инновационной деятельностью в санаторно-курортной сфере.

Работа предназначена для студентов, аспирантов, преподавателей и специалистов в области санаторно-курортного дела и туризма.

УДК 338.486.2 (075)

ББК 65.433я7

ISBN 978-5-00118-097-5

© Т.П. Левченко, 2018

© Оформление. ООО «Бук», 2018

ВВЕДЕНИЕ

На современном этапе развития российской экономики необходим поиск путей совершенствования имеющихся методов, моделей и механизмов управления инновационным развитием организаций санаторно-курортной сферы, используя современные информационные технологии, научные достижения и т. д., способные обеспечить повышение социально-экономической эффективности экономики страны в целом. Результаты научных исследований в области развития рынка инновационных продуктов в общем и инновационных санаторно-курортных услуг в частности и их влияние на развитие общества показывают, что вопросы экономического анализа влияния реализуемых инновационных услуг на эффективность деятельности предприятий санаторно-курортной сферы недостаточно разработаны, что вызывает необходимость дальнейшего исследования этих проблем.

В процессе исследования авторами было проанализировано формирование общественной потребности в инновационной деятельности, анализ действующей системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов в соответствии с целями конкретной экономической системы, и выявлено направление исследования, требующее детальной разработки — системы управления инновационным развитием.

Глава 1

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ КОМПЛЕКСОВ

1.1. Санаторно-курортный комплекс как объект управления

Санаторно-курортное дело в России традиционно является составной частью государственной политики и важным разделом системы народного здравоохранения. Россия обладает разнообразными целебными ресурсами, многие из которых уникальны. Наличие многообразных природных ресурсов позволило создать в нашей стране многогранную систему санаторно-курортного лечения и отдыха.

Санаторно-курортная сфера занимает особое место в системе национального хозяйственного комплекса, так как она обеспечивает физическое и психическое благополучие граждан, способствует увеличению общественного богатства за счёт восстановления трудовых ресурсов, обеспечивает занятость населения, что обуславливает её социальную и экономическую значимость. Огромный эффект от увеличения продолжительности и повышения качества жизни поправивших здоровье граждан.

Созданная в советский период система санаторно-курортного лечения и оздоровления не имела аналогов в мировой практике, являлась частью общей структуры эффективного оздоровления населения. В подтверждение этого факта отметим, что опыт организации санаторно-курортного лечения России взят за образец в более чем в 40 странах мира [7]. С точки зрения системы организации лечения и оздоровления санаторно-курортная сфе-

ра и сегодня является одной из наиболее перспективных направлений развития в стране.

Большинство специалистов, занимающихся проблемами развития санаторно-курортной сферы, отмечают ее уникальность и своеобразие, отсутствие прямых зарубежных аналогов, значимость для социальной реабилитации населения. Однако это своеобразие затрудняет отнесение его к определенной отрасли, создает трудности со статистическим учетом и вызывает сложности с управлением как в масштабе государства, так и на региональном уровне.

Отсутствие в науке фиксированных значений понятий и категорий ведет к многозначному толкованию одних и тех же явлений и процессов и, в конечном итоге, не способствует познанию объективной реальности.

Понятия «санаторно-курортный комплекс» и «санаторно-курортная сфера» воспринимаются как идентичные. Поэтому, чтобы выделить более конкретное определение понятия «санаторно-курортный комплекс» и обозначить его четкую роль в экономике региона, рассмотрим наиболее характерные подходы к определению и характеристике санаторно-курортного комплекса.

В настоящее время в науке сложился терминологический аппарат, включающий определенный набор базовых и вспомогательных категорий. В экономической литературе понятие санаторно-курортный комплекс трактуется неоднозначно, прежде всего, в зависимости от объекта и предмета конкретного исследования.

Многие ученые (Лебедева Л. С., Зиннатова Р. Ш., Меретукова С. К.) [42, 44, 25] понимают под санаторно-курортным комплексом (СКК) межотраслевое образование различных организаций, специализирующихся на оказании санаторно-курортных и рекреационно-досуговых услуг, объединенных по территориальному признаку в курортных местностях, работающих в тесной взаимосвязи, но выполняющих свои самостоятельные функции и решающих как важные социальные задачи по рекреации, лечению и оздоровлению населения, так и коммерческие задачи его учредителей.

Другие исследователи (Быкова О. Н. Боков М. А.) [14, 26] рассматривают санаторно-курортный комплекс более расширенно

и отмечают, что не только предприятия санаторно-курортного комплекса (санатории, санатории-профилактории) входят в СКК, а также еще и предприятия инфраструктуры санаторно-курортного комплекса (транспорт, связь, водо-, тепло- и энергоснабжение, и т. п.).

По мнению Хайдукова Д. С. [33] под санаторно-курортным комплексом следует понимать межотраслевой кластер, формирующийся из географически соседствующих предприятий, предоставляющих санаторно-курортные услуги населению, а также связанных с ними компаний, действующих в курортной сфере, взаимодополняющих друг друга, ключевым условием успешной деятельности которого является наличие ряда инфраструктурных, культурно-исторических и особых природных ресурсов.

Анализ представленных определений показывает, что на сегодняшний день многие специалисты под СКК понимают совокупность предприятий любой организационно-правовой формы, оказывающих как специализированные лечебно-оздоровительные, так и сопутствующие услуги в рамках определенной территории (города, района, края, страны). Использование подобной терминологии предполагает не изолированное исследование проблем у отдельных единиц, а совокупное, системное изучение экономического взаимодействия элементов, которые подвержены различным количественным и качественным изменениям. Логично было бы определить все инфраструктурные составляющие в качестве подкомплексов (подсистем) и рассматривать деятельность хозяйствующих субъектов с позиций функционирования более общей системы — санаторно-курортного комплекса.

Однако, раскрывая экономическое содержание и структуру санаторно-курортного комплекса вполне обосновано считать, что СКК — это самостоятельный хозяйствующий субъект с правом юридического лица, представляющий межпроизводственное образование групп производств и различных служб, специализирующихся на оказании санаторно-курортных и рекреационно-досуговых услуг, ключевым условием успешной деятельности которого, является оздоровительных населения и максимизация прибыли от реализации услуг. Составные части санаторно-курорт-

ного комплекса находятся в реальной взаимозависимости, поэтому неудовлетворительная работа одной части комплекса может препятствовать успеху других.

Следует отметить, что с позиции изучения экономических связей оправданно использование категории «санаторно-курортный комплекс» как некоей экономической системы, состоящей из различных элементов (групп производств). В переводе с латинского, комплекс (complexus) означает связь (сочетание) и в самом общем смысле определяется как совокупность предметов, явлений или свойств, образующих одно целое.

Установлено, что в функционально-территориальном аспекте санаторно-курортный комплекс представляет собой определённую инфраструктуру или сеть расположенных на территории комплекса групп производств и подразделений. Практически все инфраструктурные объекты СКК используются не только гостями СКК, но и местными жителями. И только небольшая часть этой инфраструктуры применяется исключительно в оздоровительных и туристских целях. В то время как местные жители посещают благоустроенные парки, пляжи, спортивные сооружения, пользуются медицинской базой санаторно-курортного комплекса, возникают позитивные внешние эффекты. За счёт средств СКК производится общественное благо.

Основная производственная часть санаторно-курортного комплекса образуется в результате сочетания санаторно-курортного, туристско-экскурсионного и спортивно-оздоровительного инфраструктуры (рис. 1.1).

По мнению М. Портера, в санаторно-курортном бизнесе удовлетворённость клиентов зависит не только от восприятия первичных объектов (пляжей, горнолыжных трасс, исторических достопримечательностей), но и от уровня комфорта и сервиса санаторно-курортного комплекса, обслуживания в ресторанах, доступности и качества сувениров, от состояния аэропортов, транспортной инфраструктуры. Отмечается, что санаторно-курортные продукт не сохраняются в течение длительного времени и не обладают свойством накапливаемости. Эта особенность объясняет то, что производство и потребление санаторно-курортных продук-

тов осуществляются в непосредственном взаимодействии субъекта и объекта санаторно-курортной деятельности.

санаторно-курортная инфраструктура	лечебно-оздоровительные центры, объекты размещения, сеть терренкурных маршрутов и т.д.
туристско-экскурсионная инфраструктура	развлекательные центры, туристско-экскурсионные агентства, туристский транспорт и т.д.
спортивно-оздоровительная инфраструктура	спортивно-оздоровительные центры, пункты проката спортивного инвентаря, спортивные площадки, бассейны, тренировочные залы, стадионы и другие спортивные сооружения
СКК	

Рис.1.1. Инфраструктурная основа санаторно-курортного комплекса

Санаторно-курортный продукт представляет собой комплекс взаимосвязанных санаторно-курортных и обеспечивающих услуг, предназначенных для удовлетворения потребностей населения в отдыхе и оздоровлении. При этом разнообразные ресурсы курортной местности (рекреационные, инфраструктурные и природные) должны быть вовлечены в процесс предоставления санаторно-курортных услуг, а не просто иметься в наличии. Важная особенность санаторно-курортного продукта заключается в том, что он может быть потреблён клиентом только на территории санаторно-курортного комплекса с уникальными природными условиями и набором специализированных услуг.

С нашей точки зрения необходимо выделить основную и обеспечивающую компоненту санаторно-курортного продукта (рис. 1.2). Основная компонента представлена группой услуг, предоставляемых подразделениями СКК: туристско-экскурсионным, спортивно-оздоровительным и санаторно-курортным. К обеспечивающей компоненте относятся сопутствующие услуги, предоставляемые службами питания, транспортными, торговыми, сервисными др. Несмотря на то, что обеспечивающая ком-

понента санаторно-курортного продукта не является его основой, при её отсутствии появляются различные препятствия в реализации целей рекреантов санаторно-курортного комплекса. Основная компонента, представляет собой необходимый комплекс предоставляемых услуг, которые предназначены для удовлетворения потребностей клиентов в оздоровлении и отдыхе.



Рис. 1.2. Компоненты санаторно-курортного продукта

Такое структурирование на основную и обеспечивающую компоненты, имеет практическое значение для развития механизмов регулирования рынка санаторно-курортных услуг, реализации эффективной маркетинговой политики и формирования стратегии развития СКК.

Выделение санаторно-курортного комплекса как самостоятельного хозяйствующего субъекта целесообразно с точки зрения возможности эффективно внедрять инновации. Только при наличии мощной инфраструктуры, трудовых, финансовых и др. ресурсов возможна реализация инноваций в силу их высокой затратности.

Рассматривая санаторно-курортный комплекс как объект управления, следует отметить, что для всей санаторно-курортной сферы (СКС) период 1990–2000 годов стал определяющим по переходу к рыночным отношениям и реализации государственной политики в сфере курортного дела, которую в это время осуще-

ствлял Государственный комитет по физической культуре, спорту и туризму.

В таблице представлен анализ наиболее существенных, на наш взгляд, тенденций изменения системы управления СКК, сложившихся к настоящему времени.

Таблица 1.1

Основные тенденции изменения системы управления санаторно-курортными комплексами в период с конца 90-х годов по настоящее время

Тенденции	Последствия
1. Ликвидация системы централизованной загрузки через профсоюзы и ведомства	<ul style="list-style-type: none"> — появление новых предприятий, оказывающих услуги; — расширение альтернатив потребительского выбора; — рост конкуренции между СКК
2. Либерализация системы государственного регулирования и контроля качества санаторно-курортных услуг	<ul style="list-style-type: none"> — расширение возможностей СКК гибко реагировать на потребности регионов, отдельных предприятий и организаций, лиц; — развитие международных процессов обмена информацией и специалистами; — стихийное развитие рынка санаторно-курортных услуг, не позволяющее целенаправленно и последовательно регулировать стабильную загрузку в СКК; — снижение качества услуг санаторно-курортного комплекса
3. Ликвидация государственной поддержки в финансировании СКК	<ul style="list-style-type: none"> — снижение нагрузки на госбюджет в условиях кризиса; — расширение возможностей самостоятельного поиска материального обеспечения СКК; — формирование рыночного ценового механизма регулирования спроса и предложения на услуги; — снижение потенциала и материальной базы; — отсутствие квалифицированных кадров; — преобладание экономического результата деятельности предприятий над социальным.

Установлено, что в последнее десятилетие XX века реформирование российской экономики привело к изменению организационно-правовых форм собственности входящих в состав санаторно-курортной сферы организаций. Сегодня СКК имеет многочисленный состав собственников (рис.1.3).



Рис. 1.3. Субъекты управления санаторно-курортным комплексом

Поскольку санаторно-курортный комплекс является частью туристской сферы и сферы здравоохранения, объектами государственного регулирования, а также представляют интерес для инвесторов, то СКК как объект управления можно рассматривать с трех позиций:

- 1) управление со стороны отечественных и иностранных инвесторов;
- 2) управление со стороны государственных органов власти;
- 3) управление со стороны предпринимателей (головная организация).

Государство может осуществлять как прямое регулирование деятельности СКК с помощью издания нормативно-правовых актов и налогообложения, так и косвенное — в форме программ развития. В настоящее время не существует комплексной программы развития санаторно-курортных комплексов, но существуют программы развития территорий в сфере туризма, в области инвестиций и здравоохранения из которых можно выделить следующие приоритетные направления развития:

- совершенствование системы государственного регулирования в санаторно-курортной сфере;
- создание статистической базы СКК;
- организация работы по формированию краевых целевых программ и инвестиционных проектов по привлечению инвесторов;

- межведомственная координация санаторно-курортной и туристской деятельности в регионе;
- рационализация использования природно-климатических и культурно-исторических ресурсов региона;
- управление налоговым бременем;
- повышение эффективности использования экономического потенциала СКК.

Основная трудность функционирования санаторно-курортных комплексов заключается в проблеме недостатка финансовых ресурсов по причине несовершенства кредитных отношений, изношенности производственных фондов, сокращения государственной поддержки, неэффективности привлечения иностранных инвесторов, рост цен на коммунальные услуги.

Поскольку в современных условиях развития экономики нашей страны тяжело рассчитывать на централизованную государственную поддержку инновационной деятельности санаторно-курортных комплексов, поэтому возникает необходимость в создании децентрализованных управлений, создающих условия для привлечения инвестиций для внедрения инноваций и обеспечивающих их целенаправленное и эффективное использование.

Сегодня управление санаторно-курортными комплексами осуществляется на трех уровнях:

- Федеральном (министерство здравоохранения и социального развития; министерство спорта, туризма и молодежной политики; Министерство экономического развития; государственные внебюджетные фонды; ведомства и профсоюзы);
- Региональном (органы управления субъектов РФ в сфере здравоохранения, туризма и инвестиций);
- Муниципальном (органы муниципальной власти в сфере здравоохранения, туризма и инвестиций; руководители организаций санаторно-курортной сферы).

Данная структура управления еще раз подтверждает многоотраслевую специфику СКК.

Многоотраслевая структура управления СКК характерна не только для России, но и для некоторых развитых стран Западной Европы (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Характеристика организации управления в Европейских странах*

Орган управления	Страны			
	Франция	Испания	Великобритания	Италия
Центральное ведомство	Министерство транспорта и общественных работ	Министерство экономики	Министерство культуры, зрелищ и спорта	Министерство производственной деятельности
Подразделения в Министерстве	Госсекретариат по управлению туризмом	Госсекретариат по туризму	Уполномоченная британская туристская компания	Департамент по туризму
Органы управления на местах	Различные отделения по развитию туризма в перфектах			

*Чудновский А. Д., Жукова М. А. Управление индустрией туризма России в современных условиях. М.: Кнорус, 2007. 416 с.

Необходимо отметить, что существуют еще некоторые модели участия государства в управлении СКК за рубежом:

- 1) управление СКК построено на децентрализации и решение соответствующих вопросов по развитию СКК принимается на местах (характерна для США);
- 2) управление всеми финансовыми вопросами по развитию СКК решает Министерство туризма (характерна для Египта, Турции, Туниса).

Представленные модели для России не приемлемы. Во-первых, в России отсутствуют мощные частные инвесторы способные вкладывать в санаторно-курортный продукт (услугу) как в США, которые могут возложить на себя регулирование инвестиционной активностью. Во-вторых, в силу федеративного устройства и огромной территории Россия не может возложить управление процессами развития СКК на Федеральное агентство по туризму, как в Египте или в Турции. Для России более приемлема европейская модель управления СКК, где вопросы решаются в рамках межотраслевого министерства, но на уровне соответствующего отраслевого подразделения во взаимодействии с местными властями и частным бизнесом.

Проведенный анализ методов управления санаторно-курортными комплексами определил ряд проблем в области управления их функционированием, среди которых отметим следующие: иерархическая разобщенность санаторно-курортных комплексов и отсутствие единых координационных центров; ограниченность используемых региональных ресурсов; снижение уровня экологической безопасности курортных территорий и отсутствие действенной политики резервирования лечебно-оздоровительных местностей для устойчивого развития СКК; слабые рыночные позиции отечественных санаторно-курортных комплексов, особенно в области формирования материально-технической базы, внедрения новых технологий, качества сервиса санаторно-оздоровительной инфраструктуры по сравнению с зарубежными объектами; отсутствие системы мониторинга за деятельностью СКК и сопряженных с ним подсистем и другое. Поэтому важным направлением в управлении функционированием и развитием санаторно-курортных комплексов является выявление реальных факторов, способствующих или препятствующих их развитию. В ходе исследования систематизированы и дифференцированы факторы, влияющие на развитие СКК (табл. 1.3).

Таблица 1.3

Система факторов, влияющих на развитие СКК

Группа факторов	Факторы, препятствующие формированию СКК	Факторы, способствующие формированию СКК
Организационно-управленческие	<ul style="list-style-type: none"> — отсутствует единая концепция развития СКК и единая система управления; — отсутствуют единые методологические подходы к управлению СКК на различных уровнях; — сохраняется дисгармония туристской и оздоровительной политики ККС; — ведомственная замкнутость, трудность межотраслевых и межорганизационных взаимодействий СКК в регионе; — законодательное и нормативно-правовое обеспечение деятельности СКК не отражает в должной мере потребности населения страны 	<ul style="list-style-type: none"> — высокий уровень децентрализации власти, собственности и управления по отношению к СКК предполагает дальнейшее формирование и развитие СКК, основанное на правовой и экономической самостоятельности в регионе; — законодательные меры (целевые программы, подпрограммы, льготы и др.) поощряющие развитие региональных санаторно-курортных комплексов в регионе;

Группа факторов	Факторы, препятствующие формированию СКК	Факторы, способствующие формированию СКК
Экономические, научно-технологические	<ul style="list-style-type: none"> — низкая ответственность и финансовая дисциплина в исполнении государственных гарантий и программ; — отсутствие механизмов для привлечения инвестиций в СКК; — слабость материальной и научно-технической базы и технологий; 	<ul style="list-style-type: none"> — наличие необходимой хозяйственной инфраструктуры в регионе; — возможность использования современных рыночных механизмов управления СКК в пределах региона;
Социально-психологические, культурные	<ul style="list-style-type: none"> — снижение социальной функции государства по обеспечению населения санаторно-оздоровительными услугами; — диспропорция между потребностью в санаторно-курортном лечении и возможностью приобретения путевок населением; — недостаточное законодательное обеспечение оздоровительной и рекреационной функции СКК (лицензирование, аккредитация, сертификация и т. п.); — сопротивление переменам в самом СКК; 	<ul style="list-style-type: none"> — повышаются потребности населения в санаторно-курортном лечении, вследствие усиления влияния неблагоприятных факторов на здоровье человека; — доминируют интересы потребителей в отношении туристско-оздоровительного отдыха; — преобладает дробление отпуска на более мелкие составляющие;
Физические и природные факторы воспроизводства	<ul style="list-style-type: none"> — ослабление контроля за использованием природных лечебных ресурсов и отсутствие работ по резервированию курортных местностей на всех уровнях; — урбанизация и перенаселение курортных местностей; — несогласованное городское и курортное строительство в регионах 	<ul style="list-style-type: none"> — возможность формирования комплексной системы мер по контролю за использованием и охраной природных лечебных ресурсов в регионе

В настоящее время для развития санаторно-курортного комплекса характерны обострение конкуренции и либерализация государственного регулирования. В связи со снижением роли профсоюзов социально незащищённые и малоимущие слои населения не имеют возможности приобретать путёвки на отдых за полную стоимость, а обеспеченные слои населения предпочитают получение аналогичных услуг за границей по причине высокого качества и невысокой цены.

При обосновании необходимости выделения санаторно-курортного комплекса как объектов управления следует исходить из того, что объективную основу классификации объектов управ-

ления составляют общественное разделение труда и степень его дифференциации.

При решении вопроса рассмотрения СКК как объекта управления необходимо принимать во внимание основные факторы формирования их производственных особенностей, соответствие их определенным классификационным признакам, по которым санаторно-курортный комплекс входит в состав соответствующей сферы национальной экономики. Кроме того, целесообразно учитывать достигнутые масштабы, а также перспективы их развития. СКК как объект управления, характеризуется следующими основными чертами:

- достаточно однородным видом деятельности и составном санаторно-курортных услуг, дифференцированных в зависимости от уровня рекреационного потенциала региона;
- устойчивыми экономическими связями с другими сферами национальной экономики;
- определенным органом хозяйственного управления и регулирования.

Таким образом, современное состояние СКК как объекта управления отвечает всем перечисленным характеристикам. Однако отдельные исследователи [35] продолжают утверждать, что санаторно-курортный комплекс как объект управления не существует, поскольку нет производства особого продукта. По их мнению, «... лишь незначительная часть санаторно-курортных комплексов специализируется на производстве товаров и услуг исключительно для потребителей санаторно-курортных услуг, большая же их часть занимается удовлетворением рекреационных потребностей местного населения». Данные точки зрения не всегда являются обоснованными, так как СКК имеет свой собственный специфический продукт — так называемую комплексную санаторно-курортную услугу, направленную на оздоровление и повышение трудоспособного потенциала населения.

Существует еще несколько подходов к определению категории СКК как объектов управления. Ряд исследователей рассматривают СКК как группу связанных объектов управления: совокупность средств размещения; средств транспорта; объектов общественного

питания; объектов и средств развлечения; объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков.

Одно из первых определений СКК как объекта управления было дано Конференцией ООН по торговле и развитию в 1971 г., согласно которому СКК — это совокупность производственных и непроизводственных видов деятельности, направленных на создание санаторно-курортных товаров и услуг для путешествующих лиц.

Российские специалисты в области санаторно-курортной деятельности М. Э. Немоляева и Л. Ф. Ходорков считают: «СКК (как объект управления) — это группа производств, обеспечивающих удовлетворение потребностей при временном перемещении людей с спортивно-оздоровительной и познавательной целью, кроме занятий профессиональной деятельностью, оплачиваемой в посещаемой стране, регионе, местности».

В. И. Азар дал следующее определение СКК: «СКК как объект управления — это большая экономическая система с разнообразными связями между отдельными элементами в рамках как народного хозяйства отдельной страны, так и связей национальной экономики с мировым хозяйством в целом».

Таким образом, однозначно охарактеризовать СКК как объект управления невозможно, нельзя абсолютизировать ни один из его структурных аспектов и выше рассмотренных параметров.

Проведенный анализ точек зрения по сущности понимания СКК как объект управления не охватывает всего многообразия суждений, высказываемых в экономической литературе. Мы попытались критически рассмотреть наиболее типичные и распространенные позиции по исследуемому вопросу и предложить свое определение применительно к исследуемой проблеме. В своем исследовании мы под санаторно-курортным комплексом (как объект управления) понимаем — особую открытую большую целостную социально-экономическую систему, которая должна обеспечивать максимальное удовлетворение социальных потребностей в лечении, оздоровлении и отдыхе населения.

Резюмируя все выше сказанное, следует отметить, что СКК как объект управления должен рассматриваться как экономическая категория, выражающая совокупность взаимосвязанных производств, единой функциональной задачей которых является санаторно-курортная деятельность, направленная на удовлетворение разнообразных и постоянно растущих потребностей людей в различных видах отдыха, оздоровления и путешествий в свободное время при рациональном использовании всех имеющихся санаторно-курортных ресурсов.

1.2. Проблемы научного обеспечения управления инновационной деятельностью СКК

Современные политические и социально-экономические тенденции обеспечили СКК большую экономическую и организационную свободу и вместе с тем поставили его в довольно сложные условия существования [53].

Смена форм собственности организаций санаторно-курортного сферы дала положительные результаты, которые проявились в повышении уровня сервиса и комфортности предприятий СКС, большом спектре оказываемых ими услуг, появления инновационной активности.

В тоже время, снижение реальных доходов населения, а также ослабление координации деятельности СКС и отсутствие контроля за использованием природных лечебных ресурсов привели к ряду негативных моментов, выражающихся в уменьшении количества рекреантов более чем на 50%, сокращением коечной емкости, установлении высоких цен на санаторно-курортные путевки.

Кроме того, существенно снизилось использование рекреационных ресурсов курортных местностей. Так, забор грязей и минеральных вод СКК Азово-Черноморского побережья с 1995 года по настоящее время уменьшился более чем в 20 раз [6]. В значительной степени сократилось проведение научно-исследовательских и производственных работ в области разведки и использова-

ния рекреационных ресурсов, разработки и внедрения в практику новшеств.

Результатом явилось сложное социально-экономическое положение организаций санаторно-курортной сферы.

В настоящий момент наблюдается повышенный интерес к СКК в связи с высокой социальной и экономической значимостью ее для экономики страны. Основная цель — создание конкурентоспособного на мировом рынке санаторно-курортного продукта, обеспечивающего эффективное воспроизводство и восстановление трудовых ресурсов.

В связи с этим, одним из актуальных направлений научных исследований является поиск путей управления инновационной деятельностью СКК с учетом современных требований рынка. Задача ученых и практиков состоит в том, чтобы создать СКК, способных эффективно осуществлять согласованную инновационную стратегию и реализовывать потребность в коренных преобразованиях.

Исследование проблемы управления инновационной деятельностью санаторно-курортных комплексов предполагает анализ сущности общих процессов их развития и факторов на них влияющих.

При общем росте интереса к инновационной проблематике инновации управленческой сферы представлены в литературе значительно меньшим числом публикаций, чем инновации технологические, продуктовые или рыночные. Причиной этого является исследование инноваций в сфере управления в несколько иных терминах в рамках концепций стратегического менеджмента, управления изменениями и др. Представляется важным рассмотрение этих проблем именно в терминах «инноваций».

Сегодня можно констатировать, что научный и практический интерес к инновациям и ассоциированным понятиям предельно велик. Широко обсуждается инновационная проблематика и на различных научных мероприятиях, и в учебных аудиториях, готовятся специалисты с соответствующей квалификацией. Тем не менее проблема инновации и инновационной деятельности не теряет своей актуальности.

Прежде чем рассматривать инновационную деятельность в санаторно-курортных комплексах следует определиться с ключевы-

ми понятиями — «инновация», «инновационная деятельность» и «управление инновационным развитием».

В научной литературе понятие «инновация» впервые появилось в исследованиях культурологов XIX века. Оно трактовалось как проникновение отдельных элементов одной культуры в другую.

В переводе с английского языка «инновация» (innovation) означает нововведение. Другими словами, речь идет о «введении новаций» или «введении новшеств».

Содержание инновационной деятельности, ее характерные черты и особенности находят отражение в таком фундаментальном понятии, как понятие инновации. Необходимо отметить, что это понятие и в российской, и в зарубежной литературе часто определяется по-разному.

Так, Я. Кук и П. Майерс полагают, что инновация — это полный процесс от идеи до готового продукта, реализуемого на рынке.

Аналогичное определение дано в работе, посвященной управлению нововведениями, где инновация определяется как процесс, в котором изобретение или идея приобретает экономическое содержание [36].

По определению М. Додгсона «инновации» включают научную, технологическую, организационную и финансовую деятельность, ведущую к коммерческому введению нового (или улучшенного) продукта или нового (или улучшенного) производственного процесса, или оборудования».

В. Г. Медынский и С. В. Ильдеменов под инновацией подразумевают «объект, внедренный в производство в результате проведенного научного исследования или сделанного открытия, качественно отличный от предшествующего аналога» [32].

Месси Д., Квинтас П. и Уилд Д. отмечают: «Термин «инновация» используется в двух смыслах. Во-первых, для описания первого использования нового продукта, процесса или системы. Во-вторых, для описания процесса, включая такие виды деятельности, как исследования, проектирование, разработку и организацию производства нового продукта, процесса или системы. В этом последнем смысле часто используют термин «инновационный процесс».

Перечень определений инновации можно было бы продолжить. Однако можно сделать вывод, что наиболее существенное различие между разными определениями заключается в том, какого подхода к понятию инновации придерживается конкретный автор. Можно выделить следующие основные общепотребляемые подходы, когда:

1. Инновация рассматривается как результат творческого процесса.

2. Инновация представляется как процесс внедрения новшеств.

Деятельность по организации и осуществлению инновационного развития СКК называется инновационной деятельностью. Условиями инновационной деятельности должны выступать инфраструктурные образования, стимулирующие сближение интересов инвесторов, субъектов инновационной деятельности и определяющих рыночный спрос хозяйствующих субъектов.

В качестве важнейшей подсистемы в структуре инновационной деятельности выделяется инновационная инфраструктура — та подсистема, которая направлена на содействие и поддержку инновационной деятельности. Сама эта подсистема имеет сложную структуру. Ее основные элементы — это проекты и программы поддержки инновационной деятельности, а также выполняющие их организации (подразделения). Элементы инновационной инфраструктуры взаимосвязаны и взаимодействуют между собой, а также с другими элементами в структуре инновационной деятельности.

В определении, данном на федеральном портале научной и инновационной деятельности, инновационная деятельность (ИД) — это процесс последовательного проведения мероприятий по трансформации новшества в продукцию (услугу) и выведению ее на рынок для коммерческого применения.

Инновационная деятельность состоит из [44]:

- 1) исследования и разработки;
- 2) освоение в производстве;
- 3) изготовление;
- 4) содействие в реализации;
- 5) утилизацию после использования.

Относительно понятия «управление инновационным развитием» его можно трактовать как процесс сознательного воздействия на объект способствующий его переходу на другой качественный уровень с применением современных инновационных технологий производства товаров и услуг, а также внедрением новшеств.

Необходимо отметить, что для того, чтобы обеспечить переход СКК в новое качественное состояние, имеющихся инструментов управления недостаточно. Тут необходимо формирование новой системы управления санаторно-курортными комплексами, отвечающей современным тенденциям развития мировой экономики. Развитие СКК предполагает смену традиционных подходов к его управлению новыми принципами, позволяющими, не разрушая рыночные основы функционирования СКК, аккумулировать социально-экономические выгоды и сократить до минимума негативные эффекты деятельности, что обеспечит развитие с одной стороны, конкурентоспособного СКК, а с другой позволит сохранить ресурсный потенциал курортных регионов.

Для более глубокого и детального понимания процесса управления инновационной деятельностью СКК необходимо определение субъектов, управляющих СКК.

Субъекты инновационной деятельности СКК можно сгруппировать следующим образом — (см. рис. 1.4): государство, устанавливающее институциональные условия инновационной деятельности и стимулирующее его, «наука» — как источник инновационных идей и новых технологий, «экономика» — как объединение организаций, внедряющих эти идеи и технологии и производящих продукцию и услуги для потребителей.

Стоит отметить, что на федеральном уровне (государство) в развитии СКК имеет место разнаправленная государственная политика, а управленческие функции осуществляет достаточно большое количество органов государственной власти (см. табл. 1.4).

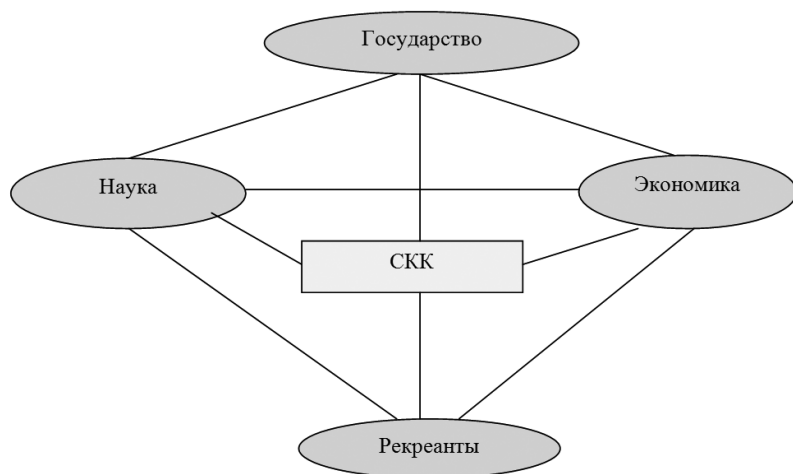


Рис. 1.4. Субъекты инновационной деятельности

Таблица 1.4

Распределение на федеральном уровне государственных функций и полномочий в сфере развития санаторно-курортных комплексов [22]

№	Федеральный орган исполнительной власти	Число закрепленных функций и полномочий
1	Министерство спорта, туризма и молодежной политики РФ	8
2	Федеральное агентство туризма	11
3	Министерство здравоохранения и социального развития РФ	8
4	Федеральная служба по надзору в сфере здравоохранения и социального развития	5
5	Министерство природных ресурсов и экологии РФ	7
6	Министерство экономического развития РФ	12
7	Министерство регионального развития РФ	5
8	Всего	56

Как видно из таблицы, управление осуществляют 6 министерств и 1 федеральное агентство. В связи с этим для эффективного управления СКК, а также разработки стратегических целей и практической реализации стратегических задач на федеральном

уровне управляющей системы санаторно-курортными комплексами представляется целесообразным создание межведомственного координационного органа в форме межведомственной комиссии, которая формируется на представительной основе. Это позволит более эффективно управлять инновационной деятельностью санаторно-курортных комплексов.

Анализ научной литературы [35, 39] позволил выявить множество потенциально возможных подходов для развития управления инновационной деятельности СКК. Каждый из них предполагает наличие тех или иных критериев, принципов и особенностей (см. табл. 1.5).

Таблица 1.5

Анализ управленческих подходов к управлению инновационной деятельностью СКК [21]

Наименование подхода	Сущность	Принципы	Особенности	
			Положительный	Отрицательный
Процессный подход (1920 г. и далее)	Рассматривает СКК как объект непрерывных директивных воздействий	Централизованность	Проявляется в единстве управления и распределения ресурсов	Не учитывает специфических особенностей СКК
Системный подход (1950 г. и далее)	Предполагает рассмотрение современного СКК как системы производства санаторно-курортных услуг	Целостность	Все элементы и части системы служат достижению общих целей, большое количество обратных связей	Современные тенденции развития СКК выходят за рамки одной замкнутой системы
Ситуационный подход (1960 г. и далее)	В основе развития СКК предполагается активное воздействие на факторы внутренней и внешней среды	Адаптивность	Предопределяет возможность с высокой степенью достоверности предсказывать развитие СКК в будущем	Постоянно меняющиеся факторы внешней и внутренней среды в значительной степени снижают степень адаптивности
Стратегический подход, основанный на принципах внедрения инноваций (1970 г. и далее)	Предполагает «мягкий» управленческий процесс, основанный на использовании современных инновационных	Экологическая устойчивость, экономическая устойчивость,	Позволяет аккумулировать экономические выгоды и направлять их на решение социальных и экологических проблем	Сложность адаптации в силу многогранности проблемы СКК, а также недостаточного методического обеспечения по практическому

Наименование подхода	Сущность	Принципы	Особенности	
			Положительный	Отрицательный
	технологий и принципах эффективного использования ресурсов	социально-культурная устойчивость		применению принципов инновационного развития СКК

Как видно из таблицы одним из потенциально возможных является подход, основанный на концепции внедрения инноваций, который предполагает более глубокую перестройку применяемых до сих пор методов и способов управления развитием СКК.

Многие СКК пытаются в том или ином виде осуществлять инновационную деятельность самостоятельно, через создаваемые специально для этого дочерние структуры или инновационные центры, призванные способствовать продвижению и использованию инновационной продукции. Нанимаются специалисты, разбирающиеся в патентно-лицензионной деятельности, охране интеллектуальной собственности и прочим компонентам, необходимым для коммерческого использования инноваций.

Системные преобразования на основе радикальных инноваций являются главным условием развития любого СКК. Комплексы вынуждены работать гибко, создавая новые системы отношений как с партнерами по бизнесу, так и со своими сотрудниками, выработать адекватные происходящим изменениям инновационного развития кадрового потенциала, пересматривая приоритеты в инновационном развитии СКК в целом. В условиях постоянного изменения внешней среды и усиления конкуренции особенно актуальными становятся готовность СКК к изменениям и способность менеджеров управлять этими изменениями.

Согласно квалификационному справочнику ответственность за осуществление инновационной деятельности возлагается на руководителей структурных подразделений: начальника научно-исследовательской лаборатории, главного инженера, патентоведа, менеджера по управлению персоналом и т. д. На практике управлением инновационной деятельностью занимается, в основном, «директорат» СКК и специальные подразделения, которые занимаются инновационной деятельностью частично в рамках основных

задач. На большинстве СКК нет пока специальных подразделений или отдельных специалистов, выполняющих функции инновационного менеджера. Можно заметить, что «выпадают» как раз те функции, которые обеспечивают динамику инновационной деятельности. В цепочке «разработка-производство-рынок» слабыми звеньями у нас является не столько финансирование, сколько отсутствие навыков инновационного менеджмента, т. е. управления инновациями. Практически отсутствуют в России подготовленные специалисты, которые знают и специфику инновационного санаторно-курортного продукта (услуги), предлагаемого на рынок, и владеют умением работать с ним на рынке (см. рис 1.5).



Рис. 1.5 Потребность СКК в специалистах определенных направлений [50]

В инновационном развитии санаторно-курортного комплекса основная роль отводится финансовым и кадровым ресурсам. Рекреационный потенциал СКК перестал быть стратегическим, он изменился под воздействием инновационного процесса (изменяются технологии обслуживания, методы управления, способы сбыта санаторно-курортных услуг и т. д.). Поэтому для удержания

конкурентных преимуществ требуется постоянное внедрение санаторно-курортных инноваций. Сроки внедрения последних должны равняться или превосходить сроки внедрения аналогичных инноваций у конкурентов.

1.3. Факторы, ограничивающие инновационное развитие санаторно-курортных комплексов

Говоря о факторах, ограничивающих инновационное развитие санаторно-курортных комплексов необходимо отметить, что инновационное развитие СКК невозможно без анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на развитие СКК.

С нашей точки зрения, все работы по оценке внешних и внутренних факторов, влияющих на инновационное развитие СКК должны проводиться по трем основным направлениям:

- 1) оценка и анализ внешнего окружения СКК, определяющих условия их функционирования;
- 2) оценка и анализ стратегических факторов, влияющих на инновационное развитие СКК;
- 3) оценка и анализ тактических факторов, влияющих на инновационное развитие СКК.

При проведении отмеченной последовательности работ важной проблемой является выявление тех факторов внешней и внутренней среды, посредством которых проявляется их влияние на СКК (см. рис. 1.6).

Все указанные на рисунке факторы являются информационной базой для проведения прогнозно-аналитических работ, являющихся предпосылкой разработки мероприятий способствующих инновационному развитию СКК.

На наш взгляд, можно выделить следующие факторы, влияющие на инновационное развитие СКК: конкуренцию; потребителей; поставщиков; технологии; конкурентный потенциал СКК; государственное регулирование; факторы макросреды.

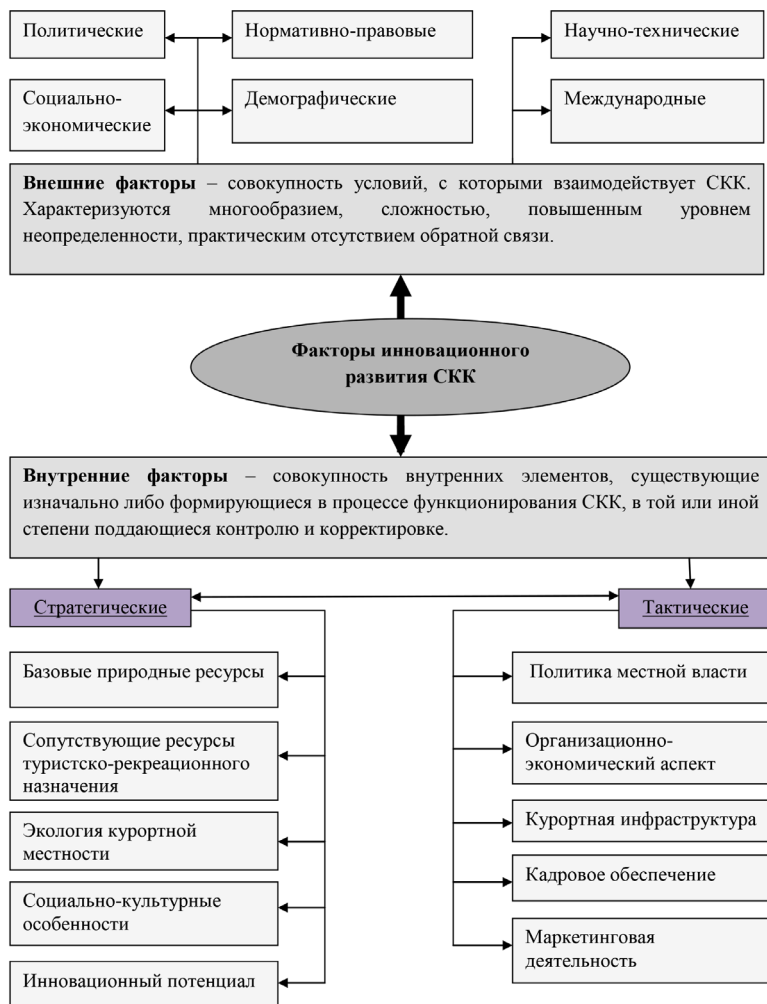


Рис. 1.6 Классификация факторов, влияющих на инновационное развитие СКК

Следует выделить и нематериальные активы — наличие законченных НИР и ОКР, патентов и лицензий, составляющих основу нововведений, процессов и продуктов (услуг). Для того чтобы реализовывать в предстоящие годы определенную инновационную

стратегию, нужно иметь соответствующий научный задел по потенциальным инновациям. Это могут быть собственные разработки или лицензии и патенты, приобретенные на стороне.

Готовность и способность СКК осуществить впервые и воспроизвести нововведение характеризует его инновационный потенциал. Инновационный потенциал (государства, сферы, предприятия) — совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности.

Чем выше уровень инновационного потенциала предприятия, сферы и т. д., тем успешнее оно избегает возможных кризисных ситуаций.

Анализ инновационного потенциала, как правило, включает исследование таких факторов, как наличие ресурсов для инновационного развития СКК, а также их распределение в СКК (таб.1.6); способность реагировать на инновационные действия конкурентов и принимать во внимание тенденции развития сферы, в которой СКК функционирует; способность менеджмента понимать среду бизнеса; структурные и социокультурные особенности СКК, влияющие на характер предпринимательского поведения; способность руководства принимать решения по реализации предпринимательских инициатив.

Таблица 1.6

Ранжирование возможностей, которыми располагают СКК для инновационного развития [45]

Возможности, которыми располагают СКК	В% к максимально возможному значению
Техническое состояние оборудования (медицинского, оснащённость спального корпуса и т. д.)	67,31
Задел научно-технических разработок для инноваций	56,46
Организация производства (предоставление санаторно-курортных услуг)	56,18
Выпуск опытной партии	55,22
Участие в выставках	54,81
Реализация санаторно-курортных услуг	48,21

Возможности, которыми располагают СКК	В% к максимально возможному значению
Поиск возможности постановки услуг на производство	47,25
Соответствие структуры СКК потребностям ее инновационной деятельности, включая информационное обеспечение	44,78
Сертификация услуг	41,90
Изучение рынка (маркетинг)	41,07
Поиск инвесторов	25,41
Информационное обеспечение инновационных разработок	23,21
Экспертиза проектов	17,03
Решение вопросов о защите интеллектуальной собственности в России	16,07
Патентный поиск и патентование за рубежом	11,13

Инновационное развитие предполагает использование результатов НИР и ОКР. Опрос руководителей СКК показал, что примерно 30% из них вообще не проводят НИР и ОКР [11]. Чаще всего работы по НИР и ОКР заканчиваются выпуском опытной санаторно-курортной услуги. Лишь около 1/5 всех научно-технических разработок могут претендовать на возможность стать инновационным санаторно-курортным продуктом (услугой). На большинстве СКК внедряются в основном модифицирующие инновации и значительное число маркетинговых инноваций, направленных на освоение новых рынков сбыта. Радикальных управленческих, производственных и финансовых инноваций очень мало.

Для того чтобы внедрить ту или иную инновацию СКК должен обладать соответствующими возможностями на каждом этапе инновационного цикла, от НИР и ОКР до выведения новой услуги на рынок. Эти возможности составляют главную часть инновационного потенциала СКК.

Детальное рассмотрение составляющих инновационного потенциала СКК представлено в табл. 1.7 и 1.8.

Таблица 1.7

**Ранжирование внешних факторов, влияющих
на инновационное развитие СКК**

Внешние факторы инновационного потенциала	В% к максимально возможному уровню
Востребованность санаторно-курортных услуг внутренним рынком	69,92
Налогообложение	64,15
Отношения с крупными фирмами и заказчиками	59,75
Поставки материалов и комплектующих	57,83
Финансирование, кредиты	52,61
Стандартизация и сертификация	45,88
Наличие государственного заказа	43,96
Авторское сопровождение проектов	42,03
Потребность зарубежного рынка оздоровительных услуг	39,84
Защита интеллектуальной собственности, рынок патентов и услуг	29,26
Деятельность инновационной инфраструктуры вне самого СКК	25,96
Страхование рисков	19,92

Таблица 1.8

**Ранжирование внутренних факторов, влияющих
на инновационное развитие СКК [22]**

Внутренние факторы инновационного развития	В% к максимально возможному влиянию
Квалификация работников СКК	62,36
Подготовленность в области маркетинга	59,62
Подготовленность в области коммерческой деятельности	55,91
Психологический климат в СКК	55,36
Организация обучения специалистов	53,98
Мотивация персонала	51,65
Подготовленность в области специальных научно-технических знаний	47,12
Подготовленность в области внешнеэкономических связей	44,37
Подготовленность в области патентно- правовых вопросов	39,01

В таблице 1.9 приведен анализ составляющих инновационного потенциала в зависимости от стадии развития СКК.

Таблица 1.9

**Составляющие инновационного потенциала
в зависимости от стадии развития СКК (в % от максимально
возможного уровня) [48]**

Стадии развития СКК	Возможности для инновационного развития СКК	Внешние факторы	Внутренние факторы
Выживание	36,69	47,09	50,49
Стабилизация	39,37	45,87	51,62
Небольшое развитие	39,03	44,51	50,74
Среднее развитие	51,01	47,17	57,34
Интенсивное развитие	44,44	39,58	64,81

Из данной таблицы видно, что при улучшении возможностей для проведения мероприятий инновационного развития возрастает и СКК переходит на новую стадию. При этом наблюдается интересный факт, когда при переходе от стадии «выживания» к стадии «интенсивного развития» влияние внутренних факторов усиливается (от 50,49 до 64,81% от максимального уровня), а влияние внешних факторов, наоборот, уменьшается (от 47,09 до 39,58%).

Видно, что внешние факторы, влияющие на инновационное развитие СКК, недостаточны. Кооперации комплекса с научно-техническими организациями практически нет.

При анализе внутренних и внешних факторы, влияющих на инновационное развитие СКК, в качестве экспертов выступили руководители санаторно-курортных комплексов и санаторно-курортных организаций г. Сочи. На первое место из позиций они поставили техническое состояние материально-технической базы (67,3% руководителей), далее следует наличие научной базы для инноваций (56%), а также возможностей выпуска опытных образцов санаторно-курортной услуги (по 54,8%). Менее всего СКК готовы к экспертизе инновационных проектов (17%), решению

задач защиты интеллектуальной собственности в России (16%) и за рубежом (11,1%).

По наиболее крупным факторам для СКК общим является налогообложение, преобладающими — востребованность новых санаторно-курортных услуг внутренним рынком, отношения с крупными заказчиками. По наименее крупным — страхование рисков, деятельность инновационной инфраструктуры вне СКК. Различия обусловлены как характером деятельности СКК, так и спецификой сферы.

Анализ полученных результатов по влиянию внутренних факторов показывает, что наиболее крупные из них отражают самые актуальные проблемы деятельности СКК. Действительно, состояние оборудования и материально-технической базы СКК, квалификация персонала и рабочих, мотивация их деятельности оказывают решающее влияние на способность хозяйствующего субъекта выполнять свои функции, в том числе и в инновационной сфере. С другой стороны, оценка экспертами подготовленности специалистов в области патентно-правовых вопросов, передачи технологий, внешнеэкономических связей как наименее крупных факторов свидетельствует о невостребованности этих направлений и о низком обеспечении их квалифицированными кадрами.

Если оценивать роль внешних факторов, влияющих на инновационную деятельность СКК, то необходимо, прежде всего, отметить востребованность санаторно-курортных услуг внутренним рынком (на что указали 69,9% руководителей) и налогообложение (64,1%). В меньшей степени это относится к влиянию инфраструктуры, находящейся вне СКК (26% респондентов), и страхованию рисков (19,9%).

Внутренние факторы фактически отражали подготовленность персонала по отдельным направлениям деятельности. В целом квалификацию рабочих поставили на первое место 62,3% респондентов, подготовленность занятых в области маркетинга — 59,6%. Последнее место среди внутренних факторов занимает подготовленность персонала к внешнеэкономической деятельности (44,4% опрошенных) и в области патентно-правовых вопросов (39%).

В рамках опросов инновационно-активных СКК осуществлялась оценка факторов, препятствующих развитию инновационной деятельности в 2008, 2009 и 2010 гг. (см. табл. 1.10). Главными факторами, препятствующими инновационной деятельности с 2008 по 2010 года, были финансовые — недостаток собственных денежных средств, а также финансовой поддержки со стороны государства. Следовательно, низкая инновационная активность была вызвана в первую очередь экономическими, а не производственными причинами.

Таблица 1.10

Факторы, препятствующие реализации инноваций

Фактор	Ранг фактора по данным за		
	2010 год	2009 год	2008 год
Недостаток собственных денежных средств	1	1	1
Недостаток финансовой поддержки со стороны государства	2	2	2
Высокая стоимость нововведений	3	3	4
Низкий инновационный потенциал СКК	4	5	7
Низкий платежеспособный спрос на новые продукты	5	4	3
Высокий экономический риск	6	6	6
Длительные сроки окупаемости нововведений	7	7	8
Неразвитость рынка технологий	8	9	10
Неразвитость инновационной инфраструктуры (посреднические, информационные, юридические, банковские и прочие услуги)	9	10	11
Недостаточность законодательных и нормативно-правовых документов	10	8	5
Недостаток квалифицированного персонала	11	12	15
Недостаток информации о новых технологиях	12	14	13
Недостаток возможностей для кооперирования с другими СКК и научными организациями	13	13	14
Недостаток информации о рынках сбыта	14	11	9
Неопределенность сроков инновационного процесса	15	16	12
Отсутствие необходимости в нововведениях вследствие более ранних инноваций	16	15	17
Невосприимчивость СКК к нововведениям	17	17	16

Как видно из таблицы, основным ограничивающим фактором, препятствующим внедрению инноваций в СКК, является недостаток финансовых средств на инновационную деятельность. Решение данной проблемы возможно с помощью привлечением инвестиций в СКК для внедрения перспективных инноваций.

Под инвестированием инновационной деятельности в широком смысле принято понимать вложение необходимых инвестиционных ресурсов в деятельность хозяйствующих субъектов, связанную с внедрением ими инноваций с целью получения коммерческого эффекта.

Инвестирование — это процесс, объединяющий практические действия граждан, юридических лиц и государства по реализации инвестиций.

Термин «инвестиция» в России получил широкое распространение сразу после начала экономических реформ в 90-х годах прошлого столетия. Он заменил собой понятие «капитальные вложения». Закон РСФСР от 26.06.91 «Об инвестиционной деятельности в РСФСР» разделил инвестиции на две группы: капиталобразующие инвестиции, обеспечивающие создание и воспроизводство основных средств; портфельные инвестиции, т. е. средства, помещаемые в финансовые активы.

Впоследствии, в более поздних законодательных актах (например, в Законе РФ «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений»), этот подход к трактовке инвестиций сохранился.

Развитие теории инвестирования сопровождается введением новых терминов, которые отражают взаимосвязь элементов инвестиционного процесса. Одним из них является термин «инвестиционные ресурсы». Под инвестиционными ресурсами понимают «ценности, вкладываемые в те или иные проекты с целью прироста богатства в том или ином виде, начиная от материально вещественного и кончая денежным».

Основной источник финансирования инновационной деятельности СКК — их собственные финансовые ресурсы, направляемые на работы, исполнителями которых являются исследовательские подразделения, либо на проекты, выполняемые на основе

договоров. Собственные финансовые ресурсы, по данным Центра экономической конъюнктуры при Правительстве Российской Федерации, составляют около 80% всех средств, расходуемых на инновации, что соответствует уровню развитых стран (США — 73%, Германия 90%) [24].

Между тем совершенно очевидно, что ресурсы, о которых сказано выше, чаще всего используются для собственного развития. Технические, технологические инновации и новые санаторно-курортные продукты внедряются по месту нахождения собственных инвестиционных ресурсов. Иные источники инвестиционных ресурсов находятся в состоянии зарождения.

На наш взгляд, попытки выделить инвестиционный процесс в самостоятельный и автономный источник развития объясняются тем, что само понятие «инвестирование инноваций» — сравнительно новое для страны, несмотря на широкое распространение его в научном терминологическом обороте. В некоторых литературных источниках использование этого термина не сопровождается характеристикой его основных содержательных признаков, а сам процесс инвестирования рассматривается иногда исключительно с позиций финансирования. Большая часть современных научных исследований в этой области сосредоточена на промышленном производстве, развитии сферы малого и среднего венчурного бизнеса в экономике государства, государственной инновационной и инвестиционной политике, мировых тенденциях в сфере развития высоких технологий и т. д.

Инвестирование инноваций включает множество источников, основными группами которых являются:

- собственные финансовые средства, иные виды активов (основные фонды, земельные участки, промышленная собственность и т. п.) и привлеченные средства (кредиты, акции, облигации и др.);
- ассигнования из центрального, региональных и местных бюджетов;
- иностранные инвестиции, предоставляемые в форме финансового или иного участия в уставном капитале;

— кредиты, в том числе государственные на возвратной основе, коммерческих банков и иностранных инвесторов.

По нашему мнению, основным признаком развития является раскрытие внутреннего потенциала, который присущ изучаемым явлениям, процессам или конкретным объектам.

При исследовании инвестиционных процессов этим внутренним потенциалом выступает совокупность различных инвестиционных ресурсов, использование которых в экономике приводит к появлению желаемых результатов. Часть из них является собственными ресурсами предприятия (на пример, амортизационные отчисления и прибыль), которые требуют времени для аккумуляции с тем, чтобы достичь пороговых значений для инвестирования. Другая часть представляет собой внешние ресурсы, которые могут быть привлечены только тогда, когда инвестиционный проект обещает дать прибыль на вложенные средства и тем самым располагает внимание инвестора. Поэтому под инвестиционным развитием мы понимаем процесс непрерывного формирования и использования инвестиционных ресурсов для достижения хозяйствующим субъектом стратегических и оперативных целей его экономического развития (рис. 1.7). Инвестиционное развитие включает и обычное, текущее обновление основных фондов, и внедрение новшеств. Однако если учесть, что замена изношенных основных средств является постоянной заботой хозяйствующих субъектов и может осуществляться на инновационной основе, то вполне возможно допустить, что инвестиционное развитие имеет прямую связь с инновационным. Более того, мы полагаем, что процесс непрерывного формирования и использования инвестиционных ресурсов должен протекать в рамках выявления приоритетных инновационных позиций, которые должны постоянно обновляться.

Таким образом, проанализировав все основополагающие аспекты, влияющие на управления инновационной деятельности СКК, можно подвести итог посредством построения схемы последовательности исследования внешних и внутренних факторов влияющих на СКК необходимой для формирования стратегии инновационного развития СКК и построение системы управления инновационным развитием СКК (см. рис.1.8).

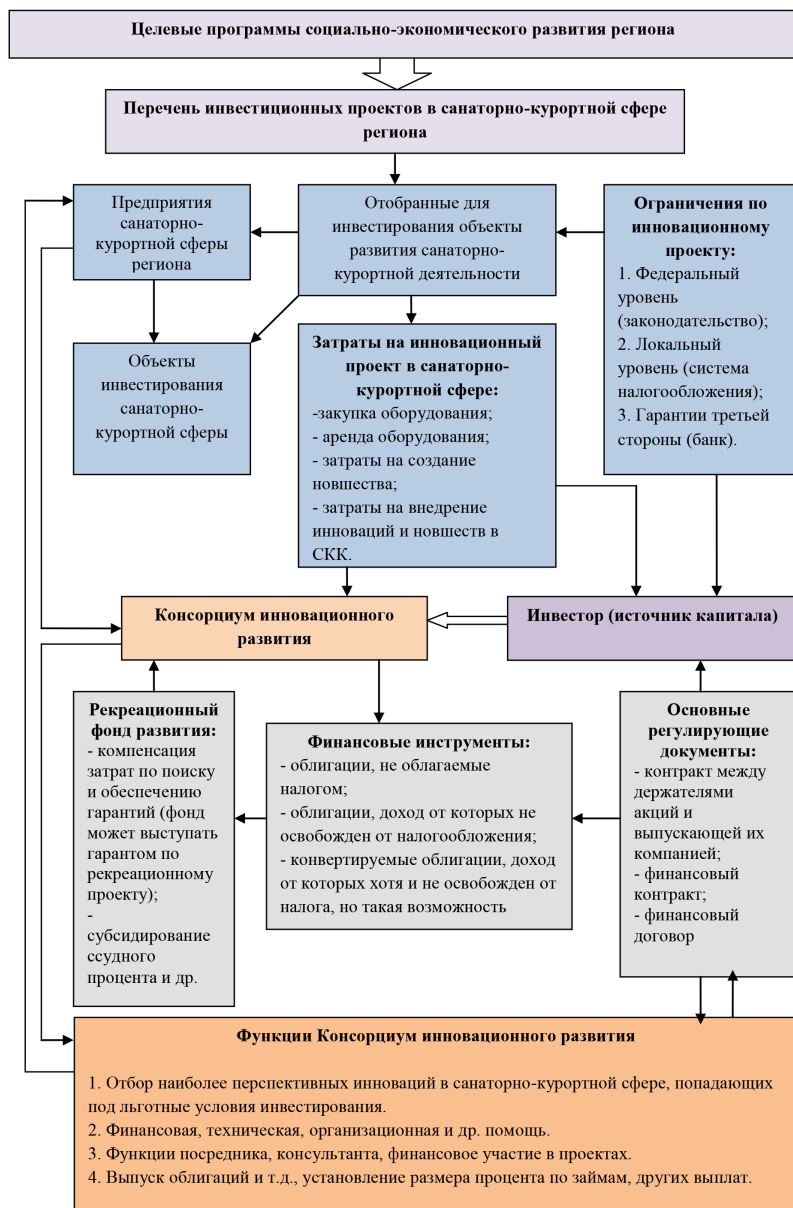


Рис. 1.7. Схема реализации механизма инвестирования инновационного развития СКК

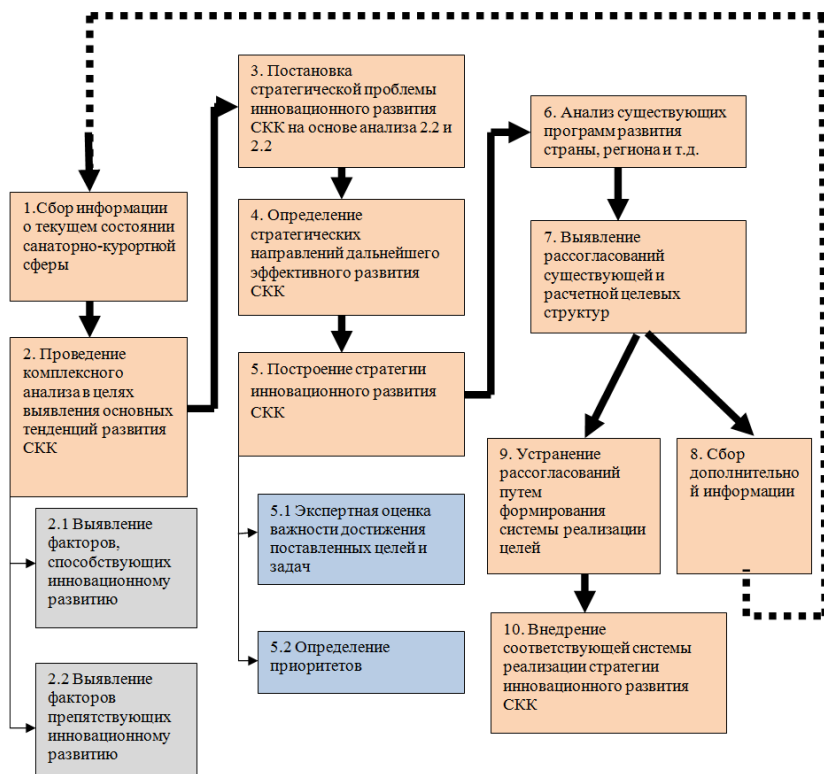


Рис.1.8. Схема формирования стратегии инновационного развития СКК

В решении задач совершенствования управления инновационным развитием СКК решающую роль играет усиление государственного регулирования этой сферы, что в рамках действующего законодательства создает достаточно благоприятный климат для привлечения частных инвесторов в санаторно-курортную сферу, в том числе зарубежных, а также среду для эффективного превращения накоплений и сбережений в инновации. Нельзя рассчитывать на обоснованно высокую инновационную активность СКК, если в государстве не отрегулированы основные вопросы инновационного характера. Кроме того, существуют определенные ограничения для привлечения иностранных инвестиций.

Глава 2

ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ КОМПЛЕКСОВ

2.1. Современные тенденции развития санаторно-курортных комплексов

Санаторно-курортная сфера Краснодарского края является крупнейшей в Российской Федерации и представляет собой совокупность санаторно-курортных организаций, СКК, специализированных и индивидуальных средств размещения, туристских и экскурсионных фирм, объектов инфраструктуры, объектов туристского показа, а также органов управления курортами.

В крае 18 курортных территорий, из них 3 федерального, 3 краевого и 12 местного значения. К федеральным курортам относятся: города курорты Сочи, Геленджик и Анапа [6].

Географическое положение Краснодарского края, природно-ландшафтные условия, история, культура и активная административная поддержка способствуют развитию СКК. Теплые моря и целебный климат, уникальные природные минеральные источники и лечебные грязи snискали Краснодарскому краю славу одного из самых популярных курортно-туристических регионов страны. На территории края действует около 500 предприятий санаторно-курортной специализации, которые могут одновременно принимать более 1100 тысяч человек (табл. 2.1, 2.2).

Исследование особенностей функционирования и развития санаторно-курортных комплексов, являющихся объектами управления, обуславливает необходимость рассмотрения современного состояния санаторно-курортной сферы (СКК).

Изучение тенденций, складывающихся в настоящее время в СКС, показывает, что деятельность организаций СКС претерпевает ряд изменений.

Прежде всего, это связано с изменением характера спроса на санаторно-курортные услуги. Так, в результате опроса, проведенного в 2016 г. сотрудниками Сочинского государственного университета, были получены данные, что приблизительно 70% рекреантов прибывают на Азово-Черноморское побережье с целью отдыха и лишь около 25% — на санаторно-курортное лечение [45].

Таблица 2.1

Специализированные средства размещения по типам организаций (на конец 2016 года)

	2012	2013	2014	2015	2016
Число организаций — всего	470	439	472	415	922
в них коек (мест), тысяч	126,2	121,9	129,4	121,1	161,2
Из общего числа организаций:					
санатории и пансионаты с лечением (включая детские),	191	177	170	178	195
в них коек (мест), тысяч	88,2	82,1	86,4	89,7	100,0
санатории-профилактории,	10	9	12	9	6
в них мест, тысяч	2,4	1,9	2,9	2,0	0,5
дома и пансионаты отдыха ¹⁾ ,	16	16	15	10	13
в них мест, тысяч	3,9	6,4	5,4	3,4	2,0
базы отдыха и турбазы,	251	235	260	213	703
в них мест, тысяч	31,7	31,2	34,5	24,8	58,4

Таблица 2.2

Основные показатели деятельности специализированных средств размещения

	Все организации	в том числе		
		санаторно-курортные организации	организации отдыха	туристские базы
Число специализированных средств размещения — всего	922	206	702	14
Число коек (мест) в средствах размещения — всего, единиц	161236	100799	58608	1829

	Все организации	в том числе		
		санаторно-курортные организации	организации отдыха	туристские базы
Численность размещенных лиц — всего, тыс. человек	1703,4	1377,9	305,5	19,9
в расчете на 1 учреждение, человек	1560,5	1242,6	298,0	19,9
в том числе в организациях с формой собственности:	395,0	374,1	20,9	-
государственная	17,8	17,1	0,7	-
муниципальная	821,5	537,4	267,2	17,0
частная	40,4	36,3	4,1	-
собственность общественных и религиозных организаций (объединений) и потребкооперации	285,8	277,7	5,1	3,0
смешанная российская	119,2	118,7	0,5	-
иностранная	23,7	16,7	7,0	-
совместная российская и иностранная	1847,5	6688,9	435,2	1423,3
Из общей численности размещенных лиц — размещено по путевкам	1207,6	1080,9	116,6	10,1

В таблице показано распределение специализированных средств размещения на территории Краснодарского края.

На основе данных приведенных в таблице можно сделать вывод, что в течение рассматриваемого периода произошло сокращение количества санаторно-курортных средств размещения к которым относятся и СКК. Следует отметить, что сокращение численности отдыхающих началось с 2012 года., что находится в прямой зависимости от количества организаций СКС которое также с 2012 года начало сокращаться. Однако несмотря на сокращение организаций СКС в общей структуре распределения численности размещенных лиц в организациях СКС имеет одни из самых высоких показателей.

Это является результатом того, что организации санаторно-курортной сферы имеют самый большой номерной фонд, являются емкими и пользуются наибольшей популярностью по сравнению с другими типами организаций размещения отдыхающих.

Однако сокращение рекреантов не сказалось на доходах организаций СКС даже наоборот наблюдается рост в 2012 году, когда

началось сокращение численности предприятий СКС в 2012 году (см. табл. 2.4).

Таблица 2.3

**Распределение численности лечившихся и отдохнувших
в специализированных средствах размещения по типам
организаций и целям поездок в 2016 году¹**

	Численность размещенных лиц — всего	в том числе по целям поездок			
		отпуск, досуг и отдых	лечебные и оздоровительные	прочие личные	деловые, профессиональные
Специализированные средства размещения — всего	1703,4	709,9	899,2	51,4	42,9
в них размещены: граждане России	1684,9	702,0	890,0	50,9	42,0
иностранцы граждане	18,5	7,8	9,2	0,5	0,9
Санаторно-курортные организации — всего	1377,9	422,8	861,4	51,1	42,5
в них размещены: граждане России	1360,4	416,0	852,2	50,6	41,6
иностранцы граждане	17,5	6,9	9,2	0,5	0,9
Организации отдыха и турбазы — всего	325,5	287,0	37,8	0,3	0,4
в них размещены: граждане России	324,5	286,1	37,8	0,3	0,4
иностранцы граждане	0,9	0,9	-	-	-

Таблица 2.4

**Основные показатели финансово-хозяйственной
деятельности специализированных средств размещения
(миллионов рублей)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Доходы (финансирование из бюджетных и внебюджетных фондов, прочие доходы) — всего	31757	35483	38374	39947	42803
из них:					
доходы от предоставляемых услуг (без НДС, акцизов, аналогичных платежей)	22898	22662	28573	28659	36237

¹ Оценка по данным федерального статистического наблюдения, региональных статистических обследований, а также экспертных оценок.

	2012	2013	2014	2015	2016
в том числе:					
от продажи номеров, реализации путевок (курсовок)	21365	21102	25878	26536	33780
от дополнительных платных услуг, не входящих в стоимость номера/путевки (курсовки)	1533	1560	2695	2123	2457
из них:					
экскурсионных	16	33	18	29	39
лечебно-оздоровительного характера	627	745	879	1072	1158
бытового обслуживания	82	88	130	123	280
Доходы от предоставляемых услуг в расчете на 1 организацию	48,5	51,4	62,0	69,1	46,4
Затраты, связанные с производством и реализацией продукции (работ, услуг, товаров)	26449	28220	37445	34526	46965
в расчете на 1 организацию	56,3	64,3	79,3	83,2	50,9

Одной из причин подобной динамики является, на наш взгляд, тот факт, что оказываемые в организациях СКС лечебно-оздоровительные услуги относятся к категории наиболее дорогих, так как основаны на применении ценных природных рекреационных ресурсов, требуют использования специальной медицинской техники и технологии, привлечения квалифицированного, аттестованного медицинского персонала.

На основании анализа таблиц 2.3 и 2.4 можно сделать вывод, что с рынка ушли организации СКС неспособные производить санаторно-курортные услуги, удовлетворяющие потребностям рекреантов. Оставшиеся организации смогли перестроиться под новые экономические условия. Наличие дополнительных платных услуг обеспечивает более высокий уровень обслуживания рекреантов и одновременно расширяет спектр инновационных возможностей СКК. Однако инновационный потенциал санаторно-курортных комплексов в этом направлении на современном этапе используется слабо.

Как уже отмечалось, санаторно-курортная сфера является одной из бюджетообразующих отраслей экономики края. В 2017 г. Краснодарский край принял более 16 млн туристов, что превысило прошлогодний показатель на 14% (рис. 2.1, 2.2.).

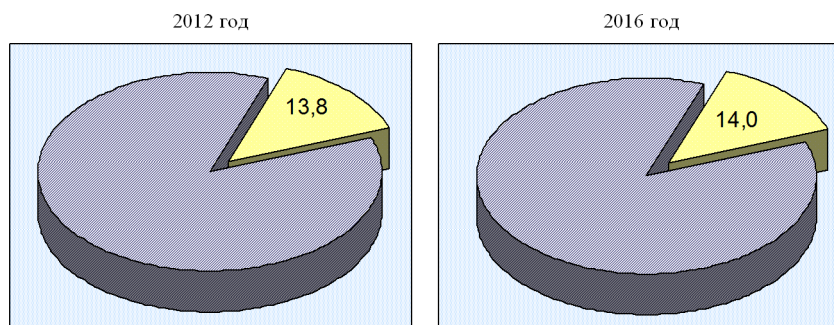


Рис. 2.1. Доля туристской добавленной стоимости в валовом региональном продукте (в процентах к итогу)

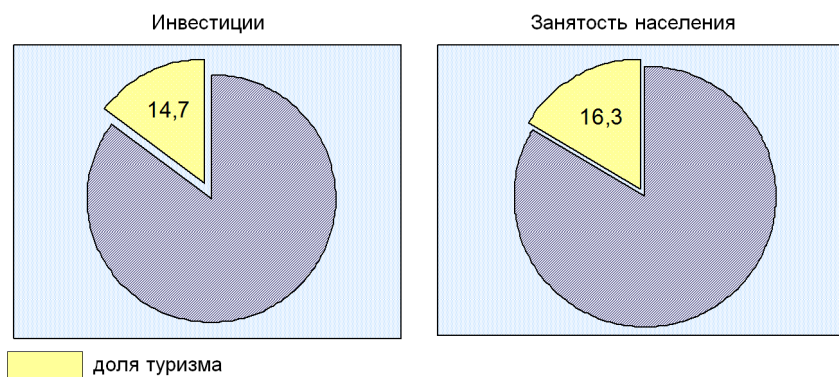


Рис. 2.2. Инвестиции и занятость населения, связанных с туристским потреблением (в процентах к итогу)

Согласно отчетам министерства комплексного развития курортов и туризма Краснодарского края санаторно-курортная сфера является одной из наиболее динамично развивающихся сфер экономики края, о чем свидетельствуют данные по численности лечившихся и отдохнувших по курортным городам и районам и сведения о доходах организаций СКК (таб. 2.5, рис. 2.3).

Таблица 2.5

**Численность лиц, лечившихся и отдохавших
в специализированных средствах размещения, по курортным
городам и районам края (за год; тысяч человек)**

	2012	2013	2014	2015	2016
Всего	1968,6	1985,1	1815,0	1690,8	1373,0
г. Анапа	402,8	401,6	372,2	300,2	300,0
г. Геленджик	281,3	251,9	258,8	257,9	179,0
г. Горячий Ключ	43,3	43,5	36,8	37,0	38,0
г. Краснодар	10,7	6,4	8,5	7,3	13,7
г. Новороссийск	44,9	46,1	39,6	42,4	25,6
г. Сочи	735,4	729,7	652,0	653,6	480,7
Ейский	31,7	40,3	40,9	41,0	32,9
Темрюкский	37,6	29,1	29,0	29,0	15,6
Туапсинский	350,3	389,7	334,8	273,9	243,3

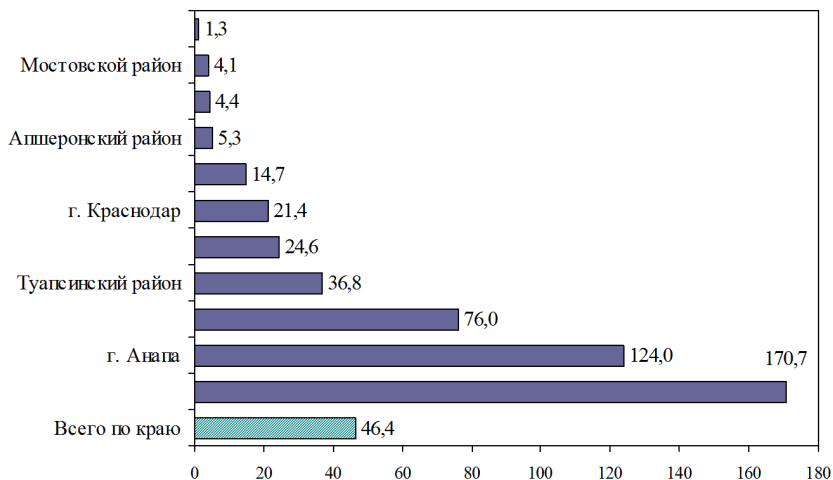


Рис. 2.3. Доходы специализированных средств размещения от предоставленных услуг в расчете на одну организацию в 2016 году (миллионов рублей)

Вместе с тем с тем, в настоящее время ряд важнейших экономических показателей, свидетельствующих о сложившейся структуре экономики региона, характеризуют явно недостаточный удельный вес санаторно-курортной сферы.

Изучение складывающихся в настоящее время тенденций развития СКС края свидетельствует, что происходит трансформация содержания организаций СКС, связанная, первую очередь, с изменением характера спроса на санаторно-курортные услуги. В то же время на современном этапе рекреационный потенциал Краснодарского края используется далеко не в полной мере.

2.2. Формирование системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов

Санаторно-курортные комплексы обладают мощным инновационным, рекреационным и кадровым потенциалом, а также уникальными климатическими ресурсами, что является основополагающим фактором для развития СКК на инновационной основе. При комплексном управлении данными ресурсами создаются предпосылки реализации всех преимуществ в их взаимном единстве, что по сравнению с другими санаторно-курортными организациями, которые такими ресурсами не обладают, создают для СКК перспективные возможности значительного усиления конкурентных преимуществ и развития на инновационной основе.

Для практического решения проблемы эффективного управления имеющимися ресурсами СКК проведен анализ существующих на сегодняшний день методик, систем, моделей управления инновационным развитием предприятий различных форм собственности и специализации. Анализ выявил, что на сегодняшний день в практике и теории инновационного (проектного) менеджмента не разработано систем управления инновационным развитием именно санаторно-курортных комплексов, учитывающих особенности их функционирования и предоставляемых ими санаторно-курортных услуг. Основное большинство существующих систем

и моделей управления инновационным развитием, ориентированы на предприятия производственной сферы.

Применение известных на сегодняшний день систем и моделей управления инновационным развитием, разработанных для предприятий производственной сферы, невозможно для СКК по ряду объективных особенностей присущих продукции, производимой санаторно-курортными комплексами относящихся к непроизводственной сфере, а именно:

1) неосвязаемость — свойство санаторно-курортной услуги (СКУ), состоящее в том, что потребитель СКУ (рекреант, турист) не может увидеть, осязать, оценить ее качество до момента приобретения санаторно-курортной услуги. Потребитель не может оценить все свойства СКУ заранее, как это происходит с материальными товарами. В тоже время услуги не являются материальными объектами, могут быть материализованы только в момент производства;

2) неотделимость от источника предоставления СКУ. Традиционно товары сначала производят, хранятся, затем реализуются и в конечном счете их потребляют. В отличие от товаров у СКУ есть особенность, проявляющаяся в следующем: единство процесса производства и потребления СКУ (принятия оздоровительных процедур); неотделимость покупателя от процесса предоставления и потребления СКУ (осмотр врача); совместное потребления ряда услуг (экскурсия) [17]. Таким образом, мы приходим к выводу, что СКУ сначала продается, а затем только производится и потребляется;

3) непостоянство качества. Так как процесс оказания и потребления санаторно-курортных услуги связан с непосредственным участием людей (персонал) во взаимодействии с потребителем (рекреантом), то удовлетворенность клиента подвергается значительному риску. Этот риск заключается в наборе субъективных факторов, влияющих на качество производства услуги. Поскольку на процесс оказания услуги непрерывно оказывает влияние комбинация из различных факторов, то невозможно их полное повторения, при повторном предоставлении услуги;

4) недолговечность. Несохраняемость SKU означает, что услугу нельзя хранить с целью получения дальнейшей прибыли или использования. Но следует отметить, что недолговечность SKU является, в большей степени, точкой зрения продавца, так как для потребителя SKU эффект от потребленной услуги может сохраняться долго, в виде улучшения здоровья после лечения и т. д.;

5) отсутствие владения. Приобретая материальные ценности, потребитель получает право пользования товаром на продолжительный промежуток времени. В свою очередь SKU не являются собственностью кого-либо, потребитель имеет доступ к услуге, только на протяжении ограниченного промежутка времени.

Как известно, согласно общей схеме построения систем, в ее состав входят следующие элементы:

- субъект, как инициатор запуска (создания) данной системы;
- цели, как ожидаемые результаты функционирования системы;
- форма, как обязательное организационное сопровождение методического обеспечения;
- методы, как совокупность инструментов, способов и техник процессов достижения обозначенных целей;
- ресурсы, как сумма всех видов и источников средств, необходимых для достижения цели;
- объекты — хозяйствующие субъекты, внутренняя среда, внешняя среда, создающие условия функционирования СКК.

Система должна выполнять определенные функции:

- реализация имеющегося потенциала СКК, обеспечение конкурентоспособности в процессе использования имеющегося потенциала при переходе на инновационный путь развития;
- обеспечение оптимального разделения полномочий и функциональных обязанностей между субъектами управления на инновационной основе;
- поддержка работников СКК в создании новых форм организации производства, обслуживания. Помощь в реализации инновационного потенциала всех участников производства санаторно-курортного продукта (услуг);

- создание равнозначных экономических условий для реализации инновационного, экономического и др. потенциала СКК;

В экономической литературе последних лет, посвященной вопросам внедрения инноваций в процесс производство санаторно-курортных услуг, широко используется термин «система управления» каким-либо объектом или процессом (имеется ввиду инновационным). Система управления характеризуется, как совокупность мер и процедур воздействия различного характера, направленных на объект управления, ориентированных на достижение поставленных целей перед субъектом управления, планирования.

Организационная составляющая системы — устройство, образующее процесс и совокупность отношений, а также методы, способы и регламент управленческих воздействий, влияющих на перемену в состоянии системы. Посредством организационной составляющей организуется процесс и отношения.

Экономические составляющие — это совокупность инструментов, при помощи которых осуществляются взаимоотношения, и протекает процесс.

Экономическая составляющая системы представлена в нормативно-правовом виде (законодательном и корпоративном), как сумма принципов и правил реализации отношений, а также методы, способы и регуляторы достижения целей системы.

Для системы управления инновационным развитием, как и любой другой системы, присущи два состояния неустойчивости [68]. Первое — когда система не может функционировать в силу того, что образована лишь одними единичными, уникальными элементами. Второе — когда система состоит только из одинаковых элементов. Пороговыми значениями, теоретически обеспечивающие устойчивость системы, являются соотношение между массово встречающимися элементами и редко встречающимися, составляет 40–60: 40–60 [38]. Применяя приведенное соотношение к структуре системы управления, в том числе инновациями, его можно интерпретировать как соотношение общего и частного, то есть содержание общих элементов, присущих системе управления любой

системы и специфических, характерных только для данной системы, в конкретном случае для управления инновациями.

Устойчивость структуры обеспечивается, в свою очередь, совершенствованием образующих ее элементов (правовой составляющей, уровнем организации, экономических элементов, используемых методов). В то же время, каждый элемент, составляющий системы управления и выступающий по отношению к нему как более низшая форма организации, не может объяснить на основе закономерностей ему присущих, действия всей системы. Поэтому уровень развития системы управления следует определять с учетом развития каждого его элемента в их взаимосвязи [51].

В вопросе построения системы инновационного развития СКК, следует исходить из того, что наиболее перспективным представляется создание системы на основе дифференцированного подхода, т. е. формируемая система будет состоять из множества элементов входящих в систему управления инновационным развитием (СИР) санаторно-курортного комплекса каждый из которых будет отражать процесс управления инновационным развитием на различных производственных уровнях.

Следует отметить, что ранее представленные системы управления инновационным развитием СКК не приведут к эффективности развития СКК по причине некоторых его отличительных особенностей от других предприятий и комплексов санаторно-курортной сферы. В них рассматривается только административно-управленческий уровень, не учитывается производственный (исполнительский) уровень. В тоже время это недопустимо в сфере санаторно-курортных услуг, где основную роль играет именно производственный уровень. Здесь происходит непосредственное формирование мнения о санаторно-курортной услуге у потребителя, а персонал СКК выступает в роли реализаторов инноваций СКК.

В тоже время при построении СИР необходимо использование системного подхода. Это обусловлено необходимостью соподчинения внутренних элементов единой цели для эффективного функционирования всей системы, а также исключения противоречий между управляющей подсистемой и управляемой подсистемой.

Системный подход формирует идеологию производственно-рыночного поведения, при использовании которого наиболее полно, точно и достоверно можно научно обосновать экономически целесообразное решение и предложить пути его практической реализации. Системный подход является общей методологией изучения и формирования структур, исходящий из принципа целостности и соответствия цели.

Однако следует учитывать, что в системах управления ранее рассмотренных авторов [51, 44, 35] отличающихся системностью и целостностью, отсутствуют промежуточные результаты и обратная связь между конечными результатами, системой входа и управляющей подсистемой.

Основываясь на приведенных выше особенностях санаторно-курортной услуги, а также на основе имеющихся методик построения систем и моделей управления инновационным развитием предприятий (как в материальном производстве, так и в непромышленной сфере), сформируем систему управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов которая представлена на рис. 2.4. Содержание системы отображает функциональные особенности, предназначение системы, ее цели и задачи.

С точки зрения современных экономистов (Павлова С. А., Паршенцев А. С., Крамин Т. В., Борисов А. Н., Балашов В. Г., Заколин Н. Д., Севастьянова С. А. и другие), каждая система является частью какой-то более крупной системы, поэтому инновационный процесс СКК должен быть рассмотрен в рамках целостного подхода во взаимосвязи с другими системами.

Из вышеизложенного следует, что управление инновационным развитием — это часть организованной системы управления СКК, характеризующаяся иерархичностью управления, взаимосвязью элементов, обладающих собственными свойствами и объединенные общей сформулированной целью.

Систему управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов можно представить следующим образом:

- обеспечивающая подсистема может быть представлена собственными, заемными и привлеченными ресурсами, а также включать правовую и информационную основу;

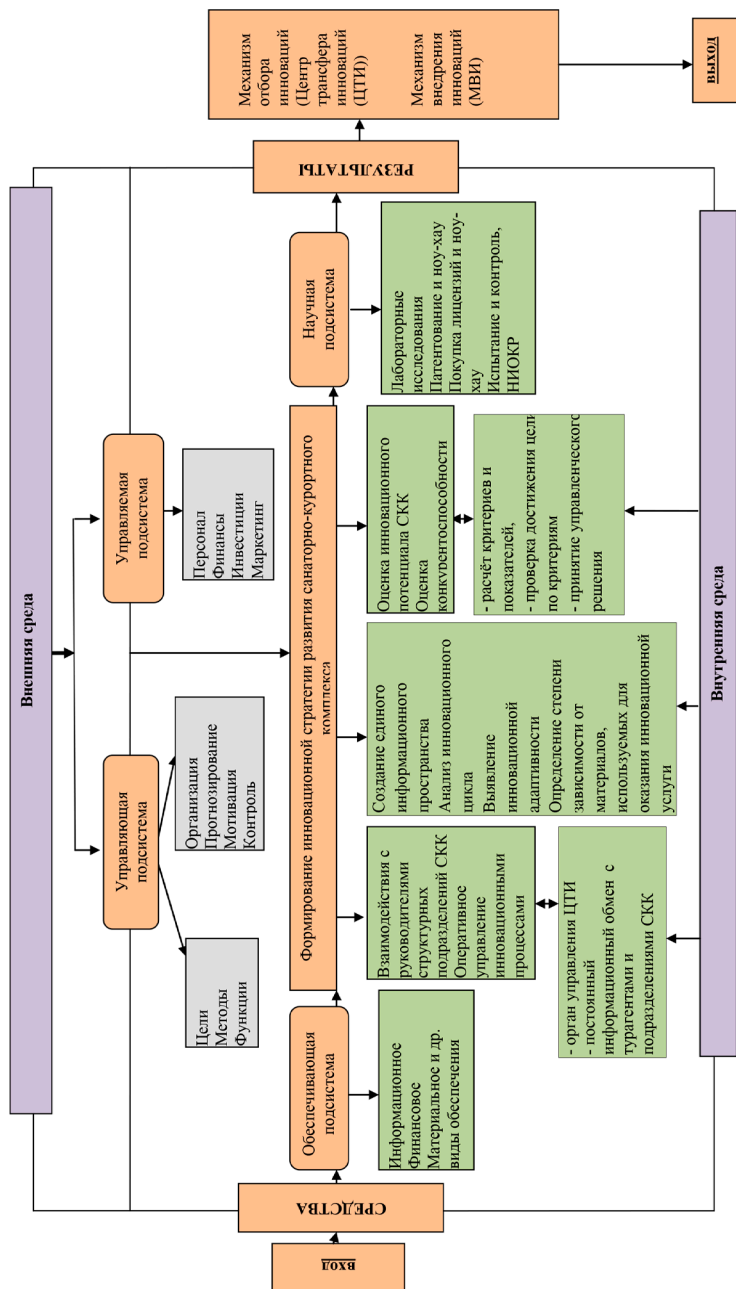


Рис. 2.4. Система управления инновационным развитием СКК

- управляющая подсистема — это субъекты управления: руководство СКК, определяющие цели и задачи инновационной деятельности и инновационного развития СКК, осуществляющие бюджетный и финансовый контроль и осуществляющие инвестирование в инновации;
- управляемая подсистема — это объекты управления: финансовые, материальные, трудовые, рекреационные ресурсы;
- научная подсистема включает в себя исследования, разработки, ноу-хау и т. д.;
- под «входом» авторы обычно понимают средства или показатели (характеристики);
- под «выходом» понимают либо выработанные управленческие решения, либо экономические результаты.

На формирование стратегии инновационного развития СКК оказывают влияние два основных элемента — это внешняя и внутренняя среда санаторно-курортного комплекса. Внешняя среда представлена государственными органами, которые при помощи административных ресурсов, сосредоточенных в их руках, влияют на СКК через фискальную, нормативную и финансовую системы и т. д. Следующий элемент, входящий во внешнюю среду СКК, это инвесторы, которые заинтересованы предложением по привлечению инвестиций в СКК, способны влиять на формировании инновационной стратегии развития, ориентируясь на свои интересы.

Важным элементом внешней среды являются поставщики (предоставляющие дополнительные услуги, а также ресурсы), так как от них зависит бесперебойная поставка необходимых ресурсов для функционирования, развития и реализации инновационной стратегии СКК. Наиболее влиятельный блок представляют потребители. Формируя своими предпочтениями, спрос от которого зависит прибыль сейчас и вектор дальнейшего развития СКК на перспективу. Основываясь на требованиях потребителей санаторно-курортного продукта, СКК стремится создавать новые продукты (услуги) отвечающие требованиям рекреантов, что является основным стимулом для внедрения инноваций в производство санаторно-курортных услуг. Постоянно меняющиеся потребности рекреантов являются основой внедрения инноваций.

Внутренняя среда представлена непосредственно собственниками и коллективом СКК. Эти два элемента имеют также серьезные возможности для влияния на формирования стратегии инновационного развития СКК. Собственник способен единолично принять решения и заблокировать реализацию того или иного инновационного проекта (новой услуги) не конкретизируя причины принятия такого решения. Субъективность этого фактора нужно учитывать особо при разработке стратегии развития СКК.

Управление инновационным развитием реализуется через управляющую подсистему (субъект управления), которая, учитывая влияния внешней и внутренней среды, формирует стратегию инновационного развития санаторно-курортного комплекса и осуществляет воздействие на управляемую подсистему (объект управления) для получения намеченного результата стратегии.

Эффективность стратегии инновационного развития (СИР) зависит от быстроты и своевременности принятия управленческих решений. Для этого управляющей подсистеме необходимо учитывать ряд требований, а именно: целенаправленности принимаемых решений; четкости; адресности; единства и согласованности (непротиворечивости); постановка конкретного срока исполнения; своевременности принятия решения; исчерпываемость и своевременность принимаемых решений.

От правильности принятия управленческих решений во многом зависит эффективность СИР. Ответственность за результаты и обоснованность от принятого решения несет управляющая подсистема (руководство) санаторно-курортного комплекса.

При разработке стратегий инновационного развития и в ходе непосредственной реализации проектов (программ) главное правильная постановка целей деятельности. Необходима четкая постановка конечной цели стратегии (результата) и соответственно целей формирования СИР. Оценка всех составляющих элементов входящих в СИР позволит своевременно выявить допустимые варианты данной стратегии и выбрать среди них наиболее эффективный и отвечающий конечным целям стратегии.

Рациональность взаимодействия элементов системы управления инновационным развитием, в соответствии с нашими пред-

ставлениями, может проявляться в конкретизации и оптимизации направленности деятельности действия каждого из них, при условии совместной направленности на достижение основной цели и высокого уровня эффективности управления инновационным развитием СКК.

Системна управления инновационным развитием санаторно-курортного комплекса преследует главную цель — это удовлетворение человеческих потребностей, меняющихся под воздействием закономерного развития общества, для эффективного функционирования сейчас и формирования стратегических планов развития СКК на инновационной основе.

Для эффективного функционирования СИР СКК необходимо применение мер стимулирующего характера, направленных на активизацию инновационной активности санаторно-курортных комплексов. Можно выделить следующую систему принципов стимулирования инновационного развития СКК:

- *системность* (СКК как система состоит из множества структурных подразделений, которые определенным образом связаны между собой);
- *комплексность* (комплексность исследования требует охвата всех звеньев и всех сторон инновационной деятельности и всестороннего изучения причинных зависимостей);
- *предпринимательство*, (необходим предпринимательский стиль стратегии управления инновационной активностью);
- *адаптивность*, предполагающий обеспечение приспособления инновационной стратегии к изменениям факторов внешней среды инвестирования;
- *альтернативность*, предполагающий обеспечение альтернативами стратегий выбора при принятии стратегических инновационных решений в СКК и многоканальность привлечения инвестиций (государственных, частных, смешанных);
- *учет риска*, предполагающий учет уровня риска в процессе принятия инновационных решений обусловленный спецификой СКК;
- *мониторинг инновационного процесса*, то есть регулярное отслеживание результатов инновационных решений, ана-

лиз инвестиционных вложений должен быть объективным, конкретным, плановым и систематическим. Диагностика инновационной деятельности базируется на четырёх видах измерений параметров системных характеристик: физических, динамических, контрольных (сравнительных) и прогнозных и состоит из двух объектов анализа: диагностики результатов деятельности СКК за период и его состояние на текущий момент; диагностика управления (диагностика бизнес-процессов);

- *конкурентоспособность инновации* (необходима оценка конкурентоспособности объекта на перспективу);
- *проведение маркетинговых исследований*, что позволит исключить ошибки на стадии планирования инноваций;
- *мультипликативный эффект*, способствующий развитию элементам инфраструктуры СКК.

Основная проблема принятия решения в системе управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексах — преодоление неопределенности, поскольку в отсутствии адекватного представления будущих целей разработка программ стратегического инновационного развития является действием на удачу. Для уменьшения неопределенности экономическим субъектам необходимо исследовать свой инновационный потенциал, чтобы иметь объективную информацию о возможностях внедрения инноваций на своем СКК. Этапы исследования инновационного потенциала санаторно-курортного комплекса приводятся на рис. 2.5.

Эффективность СИР во многом зависит от правильности управленческих решений. Этому способствует соблюдение целого ряда требований, в том числе: целевой направленности решений; обоснованности; адресности; единства и согласованности (непротиворечивости); эффективности; конкретности во времени; своевременности принятия решения; полноты, краткости и четкости изложения решения.

Ответственность за обоснованность и результаты реализации принятого решения несет соответствующий руководитель структурного органа управления СКК. На крупных СКК целесообразно

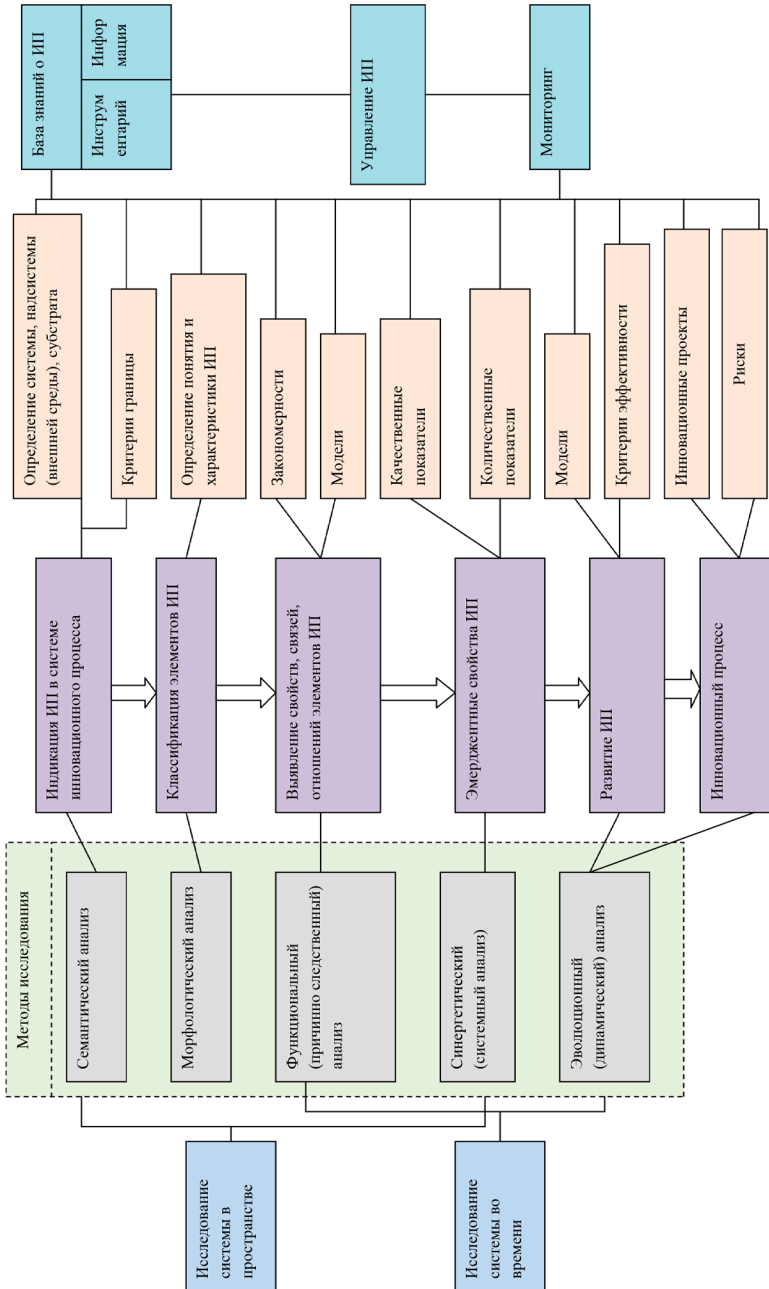


Рис. 2.5. Этапы исследования инновационного потенциала (ИП) СКК [49]

но создать специальную службу управления инновационной деятельностью [29].

Для успешной подготовки, принятия и выполнения решений немаловажное значение имеет их процедура. Нужно определить: кто ставит вопросы, осуществляет их подготовку, принимает решение, в какой форме оно представляется (излагается), кто исполняет и контролирует исполнение принятых постановлений, распоряжений, поручений. Важно добиться сбалансированности действий на всех этапах решений.

Особенность инновационных процессов на начальных стадиях исследований и разработок заключается в сравнительно невысоких материальных и трудовых затратах, но высоких затратах интеллектуальной энергии и степени риска по сравнению с другими областями человеческой деятельности. Одновременно результаты инновационных процессов являются практически единственным источником удовлетворения потребностей общества, развития и повышения эффективности хозяйства.

При разработке стратегий развития и в ходе практической реализации проектов (программ) большое значение имеет правильное определение целей деятельности и соответственно целей формирования системы управления инновационной деятельностью (СИР) (рис. 2.6).

С помощью рассматриваемой совокупности целей направляется и регулируется весь инновационный процесс. Система целей имеет иерархическую структуру, в соответствии с которой достижение более конкретных (частных) из них служит средством реализации более общих. Следует отметить, что в связи с недостаточной разработанностью теории целеполагания цели создания СИР, к сожалению, не всегда можно выразить количественно. Однако это не означает, что можно игнорировать принцип целенаправленности, ибо это делает разработку системы бессмысленной. Постановка целей даже в общем виде позволит минимизировать последствия от ошибок и просчетов в управлении инновационным развитием.

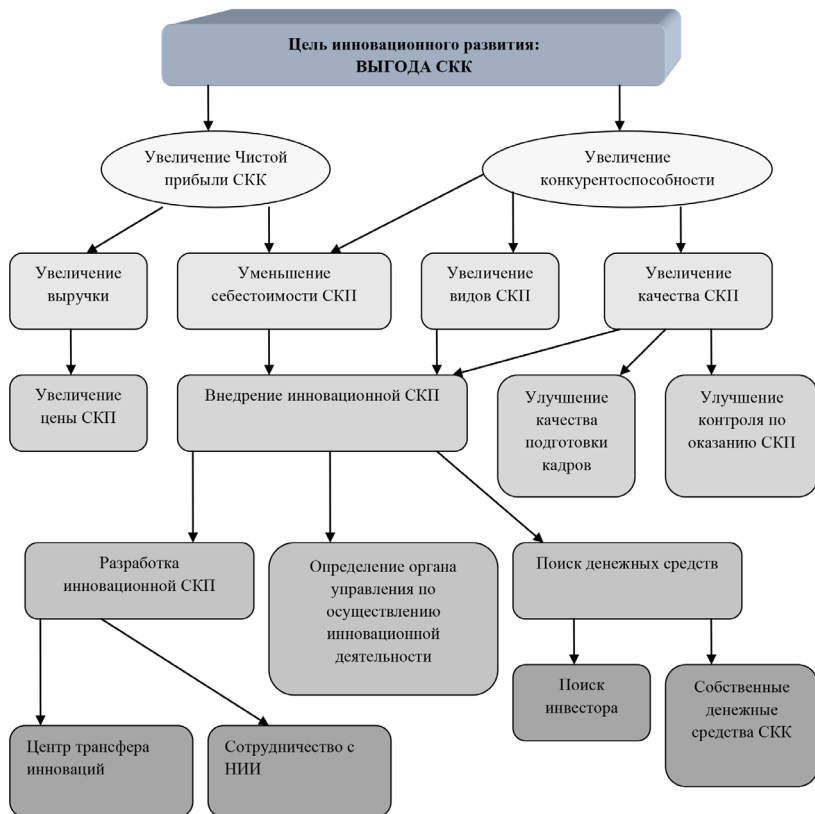


Рис. 2.6. Фрагмент дерева целей инновационного развития СКК

Очень важна информация об инновации-СК продукте (СКП) для потребителя. Управление инновацией должно координировать многократный поиск информации, связанный с реализацией инновации.

Составной частью управления инновацией является инновационный маркетинг внутри санаторно-курортного комплекса.

Практика в управлении инновацией показывает, что важной составной частью является работа по преодолению внутреннего сопротивления инновационным процессам.

Эта задача решается успешно, если успешно осуществлен первый этап внутреннего инновационного маркетинга — убеждение

высшего управленческого персонала в перспективности инновации и превращении их в сторонников идеи (меморандум, обращение к служащим фирмы и т. д.).

Исследовательская и изобретательская деятельность в качестве предпосылки для инноваций в рыночной экономике — первостепенная задача санаторно-курортного комплекса. Государственной задачей является создание благоприятного для исследований климата.

Среди форм и методов осуществления управления инновациями в небольших санаторно-курортных комплексах важное значение имеет венчурный капитал, финансирующий рискованный проект, преодолевающий неопределенность инновационного процесса при помощи системного подхода. Крупные санаторно-курортные комплексы действуют совершенно иначе. Чаще всего их инновационную способность ослабляет сосредоточенность на краткосрочной ликвидности и быстрореализуемой стратегии маркетинга, снижении издержек и сдачи в эксплуатацию, что нередко порождает недопустимое пренебрежение долгосрочной, но в перспективе выгодной разработкой новых методов технологий оказания санаторно-курортных услуг, новых санаторно-курортных продуктов и рационализаторских инноваций, бюрократическую регламентацию, из-за которой крупная организация тратит дни или недели на проведение эксперимента.

Однако крупные СКК-новаторы, несмотря на свои размеры, могут копировать, интегрировать, а часто благодаря своим мощным ресурсам совершенствовать методы небольших СКК.

Устойчивая способность к инновациям достигается лишь в том случае, если руководство СКК создает систему ценностей и атмосферу, в которой новаторский образ действий поощряется и вознаграждается.

Далеко идущие перспективы, будучи основанными на реалистическом календарном планировании, оказывают притягательное воздействие на необходимых инвесторов.

В разработке инновационной стратегии помогает детализированное общее планирование.

Менеджер, ответственный за инновации, должен действовать подобно инвестору, финансирующему рискованное предприятие:

он ставит цели, подбирает наиболее нужных людей и вместо детально разработанных систем планирования и контроля устанавливает лишь некоторые границы и решающие этапы, на которых понадобится вмешательство.

Для формирования функциональных подсистем большое значение имеет правильное решение вопросов, связанных с организацией инновационного маркетинга, инвестиционного мониторинга, инновационного проектирования.

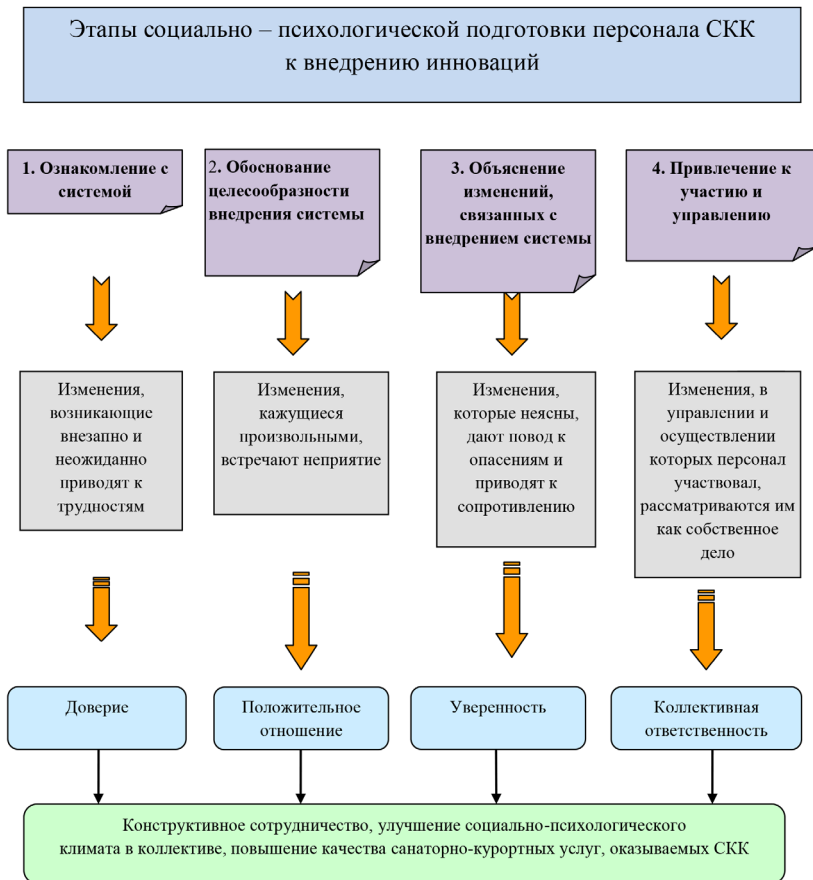


Рис. 2.7. Этапы действия при внедрении системы управления инновационным развитием СКК [37]

При формировании подсистем обеспечения управления инновационным развитием СКК необходимо обратить внимание, прежде всего, на социально-психологическую подготовку его персонала в связи с разработкой и применением СИР. Представляется очевидным, что любое крупномасштабное нововведение требует тщательной подготовки персонала, участвующего в его внедрении и использовании. Это элементарное требование на практике, к сожалению, не выполняется. Социально-психологическую подготовку целесообразно осуществлять в четыре этапа (рис. 2.7).

Первый этап — происходит ознакомление с СИР и связанными с ней изменениями в управлении развитием СКК. Это необходимо делать потому, что изменения, возникающие внезапно и неожиданно, приводят к их неправильной оценке, а информированность вызывает доверие и к системе, и к изменениям, а также воодушевляет на конкретное сотрудничество.

Второй этап — раскрывается обоснование целесообразности применения системы и логичности возникающих изменений. Это следует делать потому, что изменения, кажущиеся правильными, вызывают чувство отчуждения и плохо воспринимаются.

Проведение обоснования побуждает органы самоуправления к размышлениям, осознанному положительному отношению к нововведению.

Третий этап — дается объяснение изменениям, связанным с применением новой системы управления. Обусловлено это тем, что изменения, которые неясны, дают повод к опасениям, приводят к сопротивлению. Поэтому нужно объяснить и обсудить преимущества новой системы управления персоналу СКК. Участие в обсуждении создает уверенность, способствует конструктивному сотрудничеству.

Четвертый этап — привлечение сотрудников к участию в разработке ключевых документов и к управлению. Инновации, в планировании и осуществлении которых участвовали работники СКК, рассматриваются ими как собственное дело. Поэтому при внедрении системы следует учесть их мнения, возражения, указания и предложения. Допуск, привлечение персонала к принятию ре-

шений приводит к возникновению коллективной ответственности (провести анкетирование среди персонала и т. д.).

Ключевым вопросом остается определение порядка разработки и внедрения СИР, в котором укрупненно был бы записан весь процесс ее создания, указаны основные виды работ. С определенной степенью условности весь процесс формирования СИР может быть представлен в виде совокупности мероприятий, выполненных в определенной последовательности (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Порядок разработки и ввода в действие СИР

В современных условиях для эффективного управления инновационным развитием СКК, необходимо создавать модели управления системой управления инновационным развитием санаторно-курортного комплекса. Эти мероприятия помогут выявлять просчеты в управленческих решениях на ранних стадиях и будут способствовать минимизации социально-экономические последствия таких решений (в случае своевременного устранения их).

Внедрение инноваций является затратным процессом, и, как правило, вызывает временное ухудшение показателей оценки деятельности. Это связано с изменением структуры затрат и производительности процессов — объектов инноваций. С позиции инновационного менеджмента инновация означает отказ от старого способа протекания процессов. Решение об использовании инноваций принимается на основе сопоставлений ожидаемого эффекта с затратами на инновацию. Моделирование процесса управления инновационным развитием СКК можно проводить на макроуровне и микроуровне.

Рациональное функционирование системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов возможно при условии взаимосогласованности обеспечения инновационного развития посредством взаимодействия СИР и модели ее управления.

Сформированная в общем виде задача управления инновационным развитием СКК решается поэтапно в зависимости от наличия необходимой базы данных для продолжения решения. Этапы решения задачи по разработки системы управления инновационным развитием СКК должны включать формирование подходов к управлению, прогнозирование развития, анализ влияния на инновационную деятельность, развития модели управления СИР (рис. 2.9.).

Таким образом, посредством формирования СИР СКК и совершенствования методов внедрения ее в деятельность санаторно-курортных комплексов можно добиться создания условий для повышения эффективности функционирования и обеспечения развития СКК.

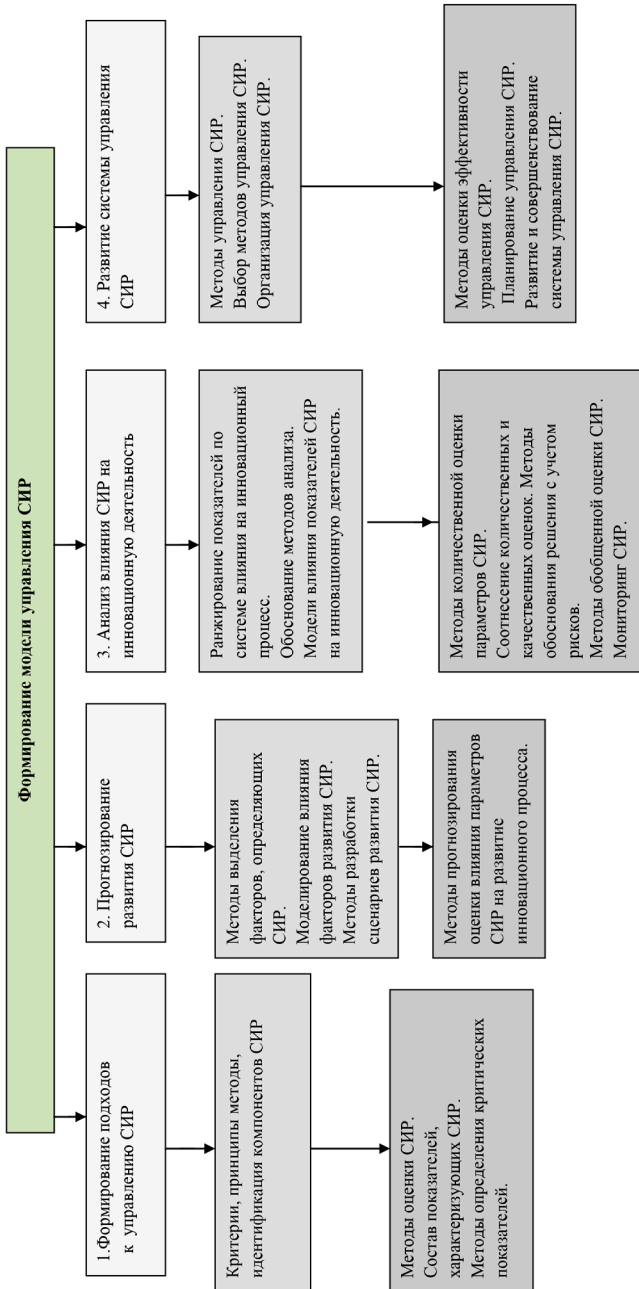


Рис. 2.9. Этапы формирования модели управления СИР СКК

Предлагаемые организационно-экономические основы построения системы управления инновационным развитием СКК с учетом сетевых принципов организации инновационных процессов, на наш взгляд, составят эффективную базу для совершенствования управления инновационной деятельностью не только для СКК, но и для других предприятий санаторно-курортной и рекреационной сферы регионов со сходными условиями.

Одним из наиболее важных факторов, на которые осуществляются воздействия посредством системы управления инновационным развитием СКК, является уровень развития уровня инновационной активности санаторно-курортных комплексов.

2.3. Оценка уровня инновационной активности санаторно-курортных комплексов

Инновационная активность СКК характеризуется эффективностью и регулярностью инноваций, динамикой действий по созданию и практической реализации новшеств. Оценив уровень инновационной активности субъекта (государства, отрасли, предприятия), можно судить об уровне его конкурентоспособности, и как результат, развитии в целом. Чем выше инновационная активность субъекта, тем интенсивнее его инновационная деятельность, и, следовательно, целесообразнее его функционирование и существование. Таким образом, инновационная активность как мера интенсивности осуществления инновации — это современная стратегическая характеристика его эффективности.

Инновационная активность СКК — это комплексная характеристика его инновационной деятельности и должна включать: оценку восприимчивости к инновациям (свойство потребителя инновационного продукта), основанную на компетенции в вопросах прогресса в данном виде деятельности; оценку степени интенсивности осуществляемых действий по трансформации инновации; оценку своевременности инноваций, основанной на способности мобилизовать потенциал необходимого количества и качества, ра-

циональность технологии инновационного процесса по составу и последовательности операций [58].

Инновационно-активными следует считать те СКК, которые осуществляют внедрение технологических и продуктовых новшеств собственного авторства в виде новых продуктов и технологий (продуктовые и процессные инновации), их широкое распространение и получение значительного коммерческого результата. Следует признать инновационно-активными и комплексы, внедряющие новшества, приобретенные на основе покупки патента или лицензии. Инновации определяются не только изобретениями, техническими решениями, но и социальными изменениями. Например, инновационно-активными следует считать субъектов, которые занимаются реинжинирингом, вводят прогрессивные системы работы с персоналом, новые технологии продвижения услуг на рынок и т. п. При этом социальные инновации по полезному эффекту могут быть вполне соизмеримы с технологическими инновациями. Инновационная активность может носить эндогенный характер, направленный на совершенствование процессов внутри СКК (социальные и управленческие инновации) или быть экзогенной, ориентированной на конечных потребителей производимой продукции (продуктовые, процессные инновации). Следует обозначить существенную разницу между инновационной активностью и инновационным потенциалом СКК. Под потенциалом понимается совокупность различных видов ресурсов, включая материально-производственные, финансовые, интеллектуальные, научно-технические и иные ресурсы, необходимые для осуществления инновационной деятельности. Потенциал, наряду с остальными факторами, характеризующими деятельность СКК по созданию новшеств и их практической реализации (инновационный климат), инициирует и обеспечивает необходимыми ресурсами инновационную активность СКК. Инновационная активность — это степень интенсивности работы СКК по реализации его инновационного потенциала.

В таблице 2.6 представлен перечень показателей, которые предлагались исследователями в области инновационного менеджмента для оценки инновационной активности субъектов (предприя-

Таблица 2.6
Показатели, анализируемые при исследованиях интенсивности инновационных действий СКК (опыт российских ученых)

Показатели, используемые в методиках	Методика Госкомстата РФ	Исследования Г. И. Гуморова и Р. Р. Нуретдинова	Конъюнктурные обследования ЦЭК при правительстве РФ	Исследования Юсковского института Карнеги	Методика Трифиловой А. А.	Методика Полякова С.	Методика С. М. Бухоновой и Ю. А. Дорошенко
наличие завершенных инноваций	+			+	+	+	+
степень участия организации в разработке осуществленных инноваций (исследование структуры затрат на R&D деятельность, задействованный в инновационных процессах персонал)	+	+			+	+	
удельный вес СКК, осуществляющих те или иные виды инноваций;		+	+				
причины роста/спада инновационной активности (анализ факторов, ограничивающих инновационную деятельность)	+		+	+			
видовая и целевая структура инновационной деятельности		+	+	+	+		
степень внимания, уделяемого на СКК пражовой защите результатов НИОКР (исследование интеллектуальных ресурсов СКК)			+		+		
удельный вес объема продаж инновационной продукции на внутреннем и внешнем рынке в общем объеме продаж			+			+	
оценка уровня конкурентоспособности СКК			+			+	

Показатели, используемые в методиках	Методика Госкомстата РФ	Исследования Г. И. Гумерова и Р. Р. Нуретдинова	Конъюнктурные обследования ЦЭК при правительстве РФ	Исследования Московского института Карнеги	Методика Трилофовой А. А.	Методика Полякова С.	Методика С. М. Бухоновой и Ю. А. Дорошенко
эффективность инвестиций в R&D						+	
рентабельность инноваций						+	
затраты на производство и реализацию инновационной продукции (технологические инновации)					+		+
затраты на социально-экономические новшества							+
исследование налогового законодательства (льгота по налогу на прибыль)							+
исследование системы мотивации в СКК (социальные выплаты)							+
изменение НМА на балансе компаний							+
Goodwill СКК							+

тий, отраслей, комплексов). Ни один из упомянутых подходов не является четкой, законченной, законодательно закреплённой базой для оценки интенсивности инновационной деятельности.

Некоторые авторы оценивают только внедрённые новшества, не учитывая, что инновационная активность — это динамический процесс осуществления в СКК инноваций. Другие ученые, наоборот, исследуют имеющиеся на предприятии ресурсы для развития, не анализируя регулярность и эффективность их использования. Многие методики оценки инновационной активности сложны методически и поэтому непривлекательны для использования в практической деятельности.

Анализ существующих подходов к проблеме оценки инновационной активности позволяет сделать вывод о многогранности рассматриваемой характеристики и необходимости моделирования ее интегрального, охватывающего все стороны проблемы и, одновременно, доступного для понимания и исследования, показателя. Иными словами, требуется такой подход к оценке инновационной активности, который бы, с одной стороны, отражал разные аспекты инновационной активности, но, с другой стороны, не был информационно перегруженным и включал в себя только то, что действительно имеет стратегическое значение для СКК.

За рубежом инновационные процессы исследуются уже не одно десятилетие. В Европе деятельность по изучению инновационной активности предприятий регламентируется «Руководством Осло» (Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data: Oslo Manual. Paris: OECD, Eurostat, 1997). В нем речь идет только о «технологических» инновациях, когда рассматриваются только новые продукты и процессы, а также их значительные технологические изменения. Инновация считается осуществленной, если она внедрена на рынке или в производственном процессе. Минимальное условие для учета в качестве инновации состоит в том, что продукт или процесс должен быть новым (или значительно усовершенствованным) для СКК. Иными словами, представленная в «Руководство Осло» методика расчета инновационной активности ориентирована:

— на технологические инновации;

— на завершённые, реализованные новшества.

Такие особенности подхода к оценке инновационной активности ограничивают ее значение для деятельности СКК в целом, поскольку не исследуют сам инновационный процесс и ресурсы, его генерирующие.

Таким образом, существующие методы измерения интенсивности инновационной деятельности (в том числе зарубежные) не отвечают в полной мере роли этого явления в процессе управления современным санаторно-курортным комплексом.

Необходимо и возможно использовать три основных критерия инновационной активности СКК: интеллектуальность, инновативность, инновационность (рис.2.10).



Рис. 2.10. Содержание комплексной оценки инновационной активности СКК

Интеллектуальность СКК — наличие у СКК научно-технических достижений, интеллектуальных результатов для коммерческой реализации. Этот критерий инновационной активности характеризуют:

- выполнение исследований и разработок собственными силами при наличии соответствующих служб и подразделений;
- создание временных творческих коллективов в СКК для решения конкретных технологических задач;
- наличие технологических и социальных новшеств отечественного и/или зарубежного авторства с закупкой прав по патенту;

- наличие неформальных структур, занятых решением творческих задач;
- использование результатов исследований и разработок, выполненных сторонними организациями по заказу и др.

Оценка интеллектуальности СКК проводится путем исследования научных перспектив СКК для развития в будущем, то есть на основе анализа его интеллектуальных ресурсов.

Вторым критерием инновационной активности санаторно-курортного комплекса выступает ее инновативность, то есть способность комплекса стабильно работать в условиях нестабильности внешней среды. Основной характеристикой указанного критерия инновационной активности является позитивное восприятие новшеств и в целом инновационной системы развития сотрудниками СКК. Благоприятный инновационный климат позволяет ускорить процессы создания изобретений, что в значительной степени влияет на отдачу от их реализации.

Каждый сотрудник, привлекаемый к реорганизациям, субъективно оценивает их с позиции того, насколько они ему понятны, и насколько полезными будут те последствия, которые следует ожидать. Если изменения воспринимаются как недостаточно логичные, неуместные, тогда они начинают вызывать опасения. Чем выше уровень новизны мероприятий, тем больше сомнений они обычно вызывают. Подобная зависимость представлена графически (рис. 2.11).

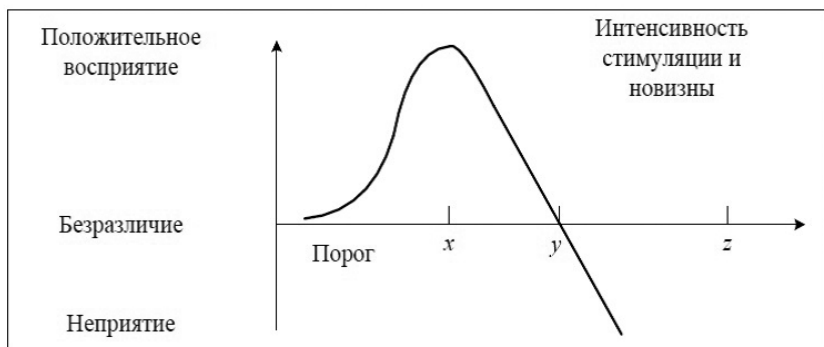


Рис. 2.11. Кривая Вундта. Отношение новизны и ее восприятия

Представленная на графике зависимость имеет следующее содержание. Если проводимые мероприятия имеют незначительную степень новизны, то они воспринимаются почти безразлично. То есть, существует определенный психологический порог восприятия, преодоление которого позволит проявить заинтересованность. Чем выше степень предлагаемой новизны, тем больший интерес это вызывает. Существует определенный максимум (на рисунке — точка X), по достижении которого дальнейшее увеличение новизны влечет за собой снижение положительного восприятия. Это объясняется тем, что субъекту становится труднее просчитать последствия и сделать выводы, поэтому его сомнения возрастают. Если инновации превысили и эти значения, то в определенной ситуации (точка Y) заинтересованность в них настолько падает, что опять появляется безразличие. При еще большей оригинальности и необычности (точка Z) возникает психологическое отторжение новшеств. Измерить инновативность СКК, то есть позитивное восприятие сотрудниками инноваций, можно только на основе опросов сотрудников с использованием анкетирования, психологических тестов и профессиональной аттестации.

Третий критерий инновационной активности комплекса — ее инновационность, то есть способность превращать интеллектуальный продукт в новшество, стремление к лидерству в инновациях. Предлагается исследовать инновационность на основании количественных и качественных факторов, лежащих в основе этого критерия, а именно:

- превращение новшеств в новые рыночные форматы;
- превращение новшеств в новые продукты.

Расчет должен вестись по разным направлениям исследования, то есть, необходим анализ реализуемых новшеств и эффектов от осуществления инноваций (количество новшеств, размер увеличения доли рынка, результаты социальных новшеств внутри предприятия и т. д.). Это позволит провести сопоставление количественных и качественных показателей экспансии в инновациях. Такой подход к оценке инновационности СКК можно реализовать в два этапа. Во-первых, необходимо провести анализ количества нововведений в СКК по следующим показателям: удельный вес,

отклонение и темпы роста в сравнении с прошлым периодом. В качестве второго этапа анализа инновационности СКК может служить исследование качества нововведений по экономическим параметрам. Результатом такого анализа является набор показателей оценки отдельных инновационных направлений. На основании приведенных качественных и количественных характеристик трех основных критериев инновационной активности СКК можно провести полномасштабное исследование интенсивности и регулярности усилий СКК по созданию и реализации новшеств. Методика определения инновационной активности СКК с использованием интегральной оценки на основании группы показателей (табл. 2.7, 2.8, 2.9). Целесообразно использовать расчетный метод, когда интегральный показатель определяется как сумма, взвешенных по значимости, частных характеристик. Оценка инновационной активности проводится путем измерения трех ее критериев: интеллектуальности, инновационности, инновативности в соответствии с приведенными показателями (табл. 2.7, 2.8, 2.9).

Таблица 2.7

Показатели для оценки интеллектуальности СКК

Показатели	Характеристики	Ед. изм.	Метод получения
X1 — институализация интеллектуальности	Наличие в СКК R&D-отделов (от англ. research and development), подразделений и определение эффективности их работы	Балл [0;1]	Экспертная оценка
X2 — толерантность СКК к ее интеллектуальным ресурсам (легкость высказывания идей)	Наличие в СКК системы поощрений и мотивации для реализации творческого потенциала сотрудников; Наличие в комплексе необходимого механизма взаимосвязи между отделами по продвижению инновационных идей; Присутствие командного духа в СКК	Балл [0;1]	Экспертная оценка
X3 — механизмы концентрации новых идей в СКК	Динамика приобретения лицензий и прав по патентам, заключения контрактов на проведение R&D-деятельности сторонними организациями; Системность, регулярность	Балл [0;1]	Экспертная оценка
X4 — goodwill СКК	Рыночная стоимость всех активов СКК; Балансовая стоимость активов комплекса	Балл [0;1]	Экспертная оценка

Таблица 2.8

Показатели для оценки инновативности СКК

Показатели	Характеристики	Ед. изм.	Метод получения
Y1 — оценка позитивного восприятия инноваций сотрудниками СКК	Опыт сотрудников; Профессиональные навыки сотрудников	Балл [0;1]	Экспертная оценка
Y2 — оценка внутренней готовности сотрудников к инновациям	Стремление (потребность) сотрудников к новшествам, изменениям; Возможности и готовность сотрудников предлагать новшества	Балл [0;1]	Аттестация, психологические тесты/ Экспертная оценка

Таблица 2.9

Показатели для оценки инновационности СКК

Показатели	Характеристики	Ед. изм.	Метод получения
Z1 — превращение новшеств в новые рыночные форматы и продукты	Анализ количества нововведений (динамика предложений и их осуществлений; удельный рост новых проектов и темпы роста инновационной деятельности СКК)	Балл [0;1]	Экспертная оценка
Z2 — практическая реализация новшеств	Анализ качества нововведений по экономическим параметрам (NPV и показатели безубыточности проектов, перспективность новшеств СКК на рынке)	Балл [0;1]	Экспертная оценка

Веса и значения каждого из критериев определяются экспертным путем в диапазоне [0;1]. Суммарно веса трех критериев инновационной активности должны составлять 1, то есть:

$$\begin{cases} 0 \leq \alpha_{\text{интел}} \leq 1 \\ 0 \leq \alpha_{\text{инноват}} \leq 1 \\ 0 \leq \alpha_{\text{инновац}} \leq 1 \\ \alpha_{\text{интел}} + \alpha_{\text{инноват}} + \alpha_{\text{инновац}} = 1 \end{cases} \quad (2.1)$$

где:

$\alpha_{\text{интел}}$ — весовое значение критерия интеллектуальности,

$\alpha_{\text{инноват}}$ — весовое значение критерия инновативности,

$\alpha_{\text{инновац}}$ — весовое значение критерия инновационности.

Значение каждого из трех критериев инновационной активности определяется как среднее арифметическое оценок, представленных экспертами показателям, формирующим рассматриваемые характеристики.

$$K_n = \frac{\frac{(I_{11} + I_{12} + \dots + I_{1j})}{J} + \frac{(I_{21} + I_{22} + \dots + I_{2j})}{J} + \dots + \frac{(I_{i1} + I_{i2} + \dots + I_{ij})}{J}}{m} \quad (2.2)$$

где:

J — число экспертов,

m — число показателей данного критерия,

K_n — критерий инновационной активности,

I_{ij} — оценка j -эксперта i -го показателя.

Таким образом, обобщенный интегральный показатель инновационной активности рекомендуется рассчитывать по формуле:

$$K_{\text{иа}} = \alpha_{\text{интел}} \times K_{\text{интел}} + \alpha_{\text{инноват}} \times K_{\text{инноват}} + \alpha_{\text{инновац}} \times K_{\text{инновац}} \quad (2.3)$$

Эталонное значение инновационной активности можно обосновать расчетным путем. Если все критерии инновационной активности достигают самого высокого уровня, то суммарно максимально возможное значение инновационной активности — 1.

Иными словами, эталон инновационной активности, к которому следует стремиться каждому СКК, составляет 1. Сопоставляя эталонное и фактическое значения, возможно оценить и отследить динамику изменения уровня интенсивности инновационных действий санаторно-курортного комплекса.

Для более наглядного восприятия интегрального показателя инновационной активности предлагается использовать графический метод, когда оценивается профиль многоугольника, число вершин которого соответствует числу принимаемых частных характеристик.

Вершины треугольника, определяющего инновационную активность СКК, представлены ее комплексными характеристиками, то есть интеллектуальностью, инновационностью, инновативностью СКК.

Графическое изображение интегрального показателя инновационной активности представлено на рис. 2.11.

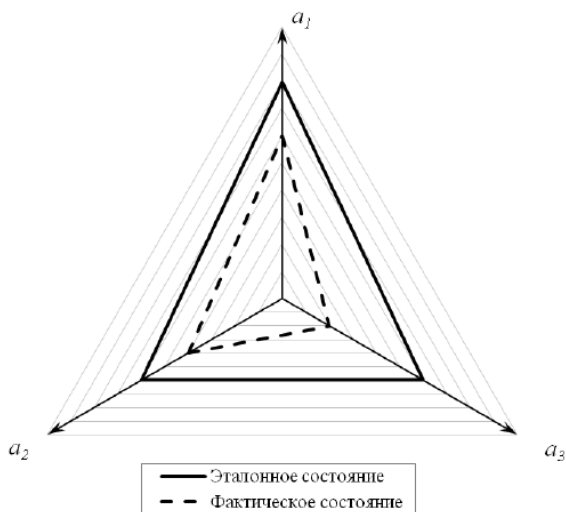


Рис. 2.11. Графический метод построения интегрального показателя

Пусть x_i — частные характеристики инновационной активности, $i = 1$,

..., n ,

a_i — пронормированные значения частных характеристик, где в качестве базы для сопоставления берутся эталоны, соответствующие наибольшему значению среди рассматриваемых СКК, либо установленные экспертным путем (в нашем случае а эталон составляет 1),

α_i — весовые коэффициенты частных характеристик инновационной активности, $\alpha_i \in [0,1]$

$$a_i = \frac{x_i^{\text{факт}}}{x_i^{\text{эталон}}} \times a_i. \quad (2.4)$$

Изменение пронормированных значений a_i происходит в диапазоне $[0; 1]$. На основе пронормированных значений строится лепестковая диаграмма, которая является аналогом графика в полярной системе координат. Профиль образовавшегося треугольника отражает уровень текущей инновационной активности

СКК: чем более он приближен к эталонному, тем сильнее на СКК развиты во взаимосвязи инновационность, интеллектуальность, инновативность. Графическая интерпретация интегрального показателя способствует лучшему восприятию разнородных характеристик, определяющих инновационную активность СКК. Имея аналогичные данные по конкурирующим или партнерским организациям, можно проводить сравнительный анализ. Выявляя изменения за несколько периодов, можно давать оценку динамике инновационной активности СКК.

С помощью графической интерпретации можно провести диагностику инновационной активности и выявить причины ее низкого уровня, нестабильности, а также пути ее повышения. Такая возможность определяется тем, что предложенная методика, оценивает одновременно разнокачественные, но в то же время всеобъемлющие и взаимосвязанные эффекты от инновационной деятельности СКК: научно-технический, социальный и экономический эффекты.

Определяя инновационную активность СКК, следует также оценить влияние инновационной активности на конечные результаты деятельности СКК.

При проведении оценки экономических выгод от внедрения инноваций наиболее перспективным представляется сопоставлять конечные результаты с затратами, понесенными санаторно-курортным комплексом на создание и реализацию инноваций.

Систему показателей, характеризующих оценку инновационной активности СКК на основании конечных результатов деятельности санаторно-курортных комплексов, можно представить в виде таблицы (табл. 2.10).

Под затратами понимаются инвестиции в прирост инновационного потенциала СКК и реализацию инновационных проектов. Соотношение конечных результатов с инвестициями отражает эффективность вложения инвестиционных ресурсов в инновационные проекты.

Оценку уровня инновационной активности можно использовать в качестве исходного этапа в процессе разработки инновационной стратегии развития СКК в системе управления инноваци-

онным развитием. Выбор оптимальной инновационной стратегии позволяет санаторно-курортному комплексу своевременно реагировать на изменения параметров, характеризующих этапы жизненного цикла инновации.

Таблица 2.10

**Влияние инновационной активности
на конечные результаты [18]**

Показатель	Формула расчета	Значение исходных величин
Показатель экономии затрат	$E_3 = \frac{\Delta S_3}{Z_p}$	ΔS_3 — экономия затрат различных ресурсов в стоимостном выражении, получаемая в результате внедрения инновации Z_p — затраты СКК на реализацию инновации
Показатель прироста нематериальных активов	$E_{na} = \frac{\Delta S_{na}}{Z_p}$	ΔS_3 — прирост стоимости нематериальных активов СКК в результате инновационного процесса Z_p — затраты СКК на реализацию инновации
Показатель результата использования объектов интеллектуальной собственности	$E_{uc} = \frac{\Delta I_p}{Z_p}$	ΔI_p — дополнительный доход в виде лицензионных платежей (роялти), получаемый от созданных объектов интеллектуальной собственности Z_p — затраты СКК на создание объектов интеллектуальной собственности
Показатель повышения рыночной стоимости СКК	$E_{pc} = \frac{\Delta S_u}{Z_p}$	ΔS_u — повышение стоимости СКК за счет внедрения инновации; Z_p — затраты СКК на реализацию инновации
Показатель увеличения объема продаж (доли рынка)	$E_{dp} = \frac{\Delta I_n}{Z_p}$	ΔI_n — прирост прибыли за счет увеличения объема продаж СКК в результате использования инновации; Z_p — затраты СКК на реализацию инновации

Глава 3

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ РАЗВИТИЕМ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ КОМПЛЕКСОВ

3.1. Организационно-экономического обеспечения управления инновационным развитием СКК

3.1.1. Механизм отбора инноваций для СКК

В современной экономике управление хозяйственной деятельностью любой организации (в том числе и СКК) во многих случаях осуществляется через реализацию проектов. Таким образом, проект рассматривается как форма целевого управления деятельностью организации в рамках бюджета и временных ограничений. Для достижения поставленных целей проект содержит систему решений и мероприятий, которые взаимосвязаны по срокам, ресурсам, исполнителям.

Для обеспечения эффективной реализации инновационных проектов, направленных на повышение конкурентоспособности СКК необходимо создать в рамках системы управления инновационным развитием (СИР) СКК управляющую структуру, призванную помимо осуществления непосредственного руководства реализацией инновационных проектов в санаторно-курортном комплексе, принимать активное участие в разработке, отборе (экспертизе) и реализации научно-технической и инновационной по-

литики СКК. С этой целью формируется центр трансфера инноваций (ЦТИ) выступающий в роли механизма отбора инноваций и инновационных проектов СКК.

Центр по трансферу инноваций (ЦТИ) создается с целью коммерциализации результатов научных исследований и разработок, полученных в ходе реализации НИР и ОКР в СКК в том числе в кооперации с отраслевыми НИИ и ВУЗами, государственными научными центрами и т. п. ЦТИ должен способствовать интеграции науки и СКК путем активизации трансфера инноваций в деятельность СКК.

На формируемое подразделение СКК (ЦТИ) целесообразно возложить следующие обязанности:

- подготовка предложений по направлениям инновационного развития СКК;
- выявление и привлечение ключевых партнеров, необходимых для реализации инновационных проектов;
- организация и управление процессом разработки и реализацией инновационной продукции (санаторно-курортных услуг) СКК.

На основе этого можно в общем виде сформулировать следующие основные функции ЦТИ по организации и управлению инновационными процессами СКК:

- маркетинговые исследования и мониторинг производственных, научно-технических и инновационных возможностей организаций санаторно-курортной сферы и СКК;
- определение инновационных проектов для реализации в рамках инновационной системы;
- определение и постановка задач проектов;
- отбор исполнителей, оптимально соответствующих поставленным задачам проекта (команды инновационного проекта);
- поиск и привлечение внешних источников финансирования, учет движения инвестированного капитала в инновационном процессе;

- привлечение и распределение полномочий между исполнителями (построение механизма реализации инновационных проектов);
- нормативно-правовая поддержка исполнителей и другие вопросы внешней подсистемы;
- организация и обеспечение эффективности коммуникационных каналов обмена информацией между участниками проектов и другие вопросы информационной подсистемы;
- контроль за реализацией инновационных проектов, перераспределение (в случае необходимости) ресурсов по задачам проекта.

Санаторно-курортные комплексы должны активно использовать важные связи, взаимное дополнение отраслей, распространение технологий, опыта и информации. Поэтому необходимо учитывать значение рыночных механизмов развития санаторно-курортного комплекса изнутри, формирования рыночных инициатив его развития. Санаторно-курортные комплексы, состоящие из многочисленных подразделений, особенно нуждаются в коллективном органе, способном взять на себя функции, связанные с масштабным производством инновационного санаторно-курортного продукта. Место ЦТИ в системе управления санаторно-курортным комплексом представлено на рис. 3.1

Центр трансфера инноваций является структурным подразделением СКК и подчиняется руководству комплекса. Однако в процессе реализации инновационных проектов руководитель ЦТИ несет ответственность за успешность реализации инновационного проекта.

С нашей точки зрения в состав ЦТИ должны входить следующие отделы.

Отдел инновационных проектов — призван осуществлять функции ЦТИ по определению, разработке и управлению реализацией инновационных проектов.

Основные задачи отдела инновационных проектов сформулируем в следующем виде:

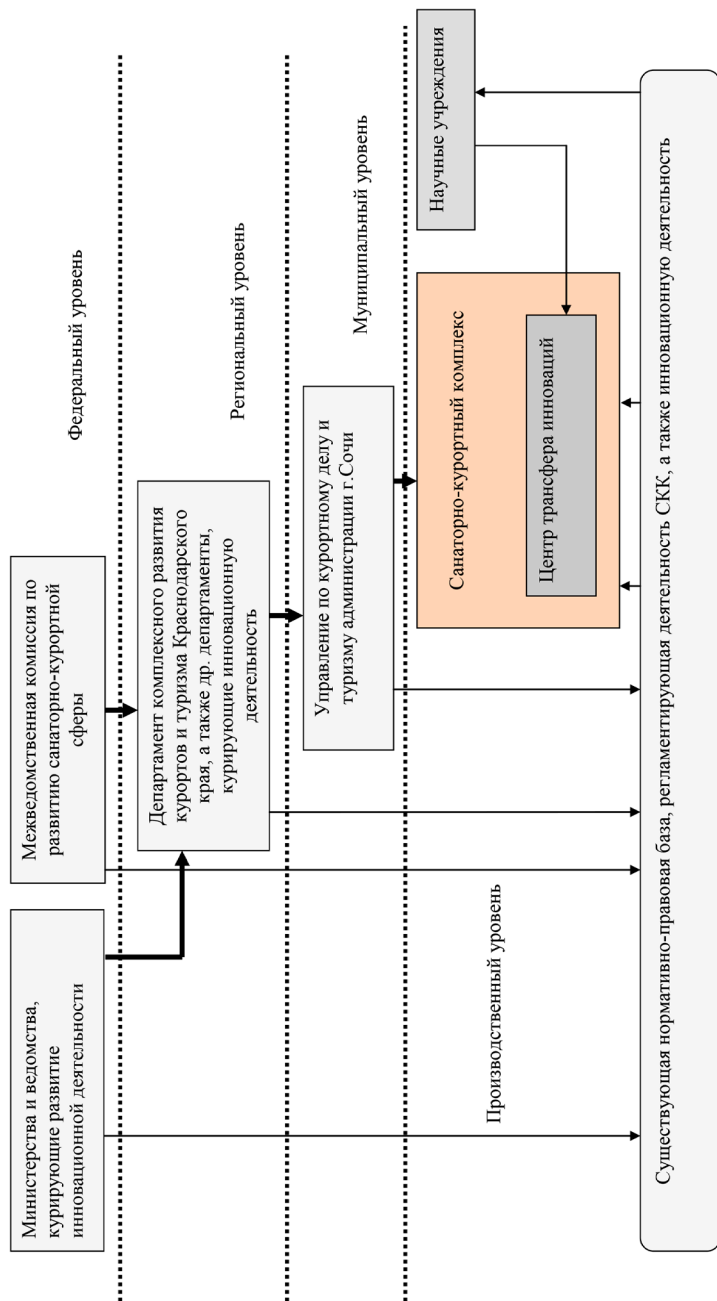


Рис. 3.1. Место ЦТИ в системе управления инновационным развитием санаторно-курортным комплексом

- определение и разработка исследовательских и инновационных программ и проектов, предполагаемых к реализации в СКК;
- отбор партнеров по реализации принятых проектов из числа научно-исследовательских и образовательных учреждений, организаций;
- проектирование и построение инновационных процессов, оформление контрактов на выполнение работ;
- сопоставление сроков выполнения работ на каждой стадии, разработка плана реализации инновационных проектов;
- контроль за ходом реализации проектов, принятие оперативных решений по отклонениям от плана реализации.

Данный отдел, по сути, осуществляет обеспечение деятельности системы управления инновационными процессами, организует и управляя основной его составляющей — подсистемой СИР.

Задачей отдела информационного обеспечения является организация и поддержка информационного обеспечения функционирования системы управления инновационным развитием. В качестве подразделения ЦТИ на отдел информационного обеспечения возлагается исполнение следующих функций:

- организация и проведение систематических маркетинговых исследований внешней среды (совместно с отделом маркетинга) и мониторинга научно-производственного потенциала СКК;
- обеспечение эффективного обмена информацией участников инновационных процессов (подразделений СКК и исполнителей);
- содействие формированию комплексной инновационной инфраструктуры путем развития информационной среды СКК.

Управление инновационными процессами должно располагать хорошо отлаженной системой сбора и обработки информации. Своевременное поступление достоверной информации о состоянии научно-производственной сферы осуществляется из следующих источников:

- информация элементов инновационной сети — внутренняя информация — формирует «информационную картину» состояния и потенциал инновационной деятельности (данные о ходе реализации инновационных проектов, бухгалтерская отчетность по реализуемым проектам, результаты научных исследований и опытно-конструкторских работ, организации опытного производства и оказания СКУ, опыт взаимодействия с покупателями и конкурентами, данные о потенциальных участниках инновационной сети);
- информация маркетинговых исследований — информация о внешней среде — позволяет отслеживать изменения в деятельности конкурентов, поставщиков и потребителей инновационного санаторно-курортного продукта (состояние экономической конъюнктуры в целом, по отраслям и целевым рынкам, объем и потенциал целевых рынков, доля организаций на рынках, деятельность конкурентов, их численность, интенсивность потребностей потребителей).

Таким образом, отдел информационного обеспечения организует и поддерживает работоспособность обеспечивающей подсистемы СИР СКК.

Отдел инвестиций и экономического анализа создается в целях определения оптимальных форм и методов финансово-кредитной поддержки инновационных программ и проектов, как иницилируемых ЦТИ, так и отдельными новаторами, творческими коллективами в рамках инновационной системы СКК.

К основным задачам отдела относятся:

- разработка экономических моделей построения инновационных процессов применительно к конкретным условиям хозяйствования, субъектам инновационной деятельности и этапам инновационного цикла;
- разработка бизнес-планов инновационных проектов и контроль их выполнения;
- поиск и привлечение внешних инвестиций, заключение инвестиционных договоров и контроль их реализации;
- проведение экспертиз и выдача заключений по инновационным проектам;

- подготовка прогнозных оценок экономических результатов реализации инновационных проектов для рассмотрения на экспертных советах СКК.

Экспертные советы формируются из внештатных работников, специализирующихся в конкретных областях науки и хозяйствования. Целесообразность внештатного сотрудничества вполне очевидна, т. к. оно позволяет привлекать к экспертизе проектов специалистов не только из санаторно-курортной сферы и здравоохранения, но и других сфер и отраслей народного хозяйства, не отвлекая их от основной деятельности. Функциональными обязанностями экспертных советов является проведение экспертизы предлагаемых проектов с учетом потребностей СИР и СКК в целом.

Экспертиза должна быть сосредоточена на:

- оценке проектов и программ исследований, разработок и других инноваций, подготовленных отделом инновационных проектов, исходя из потребностей СКК в инновационном санаторно-курортном продукте (услуге), научно-технической или другой продукции (работах, услугах), способствующей его развитию либо решению конкретных проблем;
- оценке рискованных инициативных проектов, претендующих на поддержку и содействие.

Руководство ЦТИ, осуществляет организацию и обеспечение функционирования ЦИТ в рамках СКК; определяет (с согласования с руководством СКК) приоритеты и направления развития ее инновационной деятельности.

Еще одна задача руководства заключается в аккумуляции результатов исследований и разработок, выполненных при прямом участии или содействии СКК, а также приобретенных и безвозмездно полученных у хозяйствующих субъектов объектов интеллектуальной собственности с целью трансфера новых технологий, приемов, материалов и т. п. в СКК. ЦТИ может осуществлять как безвозмездную передачу новинок СКК, так и их реализацию на коммерческой основе (другим организациям СКК), особенно когда речь идет о научных результатах, обладающих потенциальным рыночным успехом.

Управление инновационными процессами начинается с принятия решения о реализации инновационного проекта. Необходимость в принятии решения о реализации инновационного проекта определяется одной из следующих проблем, лежащих в основе деятельности системы управления инновациями:

- потребности СКК в расширении ассортимента санаторно-курортных услуг, завоевании новых сегментов рынка, модернизации технологических процессов оказания СКУ и т. п.;
- выявленные в ходе маркетинговых исследований потребности рынка в новых услугах, товарах, технологиях, которые сформировали устойчивый платежеспособный спрос на инновацию;
- результаты научно-исследовательской деятельности, освоение которых в санаторно-курортной деятельности может принести значительный экономический, социальный, экологический или другого рода эффект;
- вопросы приоритетных направлений социально-экономического развития, разрабатываемые в рамках государственной научно-технической политики.

После принятия решения о необходимости реализации инновационного проекта для решения одной из вышеприведенных проблем определяется перечень требований, которым должен удовлетворять конечный инновационный санаторно-курортный продукт (услуг). Постановка задачи — это процесс формирования совокупности показателей и значений, характеризующих итоговое состояние СИР по мере реализации инновационного процесса. Такая совокупность строится на основе требований к инновационному санаторно-курортному продукту, планируемого времени для проведения инновационного процесса, ожидаемого эффекта.

В качестве основных требований, определяющих условия осуществления инновационной деятельности и итоговое состояние проектируемого инновационного санаторно-курортного продукта, целесообразно использовать следующие:

- способность решить или обеспечить решение выявленных потребностей СКК;

- соответствие установленному временному интервалу разработки и создания санаторно-курортного продукта;
- влияние инноваций на результаты деятельности СКК (сумма прибыли от реализации инновационной SKU и ее доля в общем объеме прибыли, объем продаж инновационной продукции СКК и его доля в общем объеме оказания (продаж), доступ к новым рынкам сбыта, доли на традиционных рынках сбыта);
- влияние инноваций на использование производственных ресурсов (сокращение затрат на заработную плату, материалы, энергию и пр., повышение фондоотдачи и т. д.).

Следующей функцией деятельности ЦТИ является разработка плана реализации инновационного проекта. Задачи планирования инновационного процесса можно свести к следующим: структуризация целей инновационной деятельности; комплексное обеспечение выполнения планов; формирование организационно-технических и социально-экономических мероприятий, обеспечивающих выполнение планов; координация выполнения планов по заданиям, исполнителям, ресурсам, срокам, месту и качеству работ; стимулирование выполнения планов. Фактически, на данном этапе происходит оформление инновационного проекта.

При организации инновационных проектов и планировании их реализации невозможно предусмотреть все варианты возможных изменений во внешней и внутренней среде. Поэтому планирование на ранних стадиях инновационного процесса сводится к идентификации серьезных дисбалансов, избежать которые необходимо с помощью составления планов.

Однако главной целью разработки плана является обеспечение эффективного управления инновационным проектом. Он формирует базис, основу оценки степени реализации проекта посредством выделения ключевых моментов в развитии проекта. Отклонение от плана — сигнал к действию, которое может выразиться в перераспределении ресурсов для изменения временных характеристик, заложенных в плане или в корректировке плана с целью отражения новых реальностей. Пересмотр оригинального плана в течение срока реализации достаточно ве-

роятен, поэтому необходимо предусмотреть возможность такой корректировки.

Разработка плана реализации инновационного проекта позволяет приступить к следующему этапу — привлечению инвестиций. Эта возможность является критической составляющей инновационного процесса.

Инвестиционные альтернативы возникают в различные моменты развития проектов. Так, можно выделить следующие этапы инновационного проекта, требующие финансовых инвестиций:

- финансирование исследований, оценки и развития первоначальной концепции перед стадией становления;
- проект или бизнес-идея, нуждающиеся в финансировании для дальнейшего развития или выполнения «пилотного» образца для подготовки выхода на рынок;
- поддержка проекта во время и запуска на рынок СКУ в течение первого коммерческого выпуска;
- дополнительное финансирование проекта для завершения стадии ОКР и НИР;
- финансирование расширения или развития для увеличения производственных мощностей по оказанию СКУ и расширения доли рынка или для развития услуги, а также для увеличения оборотного капитала.

В зависимости от типа инвестора и условий финансирования возможно использовать следующие способы привлечения капитала для СКК:

1. Кредиты, выдаваемые банками, кредитными и финансовыми учреждениями. Это наиболее приоритетный способ привлечения капитала, так как не связан вопросами трансформации собственности. Однако привлечение кредитов связано с высокой степенью рисков инновационной деятельности.

2. Венчурный капитал. Венчурное финансирование осуществляется профессиональными фирмами, которые инвестируют и участвуют в управлении молодыми организациями, акции которых не котируются на фондовом рынке. Привлечение венчурных инвестиций, в отличие от кредитов, первоначально подразумевает элемент риска и длительные временные рамки реализации проектов.

3. Целевые (прямые) инвестиции. Представляют собой форму стратегического участия в собственности организации с целью получения дохода и прав на участие в управлении (контрольный пакет акций).

4. Государственная поддержка. Этот вид поддержки часто имеет смешанные цели, ориентированные на увеличение занятости населения, поддержку и развитие стратегически значимых технологий. Для финансирования инновационных проектов СКК можно использовать следующие типы программ государственного финансирования:

- кредиты — являются прямым размещением финансовых средств, которые должны быть возвращены государству;
- гранты и субсидии — ссужаются под определенный проект и не требуют возврата;
- совместное участие — осуществляется государством через аффилированные структуры совместно с финансовыми учреждениями при участии в финансировании проектов;
- гарантии — в случае, когда СКК получает кредиты в финансовых организациях, государство гарантирует этот заем и осуществляет выплату долга в случае неплатежеспособности организации.

Управление реализацией всего инновационного проекта подразумевает обеспечение оперативного вмешательства при возникновении ситуаций, непредусмотренных в плане реализации или при отклонении фактических показателей от запланированных. При этом непосредственное управление выполнением работ на каждом этапе инновационного процесса осуществляется руководством организации в соответствии с заключенным соглашением по реализации инновационного процесса в рамках СИР СКК.

Организация оперативного управления подразумевает использование функции контроля. Применительно к инновационным процессам, реализуемым в рамках СИР санаторно-курортного комплекса, контроль за реализацией инновационного проекта предлагаем осуществлять по следующим основным видам:

- контроль над соответствием фактических результатных показателей, соответствующим планируемыми показателям;

- контроль над изменением внешней инфраструктуры;
- контроль над использованием ресурсов (финансовых, материальных, информационных);
- контроль качества получаемых результатов;
- контроль за реализацией и потреблением инновационной СКУ.

Функцию контроля осуществляют как руководители отдельных этапов инновационного процесса, так и руководители проектов в структуре ЦТИ. Задачи контроля состоят в формировании оперативной и точной информации о положении дел внутри проекта и изменениях во внешней среде проекта. Полученные данные группируются по трем направлениям:

- изменения, не влияющие на реализацию проекта;
- изменения, представляющие угрозу для реализации проекта;
- изменения, представляющие дополнительные возможности в реализации проекта.

На основе полученных данных осуществляется оперативное управление проектом, а также вносятся изменения в планы реализации проекта (рис. 3.2).

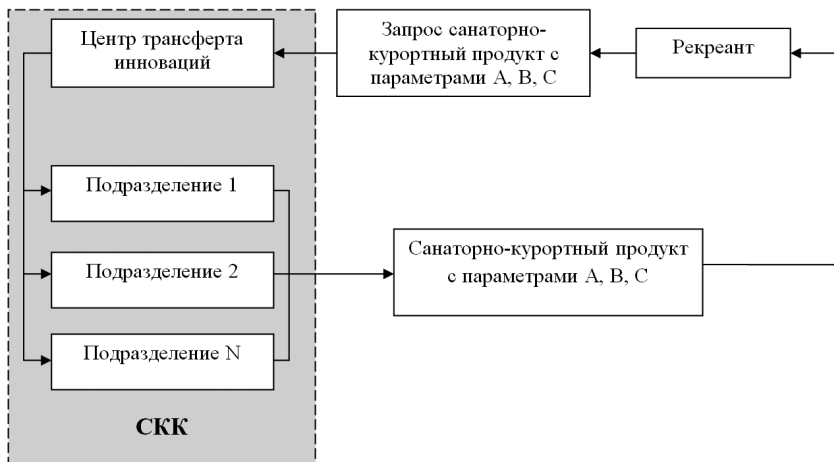


Рис. 3.2. Схема оперативного управления реализацией инновационного процесса

Изменения в среде разработки инновации (внутренние и внешние факторы инновационной деятельности) вызывают необходимость в принятии оперативных управленческих решений по дальнейшей реализации проекта. Данные решения корректируются в соответствии с результатами на каждом этапе инновационного процесса и могут носить как локальный характер, связанные только с конкретной стадией, так и относиться ко всему проекту в целом.

В зависимости от сложности инновационного процесса, одновременной работы над несколькими проектами целесообразно выделить, в соответствии с целями контроля инновационного процесса, специальных менеджеров. В их обязанности следует поставить следующие задачи:

- содействие при стратегическом и оперативном планировании программ (создание, проведение, прекращение проектов, установление приоритетов в зависимости от бюджета);
- оценка предлагаемых инновационных проектов с точки зрения рынка, затрат и экономичности;
- планирование и контроль бюджета по видам затрат, местам затрат и носителям затрат (проектам);
- контроль сроков реализации по каждому проекту и результатов проекта;
- выбор и контроль показателей;
- активная информация исследователей и разработчиков об экономических и рыночных данных, например, ситуация с конкуренцией или патентной чистотой;
- сотрудничество в процессе экономической оценки проектов и формулировании новых проектов.

Менеджеры проектов, обладая мобильностью, способны оперативно регулировать протекание инновационных процессов, решать возникающие проблемы непосредственно на месте. Для этого, разумеется, они должны быть наделены соответствующими полномочиями.

В целях обеспечения качества обслуживания клиентов ЦТИ предложено провести регламентацию процесса предоставления санаторно-курортных услуг в рамках взаимосвязанных этапов:

1. Анализ степени регламентации предоставления санаторно-курортных услуг (СКУ).
2. Описание существующего процесса предоставления СКУ.
3. Анализ и оценка эффективности процесса предоставления СКУ с целью выявления ресурсов для его оптимизации и модернизации на базе корпоративных ИТ-ресурсов.
4. Разработка схемы последовательности процедур предоставления СКУ с учётом предложений по оптимизации бизнес-процессов в рамках внутрикорпоративного взаимодействия.
5. Формулирование и установление норм корпоративного регламента с учётом предложений по оптимизации процесса предоставления услуги.

3.1.2. Механизм внедрения инноваций в деятельность СКК

В сложившихся экономических условиях производственный и экономический потенциал СКК не может быть сохранен и эффективно использоваться и воспроизводиться, если не сформировать эффективный механизм, отвечающий за управление внедрением инноваций в деятельность СКК в рамках сформированной СИР СКК. Поэтому, согласно логике исследования, на начальном этапе формирования механизма внедрения инноваций (МВИ) в СКК необходимо детально исследовать категорию «механизм».

В современных энциклопедических словарях термин «механизм» определен как:

- 1) система тел, предназначенная для преобразования движения одного или нескольких твердых тел в требуемые, вполне определенные движения других твердых тел, например: подъемный механизм;
- 2) внутреннее устройство, система чего-либо, например государственный механизм управления;
- 3) совокупность и последовательность состояний и элементарных стадий процессов, из которых складывается какое-либо явление, например механизм социального явления, механизм химической реакции.

Разработка механизма внедрения инноваций в деятельность СКК является одной из важнейших задач для санаторно-курортных комплексов. Решение этой задачи позволит СКК не просто остаться «на плаву», но и добиться желаемых результатов и от инновационной деятельности, и от всей хозяйственной деятельности СКК.

В целом механизм внедрения инноваций (МВИ) СКК представлен на рисунке 3.3.

Основываясь на анализе применяемых систем и моделей управления инновационной деятельностью предприятий производственной и непромышленной сфер следует отметить, что многие исследователи не рассматривали инновационный процесс, так детально останавливаясь в своих исследованиях на формировании общей системы управления инновационным развитием СКК или моделью управления инновационной деятельностью организации санаторно-курортной сферы. В исследованных системах и моделях не отражался сам процесс внедрения инновации в производство санаторно-курортных услуг, а рассматривался только общий процесс управления инновационной деятельностью. В сформированном МВИ рассмотрен процесс от отбора руководством СКК наиболее конкурентоспособной инновации (ЦТИ) до рутинизации и в дальнейшем снятие с процесса производства санаторно-курортного продукта.

Рассматривая МВИ, следует определить ряд понятий, которые являются базовыми.

Понятие «генерация инноваций» является в МВИ ключевым. После согласования с руководством и экспертизы инновации, она адресуется сформированной проектной команде, которая разрабатывает бизнес-план, технико-экономическое обоснование (ТЭО) проводит оценку потенциала организации необходимого для реализации новшества (на базе центра трансферта инноваций).

На следующем этапе (новшество) формируется опытная модель нового санаторно-курортного продукта (инновационного проекта). Параллельно проходят мероприятия по подготовке персонала к готовящимся преобразованиям по средствам проведения разъяснительной работе о необходимости внедрения новой продукции.

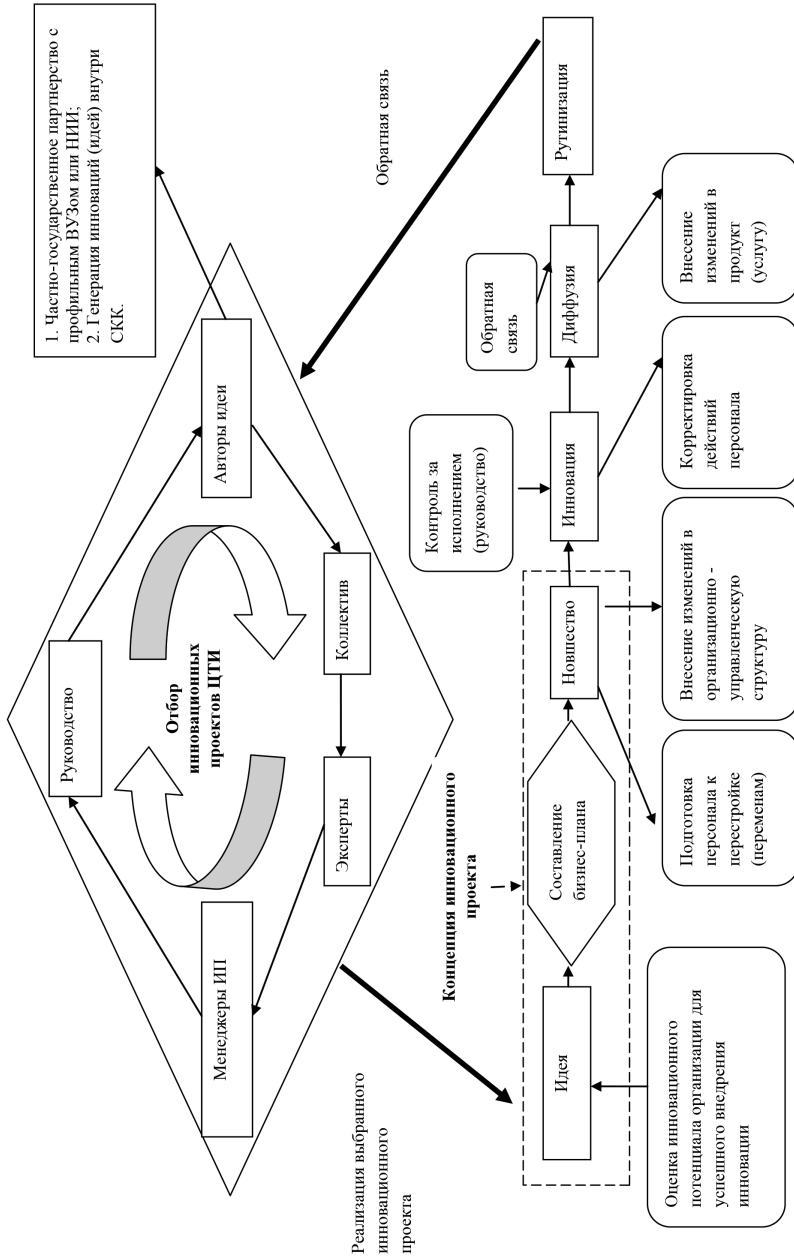


Рис. 3.3. Механизм внедрения инноваций в СКК

В связи с созданием проектной команды (предполагается сформировать из имеющегося штатного персонала) необходимо внести изменения в организационно-управленческую структуру СКК, чтобы разграничить полномочия. Анализируется существующая организационная структура СКК на предмет ориентации ее на инновационную деятельность. При этом определяется, кто непосредственно осуществляет руководство инновационными процессами, наличие специальных структур (ЦТИ), отвечающих за инновации в СКК, наличие юридических подразделений, занимающихся патентно-правовыми проблемами, существование маркетинговых служб, продвигающий новый товар на рынок или осваивающих новые рынки. В зависимости от характера инновационной деятельности, выявляется обеспеченность СКК высококвалифицированными научными сотрудниками, которые выдвигают новые идеи, проблемы, оригинальные способы их решений; инновационными менеджерами-специалистами по управлению инновационными процессами; специалистами, ответственными за коммерциализацию новшеств. По завершению этапа должна быть сформирована общая концепция инновации и в ней должно быть отражено: технико-экономическое обоснование (ТЭО); результат оценки потенциала СКК необходимого для реализации новшества.

В ходе реализации следующего этапа от руководства требуется четкое определение целей, преследуемых при реализации конкретного новшества. исследуется состояние планирования инновационного развития, то есть обоснованность выбора направлений нововведений, их актуальность, обеспеченность предлагаемых мероприятий достаточными трудовыми, финансовыми, материальными ресурсами. Анализируется мотивационный механизм, обеспечивающий инновационную активность персонала. Важным моментом в анализе механизма управления инновационной деятельностью в СКК является существование и реальное функционирование контроля по выполнению стратегии инновационного развития СКК.

По завершению данного этапа должна быть сформирована общая концепция инновации и в ней должно быть отражено:

— место инновации;

- значение инновации;
- свойства инновации.

Четвертый этап характеризуется созданием технологии инновационного процесса и этапов его реализации. Происходит внедрение нового санаторно-курортного продукта непосредственно в процесс производства. На этом этапе большая ответственность ложится на руководство СКК или проектного менеджера ответственного за проект. Необходимо своевременно и оперативно выявить незначительные проблемы в ходе внедрения инноваций в процесс оказания санаторно-курортных услуг и оперативно их решить. Так же необходима оперативная корректировка действий персонала, привыкших оказывать услуги по старым нормам и правилам, а в связи с внедрением инновационных санаторно-курортных услуг правила оказания услуг подвержены динамичным изменениям.

На следующем этапе происходит распространение на рынке SKU инновационных санаторно-курортных услуг при помощи фирм — последователей (имитаторов). В ходе этого этапа за счет обратной связи СКК получает информацию от рекреантов о потребностях в улучшении некоторых качеств предоставляемых санаторно-курортных услуг. При обработке полученной информации отбираются наиболее рациональные предложения об улучшении санаторно-курортных услуг. В санаторно-курортную услугу вносятся изменения согласно требованиям рекреантов и внедряются улучшающие инновации, например на основании анализа анкетного опроса отдыхающих.

Шестой этап характеризуется приобретением инновацией со временем таких свойств, как стабильность доходов, устойчивость к переменам, постоянство в качестве и, в завершении жизненного цикла инновации, — моральное старение. По завершении этапа, обеспечивающего экономическое и конкурентное преимущество целесообразно и экономически выгодно убрать санаторно-курортную услугу из перечня оказываемых услуг. Ответственность за обоснованность и результаты реализации принятого решения несет соответствующий руководитель структурного органа управления СКК, в большинстве случаев им является директор СКК.

Сформированная в ходе всего жизненного цикла инновации информация о тех или иных предпочтениях рекреантов, подверженных изменениям под воздействием закономерного развития общества, становится базисом для создания как улучшающих, так базовых инноваций.

Процесс внедрения инноваций должен быть непрерывен и уход одной санаторно-курортной услуги должен повлечь за собой выход новой инновационной санаторно-курортной услуги в виде кардинально новой или усовершенствованной. Также возможна реализация инноваций в виде модернизированного технологического процесса оказания санаторно-курортных услуг.

Применение в комплексе ЦТИ и МВИ позволит санаторно-курортным комплексам внедрять новые виды санаторно-курортных, рекреационных и досуговых услуг с наименьшими временными, финансовыми затратами, а также будет способствовать оптимизации управленческих решений административного аппарата СКК, что не может не стать решающим конкурентным преимуществом на рынке оказания санаторно-курортных услуг.

3.2. Оценка эффективности реализуемых СКК инновационных проектов

В системах управления выделяют два вида проблем: СКК не достигает поставленных целей; имеются неиспользованные рыночные возможности. Обе проблемы решаются путем инноваций. Самые действенные стратегии повышения конкурентоспособности СКК состоят в создании новых и модификации существующих санаторно-курортных услуг и их производства. В рамках таких стратегий возникает необходимость принятия логически связанной последовательности стратегических инновационных решений, отражающих этапы и элементы инновационной стратегии, влияющих на риски ее реализации. Это могут быть решения по поводу:

- выделения финансирования, определения цели и задач, предшествующих инновационному проекту исследований;

- исследования сегментирования рынка и выделение того сектора, на котором существует потенциальная возможность платежеспособного спроса на СКП;
- разработки облика и оценки полезности для потребителя предлагаемой инновации;
- разработки прогнозной оценки емкости сегмента рынка, разработки перечня источников риска, оценки потребного объема финансовых ресурсов;
- начала инновационного проекта, выделения необходимых для этого финансовых ресурсов, создания организационной структуры, распределение компетенции в принятии решений и ответственности;
- формулирования программного заявления инновационного проекта, оценки его соответствия миссии организации;
- формулирования программного заявления разработки системы стратегического управления инновационного проекта;
- разработка системы стратегического управления инновационным проектом.

Для снижения риска инновационной деятельности санаторно-курортному комплексу необходимо в первую очередь провести тщательную оценку предполагаемого к осуществлению инновационного проекта. Инновационный проект, эффективный для одного санаторно-курортного предприятия, может оказаться неэффективным для СКК в силу объективных и субъективных причин, таких, как территориальная расположенность СКК, уровень компетенции персонала по основным направлениям инновационного проекта, состояние основных фондов и т. п. Все эти факторы оказывают влияние на результативность инновационного проекта, но оценить их количественно очень трудно, а в некоторых случаях и невозможно, поэтому их необходимо учитывать на стадии отбора инновационных проектов ЦТИ. Поскольку на каждом конкретном СКК существуют свои факторы, влияющие на эффективность инновационных проектов, то универсальной системы оценки проектов нет, но ряд факторов имеет отношение к большинству СКК. На основе этих факторов выделяют определенные критерии для оценки инновационных проектов.

При реализации инновационных проектов приоритетными и поддерживаемыми со стороны СКК должны быть те проекты, которые ориентированы на конечные социально-экономические результаты.

Инновационную деятельность сегодня логично рассматривать как непрерывный процесс. При этом всю деятельность санаторно-курортного комплекса можно разделить на совокупность скоординированных по выделяемым ресурсам, во времени и пространстве инновационных проектов СКК.

Назовем инновационным проектом:

1) комплекс связанных между собой мероприятий и действий, направленных достижения определенного набора целей, охватывающих все этапы жизненного цикла объекта инновации, то есть новых или усовершенствованных санаторно-курортных продуктов, технологий оказания СКУ, отличающихся от известных новым качеством — спецификой, которая позволяет удовлетворять существующие потребности в большей мере или с предпочтительными показателями эффекта в условиях индивидуального общества и новые потребности в условиях постиндустриального общества на традиционном или новом сегменте рынка;

2) систему организационно-правовых, расчетно-финансовых, технологических и методических документов, необходимых для осуществления и регламентирующих действия по разработке, изготовлению, реализации инновационных санаторно-курортных услуг, технологий оказания услуг и т. д.;

3) систему вложения ресурсов в получение СКП, обладающего новым полезным для потребителя качеством, с одной из следующих целей или их комбинации: достижение стратегических или конкурентных преимуществ; решение социальных проблем; извлечение прибыли.

После формулировки миссии СКК и программного заявления инновационного проекта стремятся сформулировать его цель, синтезировать критерии оценки эффективности.

Если окажется, что цель или критерий функционирования исследуемой системы стратегического управления сформулированы неправильно, то инновационная деятельность не может быть успешной. Подсистема целеполагания системы стратегического

управления инновационным проектом должна позволять осуществлять: синтез целей, проверку цели на соответствие предъявляемым требованиям, декомпозицию целей, формализация целей в виде критериев оценки эффективности как всего инновационного проекта, так и процесса управления этим проектом.

Целью называют идеальное состояние объекта или системы управления в будущем. Целью определяет то, ради чего создают систему. Она может быть представлена как системное объединение текущего состояния и роли инновационного проекта. Если называть ролью инновационного проекта в деятельности предприятия те результаты, которые предполагается получить после реализации этого решения в фиксированном периоде времени, то роль системы стратегического управления инновационной деятельностью предприятия — это то, что позволяет достигнуть использование данной системы в рамках исследуемого инновационного проекта.

Нужно учитывать известное положение о том, что цель всегда лежит вне системы. Она отражает реакцию среды на систему. Качество цели может определять роль, эффективность, затраты, риски. Для наиболее успешной реализации цели должны соответствовать требованиям:

они должны быть недвусмысленно сформулированы и понятны исполнителям. Неуспешна инновационная деятельность, у которой нет ясных целей;

- цель должна быть измеряема;
- цель должна иметь сроки исполнения;
- цель должна мотивировать действия исполнителя в необходимом для ее достижения направлении;
- цели организации и отдельных групп исполнителей должны быть совместимы;
- цель должна формализоваться в критерии;
- должны быть возможность корректировать цель при изменении условий или состояния объекта, внешней среды, системы управления.

Формулирование целей инновационного проекта — процесс очень сложный. Формальных методов синтеза целей не существует. Процесс формулировки целей носит эвристический характер.

Для коммерческих организаций, заинтересованных в максимизации прибыли, основной целью любой инновации является получение прибыли в процессе реализации инновационного инвестиционного цикла. В литературе различают три типа организационных целей: официальные, оперативные, операционные.

Официальные цели определяют общее назначение организации, декларируются в ее Уставе или Положении, их публично заявляют руководители. Официальные цели объясняют миссию организации, имеют внешнюю направленность и выполняют важную защитную функцию, создавая организации соответствующий имидж. Они должны отражаться в программном заявлении инновационного проекта.

Оперативные цели определяют, чем на самом деле в текущий период занимается организация, и могут не полностью совпадать на исследуемый период с официальными целями. Такие цели имеют внутреннюю направленность и призваны мобилизовать ресурсы организации на решение конкретных задач инновационного проекта. Их отражают в плане работы.

Операционные цели еще более приземлены и измеряемы, чем оперативные. Они направляют инновационную деятельность работников и позволяют давать оценку их работе. Такие цели формулируют при постановке конкретных заданий отдельным группам и исполнителям, занятым в реализации инновационного процесса.

Различие и совместимость различных видов инновационных целей могут быть проверены при построении и анализе граф-дерева целей инновационной деятельности.

Поскольку стратегическое управление инновационной деятельностью носит ресурсный и, в частности, финансовый характер, то нужно учитывать, что одним из основных ограничений на цели инновационной деятельности может быть достаточность финансовых ресурсов Φ_p для инвестиционных расходов I_p :

$$\Phi_p \geq I_p, \text{ при этом } \Phi_p = D_{pk} + D_{ли} + D_k + D_э + D_{кз}, \quad (3.1)$$

где Φ_p — объем текущих финансовых ресурсов для осуществления инновационного проекта; D_{pk} — доход от совокупной реали-

зационной корзины; $D_{рк} = \sum D_i$, где $i=1, \dots, n$ — номер товара в реализационной корзине СКК; $D_{пи}$ — доход от продажи имущества и внереализационных операций; D_k — доход в форме кредитов; $D_э$ — доход от возможной эмиссии ценных бумаг; $D_{кз}$ — доход посредством создания кредиторской задолженности. При этом инвестиционные расходы можно определить по формуле:

$$I_p = I_{стр} + I_{пер} + I_{тек} + I_{оп} + P_p \quad (3.2)$$

где $I_{стр}$ — объём стратегических инвестиций; $I_{пер}$ — объём инвестиций в перспективную деятельность; $I_{тек}$ — объём инвестиций в текущую деятельность; $I_{оп}$ — объём инвестиций в оперативную деятельность; P_p — резервный фонд СКК.

Финансовое положение СКК позволяет осуществлять стратегическое инвестирование, если $\Phi_p(t) = I_p(t)$; $T_{иц} \ni t$, где $T_{иц}$ — инвестиционный цикл; t — текущее время.

Кроме того, на объём стратегических инвестиций накладываются следующие ограничения:

$$I_{стр} \geq I_{ур1} + I_{ур2} + I_{ур3} + I_{ур4}, \quad (3.3)$$

где $I_{ур1}$, $I_{ур2}$, $I_{ур3}$, $I_{ур4}$ — инвестиции в разработку соответствующего i -го товара (1 — основное свойство: удовлетворяемая потребность, функции; 2 — надёжность, внешний вид, упаковка; 3 — товар с подкреплением; поставка, послепродажное обслуживание, кредитование; 4 — безопасность и экологические затраты на создание, эксплуатацию и утилизацию).

На каждом из уровней инновационного проекта должно выполняться ограничение на затраты $I_{ур}$ по различным видам работ; научные исследования $I_{нир}$; конструирование $I_{кон}$; разработку технологий изготовления, эксплуатации, утилизации $I_{тех}$; изготовление моделей, макетов, опытных образцов $I_{из}$; управленческие расходы I_y .

$$I_{ур} = I_{нир} + I_{кон} + I_{тех} + I_{из} + I_y; I_y \geq I_{пл} + I_{ор} + I_{мот} + I_{кон}, \quad (3.4)$$

где $I_{пл}$ — инвестиции в планирование инновационного проекта; $I_{ор}$ — инвестиции в организацию инновационного проекта; $I_{мот}$ —

инвестиции в мотивацию инновационного проекта; $I_{\text{кон}}$ — инвестиции в контроль инновационного проекта.

Инновационный проект генерирует денежный доход: на этапе разработки (P_k^H — денежная доходность от патентов, лицензий, нематериальных активов); на этапе обращения (P_k^T — выручка от продажи); на этапе эксплуатации (P_k^O — выручка от послегарантийного обслуживания); на этапе модификации (P_k^M — выручка от реализации проекта модификации); на этапе утилизации (P_k^Y — доход от утилизации), где k — годы осуществления инновационного проекта.

Доход за год (с номером k) в общем виде

$$P_k = P_k^H + P_k^T + P_k^O + P_k^M + P_k^Y, \quad (3.5)$$

где $k = 1, \dots, n$.

Переходные процессы в организационно-производственной системе (ОПС) или появление воздействий внешней среды, выходящих за оговорённые пределы, могут вызывать необходимость разработки стабилизационных целей. Стабилизационные цели могут определять в качестве идеального результата управления [31]:

- 1) «удержание» параметров объекта управления (в данном случае инновационного процесса) в некотором оговорённом диапазоне (допуске) значений;
- 2) недопущение перехода объекта управления в область недопустимых или неуправляемых состояний.

Стабилизационные цели могут выступать как элемент других типов целей или рассматриваться самостоятельно. В качестве самостоятельных целей стабилизационные цели рассматриваются на короткие, как правило, критические периоды.

Декомпозиция целей управления требует выделения в организационной структуре субъекта управления (управляющей подсистемы) соответствующих функций и контуров управления.

Общие цели СКК, в том числе инновационные, могут представлять сложное иерархическое объединение (агрегирование), компромисс целей её частей. Этот подход характерен для индивидуалистских организаций. Другой подход в формулировке целей характерен для корпоративных организаций. В этом вариан-

те предполагается, что цели высшего уровня должны определять, каковы будут цели нижнего уровня. Как в первом, так и во втором случае требуется гармонизация целей по вертикали и горизонтали. Формами гармонизации целей могут выступать их согласование или приоритет целей высшего уровня над целями низшего уровня.

Граф-дерево целей выражает отношение между вершинами, являющимися подцелями, подлежащими достижению на пути к цели высшего уровня (исходной вершины графа). Дерево целей, вершины которого ранжированы, то есть выражены количественными оценками их важности, широко используют для количественной оценки приоритета различных направлений развития. Построение графического дерева целей требует решения многих прогнозных задач, в частности таких, как прогноз развития объекта в целом; формулировка сценария достижения прогнозируемой цели; формулировка уровня цели; формулировка критерия и весов, ранжированных вершин. Каждая из этих задач может быть решена методом экспертных оценок.

Цели становятся инструментом управления, когда они:

- 1) определены или сформулированы;
- 2) известны персоналу и мотивируют или стимулируют персонал;
- 3) приняты работниками к исполнению.

Формализация целей происходит при формировании критерия оценки эффективности системы. Сложность исследований находит отражение в различных вариантах определений критерия. При исследовании объекта критерий определяют как количественное отражение степени достижения этим объектом (в данном случае инновационным процессом) поставленных перед ним целей.

Для сложной системы — разрабатываемого товара или инновационного процесса — в силу её многогранности критерий является вектором. При этом задача оптимизации сложной системы является многокритериальной задачей. Структурно критерий включает в себя в качестве компонентов параметры эффективности (эффекта) [44].

Чаше всего в качестве оптимизируемого параметра выбирают либо полезные свойства, либо стоимость.

Сложности векторной оптимизации привели к тому, что значительное распространение получили приёмы линеаризации критериев. Эти приёмы предусматривают переход от векторной формы критерия к одномерной линейной форме. Известны аддитивные, мультипликативные критерии и индексы [22].

Принципиальный недостаток мультипликативного типа критериев заключается в том, что подразумевается возможность компенсировать недостаток одних качеств за счёт избытка других. В теоретическом плане это неверно, так как качества системы (например, эффективность, затраты, безопасность) несравнимы между собой. Такой подход может приводить к негативным последствиям. Кроме того, при линеаризации коэффициенты веса определяются экспертным путём, что снижает объективность оценки.

Второй подход к формированию критериев состоит в том, что одну часть параметров эффекта (которые нужно улучшить) относят к числителю, а другую часть параметров (которые нужно уменьшить) относят к знаменателю.

Главным недостатком этого подхода является то, что, уменьшая знаменатель, при незначительной величине числителя можно обеспечить большое значение критерия. Поэтому такого рода критерий может быть применён с использованием ограничений или на величину критерия, или числителя, или знаменателя. Наиболее известный из этого типа критериев — критерий «эффективность/затраты».

Третий подход состоит в том, что один из параметров эффекта максимизируют или минимизируют, а на остальные накладывают ограничения. Исследования позволяют рекомендовать к практическому применению следующие варианты критерия:

1. Максимизировать прибыль (D_i) (или другой параметр эффекта) при заданных ограничениях на объём затрат (Z_3), уровень риска (P_3), время реализации (B_3), ликвидность проекта (L_3):

$$\text{Max } D_i, \text{ при } Z_i \leq Z_3 \text{ и } P_i \leq P_3,$$

где i — номер варианта;

2. Минимизировать объём затрат (Z_i) при заданных ограничениях на прибыль (D_3), уровень риска (P_3), время реализации (B_3), ликвидность проекта (L_3):

$$\text{Min } Z_i \text{ при } D_i \geq D_3 \text{ и } P_i \leq P_3$$

где i — номер варианта;

3. минимизировать уровень риска (P_i) при заданных ограничениях на прибыль (D_3), объём затрат (Z_3), время реализации (B_3), ликвидность проекта (L_3):

$$\text{Min } P_i \text{ при } D_i \geq D_3 \text{ и } Z_i \leq Z_3,$$

где i — номер варианта.

При критериальном исследовании создаваемой системы управления инновационным развитием СКК полезно практически провести одновременную оценку по ряду критериев. Это может способствовать повышению устойчивости решения к ошибкам в исходных данных.

При сравнении вариантов в отсутствии заданного критерия для многопараметрической системы используют другие принципы: принцип Паретто, в соответствии с которым улучшение системы управления производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта, и принцип фон Неймана-Моргенштерна, в соответствии с которым хорошим вариантом системы управления считается такой, который обладает внешней и внутренней устойчивостью параметров эффективности.

Внутренняя устойчивость множества параметров эффективности достигается их несравнимостью. Внешняя устойчивость достигается тогда, когда варианту, не вошедшему в множество хороших решений, найдётся более предпочтительный, вошедший в состав варианта, признанного хорошим. Множество хороших решений — совокупность несравнимых решений, улучшить каждое из которых невозможно. Можно только по тем или иным (неформализуемым) соображениям отдать предпочтение одному из вариантов.

Одним из наиболее часто используемых показателей экономической эффективности инвестиций является метод расчёта чисто-

го приведённого эффекта (NPV). Он основан на сопоставлении объёма исходных инвестиций (IC) с общей суммой дисконтированных чистых поступлений (PV), порождаемых этими инвестициями в течение прогнозируемого срока действия инвестиционного проекта. При этом оценка прогнозируемого срока действия инвестиционного проекта может быть сделана на основе сценария реализации проекта и прогноза развития рыночной ситуации [12, 75].

Предлагается модифицировать показатель величины дисконтированных доходов от инновационного проекта (PV), обозначать его PVI и рассчитывать его с учётом степени инновативности разрабатываемого санаторно-курортного продукта и вероятности достижения целей рассматриваемого инновационного проекта по формуле

$$PVI = \sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} \div (1+r)^k, \quad (3.6)$$

где K_u — общий коэффициент инновативности, отражающий степень инновативности, то есть влияния новизны и конкурентоспособности разрабатываемого товара на экономический результат инновационного проекта. Этот коэффициент можно определить как интегральный показатель, который отражает степень новизны и конкурентоспособности товара и технологий реализации инновационного проекта. Он может быть представлен в виде графического дерева коэффициентов инновативности структурных элементов инновационного проекта и (или) инновационного товара. Это позволяет связать степень инновативности технологий инновационной деятельности со степенью инновативности товара в общий экономический эффект от конкретного инновационного проекта через общий коэффициент инновативности проекта; P_{py} — вероятность достижения рыночного успеха инновационным проектом при определённом уровне затрат времени и средств на его реализацию.

Аналогично чистый приведённый эффект можно найти по формуле

$$NPVI = \sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} \div (1+r)^k - ICI \div Q, \quad (3.7)$$

где ICI — объём инвестиций в разработку инновационного проекта; Q — коэффициент, отражающий эффективность, интенсификацию и комплексирование технологий работ и экспериментов по инновационному проекту в целом по отношению к среднему по отрасли уровню: $Q > 1$, если используются передовые технологии и комплексирование; $Q = 1$, если используются технологии, соответствующие среднеотраслевому уровню (а в случае отсутствия среднеотраслевого показателя используются обычные технологии без интенсификации и комплексирования); $0 < Q < 1$, если используются более отсталые, чем в среднем по отрасли, технологии разработки инновационного проекта. При этом исходят из того, что в случаях: $NPVI > 0$, инновационный проект прибыльный и его следует принять; $NPVI < 0$, инновационный проект убыточный и его следует отвергнуть; $NPVI = 0$, инновационный проект не прибыльный и не убыточный. (Такой проект может быть реализован из других соображений — престиж, стратегические выгоды.)

Если инвестирование не разовое, а инвестиционный поток в инновационный проект распределён во времени, то чистый приведённый эффект от реализации инновационного проекта можно определить по формуле

$$NPVI = \sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} \div (1+r)^k - \sum_{j=1}^{j=J} ICI_j \div (Q(1+i)^j), \quad (3.8)$$

где $j=1, \dots, J$ — прогнозируемый средний уровень инфляции.

Индекс рентабельности инвестиций в инновации (РИ) предлагается рассчитывать по формуле

$$PII = \left(\sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} \times Q \div (1+r)^k \right) \div ICI, \quad (3.9)$$

или

$$PII = Q \times \left(\sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} \div (1+r)^k \right) \div ICI, \quad (3.10)$$

Если $PII > 1$, то инновационный проект следует принять; $PII < 1$, то инновационный проект следует отвергнуть; $PII = 1$, то инновационный проект не прибыльный и не убыточный.

Норма рентабельности инвестиций в инновации (IRRI) — значение коэффициента дисконтирования, при котором NPV проекта равен нулю.

$$IRRI = r, \text{ при котором } NPV = f(r) = 0.$$

СС — цена источника средств данного инновационного проекта. Если $IRRI > CC$, то инновационный проект прибыльный и его следует принять; $IRRI < CC$, то инновационный проект убыточный и его следует отвергнуть; $IRRI = CC$, то инновационный проект не прибыльный и не убыточный.

Срок окупаемости инвестиции в инновации (PPI) как показатель используется при краткосрочном инвестировании, так как не учитывает инфляции.

$PPI=n$, при котором впервые выполняется условие:

$$\sum_{k=1}^{k=N} K_u \times P_k \times P_{py} > ICI \div Q, \quad (3.11)$$

Коэффициент эффективности инвестиций в инновации (ARRI) рассчитывается по формуле

$$ARRI = PNI / (1/2 (ICI - RVI)),$$

где PNI — среднегодовая прибыль от инновационного проекта; RVI — ликвидационная (остаточная) стоимость инновационного проекта (может включать стоимость созданных нематериальных активов и ликвидационную стоимость оборудования, которое использовалось в инновационном проекте и может быть реализовано на рынке).

При разработке целей и критериев оценки эффективности инновационного проекта нужно учитывать и рассматривать влияние на процесс разработки стратегического инновационного решения активного или пассивного характера инновации в постиндустриальном или индустриальном обществе, влияние других факторов, а именно критериев принятия решения и особенностей, связан-

ных со структурой объекта инноваций и технологиями инновационной деятельности. Большое влияние на структуру процесса разработки стратегического инновационного решения оказывают критерии принятия такого решения. Чтобы принимаемое инновационное решение было системным, в состав критерия, то есть в правила выбора наилучшего из ряда возможных решений, нужно всегда включать параметры, отражающие:

- во-первых, целевую эффективность или эффект рассматриваемого стратегического инновационного решения: рентабельность, срок окупаемости, чистый приведённый эффект;
- во-вторых, объём и распределение по срокам инвестируемых финансовых ресурсов;
- в-третьих, ограничения по технологиям, квалификации персонала, требованиям экологии и социальным аспектам;
- в-четвёртых, возможно полный и достоверный перечень и оценки рисков предполагаемой разработки;
- в-пятых, оценку ликвидности, то есть обратимости в денежные ресурсы используемого оборудования и результатов инновации на всём её протяжении;
- в-шестых, оценку времени реализации стратегического инновационного решения.

Названные оценки могут быть получены как в детерминированном, так и в стохастическом виде вероятностных суждений-прогнозов. Такое представление данных может повлиять на структуру процесса разработки стратегического инновационного решения. Однако само стратегическое решение в любом случае будет носить планово-директивный характер.

3.3. Оценка динамики развития системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов и ее эффективность

Анализ формирования систем эффективного управления показывает, что для управления любой системой необходимо выполнение следующих условий:

- 1) наличие программ поведения управляемого объекта или запланированный уровень его состояния;
- 2) неустойчивость объекта по отношению к программе и заданным параметрам, т. е. объект должен уклоняться от плановых значений параметров;
- 3) наличие способов и средств для обнаружения и измерения отклонения объекта от заданной программы или значений параметров;
- 4) наличие возможности влиять на управляемый объект с целью устранения возникающих отклонений [19].

Прежде чем приступить к более подробному рассмотрению названных выше условий, необходимо определить такие параметры системы, как «эффект» и «эффективность» [11].

Параметром эффекта называют наиболее важные параметры системы и процесса в их абсолютном выражении. В качестве параметров эффекта могут рассматриваться: стоимость и (или) время создания; доход, прибыль (убыток) за фиксированный период и т. д. Поэтому при выборе состава параметров эффекта учитывают как цель создания системы управления, так и цели ее исследования.

Параметрами эффективности называют наиболее важные параметры системы в их отношении к аналогу или другому варианту системы. Они позволяют оценить качество решения проблемы и достижение поставленных перед системой целей. При оценке экономической эффективности измеряют относительные величины, например, рентабельность и т. п.

Важным моментом в построении эффективной системы управления инновационным развитием является решение вопроса о том, какого результата следует ожидать от данной системы в рамках реализации выбранной стратегической альтернативы. При формировании базы сопоставления результатов реализации мероприятий управления инновационной деятельностью СКК следует учитывать их стремление к увеличению значения критерия эффективности [100].

В соответствии с этим утверждением при оценке эффективности системы управления инновационным развитием СКК встает

вопрос о сопоставлении эффекта от проведенного мероприятия и стоимости его осуществления. В рамках реализации СИР очень важно правильно понимать, что будет являться базой сопоставления. Здесь хотелось бы отметить, что толкование эффекта от инновационной деятельности СКК на практике не всегда является верным, заменяя оценку истинного результата, как правило, оценкой увеличения денежного потока. Но поскольку основная цель системы управления инновационным развитием СКК — это повышение конкурентоспособности организации, экономически выражаемое через дефиницию повышения стоимости организации, то и сопоставлять при принятии решения о целесообразности применения той или иной программы мероприятий по управлению инновационной деятельностью необходимо прирост стоимости СКК после осуществления соответствующих мероприятий и затрат на управление как постоянных (содержание структуры, затраты на методические разработки и т. д.), так и переменных (затраты под конкретное мероприятие). Очевидно, что если СКК находится в кризисном состоянии или прекращает свою деятельность, то эффект от реализации СИР гораздо шире, чем прямая денежная выгода или прирост совокупного дохода по сравнению с текущим состоянием СКК.

Инновационная деятельность СКК направлена на обеспечение устойчивого конкурентоспособного функционирования СКК, результаты инновационной деятельности проявляются в динамичном поступательном изменении количественных и качественных характеристик деятельности СКК. Следовательно, первое условие общей теории управления выполняется. Поскольку на деятельность СКК влияет множество факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к объекту управления, то реализация СИР всегда отклоняется от запланированного, поэтому выполняется и второе условие. Отклонения фиксируются, как правило, наблюдениями и сбором данных. Сравнив плановые и фактические значения, руководство принимает меры, т. е. наблюдается третье и четвертое условия. Недостаток такого управления в том, что решения и корректировка отклонений принимаются уже после получения фактических значений, т. е. с опозданием на один шаг.

Для устранения этого недостатка и сокращения возможных отклонений предлагается использовать схему эффективного управления инновационной деятельностью СКК, основанную на предварительном моделировании ожидаемых изменений в деятельности организации (рис. 3.4.).

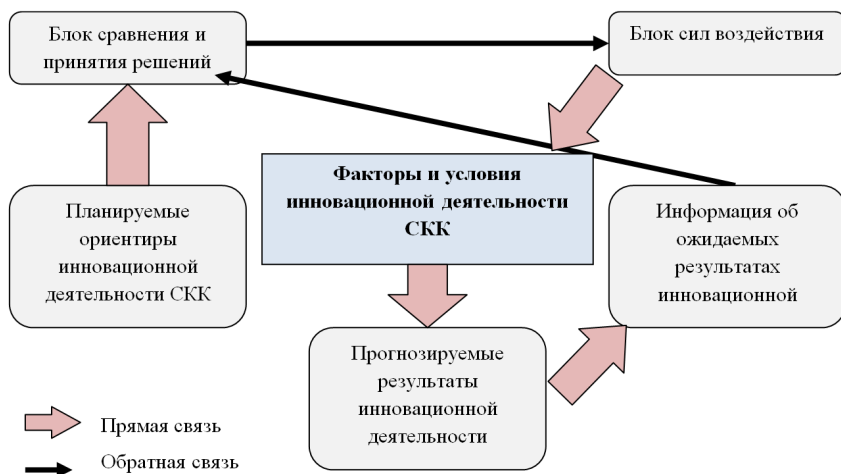


Рис. 3.4. Схема эффективного управления инновационной деятельностью СКК

Из этой схемы видно: сопоставив планируемые ориентиры инновационной деятельности и прогнозируемые изменения в деятельности СКК, в блоке сравнения устанавливаются отклонения и определяются факторы, за счет которых они произошли. В зависимости от полученных результатов разрабатываются меры воздействия на эти факторы и через блок сил воздействия прогнозируется «новое» состояние СКК в рамках инновационной деятельности. Цикл «сравнение — оценка — воздействие — прогноз» повторяется до тех пор, пока отклонение прогнозируемых изменений от планируемых не станет минимальным. После этого разработанная и скорректированная в ходе анализа система мероприятий внедряется в систему управления инновационным развитием СКК. Такая процедура позволит избежать неоправдан-

ных и бесполезных мер, достичь желаемого результата инновационной деятельности.

Для достижения максимальной эффективности системы управления инновационным развитием СКК управленческие мероприятия должны быть четко обоснованы, а их результативность определена математическими методами.

Для того, чтобы отразить все аспекты деятельности СКК в ходе оценки эффективности СИР с учетом принципов достаточной обозримости — охват всех существенных сторон изучаемой экономической системы; адекватности отображения — достигается использованием данных бухгалтерского учета и отчетности; целевой ориентации — отображение эффективной деятельности изучаемой экономической системы, сформирована система факторов, определяющих эффективность СИР СКК:

1. Потребительский фактор определяет уровень потребления SKU, спрос потребителей, возможности расширения ассортимента в ближайшей перспективе; отражает уровень конкуренции СКК на рынке. От данного фактора зависит степень доверия потребителей к СКК и санаторно-курортным услугам, что определяет объемы реализации, как в текущем периоде, так и в перспективе.

2. Производственный фактор определяет общий уровень оказания SKU организацией, имущественное состояние СКК, степень удовлетворения потенциального спроса и возможность расширения объема оказания услуг, отражает возможность развития (внедрения) новых технологий оказания SKU и увеличения реального спроса. При неразвитом уровне оказания услуг возрастает риск потери вложенных средств и вероятность дополнительных вложений.

3. Инвестиционный фактор определяется уровнем, динамикой и характером инвестиций в основной капитал СКК; отражает общий объем, структуру и цели использования дополнительного капитала организацией.

4. Фактор эффективного управления деятельностью СКК определяется показателями, характеризующими финансовое состояние организации и эффективность использования активов СКК.

От того, насколько эффективно ведется управление финансово-хозяйственной деятельностью, зависит уровень управления инновационной деятельностью СКК, а также возможности дальнейшей реализации выбранной стратегии.

5. Фактор эффективного управления затратами показывает, в каких объемах расходуются ресурсы СКК, определяет риск потери выручки от увеличения затрат и цены на оказываемые услуги. Эффективное управление затратами способствует умению достигнуть высокого уровня отдачи от использования ресурсов, что определяет эффективность СИР СКК на основе минимизации издержек по оказанию СКУ.

6. Кадровый фактор определяется уровнем профессиональной подготовки персонала, устойчивостью кадрового состава, уровнем безопасности труда и доходов сотрудников. При низком уровне подготовки увеличиваются издержки по обучению, переподготовке и привлечению необходимых специалистов. Текучесть кадров влияет на качество исполнения обязанностей и отражает общий уровень управления персоналом на СКК.

7. Инновационный фактор показывает активность участия СКК в научных исследованиях и разработках, сотрудничестве с ЦТИ; определяется уровнем внедрения научных разработок для превращения их в технологическую силу оказания СКУ. Высокий научный потенциал является одной из баз для разработок и реализации стратегических долгосрочных программ и проектов в рамках того или иного СКК.

Каждый из выделенных факторов характеризуется рядом показателей, отражающим влияние данного фактора на инновационную деятельность, а следовательно, и на систему управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов (таблица 3.1):

Данный состав показателей отражает все стороны инновационной деятельности СКК, затрагивает внутренние и внешние факторы функционирования организации, и, следовательно, соответствует цели оценки эффективности инновационной деятельности, а также и СИР СКК.

Таблица 3.1.

Факторы и показатели, определяющие эффективность СИР СКК

№	Показатели, отражающие воздействие конкретного фактора	Формирование показателя
1. Потребительский фактор.		
1.	Рост объемов продаж СКУ	Отношение текущего объема продаж к объему продаж в предыдущем периоде
2.	Конкурентоспособность СКУ	$K = k_{mn} * k_{zn}; k_{mn} = \frac{\sum (p_i / p_k) * j_i}{\sum j}; k_{zn} = \frac{\Pi_i}{\Pi_k}$
2. Производственный фактор.		
3.	Рост объема производственной СК продукции	Отношение текущего объема производства СКП к объему производства СКП в предыдущем периоде
4.	Рост запасов	Отношение текущей величины запасов к величине запасов в предыдущем периоде
5.	Источники формирования запасов	Сумма собственных оборотных средств и кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками
6.	Коэффициент обновления	Отношение первоначальной стоимости поступивших за период основных средств к первоначальной стоимости средств на конец периода
7.	Уменьшение количества брака СКП	Темпы изменения стоимости бракованной СК продукции
8.	Коэффициент выбытия основных средств	Отношение первоначальной стоимости выбывших за период основных средств к первоначальной стоимости основных средств на начало периода
9.	Коэффициент динамики основных средств	Отношение величины остатка основных средств на конец отчетного года к величине основных средств на начало отчетного года
10.	Коэффициент замены основных средств	Отношение введенных основных средств к величине выбывших основных средств
11.	Коэффициент прироста основных средств	Отношение разницы введенных и выбывших основных средств к остатку основных средств на конец отчетного года
12.	Коэффициент износа	Отношение износа основных средств к первоначальной стоимости основных средств
13.	Фондоотдача	Отношение выручки от оказания СКУ к среднегодовой стоимости основных средств
14.	Фондоёмкость	Отношение среднегодовой стоимости основных средств к выручке от оказания СКУ

№	Показатели, отражающие воздействие конкретного фактора	Формирование показателя
15.	Темпы повышения производительности труда	$\frac{\text{производительность_труда}_t}{\text{производительность_труда}_{t-1}} - 1$
3. Инвестиционный фактор		
16.	Уровень инвестиций	Отношение текущего объема инвестиций к объему инвестиций в предыдущем периоде
17.	Рост краткосрочных кредитов и займов	Отношение текущей величины краткосрочных кредитов и займов к величине краткосрочных кредитов и займов в предыдущем периоде
18.	Рост долгосрочных обязательств	Отношение текущей величины долгосрочных обязательств к величине долгосрочных обязательств в предыдущем периоде
19.	Изменение средневзвешенной стоимости капитала	$\frac{WACC_t - WACC_{t-1}}{WACC_{t-1}}$
4. Фактор эффективности управления деятельностью СКК		
20.	Коэффициент общей ликвидности	$\frac{\text{Текущие активы}}{\text{Текущие обязательства}}$
21.	Коэффициент быстрой (срочной) ликвидности	$\frac{\text{Ден. средства} + \text{Кратк. фин. влож.} + \text{Доб. задолженность}}{\text{Текущие обязательства}}$
22.	Коэффициент финансирования	$\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Заемные средства}}$
23.	Коэффициент автономии	$\frac{\text{Собственные средства}}{\text{Всего активов}}$
24.	Чистые активы	Разность между суммой всех активов и текущими обязательствами
25.	Рост рентабельности продаж	$\Delta \frac{\text{Операционная прибыль}}{\text{Выручка от реализации}}$
26.	Рост рентабельности собственного капитала	$\Delta \frac{\text{Чистые активы}}{\text{Собственный капитал}}$
27.	Финансовый рычаг	$\frac{\text{Чистые активы}}{\text{Собственный капитал}}$
28.	Коэффициент реинвестирования	$\frac{\text{Реинвестированная прибыль}}{\text{Чистая прибыль после налогообложения}}$
29.	Рост валовой прибыли	Отношение текущей величины валовой прибыли к величине валовой прибыли в предыдущем периоде
30.	Рост операционной прибыли	Отношение текущей величины операционной прибыли к величине операционной прибыли в предыдущем периоде
31.	Рост чистой прибыли	Отношение текущей величины чистой прибыли к величине чистой прибыли в предыдущем периоде

№	Показатели, отражающие воздействие конкретного фактора	Формирование показателя
32.	Доля чистой прибыли в выручке	Отношение величины чистой прибыли к общему объему выручки от реализации
33.	Рост реинвестированной прибыли	Отношение текущей величины реинвестированной прибыли к величине реинвестированной прибыли в предыдущем периоде
5. Фактор эффективного управления затратами		
34.	Темп снижения цены приобретения сырья и материалов	Отношение текущей цены приобретения сырья и материалов к цене приобретения сырья и материалов в предыдущем периоде
35.	Вклад в покрытие (валовая маржа)	Разность выручки от оказания СКУ и переменных затрат на оказание этой СКУ
36.	Точка безубыточности	$\text{Затраты}_{\text{пост}} / (1 - \text{Затраты}_{\text{переем}} / \text{Выручка от реал.})$
37.	Коэффициент вклада в покрытие	Отношение вклада в покрытие к объему продаж
38.	Запас финансовой прочности	$\frac{\text{Объем продаж} - \text{Точка безубыточности}}{\text{Объем продаж}} * 100\%$
6. Кадровый фактор		
39.	Доля работников с высшим образованием	Отношение числа работников с высшим образованием к среднесписочной численности
40.	Текущность кадров	Отношение разницы между принятыми на работу и уволенными к среднесписочной численности
41.	Уровень заработной платы	Среднемесячная начисленная заработанная плата работников
42.	Рост заработной платы	Отношение текущего уровня зарплаты к предыдущему
7. Инновационный фактор		
43.	Количество реализуемых инновационных проектов	По данным предприятия

По результатам анализа была сформирована система показателей, являющихся индикаторами инновационной деятельности СКК (при использовании средневзвешенных показателей) (таблица 3.2).

Данная система показателей является одним из возможных вариантов систем показателей, необходимых для оценки эффективности СИР СКК, она определяется целью оценки и во многом зависит от имеющегося набора статистических данных. Исследуя более обширную систему аналитических показателей и стати-

стических данных, можно существенно повысить объективность оценки эффективности СИР СКК и более точно определить степень воздействия на конкретные факторы при управлении инновационной деятельностью СКК.

Таблица 3.2.

Система индикативных показателей инновационной деятельности СКК

Показатель	Эффективность реализации СИР СКК
Средневзвешенные темпы снижения себестоимости	Эффективности использования инновационных технологий оказания СКУ и методов управления издержками оказания СКУ и обращения
Рост рентабельности собственного капитала	Эффективность организационно-управленческих инноваций в управлении капиталом СКК
Рост рентабельности продаж	Эффективность организационно-управленческих инноваций и инноваций технологий в оказании СКУ и маркетинге
Средневзвешенные темпы снижения цены приобретения сырья и материалов	Эффективность использования инноваций технологий и логистических механизмов в системе снабжения деятельности СКК
Средневзвешенные темпы повышения производительности труда	Эффективность использования инновационных технологий оказания СКУ, механизмов и методов, а также активизация системы мотивации труда за счет изменения координационных функций и смещения центров ответственности и управления в организации
Уменьшение количества брака	Эффективность использования инновационных механизмов мотивации, повышения качества используемого сырья и исходных материалов, а также модифицированных технологий и оборудования
Изменение средневзвешенной стоимости капитала СКК	Эффективность инновационного управления источниками капитала организации, основанного на минимизации стоимости капитала и максимизации финансовой устойчивости СКК

Общие вопросы оценки эффективности исследуются учёными применительно ко всем аспектам деятельности предприятий, однако вопросы оценки эффективности системы управления инновационным развитием являются недостаточно проработанными. Анализ различных подходов к оценке эффективности инновационной деятельности организаций показал, что они ориентированы на узкий сегмент деятельности организаций, отличающийся непосредственным внедрением инноваций. Учитывая, что инновационная деятельность охватывает не одну область деятельно-

сти организации, в том числе и СКК, а проявляется во всех сферах его функционирования, такая оценка представляется несколько суженной, что ограничивает возможности ее практического использования.

Неотъемлемым условием роста СКК является эффективное ведение финансово-хозяйственной деятельности, что достигается постоянным совершенствованием технологий, обновлением основных средств, внедрением новых SKU и т. д. Эффективность СИР СКК зависит как от внешних факторов, характеризующих уровень развития отрасли и региона расположения рассматриваемой организации, так и от внутренних факторов — деятельности внутри СКК.

Учитывая сложность и многообразие факторов, определяющих деятельность СКК в условиях современной экономики, представляется целесообразным оценку эффективности СИР осуществлять в соответствии со следующим алгоритмом (рис. 3.5):

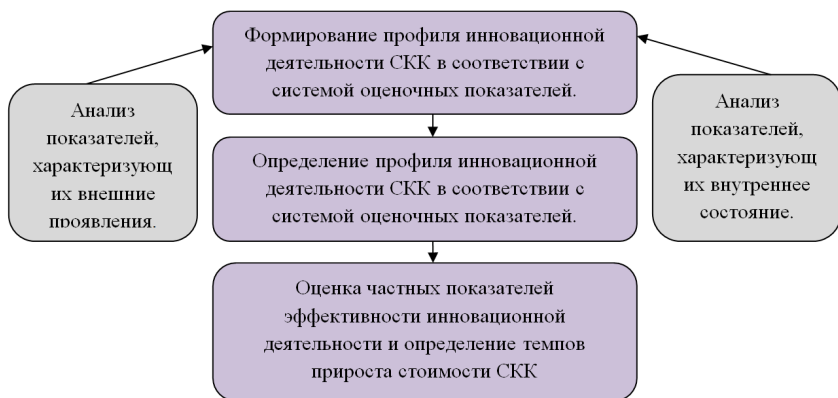


Рис. 3.5 Алгоритм диагностического анализа и оценки эффективности СИР СКК

Поскольку инновационная деятельность СКК представляет собой процесс преобразования деятельности организации во всех ее проявлениях, представляется целесообразным при оценке эффективности инновационной деятельности СКК учитывать изменения во всех сферах деятельности организации, включая про-

явление возможных синергетических эффектов взаимодействия результатов реализации выбранной стратегической альтернативы.

В этой связи необходимо отметить, что в наибольшей степени вопросы оценки синергетических эффектов проработаны И. Ансоффом [98]. Разработки общих вопросов теории расчёта синергетических эффектов позволяют подняться на следующую ступень в развитии и использовании методов управления инновационной деятельностью СКК.

Эффекты инновационного развития организаций состоят в поиске и реализации комбинаций производственно-коммерческих усилий, доход от которых больше, чем сумма возможных доходов организации при последовательной реализации изменений. Эффекты управления и синергизмы инновационной деятельностью создаются, преимущественно, в сфере привлечения сторонних ресурсов, в сфере изготовления, в сфере коммерческой реализации и налоговых платежей, в сфере сопровождения, эксплуатации, в сфере капитализации организации и др.

В сфере привлечения сторонних ресурсов эффекты взаимодействия создаются как в процессе текущей деятельности, так и в процессе инвестирования. Специфика создания указанных эффектов существенно различается. Однако общим элементом в составе эффектов выступает снижение расходов на привлечение сторонних ресурсов как за счёт уменьшения цены единицы привлекаемых средств, так и объёма средств, привлекаемых для достижения конкретной цели. В процессе текущей деятельности инновационное развитие позволяет ускорить оборачиваемость оборотных средств и высвободить часть капитала для иных целей, уменьшить затраты на привлечение стороннего капитала на единицу оказания услуги.

На этапе инвестирования стратегия инновационного развития позволяет в первую очередь задействовать собственные ресурсы, сторонние ресурсы привлечь на условиях финансового лизинга, аренды и т. п., цена которых может быть существенно ниже цены долгосрочных кредитов финансовых институтов. Особую роль в создании таких эффектов играет «оживление» нематериальных активов путём обмена инвестициями в условиях, когда требуются качественно иные ресурсы. Инвестиционный ресурс создаётся

при инвестировании временно неиспользуемых, и, следовательно, до этого времени не имевших стоимости, нематериальных активов по их потребительной стоимости в сторонние организации, а взамен привлекается инвестиционный ресурс с такой же стоимостью, нужный для конкретного инновационного проекта.

В сфере оказания услуг синергетические эффекты инновационной деятельности создаются путём освоения новых видов профильной деятельности и новых СК продуктов (СКУ), а также путём снижения затрат труда на единицу услуги. Имеет место снижение затрат как овеществлённого, так и живого труда за счёт снижения цены единицы отдельных видов материальных ресурсов (в частности переходят корпоративные эффекты, созданные в сфере привлечения сторонних ресурсов), уменьшения удельного расхода материалов путём использования более качественных материалов, инноваций и т. п.

В сфере коммерческой реализации и налоговых платежей синергетические эффекты инновационной деятельности создаются как прямо, так и косвенно. Прямой эффект достигается путём перехода корпоративных эффектов, созданных в сферах привлечения сторонних ресурсов и изготовления, а также за счёт согласования цен каждого технологического передела и проведения единой ценовой политики в реализации конечной услуги. Прямые эффекты создаются при увеличении физических объёмов продаж за счёт гибкой рыночной стратегии, а также за счёт сокращения издержек на реализацию как в части прямых, так и накладных расходов в сфере организации продаж СКП. Косвенно эффекты создаются, в частности, за счёт увеличения рентабельности услуги посредством использования взаимного кредитования поставщиков и потребителей. Значительные синергетические эффекты инновационной деятельности СКК создаются при выводе СК услуги на новый рынок. За счёт использования уже имеющихся зданий и сооружений и созданной инфраструктуры продаж достигается быстрое продвижение новой СК услуги на новый региональный рынок и рост продаж.

Кроме того, что сумма корпоративных эффектов в сферах привлечения сторонних ресурсов, изготовления, коммерческой

реализации увеличивает доход СКК, увеличение доходности и прибыльности капитала влияет на рыночную стоимость, т. е. создаются эффекты в сфере капитализации. Акции СКК можно продать по более высокой стоимости и привлечь новые инвестиции для развития инновационной деятельности.

В решении задачи оценки эффективности системы управления инновационным развитием СКК методологически правильным является проведение на первом этапе оценки и анализа результатов деятельности СКК в целом, а далее определить, за счёт каких действий получен рост стоимости, и какая доля в достигнутом росте стоимости принадлежит именно инновационной составляющей.

Используя концепцию управления стоимостью, можно сделать вывод, что инновационная деятельность принесет экономическую выгоду, если рыночная стоимость СКК, созданной в результате реализации инновационного проекта, выше, чем до начала реализации инновационного проекта:

$$B = V - V_0 > 0 \quad (3.12)$$

где B — экономическая выгода от реализации инновационного проекта;

V — стоимость СКК, созданной в результате реализации инновационного проекта;

V_0 — стоимость СКК до реализации инновационного проекта.

Рост стоимости организации в результате инновационной деятельности достигается в том случае, когда достигаемая синергия превышает затраты на реализацию выбранной стратегии.

Синергией называется эффект превышения доходами от совместного использования ресурсов доходов от использования тех же ресурсов по отдельности. В контексте СИР СКК синергией предлагается обозначить эффект роста стоимости СКК в результате инновационной деятельности с учетом вложенных ресурсов.

$$V > V_0 \quad (3.13.)$$

где V — стоимость СКК, созданной в результате реализации инновационного проекта;

V_0 — стоимость СКК до реализации инновационного проекта.

Синергетические эффекты можно условно разделить на две группы: эффекты за счет субаддитивности и эффекты за счет супераддитивности.

$$S = \sum S_i^{sub} + \sum S_j^{super} \quad (3.14.)$$

где S_i^{sub} — синергия, получаемая за счет достижения эффекта субаддитивности;

S_j^{super} — синергия; получаемая за счет достижения эффекта супераддитивности.

Субаддитивность — это достижение экономических выгод за счет снижения затрат. Субаддитивность позволяет повысить прибыль (и соответственно, рентабельность) при сохранении объемов оказания СКУ. Обычно наибольший эффект субаддитивности достигается за счет реализации избыточных активов; устранения дублирования работ (например, маркетинговых исследований или НИОКР); устранения дублирования структур (в первую очередь, управленческих и маркетинговых); оптимизации налоговых платежей (за счет уменьшения налогов с оборота, отсрочки платежей НДС и «налоговых щитов»).

Иную природу имеют эффекты супераддитивности. Супераддитивность — это достижение экономических выгод за счет роста выручки от реализации СКУ. Рентабельность при достижении эффекта супераддитивности может как расти, так и оставаться неизменной и даже несколько снижаться. Принципиально важным является то, что чистые денежные потоки, прибыль и, соответственно, стоимость будут за счет настоящих эффектов увеличиваться.

Обычно наибольший эффект супераддитивности достигается за счет усиления маркетингового потенциала СКК (например, в силу усиления монопольной власти на рынке или расширения рынка); роста инвестиционного и инновационного потенциала и др.

Учитывая результаты проведенного исследования в процессе управления инновационной деятельностью СКК можно выделить проявление следующих синергетических эффектов (табл. 3.3.)

Проявление указанных эффектов в результате инновационной деятельности, а именно реализации инновационного проекта, определяет изменение стоимости СКК. Однако, учитывая не-

стабильность развития экономики и факторы создания стоимости, следует отметить, что изменение стоимости организации может быть обусловлено улучшениями рыночной конъюнктуры. В этом случае следует целесообразно использовать относительные показатели, поскольку изменение стоимости на 1 млн руб. для организации, активы которой оцениваются миллиардами, представляется незначительным, а для организации стоимость которой составляет несколько сотен тысяч, — это существенное изменение.

Таблица 3.3.

Эффекты в результате управления инновационной деятельностью СКК

Эффекты субаддитивности	Эффекты супераддитивности
<ul style="list-style-type: none"> — активное использование ноу-хау, позволяющее понизить себестоимость оказываемых СКУ; — экономия на издержках в связи с укрупнением и упорядочением закупочных операций; — снижение затрат за счет исключения дублирования работ в сферах НИОКР, маркетинга и управления; — оптимизация структуры инвестируемого капитала и минимизация издержек по использованию внешних ресурсов; — оптимизация налоговых платежей. 	<ul style="list-style-type: none"> — повышение эффективности использования инвестиционного потенциала СКК; — поддержание и развитие инновационного потенциала СКК; — поддержание и развитие производственного потенциала для удовлетворения спроса на услуги СКК.

Следовательно, для оценки эффективности системы управления инновационным развитием предлагается использовать темп прироста стоимости СКК, который позволяет одновременно учесть и направление развития СКК и идентифицировать параметры изменений.

Таким образом, в качестве основного критерия оценки эффективности системы управления инновационным развитием предлагается использовать темп прироста стоимости организации саторно-курортной сферы.

$$K = \frac{V}{V_0} - 1 \tag{3.15.}$$

где V — стоимость СКК, созданной в результате реализации инновационного проекта;

V_0 — стоимость СКК до реализации инновационного проекта.

Отрицательный темп прироста стоимости свидетельствует о снижении стоимости организации, что является сигналом к срочной корректировке или изменению выбранных механизмов реализации стратегии инновационной деятельности. Положительный темп прироста стоимости свидетельствует об эффективной реализации стратегии инновационного развития СКК.

Основой такого подхода оценки эффективности системы управления инновационным развитием СКК является концепция управления стоимостью, в рамках разработки которой появился целый ряд показателей, отражающих процесс создания стоимости. Наиболее известные из них — EVA, MVA, SVA, CVA и CFROI. При этом следует отметить, что каждый из показателей имеет ряд преимуществ и недостатков, характеризуется специфическими особенностями применения:

— MVA представляет собой рыночную капитализацию и рыночную стоимость долгов организации, отражает дисконтированную стоимость всех настоящих и будущих инвестиций. MVA не отражает эффективность реализации стратегии инновационного развития, а также служит инструментом мотивации, т. к. на рыночную капитализацию оказывают влияние многие факторы, часть из которых неподконтрольна менеджменту организации. Более того, если результаты работы организации будут оцениваться по данному показателю и мотивационные схемы будут также привязаны к нему, то это может привести к тому, что руководство будет принимать решения, оказывающие краткосрочное влияние на курсовую стоимость акций, но разрушающие стоимость в долгосрочной перспективе (например, программы сокращения затрат за счет масштабного сокращения бюджета научно-исследовательских разработок);

— EVA является индикатором качества управленческих решений: постоянная положительная величина этого показателя свидетельствует об увеличении стоимости организации, тогда как отрицательная — об ее снижении. С позиций системы управления инновационным развитием организации наибольший интерес представляет не только получение положительного денежно-

го потока от реализации выбранной стратегии, но и преумножение экономического потенциала организации, т. е. увеличение ее стоимости. Поскольку увеличение EVA за рассматриваемый период может привести к снижению стоимости организации, то использовать данный показатель для оценки эффективности СИР не представляется возможным в силу неоднозначной трактовки получаемых результатов.

— SVA приращение между расчетной стоимостью акционерного капитала (например, методом дисконтированных денежных потоков) и балансовой стоимостью акционерного (собственного) капитала). Основным недостатком данной модели является трудоемкость расчетов и сложности, связанные с прогнозированием денежных потоков.

— CFROI позволяет учитывать, как денежные потоки, генерируемые существующими и будущими активами, так и первоначальные инвестиции выражаются в текущих ценах, т. е. учитывается фактор инфляции. Одним из главных недостатков данной модели является то, что результат выражается не в сумме созданной (или разрушенной) стоимости, а в виде относительного показателя. Другим недостатком данного подхода является сложность расчета показателя CFROI, так как для этого необходимо идентифицировать все денежные потоки, генерируемые как существующими, так и будущими активами.

— При расчете CVA в качестве отдачи от инвестированного капитала используется потоковый показатель — денежные потоки (cash flows), в явном виде, в отличие от показателя CFROI, учитываются затраты на привлечение и обслуживание капитала из разных источников, т. е. средневзвешенная цена капитала.

В силу того, что каждый из рассмотренных показателей имеет свои ограничения и недостатки, а также, потому что область стоимостных показателей является относительно новой отраслью знаний, некоторые специалисты предлагают комбинированное использование нескольких показателей при оценке процесса создания стоимости. На наш взгляд, такой подход не будет оптимальным, т. к. эффективность системы VBM может быть достигнута при подчинении всех значимых управленческих решений еди-

ной цели, что предполагает наличие единого критерия, на основе которого строится и оценка эффективности, и система мотивации.

В рамках данного исследования, учитывая поставленные цели и задачи, а также выявленные преимущества и недостатки каждого показателя, наиболее целесообразным представляется для оценки стоимости компании использовать показатель CVA , поскольку он позволяет, во-первых, учитывать текущие и будущие денежные потоки, во-вторых, учитывает фактор инфляции, и, в-третьих, характеризуется простотой интерпретации полученных результатов.

Таким образом, коэффициент эффективности системы управления инновационным развитием СКК может быть определен следующим образом:

$$K_{\text{эсир}} = \frac{CVA}{CVA_0} - 1 \quad (3.16.)$$

где CVA — стоимость СКК, созданной в результате реализации инновационного проекта;

CVA_0 — стоимость СКК до реализации инновационного проекта.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Выделение санаторно-курортного комплекса как отдельного хозяйствующего субъекта санаторно-курортной сферы позволяет рассматривать его как наиболее приспособленного к внедрению инноваций и способного, за счет более мощного финансового, кадрового и инфраструктурного обеспечения, эффективно управлять инновационным развитием в отличие от других предприятий санаторно-курортной сферы.

Предложен центр трансфера инноваций как основной механизм по отбору инноваций в рамках системы управления инновационным развитием (СИР) санаторно-курортного комплекса (СКК). Центр трансфера инноваций (ЦТИ), состоящий из отдела инновационных проектов, отдела информационного обеспечения, отдела инвестиций и экономического анализа, отраслевых экспертных советов, выполняет организационную, управленческую, контрольную функции, реализует инновационную деятельность и инновационные проекты в СКК, а также стимулирует инновационную деятельность внутри санаторно-курортного комплекса в целом.

Проведенные решения по управлению инновационным развитием санаторно-курортных комплексов открывают перспективы изучения более детально таких вопросов, как оценка уровня инновационности санаторно-курортных организаций, совершенствование механизма и системы управления инновационной деятельностью организаций санаторно-курортной сферы и ее обеспечение, управление инновационной деятельностью рекреационных регионов, совершенствование координационных советов и развитие способов оценки эффективности СИР организаций санаторно-курортной сферы и т. д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон от 24 ноября 1996 года № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»
2. Основные направления политики Российской Федерации в области развития инновационной системы на период до 2010 года. Утвержденные Правительством Российской Федерации 05.08.2005 № 2473п-П7.
3. Закон Краснодарского края «О программе социально-экономического развития Краснодарского края до 2012 года» от 3 февраля 2009 года № 1692-КЗ.
4. Постановление от 29 декабря 2005 г. № 1949-П об утверждении краевой целевой программы «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса Краснодарского края на 2003–2010 годы» (второй этап-2006–2008 годы).
5. Баркер Алан. Алхимия инноваций / Алан Баркер [пер. с англ. А. Р. Хакукаевой / под ред. В. Б. Кулябиной] Алхимия инноваций. М.: Вершина, 2013. 222 с.
6. Боков М. А., Ветитнев А. М., Попков В. П. Менеджмент в санаторно-курортных организациях / под науч. ред. М. А. Бокова. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 195 с.
7. Бурков В. Н., Коргин Н. А., Новиков Д. А. Введение в теорию управления организационными системами / под ред. чл.-корр. РАН Д. А. Новикова. М.: Либроком, 2015. 264 с.
8. Голов Р. С. Управление инновационными процессами в условиях неопределенности // Человек и труд, 2016. № 10. С. 69–70.
9. Гринберг Р. С. О концепции и программе социально-экономического развития до 2015 года// Экономическое возрождение России. 2007. 34. С. 8–12.
10. Инновационный менеджмент: [Учеб. пособие] / под ред. В. М. Аньшина, А. А. Дагаева; [Аньшин В. М. и др.]. М.: Дело, 2013. 527 с.

11. Йоахим Хентце. Андреас Каммель. Как преодолеть противодействие организационным изменениям. URL [http:// www.logolex.com.ua/articles/15/852/](http://www.logolex.com.ua/articles/15/852/) (Дата обращения 15.01.2011 г.).
12. Князев С. Н., Ганчеренко И. И. Управление инновациями и инновации в управлении// Вестник МГУ. 2017. Серия 21. С. 27–35.
13. Курдов В. М. Инновационная экономика — веление времени// Журнал Современная Европа (Институт Европы РАН). 2009. № 2. С. 85–99.
14. Левченко Т. П. и др. Управление инновациями в туристском бизнесе: учебно-методическое пособие / Т. П. Левченко, В. А. Янюшкин, А. Ю. Яковлева-Чернышова. СПб.: Астерион, 2010. 204 с.
15. Малахов Н. Н., Ушаков Д. С. Инновации в туризме и сервисе. М.: ИКЦ «Март», Ростов н\Д Издательский дом «Март», 2015. 224 с. («Туризм и сервис»).
16. Маховикова Г. А. Инновационный менеджмент: учебное пособие / Г. А. Маховикова, Н. Ф. Ефимова Инновационный менеджмент. М.: РИОР 2014, 205 с.
17. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент: учебник [по специальности «Менеджмент организации»] / В. Г. Медынский. М.: ИНФА-М, 2012. 293 с.
18. Новиков В. С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. С. Новиков. — 2-е изд., испр. и доп. М.: Издательский центр «Академия», 2014. 208 с.
19. Новиков Д. А. Теория управления организационными системами. М.: МПСИ, 2015. 584 с 20.
20. Новиков Д. А., Иващенко А. А. Модели и методы организационного управления инновационным развитием фирмы. М.: КомКнига, 2016. 332 с.
21. Овчиникова Г. Н. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: учеб. пособие/ Овчиникова Г. Н.; Федеральное агенство по образованию, ГОУ ВПО Уфимская гос. академия экономики и сервиса. Уфа: Уфимская гос. академия экономики и сервиса, 2006. 116 с.

22. Пархоменко, Е. Л. «Качество инновационного продукта» / Е. Л. Пархоменко, Б. И. Герасимов, Л. В. Пархоменко; под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. Б. И. Герасимова. Тамбов: Изд-во Тамб. гос. техн. ун-та, 2015. 116 с.
23. Первушин В. А. Проблемы управления инновационным развитием предприятия // Интеллектуальная собственность. 2005. № 2. С. 55–60.
24. Портер Майкл Э. Конкуренция: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2015. 608 с.
25. Руководство Осло. Рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям / 3-е изд., совместная публикация ОЭСР и Евростата. М.: ГУ «Центр исследований и статистики науки», 2010. 192 с.
26. Саак А. Э, Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: учебное пособие. СПб.: Питер, 2008. 512 с.
27. Сидоренко В. Г. Факторы развития инновационной активности предприятий // Вестник Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации: электронное научное издание № ГОС. РЕГИСТРАЦИИ 0420700043, Москва: РАГС при Президенте РФ. 2007. № 1. регистрационный номер статьи 0420700043\0032.
28. Суров С. Проблемы повышения конкурентоспособности в сфере санаторно-курортных услуг // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 12. С. 32–35.
29. Сухарев О. С., Татаринцева И. В. Функциональность и дисфункциональность хозяйственных систем: Инновации, инноваторы экономическая политика // Инвестиции в России. 2014. № 3. С. 28–38.
30. Татаринцева И. В. Модель управления инновационным потенциалом экономического субъекта // Вестник РУДН — сер. Экономика. 2007. № 1. С. 27–35.
31. Туризм и рекреация на пути устойчивого развития: отечественные и зарубежные исследования [Текст]: монография / под ред. В. И. Кружалина, А. Ю. Александровой. М.: Советский спорт, 2008. 432 с.

32. Фатхутдинов Р. А. Инновационный менеджмент: учебник, 4-е изд. СПб.: Питер, 2013. 400 с. (Серия «Учебники для вузов»).
33. Хайдуков Д. С. Система стратегического управления курортным комплексом// Вестник университета Государственный университет управления). № 22, 2009. С. 214–219.
34. Хеймел Г. Что есть что в управленческих инновациях// Harvard Business Review Россия. 2016. март. С. 60–65.
35. Чередникова Л. Е. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: стратегия и тактика: учеб. пособие. / Л. Е. Чередникова, А. А. Бовин, Б. И. Штейнгольц под общ. ред. Б. И. Штейнгольца Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: стратегия и тактика: Новосибирск Изд-ва НГТУ, 2007. 449 с.
36. Черников В. Г. Инновации в социально-культурном сервисе и туризме: [учеб. пособие] / В. Г. Черников [федеральное агентство по образованию, Гос. Образовательное учреждение высш. Проф. Образования «Рыбинская гос. авиационно технологическая академия им. П. А. Соловьева»] (РГТА) инновации в СКС и Т. Рыбинск: [РГТА], 2016. 137 с.
37. Янюшкин В. А. Формирование системы управления инновационным развитием малых предприятий гостиничного бизнеса/ В. А. Янюшкин. СПб.: Астерион, 2009. 176 с.
38. Archer B. H., Owen C. Towards a tourist regional multiplier // Regional Studies. 1971. Vol. 5.
39. Jin K. N., Namwoon K., Rajendra K. S. Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link? // Journ. Of Marketing. 1998. V. 62. N 4.
40. Knowledge Management in the Learning Society. — Paris. OECD. 2000.
41. Knowledge-based Economy // OECD. — Paris, 1996.
42. Kotter J. P., Schlesinger C. A. Choosing Strategies for Change// Harvard Business Review. 1979. vol. 57. № 2. P.111.
43. Managing national innovation system. OECD Publications, Paris. 1999.
44. N. A. Kravchenko K probleme izmereniia i otsenki natsionalnykh innovatsionnykh system // E'KO. Vserossiiskii e'konomicheskii»

- zhurnal, No. 1. January 2010. page (s): 61–75. URL <http://dlib.eastview.com/browse/doc/21199841> (Дата обращения 20.11.2010 г.)
45. OECD proposed guidelines for collecting and interpreting technological innovation data. Oslo manual. OECD. — Paris, 1992.
 46. Slavo Radosevic. Regional Innovation Systems in Central and Eastern Europe: Determinants, Organizers and Alignments, University of Sussex, Brighton. 2002.
 47. <http://www.nair-it.ru/> — Национальная ассоциация инноваций и развития информационных технологий.
 48. <http://institutiones.com/> — Экономический портал.
 49. <http://www.allventure.ru/> — Всероссийский информационно-аналитический портал «Венчурная Россия».
 50. <http://www.inno-expert.ru/> — Инновационное бюро «Эксперт».
 51. <http://www.innov.etu.ru/> — Электронной версии журнала «Инновации».
 52. <http://www.innovationsinmanagement.ru> — Инновации в менеджменте.
 53. <http://www.projects.innovbusiness.ru/> — Портал информационной поддержки инновационных проектов.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Глава 1	
Особенности управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов	4
1.1. Санаторно-курортный комплекс как объект управления.....	4
1.2. Проблемы научного обеспечения управления инновационной деятельностью СКК.....	18
1.3. Факторы, ограничивающие инновационное развитие санаторно-курортных комплексов	27
Глава 2	
Формирование системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов	40
2.1. Современные тенденции развития санаторно-курортных комплексов.....	40
2.2. Формирование системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов.....	47
2.3. Оценка уровня инновационной активности санаторно-курортных комплексов	67
Глава 3	
Методические рекомендации по повышению эффективности системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов	81
3.1. Организационно-экономического обеспечения управления инновационным развитием СКК.....	81
3.1.1. Механизм отбора инноваций для СКК.....	81
3.1.2. Механизм внедрения инноваций в деятельность СКК	94

3.2. Оценка эффективности реализуемых СКК инновационных проектов.....	99
3.3. Оценка динамики развития системы управления инновационным развитием санаторно-курортных комплексов и ее эффективность	112
Заключение	131
Библиографический список	132

Для заметок

Учебное издание

Левченко Татьяна Павловна

**СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМ
РАЗВИТИЕМ САНАТОРНО-КУРОРТНЫХ
КОМПЛЕКСОВ**

Выпускающий редактор Е. И. Осянина
Подготовка оригинал-макета О. В. Майер
Оформление обложки С. Р. Некрасова

Подписано в печать 27.05.2018. Формат 60x84 1/16.
Усл.-печ. л. 8,1. Тираж 100 экз. Заказ 498.

Издательство «Бук». 420029, г. Казань, ул. Академика Кирпичникова, д. 25.
Отпечатано в издательстве «Бук».