

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ СОЦИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан СПФ  
«23» мая 2022



Т.В. Пошгарева

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
Технологические инновации в туризме

Специальность: 43.04.01 Сервис  
Направленность (профиль) программы: Управление процессами обслуживания  
Квалификация выпускника: Магистр  
Форма обучения: очная, заочная

**Год начала подготовки – 2022**

Разработана  
Кандидат технических наук  
Доцент кафедры ИЯТ  
\_\_\_\_\_ А.В. Чернышов

Согласована  
Зав. выпускающей кафедрой  
\_\_\_\_\_ Т.В. Вергун

Рекомендована  
на заседании кафедры  
от «23» мая 2022 г.  
протокол № 10  
Зав. кафедрой \_\_\_\_\_ Т.В. Вергун

Одобрена  
на заседании учебно-методической  
комиссии СПФ  
от «23» мая 2022 г.  
протокол № 9  
Председатель УМК \_\_\_\_\_ Т.В. Пошгарева

Ставрополь 2022 г.

## Содержание

1. Цели освоения дисциплины	3
2. Место дисциплины в структуре ОПОП	3
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине	3
4. Объем дисциплины и виды учебной работы	4
5. Содержание и структура дисциплины	4
5.1. Содержание дисциплины	8
5.2. Структура дисциплины	10
5.3. Занятия семинарского типа	10
5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа)	10
5.5. Самостоятельная работа	10
6. Образовательные технологии	10
7. Фонд оценочных средств (оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации	10
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	10
8.1. Основная литература	10
8.2. Дополнительная литература	11
8.3. Программное обеспечение	11
8.4. Профессиональные базы данных	11
8.5. Информационные справочные системы	11
8.6. Интернет-ресурсы	11
8.7. Методические указания по освоению дисциплины	11
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины	14
10. Особенности освоения дисциплины лицами с ограниченными возможностями здоровья	14
Приложение к рабочей программе дисциплины	15
Дополнения и изменения к рабочей программе	-

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целями освоения дисциплины «Технологические инновации в туризме» являются:

- обеспечение студентов теоретическими и практическими знаниями, умениями и навыками,
- рассмотрение методов проведения инновационной деятельности с учетом фактической результативности работы организаций,
- рассмотрение влияния конкуренции на повышение роли интеллектуальной собственности как одной из наиболее важных составляющих инновационных процессов и др.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина Б.1 Б.7 «Технологические инновации в туризме» входит в обязательную часть Блок 1 Дисциплины (модули).

Предшествующие дисциплины (курсы, модули, практики)	Последующие дисциплины (курсы, модули, практики)
-	Ознакомительная практика
	Педагогическая практика
	Преддипломная практика

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Код и наименование компетенции	Код и индикатор (индикаторы) достижения компетенции	Результаты обучения
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	<b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	<b>Умеет:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить исследование проблемной ситуации, определяя факторы внешней и внутренней среды;</li> <li>- критически анализировать проблемные ситуации, оценивает их последствия на реализацию стратегии развития предприятия;</li> <li>- применять системный подход для выявления и оценки проблемных ситуаций;</li> <li>- выработать стратегию действий по устранению проблемных ситуаций.</li> </ul>
	<b>УК-1.2.</b> Определяет стратегию действий по решению проблемной ситуации	<b>Умеет:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- проводить исследование проблемной ситуации, определяя факторы внешней и внутренней среды;</li> <li>- критически анализировать проблемные ситуации, оценивает их последствия на реализацию стратегии развития предприятия;</li> <li>- применять системный подход для выявления и оценки проблемных ситуаций;</li> <li>- выработать стратегию действий по устранению проблемных ситуаций.</li> </ul>
<b>ОПК-1.</b> Способен формировать технологическую концепцию сервисных организаций, организовывать внедрение технологических новаций и программного обеспечения в сфере сервиса	<b>ОПК-1.1.</b> Знает методы формирования технологической концепции организаций сферы сервиса	<b>Умеет</b> определять меры по внедрению технологических новаций в деятельность организаций сферы сервиса. <b>Демонстрирует</b> навыки работы с основными программными продуктами в профессиональной сфере.
	<b>ОПК-1.2.</b> Определяет меры по внедрению технологических новаций в деятельность	<b>Умеет</b> определять меры по внедрению технологических новаций в деятельность

	организаций сферы сервиса	организаций сферы сервиса. <b>Демонстрирует</b> навыки работы с основными программными продуктами в профессиональной сфере.
--	---------------------------	--

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общий объем дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часа.

Вид учебной работы	Всего		Триместр	
	очная форма обучения	заочная форма обучения	очная форма обучения	заочная форма обучения
<b>Контактная работа (всего)</b>	<b>10</b>	<b>4,3</b>	<b>10</b>	<b>4,3</b>
в том числе:				
1) занятия лекционного типа (ЛК)				
из них				
– лекции				
2) занятия семинарского типа (ПЗ)	10	4	10	4
из них				
– семинары (С)				
– практические занятия (ПР)	10	4	10	4
– лабораторные работы (ЛР)				
3) групповые консультации				
4) индивидуальная работа				
5) промежуточная аттестация		0,3		0,3
<b>Самостоятельная работа (всего) (СР)</b>	<b>134</b>	<b>139,7</b>	<b>134</b>	<b>139,7</b>
в том числе:				
Курсовой проект (работа)				
Расчетно-графические работы				
Контрольная работа				
Реферат				
Самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий, подготовка к лабораторным и практическим занятиям, коллоквиумами т.д.)	134	136	134	136
Подготовка к аттестации		3,7		3,7
Общий объем, час	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>	<b>144</b>
Форма промежуточной аттестации	зачет	зачет	зачет	зачет

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Содержание дисциплины

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Содержание раздела (темы)
1	<b>Понятие и содержание инновационных процессов</b>	Инновация — понятие, функции, роль в современном мире. Виды и типы инноваций. Нововведения как объект инновационного управления. Семь источников инновационных возможностей: неожиданное событие; несоответствие; нововведения, основанные на потребностях процесса; изменения в структуре отрасли или рынка; демографические изменения; изменения в восприятии и настроениях потребителей; новое знание. Внешние и внутренние источники инновационных идей. Инновационный менеджмент: возникновение, становление и основные черты. Сущность и функции инновационной деятельности. Понятийный аппарат инновационного менеджмента: новшество (новация), инновации и их жизненный цикл, инновационный лаг и процесс, инновационная инфраструктура. Инновационный менеджмент - управление инновационным процессом. Формы инновационного

		<p>менеджмента.</p> <p>Зарубежные модели инновационной деятельности Американский метод инноваций. Японская модель организации инновационного процесса. Европейский метод повышения эффективности инновационной деятельностью. Роль государства в различных моделях инновационного процесса Организация инновационной деятельности в России</p>
2	<b>Управление внедрением инноваций</b>	<p>Содержание процесса управления инновациями. Делегирование, мотивация, коммуникации, решения в инновационном менеджменте. Особенности инновационного менеджмента в период реформирования хозяйственной и финансовой деятельности в России. Положительные и опасные последствия научных достижений. Социально-культурный сервис и туризм как мобильно развивающаяся область сервиса. Понятие инноваций в туризме, инновационного менеджмента. Туристический маркетинг. Системный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Нормативный подход. Свойства систем. Нормирование производственных процессов и инновационных составляющих. Методы управления инновациями. Основные принципы управления. Особенности планирования процессов внедрения новшеств. Стратегическое, тактическое и оперативное планирование инновационной деятельности организации. Методы планирования операций и ресурсов инновационного процесса. Сущность и особенности планирования стоимости, качества и организации инновационного проекта. Особенности прогнозирования создания новых видов продукции и услуг в условиях конкуренции. Цели, виды и формы инвестиций. Субъекты и объекты инвестиций. Методы и средства исполнения инновационного проекта. Роль и место инвестиций в инновационной деятельности.</p>
3	<b>Проектирование структуры инновационного центра</b>	<p>Научно-техническая и инновационная деятельность. Основные направления работ по созданию инновационного центра. Организационная структура и функциональные схемы. Разработка программ и проектов нововведений. Внедрение нововведений - залог успеха в конкурентной борьбе в условиях рыночной экономики. Прогнозирование в инновационном менеджменте. Современный менеджер - новатор, его цели и задачи в сфере промышленной производственной деятельности и сфере услуг и, в частности, в туризме. Центры культурной, научной, просветительской, туристической деятельности как новая модель деятельности культурных институтов.</p> <p>Основная цель создания центра культурной, научной, просветительской, туристической деятельности. Основные задачи и направления деятельности центра. Основные задачи центра. Основные направления деятельности центра. Развитие историко-культурных центров в России. Проекты создания «Археологического центра на базе музеефикации Алексеевского городища. Археологический центр Татарское городище.</p>
4	<b>Государственное регулирование инновационной деятельности</b>	<p>Государственная поддержка инновационной деятельности. Опыт внедрения нововведений в России, Японии, США, европейских странах. Система государственного регулирования инновационных процессов в Российской Федерации. Инновации в сфере государственного регулирования туристического рынка. Направления государственного регулирования туристического рынка: емкость туристического рынка; направления туристических потоков; процесс производства туристического продукта; качество и безопасность предоставляемых туристических услуг; защиту национальных интересов в международном туризме. Инновации в сфере государственного регулирования и саморегулирования туристического рынка. Правовые инновации и отечественный туристический бизнес. Методы оценки инновационной деятельности на государственном</p>

		и корпоративном уровне. Инновационный потенциал. Содержание, цели и методы инновационной политики на международном, государственном и корпоративном уровнях. Институциональные и законодательно-правовые условия проведения инновационной политики. Факторы внешней среды, оказывающие прямое и косвенное влияние на формирование современной концепции инновационной политики.
5	<b>Инновационные процессы в туризме</b>	Глобализация экономики и её влияние на развитие туризма. Влияние политической, экономической и социальной сфер на инновационные процессы в туризме. Инновационные процессы в продвижении и коммерциализации туристического продукта. Роль всемирной туристской организации в стимулировании и распространении инноваций. Принципы устойчивого развития туризма. Вспомогательный счет туризма. Применение положений Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС)-инновация для российского туристического бизнеса. Практика нового туризма. Транснационализация процесса туристического производства как современная тенденция на мировом туристическом рынке. Автоматизация и виртуализация как характеристики туристических корпораций нового поколения. Основные направления автоматизации и виртуализации современного туристического бизнеса. Глобальные системы бронирования и резервирования. Туристские ресурсы Интернет. Инновационные процессы на транспорте, в средствах размещения. Современные трансформации организационной структуры туристической компании и корпоративных систем управления персоналом. Инновационная модель организационной структуры туристической корпорации. Туристическая корпорация как сетевая структура. Стратегическое сотрудничество в рамках туристического производства. Новые типы услуг. Понятие инноваций в туризме, инновационного менеджмента. Интерактивные технологии как одно из перспективных направлений развития туризма. Инновационные виды туризма. Гастрономические туры. Винные туры. Экстремальное направление в современной сфере отдыха и развлечений. Модернизация и усовершенствование старых туристических маршрутов и разработка на их основе новых. Возрождение старых популярных маршрутов.
6	<b>Особенности организационных форм инновационной деятельности</b>	Классификация предприятий по типу инновационного поведения. Организация инновационного менеджмента. Организационные структуры. Научная организация. Рисковый (венчурный) бизнес. Венчурные фирмы. Эксплореры. Фирмы-пациенты. Фирмы-виоленты. Фирмы-коммутанты. Суть инновационной организации; ее характеристики. Инновации в организациях. Соппротивление инновациям. Инновационная структура, инновация как бизнес. Проблема оплаты в инновационных подразделениях. Объединения предпринимательских организаций (консорциумы, концерны, холдинговые компании, финансово-промышленные группы, ассоциации), их роль в осуществлении инновационных идей. Особенности управления объединениями предпринимательских организаций. Консалтинг в инновационном менеджменте. Инновационная деятельность малых предприятий и внедренческих фирм.

7	<b>Управление рисками в инновационных проектах</b>	<p>Понятие риска. Классификация рисков. Методические основы управления рисками. Особенности инноваций в сфере услуг. Инновационные процессы в туризме. Индустрия информации и пути её развития. Информационное обеспечение инновационной деятельности в туризме. Корпоративные, отраслевые, государственные и международные компьютерные сети, их место и роль в управлении инновационными процессами. Современные способы реализации передачи технологий. Лизинг, франчайзинг - быстро развивающиеся формы рынка инноваций. Изобретательство, патентование, как основные формы результата интеллектуального труда в процессе создания новшеств.</p> <p>Понятие мониторинга и его основные показатели. Оценка и оптимизация рисков. Методы снижения рисков. Новые (рыночные) модели поведения предприятий и организаций. Особенности разработки и внедрения организационных нововведений в туризме. Методы и средства управления процессами организационной перестройки предприятий и организаций. Создание благоприятных условий нововведениям. Автоматизированные информационные системы обеспечения управления, их место и роль в инновационном менеджменте предприятий и организаций.</p>
8	<b>Обеспечение инновационной деятельности</b>	<p>Нормативно-методическое обеспечение. Финансовое и материальное обеспечение. Информационное обеспечение инноваций. Понятие инновационного проекта. Виды проектов. Оформление инновационных проектов. Смета затрат на выполнение инновационного проекта. Управление проектом. Координационная группа. Специфические инструменты управления проектом. Этапы создания и реализации инновационного проекта: исследование инвестиционных возможностей, ТЭО, бизнес-план, подготовка контрактной документации, подготовка проектной документации, строительно-монтажные работы (внедренческие работы), эксплуатация. Участники и окружение (внутренняя и внешняя среда) инновационного проекта. Перспективные инновационные проекты в туризме.</p>
9	<b>Формирование портфелей новшеств и инноваций</b>	<p>Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов. Понятие конкуренции в инновационной деятельности. Интеллектуальная собственность как источник повышения конкурентоспособности инновации и источник дивидендов для автора. Конкуренция - как инструмент повышения качества продукции. Конкурсы инновационных проектов как один из видов конкуренции, методы их организации, их роль в инновационной деятельности. Роль малых предприятий научно-технического профиля. Венчурные фирмы, их роль в инновациях. Распределение затрат по укрупненным этапам работ венчурной фирмы.</p>
10	<b>Организация НИОКР и проектирования</b>	<p>Задачи, принципы и этапы НИОКР. Основы инновационного проектирования. Интеллектуальная собственность как объект инновационного предпринимательства. Понятие и основные составляющие научно-технической продукции. Понятие нового изделия (услуги). Особенности международного патентного права.</p>

		Форма лицензионного договора. Гарантии, ответственность, конфиденциальность и платежи по договору лицензии. Законодательные средства защиты "ноу-хау". Нормативно-методическое обеспечение инновационной деятельности в туризме.
--	--	--

## 5.2. Структура дисциплины

### Очная форма обучения

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов				
		Всего	ЛК	ПР	С	СР
1	Понятие и содержание инновационных процессов	6	1	2		6
2	Управление внедрением инноваций	6	1	2		6
3	Проектирование структуры инновационного центра	8	1	2		8
4	Государственное регулирование инновационной деятельности	6	1	2		6
5	Инновационные процессы в туризме	12	1	2		12
6	Особенности организационных форм инновационной деятельности	13	1	2		13
7	Управление рисками в инновационных проектах	12	1	2		11
8	Обеспечение инновационной деятельности	10	1	2		10
9	Формирование портфелей новшеств и инноваций	10	1	2		9
10	Организация НИОКР и проектирования	12	1	2		12
Общий объем		108	10	20	-	78

### заочная форма обучения

№ раздела (темы)	Наименование раздела (темы)	Количество часов				
		Всего	ЛК	ПР	С	СР
1	Понятие и содержание инновационных процессов	6	1	1		6
2	Управление внедрением инноваций	6				6
3	Проектирование структуры инновационного центра	8	1	1		8
4	Государственное регулирование инновационной деятельности	6	1	1		6
5	Инновационные процессы в туризме	12				12
6	Особенности организационных форм инновационной деятельности	13		1		13
7	Управление рисками в инновационных проектах	12		1		11
8	Обеспечение инновационной деятельности	10				10
9	Формирование портфелей новшеств и инноваций	10	1	1		10
10	Организация НИОКР и проектирования	12				12
Общий объем		108	4	6	-	94

## 5.3. Занятия семинарского типа

№ п/п	№ раздела (темы)	Вид занятия	Наименование	Количество часов	
				ОФО	ЗФО
1	1	ПР	Зарубежные модели инновационной деятельности	2	1



			Американский метод инноваций. Японская модель организации инновационного процесса. Европейский метод повышения эффективности инновационной деятельностью. Роль государства в различных моделях инновационного процесса Организация инновационной деятельности в России		
2	2	ПР	Туристический маркетинг. Системный подход. Маркетинговый подход. Функциональный подход. Нормативный подход. Свойства систем. Нормирование производственных процессов и инновационных составляющих. Методы управления инновациями.	2	1
3	3	ПР	Разработка программ и проектов нововведений. Прогнозирование в инновационном менеджменте. Современный менеджер - новатор, его цели и задачи в сфере промышленной производственной деятельности и сфере услуг и, в частности, в туризме.	2	1
4	4	ПР	Система государственного регулирования инновационных процессов в Российской Федерации. Инновации в сфере государственного регулирования туристического рынка. Направления государственного регулирования туристического рынка: емкость туристического рынка; направления туристических потоков; процесс производства туристического продукта; качество и безопасность предоставляемых туристических услуг; защиту национальных интересов в международном туризме.	2	1
5	5	ПР	Влияние политической, экономической и социальной сфер на инновационные процессы в туризме. Принципы устойчивого развития туризма. Вспомогательный счет туризма. Применение положений Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС) - инновация для российского туристического бизнеса. Автоматизация и виртуализация как характеристики туристических корпораций нового поколения. Возрождение старых популярных маршрутов.	4	1
6	6	ПР	Инновации в организациях. Сопrotивление инновациям. Инновационная структура, инновация как бизнес. Проблема оплаты в инновационных подразделениях. Особенности управления объединениями предпринимательских организаций.	2	1
7	7	ПР	Корпоративные, отраслевые, государственные и международные компьютерные сети, их место и роль в управлении инновационными процессами. Оценка и оптимизация рисков. Методы снижения рисков. Новые (рыночные) модели поведения предприятий и организаций.	4	1
8	8	ПР	Смета затрат на выполнение инновационного проекта. Управление проектом. Координационная группа. Этапы создания и реализации инновационного проекта: исследование инвестиционных возможностей, ТЭО, бизнес-план, подготовка контрактной документации, подготовка проектной документации, строительномонтажные работы (внедренческие работы), эксплуатация.	2	1
9	9	ПР	Конкурсы инновационных проектов как один из видов конкуренции, методы их организации, их роль в инновационной деятельности. Роль малых предприятий научно-технического профиля. Распределение затрат по укрупненным этапам работ венчурной фирмы.	2	1
10	10	ПР	Особенности международного патентного права. Форма лицензионного договора. Гарантии, ответственность, конфиденциальность и платежи по договору лицензии.	2	1

#### 5.4. Курсовой проект (курсовая работа, реферат, контрольная работа) -не предусмотрен

#### 5.5. Самостоятельная работа

№ раздела (темы)	Виды самостоятельной работы	Количество часов	
		ОФО	ЗФО
1-10	Изучение литературы по темам дисциплины	48	54
5-10	Решение практических задач	25	35
1	Подготовка доклада	5	5
1-10	Подготовка к аттестации	-	3,7
Итого		<b>78</b>	<b>97,7</b>

### 6. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

#### Интерактивные и активные образовательные технологии

##### Очная форма обучения

№ раздела (темы)	Вид занятия (ЛК, ПЗ, С, ЛР)	Используемые интерактивные и активные образовательные технологии	Количество часов
1	ПЗ	Практические задания	2
1	ПЗ	Практические задания	1
2	ПЗ	Практические задания	2
2	ПЗ	Практические задания	2
3	ПЗ	Кейс-стади	1
5	ПЗ	Кейс-стади	2

##### Заочная форма обучения

№ раздела (темы)	Вид занятия (ЛК, ПЗ, С, ЛР)	Используемые интерактивные и активные образовательные технологии	Количество часов
1	ПЗ	Практические задания	2
3	ПЗ	Практические задания	1
5	ПЗ	Кейс-стади	1

### 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Фонд оценочных средств(оценочные материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по дисциплине приводятся в приложении.

### 8. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 8.1. Основная литература

1. Баранов Е.Ф. Основы безопасности жизнедеятельности на водном транспорте [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.Ф. Баранов, В.К. Новиков, В.Г. Сазонов. — Электрон.текстовые данные. — М. : Московская государственная академия водного транспорта, 2014. — 248 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/46494.html>
2. Безопасность на объектах транспортной инфраструктуры [Электронный ресурс] : монография / В.В. Мотин [и др.]. — Электрон.текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 79 с. — 978-5-238-02499-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66256.html>
3. Валеева Е.О. Организация туристской индустрии [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е.О. Валева. — Электрон.текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2015. — 242 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/31939.html>

4. Веселова Н.Ю. Технология и организация сопровождения туристов [Электронный ресурс] : учебное пособие для СПО / Н.Ю. Веселова, Н.В. Иванова, Н.А. Мальшина. — Электрон.текстовые данные. — Саратов: Профобразование, 2018. — 61 с. — 978-5-4488-0191-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74506.html>
5. Веселова Н.Ю. Организация туристской деятельности [Электронный ресурс] : учебное пособие для бакалавров / Н.Ю. Веселова. — Электрон.текстовые данные. — М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2018. — 255 с. — 978-5-394-02391-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/75212.html>
6. Деятельность службы безопасности гостиницы [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов направления подготовки «Гостиничное дело», «Экономическая безопасность» / Е.И. Макринова [и др.]. — Электрон.текстовые данные. — СПб. : Интермедия, 2017. — 144 с. — 978-5-4383-0162-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73640.html>
7. Махов С.Ю. Организация безопасности активного туризма [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для высшего профессионального образования / С.Ю. Махов. — Электрон.текстовые данные. — Орел: Межрегиональная Академия безопасности и выживания (МАБИВ), 2014. — 125 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/33431.html>
8. Пасько О.В. Организация обслуживания на предприятиях общественного питания [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Пасько, Н.В. Бураковская, Е.В. Кулагина. — Электрон.текстовые данные. — Омск: Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет, 2014. — 211 с. — 978-5-93252-325-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/26711.html>
9. Трусова Н.М. Страхование в туризме [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов, обучающихся по направлению подготовки 43.03.02 (100400.62) «Туризм» / Н.М. Трусова. — Электрон.текстовые данные. — Кемерово: Кемеровский государственный институт культуры, 2015. — 172 с. — 978-5-8154-0317-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/55815.html>

## 8.2. Дополнительная литература

- 1.Новиков, А.В. Развитие туристско-рекреационных зон в условиях государственно-частного партнерства : монография / А.В. Новиков ; Министерство образования и науки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский национальный исследовательский технологический университет». - Казань : Издательство КНИТУ, 2012. - 214 с. : ил. - Библиогр.: с. 148-153. - ISBN 978-5-7882-1281-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://www.iprbookshop.ru/55076.html>
- 2.Регионы России: инновационные процессы в системе социального управления : сборник научных статей / Министерство образования и науки РФ, Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Казанский государственный технологический университет» ; отв. ред. Л.А. Бурганова, А.Р. Тузиков и др. - Казань : КГТУ, 2011. - 493 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7882-1069-8 ; То же [Электронный ресурс]. - <http://www.iprbookshop.ru/55076.html>
- 3.Шеин, Ю.П. Инновационные подходы к проектированию и развитию туристско-рекреационных зон : учебное пособие / Ю.П. Шеин, Л.Д. Матвеева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Уфимская государственная академия экономики и сервиса», Институт туризма и коммуникаций, Кафедра «Туризм и гостеприимство». - <http://www.iprbookshop.ru/55076.html>

## 8.3. Программное обеспечение

Word, Explorer

## 8.4. Профессиональные базы данных

[https://vuzlit.ru/354947/innovatsionnye\\_tehnologii\\_turizma](https://vuzlit.ru/354947/innovatsionnye_tehnologii_turizma)

<https://naukovedenie.ru>/Интернет-журнал «Науковедение» научный журнал открытого доступа

## 8.5. Информационные справочные системы

[www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) - Консультант Плюс - компьютерная справочно-правовая система

[www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru) - Электронно-библиотечная система

## 8.6. Интернет-ресурсы

<https://www.russiatourism.ru>

[www.yandex.ru](http://www.yandex.ru)

[www.google.ru](http://www.google.ru)

## 8.7. Методические указания по освоению дисциплины

### Методические указания по ведению конспектов лекций

Конспектирование лекции – важный шаг в запоминании материала, поэтому конспект лекций необходимо иметь каждому студенту. Задача студента на лекции – одновременно слушать преподавателя, анализировать и конспектировать информацию. При этом как свидетельствует практика, не нужно стремиться вести дословную

запись. Таким образом, лекцию преподавателя можно конспектировать, при этом важно не только внимательно слушать лектора, но и выделять наиболее важную информацию и сокращенно записывать ее. При этом одно и то же содержание фиксируется в сознании четыре раза: во-первых, при самом слушании; во-вторых, когда выделяется главная мысль; в-третьих, когда подыскивается обобщающая фраза, и, наконец, при записи. Материал запоминается более полно, точно и прочно.

Хороший конспект – залог четких ответов на занятиях, хорошего выполнения устных опросов, самостоятельных и контрольных работ. Значимость конспектирования на лекционных занятиях несомненна. Проверено, что составление эффективного конспекта лекций может сократить в четыре раза время, необходимое для полного восстановления нужной информации. Для экономии времени, перед каждой лекцией необходимо внимательно прочитать материал предыдущей лекции, внести исправления, выделить важные аспекты изучаемого материала

Конспект помогает не только лучше усваивать материал на лекции, он оказывается незаменим при подготовке экзамену. Следовательно, студенту в дальнейшем важно уметь оформить конспект так, чтобы важные моменты культурологической идеи были выделены графически, а главную информацию следует выделять в самостоятельные абзацы, фиксируя ее более крупными буквами или цветными маркерами. Конспект должен иметь поля для заметок. Это могут быть библиографические ссылки и, наконец, собственные комментарии.

#### **Методические указания по подготовке к устному опросу**

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

#### **Методические указания по подготовке к занятиям семинарского типа**

Занятия семинарского типа (ЗСТ) являются одним из основных звеньев процесса изучения дисциплины. Цель занятий заключается в уяснении и усвоении студентами важнейших правовых категорий и понятий, выработанных юриспруденцией и имеющих принципиальное методологическое и практическое значение для всего комплекса правовых наук.

В ходе ЗСТ студент закрепляет и углубляет знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной подготовки, приобретает навыки научного мышления, обработки общей и специальной информации о праве, умение последовательно, четко и аргументировано излагать свои мысли, отстаивать собственные позиции.

Планы ЗСТ, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо просмотреть основные вопросы плана семинара. Начиная подготовку к ЗСТ, студентам необходимо, прежде всего, посмотреть конспекты лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы получить общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать конспекты семинарских занятий по рекомендованным источникам.

На ЗСТ каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта, тем более учебника. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание учебной и дополнительной литературы, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподаватель, в свою очередь, будет внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, в случае необходимости разрешить спорную ситуацию.

ЗСТ является важнейшей формой усвоения знаний.

Владение понятийным аппаратом – необходимое условие усвоения предмета. В усвоении их весьма эффективно проведение письменных и устных понятийных контрольных работ, терминологических диктантов, тестов. Кроме того, используются различные виды устного опроса: экспресс-опрос, опрос-инверсия.

#### **Методические указания по организации самостоятельной работы студента**

Для индивидуализации образовательного процесса самостоятельную работу (СР) можно разделить на базовую и дополнительную.

Базовая СР обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям для всех дисциплин учебного плана. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях и в качестве выполненных контрольных работ, тестовых заданий, сделанных докладов и других форм текущего контроля. Базовая СР может включать следующие формы работ: изучение лекционного материала, предусматривающие проработку конспекта лекций и учебной литературы; поиск (подбор) и обзор литературы и электронных источников информации по индивидуально заданной проблеме курса; выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях; изучение материала, вынесенного на самостоятельное изучение; подготовка к практическим занятиям; подготовка к контрольной работе или коллоквиуму; подготовка к зачету, аттестациям; написание реферата (эссе) по заданной проблеме.

Дополнительная СР направлена на углубление и закрепление знаний студента, развитие аналитических навыков по проблематике учебной дисциплины. К ней относятся: подготовка к экзамену; выполнение курсовой работы или проекта; исследовательская работа и участие в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах; анализ научной публикации по заранее определенной преподавателем теме; анализ статистических и фактических материалов по заданной теме, проведение расчетов, составление схем и моделей на основе статистических материалов и др.

В учебном процессе выделяют два вида самостоятельной работы: аудиторная и внеаудиторная. Аудиторная самостоятельная работа по дисциплине выполняется на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданиям. Основными формами самостоятельной работы студентов с участием преподавателей являются: текущие консультации; коллоквиум как форма контроля освоения теоретического содержания дисциплин; прием и разбор домашних заданий (в часы практических занятий); выполнение курсовых работ (проектов) в рамках дисциплин (руководство, консультирование и защита курсовых работ (в часы, предусмотренные учебным планом); прохождение и оформление результатов практик (руководство и оценка уровня сформированности профессиональных умений и навыков); выполнение выпускной квалификационной работы (руководство, консультирование и защита выпускных квалификационных работ) и др.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется студентом по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Основными формами самостоятельной работы студентов без участия преподавателей являются: формирование и усвоение содержания конспекта лекций на базе рекомендованной лектором учебной литературы, включая информационные образовательные ресурсы (электронные учебники, электронные библиотеки и др.); написание рефератов, эссе; подготовка к практическим занятиям (подготовка сообщений, докладов, заданий); составление аннотированного списка статей из соответствующих журналов по отраслям знаний (педагогических, психологических, методических и др.); углубленный анализ научно-методической литературы (подготовка рецензий, аннотаций на статью, пособие и др.); выполнение заданий по сбору материала во время практики; овладение студентами конкретных учебных модулей, вынесенных на самостоятельное изучение; подбор материала, который может быть использован для написания рефератов, курсовых и квалификационных работ; подготовка презентаций; составление глоссария, кроссворда по конкретной теме; подготовка к занятиям, проводимым с использованием активных форм обучения (круглые столы, диспуты, деловые игры); анализ деловых ситуаций (мини-кейсов). Границы между этими видами работ относительны, а сами виды самостоятельной работы пересекаются.

#### **Методические указания по подготовке доклада**

Для подготовки доклада по проблемным вопросам дисциплины «Теоретические основы создания информационного общества» студенту необходимо выбрать тему доклада, которые изложены в рабочей учебной программе дисциплины и данных методических указаниях.

При подготовке доклада студенту необходимо учитывать, что доклад – это вид научно-исследовательской работы, когда ставится проблема, приводятся разные точки зрения, а также вырабатывается аргументированный подход автора к ее решению. Доклад оформляется в виде презентации, продолжительность выступления с докладом (презентацией) не превышает 10 минут.

Работа над докладом (презентацией) осуществляется в несколько этапов:

1. Подбор и изучение основных источников.
2. Систематизация материала, его обобщение.
3. Выработка структуры доклада:
  - а) формулировка темы, ее актуальности;
  - б) обозначение проблемных вопросов, основных подходов в науке и на практике к их решению;
  - в) гипотеза;
  - г) результаты, полученные автором, их обоснование.
4. Подготовка доклада (презентации).

5. Подготовка к публичному выступлению с докладом (презентацией), к ответам на вопросы аудитории.

#### **Методические указания по подготовке и проведению зачета**

Оценка или зачет выставляются без опроса по результатам работы студента в течение триместра (для обучающихся по очной форме). При несогласии студента с оценкой последний вправе сдать зачет на общих основаниях. Зачет проводится в устной форме по билетам (2 вопроса в билете) и студент испытывает трудности при ответе на вопросы, преподаватель может задавать дополнительные вопросы, давать задачи и примеры (в пределах программы). Вопросы к зачетам формулируются преподавателем только на основании и в объеме изученного программного материала. Устные зачеты могут проводиться в различных формах: в одном случае можно задать вопрос студенту и дать ему время на подготовку ответа (20 мин.), в другом - может быть проведено собеседование по предложенному студенту вопросу без подготовки к ответу.

Для обучающихся по заочной форме проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса по билетам.

### **9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для изучения дисциплины требуется:

- для проведения занятий лекционного типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций лекций)
- для проведения занятий семинарского типа: мультимедийный проектор, экран и ноутбук (обеспечение презентаций разработок студентов)
- для проведения промежуточной аттестации: учебная аудитория, учебная мебель.

### **10. ОСОБЕННОСТИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ЛИЦАМИ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

Обучающимся с ограниченными возможностями здоровья предоставляются специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы, специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, услуги ассистента (тьютора), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано совместно с другими обучающимися, а также в отдельных группах.

Освоение дисциплины обучающимися с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья.

В целях доступности получения высшего образования по образовательной программе лицами с ограниченными возможностями здоровья при освоении дисциплины обеспечивается:

- 1) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:
  - присутствие тьютора, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - письменные задания, а также инструкции о порядке их выполнения оформляются увеличенным шрифтом,
  - специальные учебники, учебные пособия и дидактические материалы (имеющие крупный шрифт или аудиофайлы),
  - индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс,
  - при необходимости студенту для выполнения задания предоставляется увеличивающее устройство;
- 2) для лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:
  - присутствие ассистента, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе, записывая под диктовку),
  - обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающемуся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - обеспечивается надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации;
- 3) для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются тьютору;
  - по желанию студента задания могут выполняться в устной форме.

**Приложение к рабочей программе дисциплины  
«Технологические инновации в туризме»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ (ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО  
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

Описание показателей оценивания компетенций, формируемых в процессе освоения дисциплины (модуля), и используемые оценочные средства.

Показатели оценивания и оценочные средства для оценивания результатов обучения по дисциплине

Код и наименование формируемой компетенции	Код и наименование индикатора достижения формируемой компетенции	Показатели оценивания (результаты обучения)	Процедуры оценивания (оценочные средства)	
			Текущий контроль успеваемости	Промежуточная аттестация
<b>УК-1.</b> Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	<b>УК-1.1.</b> Анализирует проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними	<b>Умеет:</b> - проводить исследование проблемной ситуации, определяя факторы внешней и внутренней среды; - критически анализировать проблемные ситуации, оценивает их последствия на реализацию стратегии развития предприятия; - применять системный подход для выявления и оценки проблемных ситуаций; - вырабатывать стратегию действий по устранению проблемных ситуаций.	устный опрос, практические задания,	зачет
	<b>УК-1.2.</b> Определяет стратегию действий по решению проблемной ситуации	<b>Умеет:</b> - проводить исследование проблемной ситуации, определяя факторы внешней и внутренней среды; - критически анализировать проблемные ситуации, оценивает их последствия на реализацию стратегии развития предприятия; - применять системный подход для выявления и оценки проблемных ситуаций; - вырабатывать стратегию действий по устранению проблемных ситуаций.	устный опрос, практические задания,	зачет
<b>ОПК-1.</b> Способен	<b>ОПК-1.1.</b> Знает	<b>Умеет</b> определять меры	устный опрос,	зачет

формировать технологическую концепцию сервисных организаций, организовывать внедрение технологических новаций и программного обеспечения в сфере сервиса	методы формирования технологической концепции организаций сферы сервиса	по внедрению технологических новаций в деятельность организаций сферы сервиса. <b>Демонстрирует</b> навыки работы с основными программными продуктами в профессиональной сфере.	практические задания,	
	<b>ОПК-1.2.</b> Определяет меры по внедрению технологических новаций в деятельность организаций сферы сервиса	<b>Умеет</b> определять меры по внедрению технологических новаций в деятельность организаций сферы сервиса. <b>Демонстрирует</b> навыки работы с основными программными продуктами в профессиональной сфере.	устный опрос, практические задания,	зачет

## 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ

### 2.1. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках текущего контроля успеваемости

С целью контроля и подготовки студентов к изучению новой темы вначале каждого практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. Критерии оценки: – правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

- полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);
- сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);
- логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);
- рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);
- своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);
- использование дополнительного материала (обязательное условие);
- рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется затянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей студентов).

#### Методические указания по подготовке к устному опросу

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу на семинарских занятиях. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к семинарским занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в рабочей учебной программе и доводятся до студентов заранее. Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу, блиц-опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме семинара, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам. В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

#### Методические указания по подготовке к занятиям семинарского типа

Занятия семинарского типа (ЗСТ) являются одним из основных звеньев процесса изучения дисциплины.

Цель занятий заключается в уяснении и усвоении студентами важнейших правовых категорий и понятий,



выработанных юриспруденцией и имеющих принципиальное методологическое и практическое значение для всего комплекса правовых наук.

В ходе ЗСТ студент закрепляет и углубляет знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной подготовки, приобретает навыки научного мышления, обработки общей и специальной информации о праве, умение последовательно, четко и аргументировано излагать свои мысли, отстаивать собственные позиции.

Планы ЗСТ, их тематика, рекомендуемая литература, цель и задачи ее изучения сообщаются преподавателем на вводных занятиях или в методических указаниях по данной дисциплине.

Прежде чем приступить к изучению темы, необходимо просмотреть основные вопросы плана семинара. Начиная подготовку к ЗСТ, студентам необходимо, прежде всего, посмотреть конспекты лекций, разделы учебников и учебных пособий, чтобы получить общее представление о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать конспекты семинарских занятий по рекомендованным источникам.

На ЗСТ каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Преподаватель следит, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускается и простое чтение конспекта, тем более учебника. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного. При этом студент может обращаться к записям конспекта и лекций, непосредственно к первоисточникам, использовать знание учебной и дополнительной литературы, факты и наблюдения современной жизни и т. д.

Вокруг такого выступления могут разгореться споры, дискуссии, к участию в которых должен стремиться каждый. Преподаватель, в свою очередь, будет внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях студентов, улавливать недостатки и ошибки, корректировать их знания, и, в случае необходимости разрешить спорную ситуацию.

ЗСТ является важнейшей формой усвоения знаний.

Владение понятийным аппаратом – необходимое условие усвоения предмета. В усвоении их весьма эффективно проведение письменных и устных понятийных контрольных работ, терминологических диктантов, тестов. Кроме того, используются различные виды устного опроса: экспресс-опрос, опрос-инверсия.

#### **Методические указания по подготовке и проведению зачета**

Оценка или зачет выставляются без опроса по результатам работы студента в течение триместра (для обучающихся по очной форме). При несогласии студента с оценкой последний вправе сдавать зачет на общих основаниях. Зачет проводится в устной форме по билетам (2 вопроса в билете) и студент испытывает трудности при ответе на вопросы, преподаватель может задавать дополнительные вопросы, давать задачи и примеры (в пределах программы). Вопросы к зачетам формулируются преподавателем только на основании и в объеме изученного программного материала. Устные зачеты могут проводиться в различных формах: в одном случае можно задать вопрос студенту и дать ему время на подготовку ответа (20 мин.), в другом - может быть проведено собеседование по предложенному студенту вопросу без подготовки к ответу.

Для обучающихся по заочной форме проводится в заданный срок, согласно графику учебного процесса по билетам.

### **2.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания в рамках промежуточной аттестации**

Промежуточная аттестация - зачет

Промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Зачет выставляется по результатам текущего контроля успеваемости.

По очной форме обучения зачет выставляется после последнего занятия семинарского типа в триместре.

По заочной форме обучения зачет выставляется в специально отведенное расписанием сессии время. При этом во время зачета преподаватель проверяет выполненные студентами задания, а также задает дополнительные и уточняющие вопросы. На аттестацию каждого студента отводится 0,3 академических часа (около 14 минут).

## **3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА, КРИТЕРИИ И ШКАЛА ОЦЕНКИ**

### **3.1 Типовые задания для текущего контроля успеваемости**

#### **Перечень типовых практических заданий**

**Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение инновации. В чем отличие инновации и новшества?
2. Охарактеризуйте инновацию-продукт и инновацию-процесс.
3. Что понимается под технологическими инновациями? Назовите виды технологических инноваций.
4. В чем суть стратегических и реактивных инноваций?
5. Приведите примеры управленческих, маркетинговых, социальных, технологических инноваций.

**Задания:**

**Задание 1.** История сотовой связи начинается в 1946 г. Компания AT&TBellLaboratories(США) выдвинула и реализовала инновационную идею - создала радиотелефоны, устанавливающиеся в автомобилях. Радиопередатчик позволял пассажирам или водителю связаться с АТС и таким образом совершить звонок.

Для связи выделяется диапазон с фиксированными частотными каналами. Компания разработала систему ячеек или сот, откуда и пошло сегодняшнее название сотовых телефонов.

В 1979 г. Япония заинтересовалась американской разработкой и начала проводить соответствующие испытания.

В СССР первая автоматическая дуплексная система профессиональной мобильной радиосвязи с подвижными объектами под названием «Алтай» заработала в конце 1950-х гг. В течение долгого времени «Алтай» был единственным средством мобильным связи в стране.

В Санкт-Петербурге в 1991 г. начала свою работу сотовая компании «Дельта Телеком». Она являлась первым оператором сотовой связи на российском рынке.

На сегодняшний день в России услугами сотовой связи пользуются более 100 млн человек. Развитие новых сетей идет полным ходом, начинают использоваться и внедряться прогрессивные стандарты и спецификации четвертого поколения. Компания NTTDoCoMосовместно с МТС ввела в нашей стране услугу i-mode, которая на тот момент позволяла активно пользоваться Интернетом. I-modeочень популярен в Японии.

**Вопрос:** К какой классификационной группе инноваций по нижеприведённой классификации относится сотовая связь для США, Японии, России? Обоснуйте свое решение.

Классификация инноваций

В зависимости от суммы признаков классификационные группы инноваций различают по ряду параметров:

- 1) технологические: продуктовые (продукт-инновации) и процессные (процесс-инновации);
- 2) степень новизны: на международном уровне; для страны; для предприятия;
- 3) значимость воздействия на экономику – базовые, основанные на научных открытиях и крупных изобретениях; их накопление приводит к переходу на новый технологический уровень; улучшающие, способствующие диффузии базовых инноваций; псевдоинновации – обеспечивающие посредством незначительного совершенствования базовых и улучшающих инноваций достижение максимальной эффективности путем расширения рынка сбыта и сферы использования;
- 4) воздействие на процесс производства: расширяющие (диффузные), направленные на использование принципов и методов базовых инноваций в других экономических областях; замещающие, предназначенные для производства операций другим, более эффективным способом; улучшающие, служащие для повышения качества работ (эта группировка является частным случаем предыдущей);
- 5) воздействие на факторы производства – комплексные, требующие соответствующих изменений в оборудовании, технологии, квалификации работников; локальные, не вызывающие значительных изменений в факторах производства;
- 6) область применения: технологическая, организационно-управленческая, экономическая, маркетинговая, социальная, экологическая, информационная;
- 7) причина возникновения: стратегическая, имеющая перспективный характер и служащая для обеспечения конкурентоспособности товара или услуги предприятия в будущем; реактивная, возникающая как реакция на действия конкурентов, направленная на повышение конкурентоспособности товара или услуги;
- 8) характер удовлетворяемых потребностей: создание новых потребностей; удовлетворение имеющихся потребностей иным способом; более эффективное удовлетворение имеющихся потребностей

**Задание 2.** Канцелярская скрепка как простое устройство для соединения нескольких листов бумаги появилась еще в XIX веке. В наше время для этих целей стали использоваться степлер, пружинный зажим, да и у самой скрепки появилось несколько вариантов. Широко распространены прозрачные пакеты – мультифоры, в которые можно поместить несколько листов бумаги, ничем не скрепляя.

Оцените преимущества и недостатки известных вам устройств для скрепления листов бумаги и заполните таблицу.

Виды устройств	Преимущества	Недостатки
<i>обычная канцелярская скрепка</i>		
<i>канцелярская скрепка большого размера</i>		

канцелярская скрепка, изготовленная из пластмассы		
степлер		
пружинный зажим		
мультифора		

**Вопрос:** Сделайте прогноз: есть ли основания для близкого завершения жизненного цикла канцелярской скрепки?

**Задание 3.** Конкретная ситуация (история).

Человек, жизнь которого составила основу этого примера, - это Честер Карлсон, изобретатель ксерокопирования. Он родился в начале XX в. и гораздо раньше других понял, что возможно разработать способ производства фотокопий любого документа на листе бумаги. После нескольких лет экспериментирования он в 1938 г. добился производства фотокопий в лабораторных условиях. Он назвал этот процесс ксерографией и в конце 1930-х гг. получил первые патенты на этот процесс. Будучи американцем, он попытался предложить свою идею гигантам американской промышленности. Он обратился в наиболее инновационные, высокотехнологичные компании того времени - **IBM, Kodak** и многие другие. Но все они отвернулись от этих идей. То ли они не верили в эти идеи, то ли боялись, что в случае успеха пострадает их основной бизнес.

Но Карлсон был очень настойчивым. В конце 1940-х гг. он, наконец, нашел небольшую компанию, которая согласилась инвестировать в его идеи. Это компания называлась **Haloid**. Позже она решила поменять название на **Xerox** и стала одной из самых блистательных, наиболее успешных американских компаний 1950-60-х гг. Она далеко обогнала своих конкурентов по масштабам и доходности. Так было до 1970-х гг., когда была разрушена всемирная монополия компаний **Xerox** на рынке копирования.

По-видимому, Карлсон никогда не смог бы упорствовать так долго, если бы он не руководствовался общими представлениями о технологическом развитии и месте в нем его изобретения. Он видел потребность, которую знал, как удовлетворить, поэтому он был настойчив в реализации своих представлений.

Чтобы лучше понять мотивы каждой из участвующих в этой истории сторон, давайте поставим себя на место Честера Карлсона. Итак, представьте себе, что вы являетесь молодым изобретателем, и у вас есть революционная идея о принципиально новой продукции, и вы знаете, как эту идею претворить в жизнь. Вы уже проверили и убедились, что технически идея вполне осуществима, но вам нужны партнеры для развития и реализации идеи, поскольку создание и реализация коммерческой модели требует гораздо больше финансовых ресурсов, чем есть в вашем распоряжении. Вам необходимо найти компанию, которая инвестирует средства в развитие вашей идеи и реализует ее в рыночной продукции. Поэтому вы, молодой изобретатель, обращаетесь в известные высокотехнологичные инновационные компании и предлагаете им свою идею. Но вы с удивлением обнаруживаете, что они отвергают вашу идею. Почему они так поступают? Они боятся, что ваша продукция не будет достаточно качественной, что ее не смогут продавать? А может, они боятся, что новая продукция «поглотит» ту, которую компания успешно производит? Что останавливает компании инвестировать средства в развитие вашей идеи?

В конце концов, вы находите небольшую компанию, которая готова попытаться произвести новую продукцию, развивая вашу идею. Инвестиции в развитие вашей идеи являются для этой компании основными. Эта малая компания не играет ведущей роли на рынке, где будет продаваться ваша новая продукция. Ее руководство смело решило попытаться создать новый продукт. Оно оценило коммерческий и технический смысл вашей идеи и решило инвестировать в нее свои средства. Конечно, компания опасается потерять свои деньги, если новая продукция окажется неудачной, но она действует, несмотря на свой страх.

Созданная в результате этого сотрудничества продукция пользуется большим успехом на рынке. Успех оказывается более значительным, чем предполагали вы и менеджеры небольшой предпринимательской компании, реализовавшие вашу идею в конкретной продукции. Чем вы, молодой изобретатель, руководствовались в своих действиях? Боялись ли вы потерять свои средства к существованию, стать безработным? Почему вы потратили так много времени на свое изобретение, хотя оно не имело отношения к вашей текущей работе?

Стороны, принимавшие участие в истории	Мотивы, определяющие решение
Молодой изобретатель	
Известные высокотехнологичные компании	
Малая предпринимательская компания	

--	--

**Вопрос:** Какие, по вашему мнению, мотивы определяют поведение и решения, принимаемые каждым из участников описанной выше истории? Заполните таблицу.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2 Управление инновациями

**Контрольные вопросы:**

1. Почему инновационный процесс как объект управления более сложен, чем производственный процесс?
2. Какие основные этапы инновационного процесса вам известны? Охарактеризуйте их.
3. Что такое инновационная деятельность? Какие виды деятельности относят к инновационным?
4. В чем состоит специфика инновационной деятельности?
5. Каковы особенности организации инновационной деятельности на предприятии? Каковы принципы построения и совершенствования организации инновационной деятельности предприятия?
6. Какие функции субъекта инновационного менеджмента вам известны? В чем специфические особенности этих функций?
7. Что является объектом управления инновационного менеджмента?
8. Назовите основные формы инновационного процесса, приведите примеры.

**Задания**

**Задание 1.** Выпишите все стадии инновационного цикла и приведите примеры, как на каждой стадии могут быть представлены предприятия социально-культурного сервиса различного профиля и какова их роль в обеспечении эффективного прохождения идеи от стадии фундаментальных исследований до внедрения и диффузии новшества.

**Задание 2.** Предложите новшество для улучшения образовательного процесса в институте. Это может быть компьютерная технология, порядок составления расписания занятий, организация практических занятий, создание базы данных и т.д. Обоснуйте целесообразность осуществления новшества. Обоснование приведите в таблице.

Основные положения новшества	Содержание
Название новшества	
Цель, которая должна быть достигнута	
Краткое содержание предложения	
Потребитель (для кого предназначено)	
Суть новизны предложения	
Предполагаемый исполнитель	
Порядок реализации проекта	
Необходимые ресурсы	

**Задание 3.** Проанализируйте жизненный цикл продукта или услуги предприятия социально-культурного сервиса. Сопоставьте его с жизненным циклом технологии производства данного продукта. Оцените, какие меры следует предпринять для совершенствования продукта и технологии.

**Задание 4.** Представьте по предприятию социально-культурной сферы мероприятия по улучшению результатов его работы. Заполните таблицу.

Сферы деятельности на предприятии	Изменения на предприятии	Результаты изменений (фактические или ожидаемые)

<b>Деятельность:</b> сфера деятельности, продукт или услуга, уровень сервиса ценообразование, продвижение продукта и т.д.		
<b>Технологическая основа:</b> используемая технология, оборудование, методики и т.д.		
<b>Финансовая сфера:</b> структура капитала и источники финансирования, финансовое планирование, управление пакетом акций и инвестиционным портфелем и др.		
<b>Система управления предприятием:</b> организационная структура предприятия, стили руководства, коммуникации, система мотивации и стимулирования и т.п.		
<b>Кадровая политика:</b> прием специалистов, ротация кадров, профессиональное обучение, система поощрения творчества		

**Задание 5.** Рассмотрите различные типы предприятий социально-культурной сферы и по каждому из них покажите объекты интеллектуальной собственности, которые используются в деятельности этих организаций.

**Объекты интеллектуальной собственности, которые используются в деятельности предприятий социально-культурной сферы и туризма**

Виды предприятий	Объекты интеллектуальной собственности
Музеи	
Гостиницы	
Развлекательные комплексы и парки	
Выставочные общества	
Турфирма (экскурсионное обслуживание)	
Театры	
Фольклорные коллективы	
Библиотеки	

Центры социальной адаптации	
Фирмы по продаже и прокату видеопродукции	

Выделяются следующие **ключевые факторы, обеспечивающие инновационное развитие** современного предприятия:

1. *Производство превосходного продукта или услуги*: услуга дифференцирована, уникальна в своем роде, приносит клиенту дополнительные преимущества (например, впервые в мире презентация фильма «Дневной дозор» проходила в новогоднюю ночь 2006 года, что потребовало соответствующей организации работы кинотеатров).

2. *Обеспечение глобальной концепции услуги*: замысел и разработка услуги с самого начала ориентированы на мировой рынок.

3. *Проведение интенсивного первичного анализа*: еще до начала разработки выделяются кадровые и финансовые ресурсы на углубленное социально-экономическое и техническое обоснование предполагаемых изменений.

4. *Реализация стратегии нового продукта и услуги*: определение плана действий по осуществлению проекта, перечня конкретных задач, выбор целевого рынка, набора свойств и позиционирование товара.

5. *Обеспечение межфункциональной координации*: «новый продукт/услуга - дело всей организации», т.е. необходимо организовать саморазвивающуюся информационную сеть для обмена информацией между различными сферами деятельности, а также подразделениями.

6. *Наличие маркетинговых ноу-хау*, т.е. лучшее понимание рынка, поведения покупателей, темпов принятия новинки, длительности жизненного цикла продукта и размеров потенциального рынка и т.д.

7. *Отношение к информации как к свободному ресурсу*, не ограниченному какими-либо барьерами внутри организации, на основе создания общего информационного языка и средств коммуникаций для обеспечения согласования действий персонала с результатами деятельности всей организации.

8. *Структурированный план освоения*: переход от намеченного позиционирования продукта/услуги на рынке к плану операционного маркетинга в терминах «Семи Р» и «четырёх С» (табл.1).

Таблица 1

#### Комплекс маркетинга

Семь «Р» продавца	Четыре «С» потребителя
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Продукт (Product)</b> - набор изделий и услуг, поставляемых на рынок (объем поставки, размер, цвет, назначение, услуги)</li> <li>• <b>Цена (Price)</b> - сумма денег, которую обменивают на продукт, а также «цена времени», когда оказывают услуги, в том числе и внутри одной фирмы</li> <li>• <b>Место (Place)</b> - система распределения, которую выбирает фирма для доведения своих продуктов до потребителя (магазины различных форматов, способы передачи информации, пользование магнитными картами, система хранения и средств доставки, оптовая торговля)</li> <li>• <b>Продвижение (Promotion)</b> - деятельность фирмы по выведению продукта на целевой рынок, распространению сведений о его достоинствах и стимулированию продаж</li> <li>• <b>Люди (People)</b> - люди, непосредственно связанные с реализацией продукта потребителю, а также персонал, осуществляющий поддержку данного процесса</li> <li>• <b>Обстановка (Physical premises)</b> - среда, которая создается для потребителя (важное звено общего продукта, предлагаемого клиенту, например, в салоне красоты)</li> <li>• <b>Прибыль (Profit)</b> - характеризуется нормой отдачи на авансированный или акционерный капитал</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Решение потребителя (Customer solution)</b></li> <li>• <b>Издержки покупателя (Customer cost)</b></li> <li>• <b>Удобство (Convenience)</b></li> <li>• <b>Коммуникации (Communication)</b></li> </ul>

9. *Поддержка руководства*: отказ от прямого вмешательства и обеспечение заинтересованной поддержки инновации.

10. *Соединение социального, технологического и коммерческого эффектов*.

11. *Контроль за ходом разработки*.

12. *Доступ к ресурсам*: для успеха проекта необходимо располагать кадровыми и финансовыми ресурсами, которые должны рассматриваться как инвестиции, а не как издержки.

13. *Роль фактора времени*: быстрый вывод продукта на рынок - это источник конкурентного преимущества, но эта цель должна достигаться не в ущерб качеству исполнения.

14. *Многоступенчатая процедура*: поэтапное проведение оценки будущих инноваций в ходе реализации проектов и их корректировка.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3 Организация управления инновациями

**Задание 1.** Изучите условия инноваций, которые выделены П.Друкером и приведите примеры источников инновационных возможностей для предприятий социокультурного сервиса.

Известный американский специалист в области управления П.Друкер выделил семь основных **источников инноваций или условий появления инноваций**. К так называемым «окнам возможностей» относятся:

- 1.неожиданное событие (успех, неудача, событие во внешней среде);
- 2.несоответствие или несовпадение между реальностью и ее отражением в наших мнениях и оценках;
- 3.потребности производственного процесса;
- 4.изменение в структуре отрасли и рынка, «захватившее всех врасплох»;
- 5.демографические изменения;
- 6.изменения в восприятии и настроениях потребителей;
- 7.новое знание (научное и ненаучное).

Хотя эти источники инноваций и представляют собой только симптомы, тем не менее, их следует считать надежными индикаторами назревающих изменений, которые менеджеры и специалисты должны своевременно заметить.

**Неожиданное событие.** Самые богатые возможности для эффективной инновации дает неожиданный успех. При этом инновационные возможности связаны с меньшим риском получения негативного результата, а осуществление инноваций - менее трудоемко.

Неожиданный успех должен быть замечен, и его необходимо отразить в информации, которую получает менеджер. Для анализа новой ситуации и возможности эксплуатации успеха следует привлечь специалистов.

В отличие от неожиданного успеха, неудача редко остается незамеченной, но как симптом новых возможностей она воспринимается еще реже. Большинство неудач - это результат ошибок, некомпетентности в планировании или исполнении. Если проект тщательно подготовлен и добросовестно исполнен, но, тем не менее, оказывается неудачным, следует выяснить, почему это произошло: возможно, предпосылки проекта не соответствовали реальности.

Следует иметь в виду, что благоприятные инновационные возможности создают не любые неожиданные события, а только те, которые позволяют использовать имеющиеся в фирме знания и опыт в несколько иной обстановке. Речь идет не о диверсификации, а о расширении своего поля деятельности.

**Несоответствие между тем, что есть, и тем, что должно быть.** Несоответствие между реальностью и представлением о ней – явление в большей мере качественное, чем количественное и может выражаться в следующих ситуациях.

**Несоответствие между экономическими показателями.** Увеличению спроса на продукты и услуги и росту объемов их производства должен соответствовать и рост прибыли (для некоммерческих организаций - посещаемости). Несоответствие динамики этих показателей в масштабах отрасли сферы деятельности (крупного ее сектора) свидетельствует о кризисной ситуации. Новатор, заметивший это несоответствие и нашедший новое решение проблемы, может рассчитывать на длительный период успеха. Как правило, крупные предприятия не скоро осознают, что у них появился новый и серьезный конкурент.

**Несоответствие между реальностью и представлением о ней.** Данное несоответствие возникает в тех случаях, когда руководители опираются на ошибочные предпосылки и неверно представляют себе реальную ситуацию. Усилия сосредотачиваются в областях, где положительных результатов не существует.

**Несоответствие между ценностями клиента и представлениями о них руководителей и специалистов предприятия.** Примеры, когда лидеры считают, что они все знают, а на деле происходит другое - это широко распространенное явление в мире, зачастую обусловленное проявлением интеллектуального высокомерия.

**Потребности производственного процесса.** При осуществлении сервисного обслуживания часто возникают ситуации, когда «узкие места» технологического процесса мешают развитию предприятия. При этом возникает необходимость замены слабого звена или перестройки существующего процесса в соответствии с новым уровнем знаний.

Потребности в совершенствовании производственных процессов могут возникать вследствие демографических ограничений, которые не позволяют обеспечить увеличение спроса на услуги при существующем уровне процесса.

**Изменения в отраслевых и рыночных структурах.** Кризисные ситуации, которые время от времени возникают в отраслевых или рыночных структурах, так же обеспечивают возможности для инноваций. Известны следующие показатели грядущих перемен.

*Быстрый рост отрасли.* Если объем производства в определенной сфере деятельности растет быстрее, чем численность населения или экономика в целом, то структура данной сферы должна измениться. Самые поздние изменения наступят тогда, когда объем продаж удвоится. Тем не менее, существующая деятельность еще приносит эффект и поэтому никто не склонен от нее отказываться. При удвоении объема производства предприятия, как правило, перестают понимать потребности покупателя и эффективно обслуживать потребности потребителей.

*Сближение технологий.* Соединение нескольких технологий в одну вызывает крупные изменения в структуре производства. Так, финское турпредставительство предложило проведение бизнес-семинаров в специально оборудованном вагоне. После окончания деловой части вагон превращается в фуршетный зал, а затем в дискотеку. Вагон можно присоединить к любому пассажирскому поезду.

*Созревание отрасли для ее крупных структурных преобразований.* При изменении характера производственных операций создаются условия для структурных изменений отрасли.

Когда наступает кризисная ситуация предприятия должны срочно действовать: придерживаться прежней стратегии опасно.

Инновации, использующие изменения в отраслевой и рыночной структурах, особенно эффективны, когда на рынке доминирует одна или несколько компаний-производителей товаров и услуг. Они привыкают к многолетнему успеху и заражены высокомерием и поэтому пренебрегают новинками фирм, входящих в отрасль. Когда новички осуществляют передел сфер влияния, крупные организации не могут достаточно быстро и эффективно мобилизовать силы для борьбы.

*Демографические изменения.* Демографические изменения - численность населения, его половая и возрастная структура, занятость населения, уровень образования и доходов и т.д. - очень сильно влияют на объем спроса.

*Изменения в восприятии населения.* Смена настроений в обществе, изменение отношения людей к реальной действительности, создание новых ценностей являются серьезными возможностями инноваций.

Методы анализа демографических изменений общеизвестны и квалифицированный статистик может представить необходимую информацию. Главным является правильная постановка задачи менеджером.

С точки зрения перспектив развития бизнеса важно знать возрастное распределение населения, а в нем крупнейшую и быстро растущую когорту людей. Именно она вызовет резкое изменение преобладающих в обществе потребностей и ценностей. Также следует оценить перемены в распределении групп с определенным уровнем образования, профессиональной квалификацией и т.д.

Настоящее время характеризуется подвижностью социальных приоритетов и общественных взглядов, которые меняют стиль жизни, создавая новые возможности для бизнеса. Например, обеспокоенность части населения большим потреблением соли, сахара, консервантов и т.д. привело к преобразованию методов приготовления продуктов питания, изменению их состава и вкусовых качеств. Возросший интерес людей к физическому совершенству способствовал становлению «индустрии здоровья»: производство тренажерного оборудования, соответствующей одежды и обуви, биодобавок, строительство спортзалов и открытие тренажерных залов в отелях и т.д.

Однако следует помнить, что в этой ситуации важно различать подлинные изменения в настроении людей от следования моде.

*Особенности инноваций, основанных на новых технических знаниях.* Осуществление инноваций, основанных на новом знании, характеризуются наибольшими затратами времени по сравнению с другими инновационными возможностями. Кроме этого, они требуют сочетания знаний, полученных в разных областях, поэтому инновации, основанные на новом знании, нуждаются в особых условиях.

1. Необходим тщательный анализ самого знания, позволяющего создать нововведение, а также, социальных, экономических и психологических особенностей, связанных с ним. При этом социальный и экономический анализ важнее, чем технический. Важно выяснить, каких условий недостаточно для успешной реализации идеи. Если невозможно обеспечить все условия, то инновацию следует отложить. Менеджеры должны быть готовы к тому, что бесперспективные проекты нужно бросать без сожаления и что, когда идет поиск больших возможностей, высокий процент неудачных проектов - это нормально.

2. Важна четкая ориентация на стратегическое господство на рынке. Перспективная инновация сразу привлекает конкурентов и поэтому лидерство должно быть достигнуто быстро, а внедрение инноваций ориентировано на следующие цели:

- всеохватывающая система обслуживания потребителей новинки;
- четкая ориентация на целевые группы;
- стратегическое поведение, позволяющее быстро адаптироваться к бурным изменениям на рынке.

3. Внедрение инноваций, основанных на научно-техническом знании, требует предпринимательского менеджмента, т.е. сосредоточенности на специфических требованиях рынка и финансовом предвидении (прогнозирование денежных потоков и будущих потребностей в капитале).

**Задание 2.** Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

#### *Отель как театр*

Бутик-отели, или как их еще называют, дизайнерские отели, уже давно существуют во всех крупных городах и на популярных курортах мира. Главная особенность дизайнерского отеля в его уникальности. Он задумывается и создается как объект современного искусства, где все, от планировки комнат до мельчайших аксессуаров интерьера разрабатывает один, как правило, именитый дизайнер. И лучшими считаются те, где с безупречным



вкусом подобраны и цвет, и свет, и фактура, и звуковое оформление каждого отдельного помещения. Чего нельзя сказать о традиционных отелях мировых гостиничных сетей, в которых все комнаты похожи друг на друга, и, проснувшись, не сразу понимаешь, где находишься: В Риме, Париже или Лондоне. Такое полное единообразие якобы позволяет путешественнику чувствовать себя повсюду как дома.

Один из самых эксцентричных дизайнеров - Филипп Стар, который за свою четвертьвековую карьеру проектировал практически все - от зубной щетки до жилых кварталов. Его Отель Sanderson опьяняет своей чувственной атмосферой. При входе - красный диван в форме губ в стиле Сальвадора Дали. Просторное лобби с открытой планировкой, натуральный деревянный пол, светлые стены прикрыты белой прозрачной вуалью. В общей гостиной вся мебель абстрактных форм, гнутые стулья из африканских пород дерева, диваны с позолоченными спинками в форме лебедей и висячие кресла в виде сферы. А сюрреалистические портреты напоминают постояльцам, что ко всему в этой жизни нужно относиться с юмором. Занавеси из легкой ткани и фиолетового бархата отделяют одно помещение от другого, создавая многослойное пространство: невозможно угадать, какие ощущения ожидают вас в соседней комнате. В номерах «французские» окна во всю стену делают спальни как бы прозрачными и открытыми. А в ванной стеклянная раковина, полки, шкаф с легкими белыми занавесками создают ощущение хрустальной прозрачности. А еще в отеле Sanderson есть лифт, синий и мерцающий. Войдя внутрь, как будто попадаешь в звездное небо, отчего у впечатлительных клиентов может даже закружиться голова...

В 1998 г. в Осаке КиошТакеямо реализовал самый авангардный проект отеля в стиле минимализма, выполнив его из цемента. Он серый изнутри и снаружи, без каких-либо архитектурных излишеств.

Дизайнерские новшества получили свое воплощение и в концепции «арт-отелей», придуманных в Германии архитекторами Йоханной и ГернотомНальбах. Каждый такой отель - это музей одного художника плюс интерьеры, оформленные известным дизайнером. Уникальность *HotelimWasserturm* (Кельн) с работами Дональда Джадда еще и в том, что расположился он в старой водонапорной башне, сооруженной 130 лет назад. Приоритетной формой дизайна стал круг: стены, светильники, сантехника - все это мир больших и маленьких окружностей. О том, что гость находится в водонапорной башне, напоминают только специально незадекорированные стены и частично сохранные трубы.

Самый амбициозный, а порой казавшийся даже абсурдным, проект - это *HotelPuertaAmerica*, над созданием которого трудилось 18 знаменитых дизайнеров. Каждому из них была предоставлена абсолютная свобода самовыражения в создании интерьера. Так, РонАрад совместил ванну и кровать, выкрасил это странное сооружение в кроваво-красный цвет и установил его посреди номера. Создается впечатление, что архитекторы совсем не думали о публике, а занимались реализацией своих самых дерзких идей. В результате *HotelPuertaAmerica* - огромное эклектичное здание, похожее на многоэтажный магазин.

Но за оригинальностью истинные дизайнерские отели не забывали и о содержании - о комфорте и высоком уровне сервиса. Например, в новом парижском отеле *Sezz* нет консьержек, вместо них гость может в любое время вызвать по телефону личного ассистента. В гостинице *BelAmi* у специального «консьержа по культуре» всегда можно узнать, какие рестораны сейчас считаются самыми модными и ожидаются ли распродажи в ближайших бутиках, и он всегда говорит правду.

Как Вы думаете, являются ли отели-театры инновационными организациями и могут ли традиционные современные отели быть инновационными.

**Задание 3.** В качестве каких объектов интеллектуальной собственности можно, по вашему мнению, защищать следующие результаты инновационной деятельности?

- новая компьютерная программа распознавания образов;
- новый дизайн контактных линз;
- новый метод найма персонала;
- принципиально новая разновидность стирального порошка;
- новая технология дистанционного обучения;
- принципиально новый тип электронного носителя информации;
- оригинальный рецепт приготовления картофельной запеканки.

#### *Объекты интеллектуальной собственности*

*К новшествам относятся* открытия, изобретения, патенты, товарные знаки, документация на новую технику, технологию, результаты маркетинговых исследований.

*Изобретением* является техническое решение в любой области, относящееся к продукту (в частности, устройству, веществу, штамму микроорганизма, культуре клеток растений или животных) или способу (процессу осуществления действий над материальным объектом с помощью материальных средств).

*Полезной моделью* является техническое решение, относящееся к устройству.

*Промышленным образцом* является художественно-конструкторское решение изделия промышленного или кустарно-ремесленного производства, определяющее его внешний вид.

*Права на изобретение, полезную модель, промышленный образец* охраняются законом и подтверждаются соответственно *патентом на изобретение, патентом на полезную модель и патентом на промышленный образец.*

*Патент* удостоверяет приоритет, авторство изобретения, полезной модели или промышленного образца и

исключительное право на них.

Условия предоставления правовой охраны перечислены в таблице 1.

Таблица 1 – Условия предоставления правовой охраны

Объект	Условия
Изобретение	- новизна; - изобретательский уровень; - промышленная применимость.
Полезная модель	- новизна; - промышленная применимость.
Промышленный образец	- новизна; - оригинальность.

*Не считаются изобретениями:*

- открытия, а также научные теории и математические методы;
- решения, касающиеся только внешнего вида изделий и направленные на удовлетворение эстетических потребностей;
- правила и методы игр, интеллектуальной или хозяйственной деятельности;
- программы для ЭВМ;
- решения, заключающиеся только в представлении информации.

*Не признаются патентоспособными:*

- сорта растений, породы животных;
- топологии интегральных микросхем;
- решения, противоречащие общественным интересам, принципам гуманности и морали.

*В качестве полезных моделей правовая охрана не предоставляется:*

- решениям, касающимся только внешнего вида изделий и направленным на удовлетворение эстетических потребностей;
- топологиям интегральных микросхем;
- решениям, противоречащим общественным интересам, принципам гуманности и морали.

*Не признаются патентоспособными промышленными образцами решения:*

- обусловленные исключительно технической функцией изделия;
- объектов архитектуры (кроме малых архитектурных форм), промышленных, гидротехнических и других стационарных сооружений;
- объектов неустойчивой формы из жидких, газообразных, сыпучих или им подобных веществ;
- изделий, противоречащих общественным интересам, принципам гуманности и морали.

**Задание 4.** Оценить стоимость лицензии на изобретение, используя следующие данные. Объем продаж товаров, изготовленных на старом оборудовании, равен 10 000 ед. в год. Цена единицы товара при этом составляет 8 000 руб. Применение нового оборудования позволяет снизить цену на 12 %, а объем производства увеличить на 50 % от первоначального. Норма чистой прибыли принимается равной 0,1. Предполагаемый срок продаж – 5 лет. Межбанковская процентная ставка равна 10% годовых, ожидаемый среднегодовой темп прироста инфляции за всю длительность операции составит 8,5 %, премия за риск – 16 % годовых.

#### *Метод преимущества в прибылях*

При помощи этого метода оценивается стоимость объекта интеллектуальной собственности (ИС), например, новой технологии, патента на устройство, лицензии и т.д. Под *преимуществом в прибыли* понимается дополнительная прибыль, появление которой обусловлено использованием оцениваемого объекта интеллектуальной собственности. Дополнительная прибыль равна разнице между прибылью, полученной при использовании изобретений, и той прибылью, которую производитель получает от реализации продукции без использования изобретения:

$$П_t = П_{2,t} - П_{1,t}, \quad (1)$$

где  $П_t$  – преимущество в чистой прибыли, получаемое в году под номером  $t$ , р.;

$П_{2,t}$  – чистая прибыль, полученная при использовании объекта ИС в году под номером  $t$ , р.;

$П_{1,t}$  – чистая прибыль, полученная без использования объекта ИС в году под номером  $t$ , р.;

$t = 1, 2, \dots, T$ ,  $T$  – длительность операции, в годах.

Чистая прибыль до ввода объекта ИС, вычисляется по формуле:

$$P_{1,t} = C_{1,t} \times V_{1,t} \times k_t, \quad (2)$$

где  $C_{1,t}$  – цена единицы старого товара в году под номером  $t$ , р.;

$V_{1,t}$  – объем старого товара, проданного в году под номером  $t$ , р.;

$k_t$  – норма чистой прибыли, которая показывает, какая часть от выручки осталась в виде чистой прибыли в году под номером  $t$ .

Чистая прибыль после ввода объекта ИС, вычисляется по формуле:

$$P_{2,t} = C_{2,t} \times V_{2,t} \times k_t, \quad (3)$$

где  $C_{2,t}$  – цена единицы нового товара в году под номером  $t$ , р.;

$V_{2,t}$  – объем нового товара, проданного в году под номером  $t$ , р.

Стоимость объекта интеллектуальной собственности оценивается по формуле:

$$S = \sum_{t=1}^T \frac{P_t}{(1+q)^t}, \quad (4)$$

где  $S$  – стоимость объекта интеллектуальной собственности, р.;

$T$  – длительность (количество лет жизни товара), в годах;

$q$  – ставка дисконтирования.

Для предприятия, которое использует интеллектуальный объект в целях получения прибыли, ставка дисконтирования называется *доходностью операции* по использованию этого объекта. Именно эта величина является предметом торга между продавцом и покупателем объекта собственности. В общем случае ставка дисконтирования определяется по формуле:

$$q \approx \mathcal{D} + \overline{H}, \quad (4)$$

где  $\mathcal{D}$  – часть ставки дисконтирования без учета инфляции, %;

$\overline{H}$  – средний годовой темп прироста инфляции.

Часть ставки дисконтирования без учета инфляции вычисляется по формуле:

$$\mathcal{D} = \mathcal{D}_o + \mathcal{D}_p, \quad (5)$$

где  $\mathcal{D}_o$  – безрисковая часть ставки дисконтирования, которая определяется исходя из межбанковской процентной ставки без учета инфляции, %;

$\mathcal{D}_p$  – премия за риск, %.

Для объектов ИС, риск потерь которых обычно высок, премия за риск значительна. Так, для венчурных инвестиций премия за риск достигает 25-30 % годовых.

**Задание 5.** Определить ставку роялти при заключении договора о передаче ноу-хау. Рентабельность продукции 25 %, коэффициент долевого участия 10 %.

*Расчет роялти по величине рентабельности производства и доли лицензиара в прибыли лицензиата*

Цену промышленной продукции, производимой и реализуемой по лицензии, можно определить по формуле:

$$Ц = Сб + Прл-та, \quad (6)$$

где  $Ц$  – цена всей продукции, произведенной и реализованной по лицензии, р.;

$Сб$  – себестоимость производства и реализации, р.;

$Прл-та$  – прибыль лицензиата от производства и реализации продукции по лицензии, р.

Рентабельность промышленного производства и реализации продукции по лицензии (*Рент*) можно определить по формуле:

$$Рент = Прл-та / Сб, \quad (7)$$

Рассчитать роялти ( $R$ ) можно через прибыль лицензиара и цену продукции по формулу:

$$R = \frac{Рент \times Д}{1 + Рент} \times 100\%, \quad (8)$$

где  $Д$  – часть (доля) прибыли лицензиара.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

### Стратегическое управление инновациями

#### Задание 1.

Предприятие ООО «Старт» производит медицинскиетонометры и реализует их на рынке, где оно действует уже несколько лет, ежегодно на сумму 100 тыс. руб. При этом затраты, связанные с реализацией, составляют 1000 руб. На рынке в последнее время значительно обострилась конкурентная ситуация и дальнейший рост объемов продаж продукции предприятия существенно сокращается. Рассматриваются три возможности выхода из создавшегося положения.

1) Существенно модифицировать товар и остаться на старом рынке. В этом случае затраты (включая стимулирование и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 30%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 70%.

2) Товар оставить без изменений и выйти с ним на новый рынок, где конкурентная ситуация более благоприятная, но спрос только начинает формироваться. В этом случае затраты (включая формирование новой дистрибьюторской сети, рекламу и др.) на прогнозируемый период по оценке возрастут в 4 раза, а вероятность желаемой реализации на сумму 180 тыс. руб. составит 60%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40%.

3) Приобрести лицензию зарубежной фирмы и организовать выпуск новой продукции – вибромассажеров и обеспечить их реализацию на старом рынке. В этом случае затраты увеличатся в 8 раз, а вероятность желаемой реализации на сумму 360 тыс. рублей составит 70%. Вероятность сохранения прежних объемов продаж – 40%.

Задачи:

- а) Определите, как называются предлагаемые варианты стратегий?
- б) Обоснуйте выбор стратегии, используя коэффициент «затраты/продажи»

#### Кейс 1. Стратегии инновационного развития бизнеса в компании SwissotelHotel&Resorts

SwissotelHotel&Resorts – сеть из 28 отелей категории пять звезд, расположенных в крупных городах мира [9]. Сеть была образована швейцарской авиакомпанией Swissair, в 2001 году продана и теперь входит в состав RafflesHoldingsLimited – структурного подразделения SingaporeExchangeSecuritiesTradingLimited. Этой компании принадлежат около 12 тыс. гостиничных номеров в 35 странах. Открывшийся в 2005 г. в Москве Swissotel стал первым отелем этой международной сети в Восточной Европе. Генеральный директор Swissotel М.Хук планирует окупить его за полтора года, а не за семь–восемь лет, как многие другие гостиницы в России. Своими планами о развитии бизнеса М.Хук поделился с корреспондентом журнала Секрет фирмы.

*Журналист:* Сейчас в столице ведется строительство 40 гостиниц, то есть очевидно, что вскоре конкурентная ситуация на рынке обострится. Вы решили открыть здесь свой отель, насколько это правильно?

*М.Хук:* Мы давно изучали возможности по запуску отеля в Восточной Европе вообще и в России в частности. Наша сеть достаточно неплохо себя чувствует на европейском рынке. При этом один из пунктов нашей стратегии – наращивание бизнеса за счет развивающихся рынков. Наша следующая цель в России – открыть гостиницу в Петербурге.

*Журналист:* Swissotel – сеть исключительно пятизвездных отелей. В Москве уже работает немало таких отелей, при том, что налицо дефицит в другом сегменте – гостиниц три звезды.

*М.Хук:* Я знаю об этом тренде. В Москве, как, впрочем, и во многих других мировых мегаполисах, существует угроза перенасыщения рынка пятизвездными отелями. Однако, если здесь появятся еще несколько таких отелей, это не станет проблемой для других игроков. Мы уверены, что у сегмента большой потенциал и отличные долгосрочные перспективы. Но очевидно, что Россия – это прежде всего рынок трехзвездных гостиниц. Однако участие Swissotel в менее звездных проектах негативно отразилось бы на нашем брэнде, который издавна ассоциируется с пятью звездами.

*Журналист:* Известно, что в Варшаве и ряде других европейских городов перенасыщение рынка пятизвездными отелями привело к тому, что они были вынуждены резко снижать цены и запускать различные программы скидок, чтобы вообще привлечь клиентов. Возможно ли повторение этого тренда в Москве?

*М.Хук:* Безусловно, да. Хотя, на мой взгляд, в ближайшие два года этого все-таки не произойдет. И в любом случае запускать дисконтные программы – это политика других сетей, но не Swissotel. Мы ни за что не согласимся на предложение клиентам огромных скидок просто потому, что убеждены: у нас изначально выставлены справедливые и адекватные цены. Безусловно, цены и спрос во многом определяются текущей ситуацией на рынке. И в разных

странах нужно вести себя по-разному. Но необходимо четко осознавать, чем обусловлено снижение цен – стратегией развития или просто паникой.

*Журналист:* Как же вы тогда компенсируете отсутствие спроса?

*М.Хук:* Варианты могут быть самые разные, но, как правило, стоит просто сменить приоритеты в бизнесе. Мы можем улучшить свой сервис, сделать его еще более эксклюзивным. К примеру, по той же цене наши клиенты получают более хороший номер или больше услуг. Специфика рынка пятизвездных гостиниц заключается в том, что наша целевая аудитория так или иначе готова платить по заявленным ценам. У этих людей деньги есть. Просто в какие-то периоды времени они не хотят их тратить – на те или иные вещи по тем или иным причинам. К примеру, они боятся терактов и просто не путешествуют. И нужно снова разжечь в них интерес.

*Журналист:* Сколько вы инвестировали в запуск отеля в России?

*М.Хук:* Мы ничего не вложили и не собираемся этого делать. Стратегия общемировой экспансии RafflesHoldings, в состав которого входит наша сеть, заключается в том, что мы не приобретаем отели, а только управляем ими. У нас в собственности есть несколько отелей, но все они были приобретены 10–20 лет назад. Теперь мы расширяем свой бизнес исключительно за счет заключения менеджерских контрактов.

*Журналист:* Чем объясняется такая стратегия? Это своего рода страховка – ничего не вкладывая, вы ничего и не теряете?

*М.Хук:* И да, и нет. С одной стороны, мы действительно не рискуем собственным капиталом на новом для себя рынке. А с другой – мы просто работаем по контракту с владельцами отеля и перед нами устанавливаются жесткие обязательства. Если в двух словах, мы должны сделать отель успешным. Если успех не приходит, значит, это наша вина, и нас наказывают штрафными санкциями.

Задания:

1. Назовите особенности менеджмента в компании SwissotelHotel&Resorts, позволяющие снизить срок окупаемости гостиниц до полутора лет.

2. Какой стратегии инновационного развития бизнеса придерживается компания SwissotelHotel&Resorts?

## **Кейс 2. Вербка с пылом**

Основатели компании «ПандаПарк» нашли необычную нишу. Они развивают первую в России сеть веревочных парков. Этот аттракцион уже сумел заинтересовать крупные столичные парки. В России насчитывается около 200 веревочных парков. Большинство из них расположены при загородных отелях и турбазах и состоят всего из одного маршрута. Чтобы отличаться от конкурентов, «ПандаПарк» решил строить парки под единым брэндом, с маршрутами разной степени сложности и с необычными элементами вроде того же велосипеда.

За шесть лет была создана первая и пока единственная в стране сеть веревочных аттракционов «ПандаПарк». Шесть из них были открыты на арендованных площадях в московских парках, среди которых Сокольники, Парк Горького, Филю, Измайлово и Лианозово, четыре – за пределами столицы: в Ставрополе, Липецке, Екатеринбурге и Истре. Работают они в теплое время года, как правило, с мая по октябрь. Количество посетителей от сезона к сезону в каждом парке, согласно экспертным оценкам, увеличивается на 30 %. В прошлом году «ПандаПарк» приняли 75 тыс. человек, их выручка составила около 20 млн руб.

Болгарская фирма Walltopia с 20 офисами в Европе, Америке, Азии и Африке является одним из крупнейших в мире производителей скалодромов. Этот рынок в России был крошечным, зато и конкурентов можно было пересчитать по пальцам одной руки. ООО «Валтопия-Ру» стало представителем компании Walltopia в России, открыв осенью 2004 г. спортивный клуб «Скала-сити». До этого скалодромы устанавливались как один, причем зачастую не самый важный, элемент спортивной площадки. «Скала-сити» стала первым в России клубом, посвященным скалолазанию.

За последующие годы «Валтопия-Ру» установила свыше 100 скалодромов по стране, в основном в торговых-развлекательных центрах. Другой крупный заказчик – государственные и околосударственные структуры. Например, в 2009 г. компания выполнила пять проектов по программе «Единой России», в 2010-м – два для МЧС. Ежегодная выручка «Валтопия-Ру» составляет около 50 млн руб., однако в середине 2000-х идея создания «ПандаПарка» позволила диверсифицировать бизнес.

**80%** посетителей «ПандаПарков» – это дети и подростки от 4 до 18 лет. Лишь 5 % аудитории приходится на людей старше 40 лет.

При создании проекта были решены три важные задачи: разработка безопасного оборудования, обеспечение непрерывной линии страховки и получение экологической экспертизы о том, что аттракцион не повредит деревьям, – для городских парков это было важно. На подготовку проекта ушло почти полтора года. В начале 2007-го в Сочи на семинаре-совещании директоров парков культуры проект был представлен впервые.

Капитальные инвестиции в строительство «ПандаПарка» из двух маршрутов составляют около 2,5 млн руб. Операционные затраты складываются из отчислений арендодателям и зарплатного фонда (в каждом парке работают администратор и по меньшей мере два инструктора). У развивающихся веревочных парков есть существенный недостаток. Их нельзя демонтировать и собрать в другом месте: каждый объект делается под конкретный ландшафт и это сильно сдерживает развитие сети.

Паушальный взнос в сети «ПандаПарк» составляет 300 тыс. руб., ежемесячные роялти – 50 тыс. руб. По данным компании, это около 6 % выручки парка. В среднем размер роялти в России колеблется в пределах 5-10 %.

**Задание**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению рыночной ниши?

2. Какие конкурентные преимущества проекта Вы можете назвать?
3. Как Вы можете охарактеризовать стратегию предприятия?
4. Сохраняется ли конкуренция на рынке данных услуг?

### **Кейс 3. Обучающий Интернет-сервис.**

Интернет-сервис для изучения английского языка LinguaLeo – один из наиболее привлекательных сервисов для обучения. Изюминка сервиса – игровая форма: есть область «джунгли», где собраны аудио- и видеоматериалы по английскому языку, которые можно осваивать с помощью сервиса. У всех пользователей есть свой львенок, которого нужно кормить фрикадельками. Фрикадельки пользователь получает за каждое слово, добавленное в словарь, за пройденные тренировки или грамматические курсы.

По посещаемости, согласно Alexa.com, LinguaLeo, входит в топ-3 онлайн-сервисов для изучения языков в мире. LinguaLeo действует на рынке онлайн-обучения английскому языку с множеством аналогичных проектов: Duolingo, OpenEnglish, Busuu и другие. Но сохраняет свою популярность благодаря игровой механике и большому количеству материалов, которые могут добавлять сами пользователи. Модель работы сервиса: freemium: базовые функции бесплатны, а за дополнительные возможности надо платить.

При выходе на рынок Бразилии сотрудники LinguaLeo выяснили, что бразильцы предпочитают проходить стандартизированные обучающие курсы, а не использовать разрозненные аудио- и видеоматериалы, и им привычнее платить за каждый месяц обучения, не покупая годовой абонемент. Кроме того, увидев логотип сервиса – львенка, многие бразильцы решают, что это программа для детей, и закрывают ее. LinguaLeo подключил местные способы оплаты, скорректировал PR-кампанию (теперь подробнее рассказывает о стандартизированных курсах сервиса и о том, что LinguaLeo – сервис не только для детей), запустил рекламу в офлайне и получила в Бразилии 500 тыс. зарегистрированных пользователей, из них около 100 тыс. – активные (заходят на сервис хотя бы раз в месяц).

«Переведи LinguaLeo!» – с таким призывом команда стартапа в январе этого года обратилась к пользователям. Перевод интерфейса на другие языки – первый шаг к выходу на новые зарубежные рынки. LinguaLeo создал платформу, позволяющую любому пользователю переводить фразы интерфейса с русского или английского на один из 55 языков. Каждую неделю трем самым активным переводчикам компания дарит золотой статус, дающий доступ ко всем возможностям сервиса. К концу мая в проекте приняли участие 1300 переводчиков-волонтеров. Самыми активными оказались турки – они почти полностью перевели сервис на родной язык. Самая большая проблема LinguaLeo – удержание пользователей. Игровые механики должны помочь. До конца года в LinguaLeo планируют выйти на три новых рынка.

#### **Задание**

1. Какие признаки формируют явные источники конкурентного преимущества проекта?
2. Какие дополнительные источники конкурентного преимущества для проекта Вы можете предложить?
3. Какие рекомендации для разработки инновационной стратегии Вы можете предложить предприятию?

### **Кейс 4. Ситуация в компании TheRitzCarltonHotelCompany**

Несмотря на легендарное название, компания RitzCarltonHotelCompany достаточно молодая. Она основана в 1983 г., когда Уильям Б. Джонсон купил RitzCarltonHotel в Бостоне, а также право на использование имени. Компания быстро росла и за 10 лет превратилась в сеть из 30 отелей. Компания фактически изменила концепцию гостеприимства в США, апеллируя к самым богатым людям и воплощая в жизнь чрезвычайно персонифицированный подход к каждому из своих привилегированных гостей.

Многие компании в индустрии «гостеприимства» неустанно проводят опросы среди своих клиентов, выясняя их предпочтения и вкусы с целью улучшить качество услуг. Компания RitzCarlton старается сделать процесс сбора информации для клиента необременительным. Работники компании, в совершенстве владеющие искусством выявления предпочтений клиента, просто «читают между строк», что клиенту нравится, а что нет. Таким образом, с каждым визитом в отель набор индивидуальных предпочтений гостя расширяется.

Одна из главных обязанностей каждого служащего гостиницы, будь то горничная, коридорный, администратор или управляющий рестораном, — сбор информации о предпочтениях клиента. Все работники используют «блокнот предпочтений» для записи своих наблюдений за гостями: «какую кровать клиент выбирает? Отдает ли он предпочтение номеру для курящих или же некурящих? Что клиент использовал из мини-бара? Что он выбрал из корзины с фруктами — яблоки или бананы? Предпочитает ли он находиться рядом с лифтом или машиной для производства льда? Спрашивал ли он дополнительные полотенца или подушки? Как клиенту нравится, чтобы к нему обращались? На каком языке он предпочитает говорить?».

Информационная технология позволяет RitzCarlton распространять информацию о клиентах по всей организации, которая сейчас включает 35 гостиниц по всему миру. Все это и составляет уровень обслуживания, соответствующий торговой марке RitzCarlton, который клиенты компании вправе от нее ожидать

**ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №6  
РАЗРАБОТКА ПРОГРАММ И ПРОЕКТОВ НОВОВВЕДЕНИЙ**

**Задание 1.** В табл. 6.1 приведены одиннадцать ситуаций, в которых может оказаться фирма. Выберете для каждой ситуации одну или две наиболее подходящих стратегий из числа приведенных в табл. 6.2 типовых стратегий. Результаты выбора занесите в поле «стратегия» табл. 6.1. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 6.1 – Типовые ситуации

п/п	Ситуация	Стратегия
	Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка).	
	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.	
	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.	
	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.	
	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки	
	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.	
	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.	
	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высоко конкурентном и/или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов.	
	Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.	
0	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низко прибыльна, имеет персонал с низким и средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации.	
1	Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией.	

Таблица 6.2 – Типовые стратегии

Стратегия	Целевое назначение
-----------	--------------------

п/п		
	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
0	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
1	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
2	Отторжение	Продажа отделения или части организации
3	Ликвидация	Продажа всех активов организации
4	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых стратегий бизнеса

## Задание 2.

Разработайте концепцию инновационного проекта по следующей структуре:

1. Инновационная идея и цель проекта (описание инновационной идеи и цели проекта)
2. Задачи проекта (конкретизация цели проекта)
3. Маркетинговые исследования идеи проекта (описание рынка и перспектив его развития, оценка конкуренции, обоснование стратегии коммерциализации научно-технического результата инновационного проекта. Описание ситуации в данной сфере на настоящий момент. Показать, как предприятие, реализующее проект, намеревается воздействовать на рынок и реагировать на складывающуюся на нем обстановку, чтобы обеспечить сбыт продукции (услуги), удовлетворение потребностей потребителей).
4. Основное содержание проекта (описание сути инновационного проекта, планируемых мероприятий, организационные формы управления проектом, возможные источники финансирования, кадровые условия, необходимая материально-техническая база, информационное обеспечение)
5. Ожидаемые результаты проекта (описать конечные результаты проекта по различным направлениям. Результаты проекта могут быть качественными и количественными)
6. Риски проекта (указать возможные риски проекта и пути их снижения или защиты)

## Задание 3.

Предприятие рассматривает целесообразность внедрения нового оборудования для оказания нового вида услуг стоимостью 100 000 тыс. руб.; срок эксплуатации – 5 лет. Износ на оборудование начисляется методом прямолинейной амортизации (20% годовых); ликвидационная стоимость оборудования будет достаточна для покрытия расходов, связанных сегодемонтажом. Выручка от оказания услуг прогнозируется по годам в следующих объемах (тыс. руб.): 78 000; 84 000; 89 000; 85 000; 69 000. Текущие расходы по годам составляют: в 1 год – 40 000 тыс. руб. с последующим ежегодным ростом их на 3%. Сложившееся финансово-хозяйственное положение предприятия таково, что коэффициент рентабельности авансированного капитала составлял 17%, а цена авансированного капитала – 15%. Инвестиционная политика руководства сводится к принятию решения о привлекательности инновационных проектов со сроком окупаемости не более 4 лет.

На основе разнообразных критериев оцените целесообразность и привлекательность внедрения новой услуги с использованием нового оборудования.

### Методические рекомендации

Расчет исходных показателей по годам целесообразно свести в таблицу

Таблица – Расчет показателей

Показатель	Годы
------------	------



	1	2	3	4	5
Выручка от продаж					
Текущие расходы					
Износ					
Налогооблагаемая прибыль					
Налог на прибыль					
Чистая прибыль					
Чистые денежные поступления(сумма чистой прибыли и амортизационных отчислений)					

Для оценки экономической эффективности инновационного проекта используют следующие показатели:

1. Чистый дисконтированный доход:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} - IC,$$

где  $CFt$  – годовые денежные поступления в периоде  $t$ ;

$IC$  – первоначальные инвестиции;

$r$  – ставка процента (дисконта);

$n$  – число периодов реализации проекта;

При  $NPV > 0$  проект считается эффективным, при  $NPV < 0$  – неэффективным.

2. Индекс рентабельности (доходности):

$$PI = \sum_{t=1}^n \frac{CFt}{(1+r)^t} \div IC,$$

При  $PI > 1$  проект считается эффективным, при  $PI < 1$  – неэффективным.

3. Внутренняя норма доходности -  $IRR = r$ , при котором  $NPV = f(r) = 0$

$$y = f(r) = \sum_{t=0}^n \frac{CFt}{(1+r)^t},$$

Показывает максимально допустимый относительный уровень расходов, которые могут быть ассоциированы с данным проектом. Например, если проект финансируется полностью за счет кредита коммерческого банка, то значение  $IRR$  показывает верхнюю границу допустимого уровня банковской процентной ставки, превышение которого делает проект убыточным.

При оценке инновационного проекта данный показатель сравнивается с ценой авансированного капитала ( $CC$ ):

$IRR > CC$  – проект следует принять;

$IRR < CC$  – проект следует отвергнуть;

$IRR = CC$  – проект ни прибыльный, ни убыточный

4. Срок окупаемости инвестиций

$$PP = \min n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n CFt \geq IC,$$

5. Коэффициент эффективности инвестиций

$$ARR = \frac{PN}{0,5(IC + RV)},$$

где  $PN$  – среднегодовой размер чистой прибыли;

$RV$  – ликвидационная стоимость.

Данный показатель сравнивается с коэффициентом рентабельности авансированного капитала ( $RA$ ):

$ARR > RA$  – проект следует принять;

$ARR < RA$  – проект следует отвергнуть.

### Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей

**Цель.** Овладение навыками разработки и организации выполнения личных стратегических планов.

**Задание.** Заполните макет личного стратегического плана.

**НАСТОЯЩЕЕ**

1. Ваша цель, опишите себя. Выразите свои представления о будущем и свою мечту в жизни.

2. Как бы Вы описали себя человеку, которого не знаете?

3. Как бы Вас описали ваши друзья незнакомому человеку?

4. Определите людей, оказавших на Вас наибольшее влияние.
5. Определите основной характер влияния каждого из них.
6. Определите Ваши любимые виды общественной деятельности и хобби.
7. Перечислите вещи, которые доставили Вам наибольшее удовольствие за последний месяц или более длительный период времени.
8. Охарактеризуйте в одном абзаце цель Вашей жизни.
9. Назовите три Ваших любимых занятия.
10. Назовите три Ваших нелюбимых занятия.

#### БУДУЩЕЕ

1. Опишите в одном абзаце, какой бы Вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.
2. Опишите свою жизнь через год.
3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период:

Таблица – Мои личные стратегические цели

Сфера	Сроки (лет)	Цели (напишите)
Духовная сфера:	5	
Карьера:	5	
Семья:	5	
Здоровье:	5	
Финансовое положение:	5	
Досуг:	5	
Прочее:	5	

3. Анализ влияния внешней среды на Ваши сильные и слабые стороны. Что происходит в мире вокруг Вас?
4. Какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на Вашу жизнь?
5. Назовите Ваши сильные стороны как можно более объективно.
6. Назовите Ваши слабые стороны как можно более объективно.
7. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.
8. Определите, мешают ли Вам эти неудачи в Вашей сегодняшней жизни.
9. Анализ служебного положения и работы вообще. Разместите по приоритетам от 1 до 8 Ваши целевые установки на службе:

- Удовлетворение ожиданий начальника;
- Престиж и положение;
- Уверенность в завтрашнем дне;
- Возможность независимо мыслить и действовать;
- Более высокая заработная плата, увеличение льгот;
- Признание руководством Вашей деятельности;
- Продвижение по службе;
- Личный рост и развитие.

10. Что Вам больше всего нравится в Вашей работе?
11. Насколько, по Вашему мнению, Вы используете свой потенциал на работе?

#### РЕАЛИЗАЦИЯ ПЛАНА

1. Как Вы собираетесь достичь цели?
2. Назовите 4-5 мероприятий, которые Вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где планировали, через год и 5 лет.
3. Назовите 4-5 вещей, которые мешают Вам на пути к цели.
4. Определите, чья помощь Вам необходима в достижении целей.
5. **ЦЕЛЬ** – должна быть конкретной, измеримой и укладываться в определенные временные рамки.
6. **СТРАТЕГИЯ** – каковы необходимые шаги, когда Вы начнете, что будете делать, каков более подробный план действий.
7. **КОНТРОЛЬ** – как Вы собираетесь контролировать выполнение плана, с кем Вы можете обсудить свой план, что произойдет в результате обсуждения, может ли этот человек помочь Вам на пути к цели.
8. **ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ** – определите что-нибудь конкретное, что может послужить вознаграждением для Вас

#### Критерии и шкала оценки решения практического задания

Оценка	Критерии
<b>Отлично</b>	<i>Отлично</i> ставится, если содержание работы/ответа полностью соответствует заданию. Обучающийся, демонстрирует всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практическое задание. Полно освещает заданную тему, её актуальность и новизну. Материал изложен в определенной логической последовательности, литературным языком, с использованием современных научных терминов. Обучающийся продемонстрировал в полном объеме необходимые знания и умения;

	умение пользоваться нормативной, справочной и специальной литературой; обоснованность результатов и выводов, оригинальность идеи; способность представлять результаты исследования в творческой форме; обоснование возможности практического использования полученных данных. Продемонстрирован личный вклад обучающегося в работу. Оформление работы в целом отвечает установленным требованиям.
<b>Хорошо</b>	<i>Хорошо</i> ставится, если содержание работы/ответа достаточно полностью соответствует заданию. Обучающийся демонстрирует знание учебного материала, умение успешно выполнить задание, усвоение основной литературы, рекомендованной в программе. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены две-три несущественные ошибки (или оговорки), исправленные по требованию преподавателя. Научная терминология используется достаточно, отражена новизна полученных данных, выводы достаточно обоснованы. Достаточно продемонстрирован личный вклад обучающегося в работу. Оформление работы отвечает установленным требованиям.
<b>Удовлетворительно</b>	При <i>удовлетворительном</i> ответе содержание работы/ответа недостаточно полностью соответствует заданию. Задание выполнено частично. Обучающийся демонстрирует недостаточное освещение заданной темы, допущены погрешности и неточности, допускает одну существенную ошибку, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя. Научная терминология используется недостаточно, выводы не обоснованы. Личный вклад обучающегося в работу недостаточен. Оформление работы не полностью отвечает установленным требованиям.
<b>Неудовлетворительно</b>	При <i>неудовлетворительном</i> ответе содержание работы/ответа не соответствует заданию. В работе продемонстрирован низкий уровень знаний и умений, наблюдаются значительные неточности в использовании научной терминологии, нет выводов, ограничен объем содержания выполненного задания. Оформление работы не отвечает установленным требованиям.

### 3.2 Типовые задания для промежуточной аттестации

#### Перечень типовых вопросов к зачету

1. Инновация — понятие, функции, роль в современном мире
2. Инноватика — наука об инновациях
3. Жизненный цикл инновации
4. Виды и типы инноваций
5. Классификация инновационных организаций
6. Зарубежные модели инновационной деятельности.
7. Роль государства в различных моделях инновационного процесса
8. Организация инновационной деятельности в России.
9. Инновационная направленность центра культурной, научной, просветительской, туристической деятельности.
10. Государственное регулирование инновационной деятельности
11. Инновационные процессы в туризме
12. Организация инновационной деятельности в России
13. Инновационная направленность центра культурной, научной, просветительской, туристической деятельности.
14. Государственное регулирование инновационной деятельности
15. Инновационные процессы в туризме
16. Транснационализация процесса туристического производства как современная тенденция на мировом туристическом рынке
17. Интернет как инновационное средство в сфере сервиса и туризма
18. Автоматизация и виртуализация как характеристики туристических корпораций нового поколения.
19. Туристские ресурсы Интернет
20. Перспективные проекты в социально-культурном бизнесе и туризме.
21. Театрализация как одна из форм развития внутреннего туризма.. Ролевые игры и туризм.
22. Инновационные виды туризма
23. Модернизация и усовершенствование старых туристических маршрутов и разработка на их основе новых
24. Перспективы развития регионов в сфере туризма. Обновление региональных традиций и разработка инновационных проектов.
25. Новые направления в культурном туризме
26. Инновации в структуре и внутренней среде современной туристической компании

27. Инновации в сфере государственного регулирования туристического рынка
28. Правовые инновации и отечественный бизнес
29. Инновации в сфере маркетинга
30. Прогнозирование инноваций и его роль в деятельности организации.
31. Существенные отличия прогнозирования от планирования.
32. Типология прогнозирования.
33. Прогнозирование по возможности воздействия.
34. Масштабы прогнозирования.
35. Система внутрифирменного планирования инноваций.
36. Особенности внедрения и распространения инноваций
37. Факторы, влияющие на успешность инновационных процессов
38. Методики активизации инновационного процесса

#### **Критерии и шкала оценки промежуточной аттестации - зачета**

Оценка «зачтено» ставится, если студент получил оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и/или «зачтено» за 80% и более семинаров и практических работ.

Оценка «не зачтено» ставится, если студент получил оценки «неудовлетворительно» и/или «зачтено» за менее чем 80% семинаров и практических работ.