

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ
БЕЛОРУССКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ МЕЖДУНАРОДНЫХ ОТНОШЕНИЙ
Кафедра международного туризма

ДАНЬКОВА
Екатерина Игоревна

Инновационные подходы в управлении индустрией туризма Республики Беларусь

Дипломная работа

Научный руководитель:
доктор экономических наук,
профессор
Давыденко Л.Н.

Допущена к защите

“ ____ ” _____ 2023 г.

Зав. кафедрой международного туризма

Доктор исторических наук, профессор Гайдукевич Л.М.

Минск, 2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ	8
1.1 Понятия инноваций и инновационной деятельности в туризме.....	8
1.1.1. Понятие и сущность инноваций.....	8
1.1.2. Виды и функции инноваций	12
1.1.3. Особенности инновационной деятельности в сфере туризма.....	14
1.2 Современные технологии инноваций в индустрии туризма	16
1.2.1. Информатизация современных инноваций в индустрии туризма.....	16
1.2.2. Влияние пандемии COVID-19 на внедрение инноваций в сфере туризма.....	20
1.3 Знания как инновационный ресурс автоматизации управления индустрии туризма	24
ГЛАВА 2 МЕЖДУНАРОДНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА	30
2.1 Международный опыт развития инноваций в индустрии туризма	30
2.1.1. Инновации в сфере туризма и их роль в странах с разным уровнем развития.....	30
2.1.2. Зарубежный опыт инноваций в сфере гостеприимства.....	34
2.1.3 Инновации в сфере туризма в США	36
2.2 Национальные особенности управления в индустрии туризма	40
2.2.1 Управление индустрией туризма в Республике Беларусь на современном этапе.....	40
2.2.2 Перспективы внедрения инноваций в сферу туризма Республики Беларусь	43
2.3 Специфика регулирования туризма в постковидный период	48
ГЛАВА 3 ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ..	53
3.1 Инновационный менеджмент персонала как инструмент формирования компетентной среды туристской индустрии.....	53
3.2 Кластерная модель как инновационный подход в развитии туристской дестинации	59
3.2.1 Сущность кластерного подхода и его преимущества. Опыт туристических кластеров в Европе.	59
3.2.2. Перспективы формирования туристических кластеров в Республике Беларусь	62
3.3 Рекомендации по использованию международного опыта инновационного развития системы управления в индустрии туризма	67

3.3.1. Использование международного опыта инновационной системы управления в индустрии туризма	67
3.3.2 Рекомендации по применению международного опыта для формирования стратегии развития туризма на примере транзитно-туристской области «Брест-Барановичи».....	70
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	77
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	79

РЕФЕРАТ ДИПЛОМНОЙ РАБОТЫ

1. Структура и объем дипломной работы

Дипломная работа состоит из оглавления, реферата дипломной работы, введения, трех глав, заключения, 3 иллюстраций, 2 таблиц, списка использованных источников. Общий объем работы составляет 68 страниц. Список использованных источников занимает 8 страниц и включает 69 позиций.

2. Перечень ключевых слов

Инновации, туризм, кластер, кластеризация, технология, управление, новшество.

3. Текст реферата

Объект исследования – инновационная деятельность.

Цель исследования – предложение к внедрению управленческих и иных инноваций в сферу туризма Республики Беларусь.

Методы исследования: общенаучные методы анализа и синтеза, сравнительный анализ, системный и функциональный подходы.

Полученные итоги и их новизна. В работе рассмотрены актуальные тенденции внедрения и развития инноваций и инновационных технологий в сфере туризма и гостеприимства.

Достоверность материалов и результатов дипломной работы. Использованные материалы и результаты дипломной работы являются достоверными. Работа выполнена самостоятельно. Достоверность определяется самостоятельно собранными фактическими данными и использованием общепринятых и научно обоснованных методов анализа привлеченных данных.

Рекомендации по использованию результатов работы. Результаты работы могут быть использованы для разработки стратегий развития сферы туризма как отдельных регионов Республики Беларусь, так и страны в целом.

РЭФЕРАТ ДЫПЛОМНАЙ ПРАЦЫ

1. Структура і аб'ём дыпломнай працы

Дыпломная праца складаецца з задання на дыпломную працу, зместа, рэферата дыпломнай працы, ўвядзення, трох глаў, заключэння, 3 ілюстрацыі, 2 табліц, спісу выкарыстаных крыніц. Агульны аб'ём працы складае 68 старонак. Спіс выкарыстаных крыніц займае 8 старонкі і ўключае 69 пазіцый.

2. Пералік ключавых слоў

Інавацыі, турызм, кластар, кластарызацыя, тэхналогія, кіраванне, навашніцтва.

3. Тэкст рэферата

Аб'ект даследавання – інавацыйная дзейнасць.

Мэта даследавання – прапанова да ўкаранення кіраўніцкіх і іншых інавацый у сферу турызму Рэспублікі Беларусь.

Метады даследавання: агульнанавуковыя метады аналізу і сінтэзу, параўнальны аналіз, сістэмны і функцыянальны падыходы.

Атрыманыя вынікі і іх навізна. У рабоце разгледжаны актуальныя тэндэнцыі ўкаранення і развіцця інавацый і інавацыйных тэхналогій у сферы турызму і гасцінасці Рэспублікі Беларусь.

Дакладнасць матэрыялаў і вынікаў дыпломнай працы.

Выкарыстаныя матэрыялы і вынікі дыпломнай працы з'яўляюцца дакладнымі. Работа выканана самастойна. Пэўнасць вызначаецца самастойна сабранымі фактычнымі дадзенымі і выкарыстаннем агульнапрынятых і навукаабасноўаных метадаў аналізу прыцягнутых дадзеных.

Рэкамендацыі па выкарыстанні вынікаў працы. Вынікі работы могуць быць выкарыстаны для распрацоўкі стратэгіі развіцця сферы турызму, як асобных рэгіёнаў Рэспублікі Беларусь, так і краіны ў цэлым.

DIPLOMA WORK SUMMARY

1. Structure and scope of the diploma work

The diploma work consists of diploma work assignment, table of contents, diploma work summary, introduction, 3 chapters, conclusion, 3 illustrations, 2 tables, and list of references. Total scope of work is 68 pages. The list of references occupies 8 pages and includes 69 units.

2. Keywords

Innovations, tourism, cluster, clustering, technology, management, novation.

3. Summary text

The object of the research – innovative activity.

The purpose of the research – proposal for the introduction of managerial and other innovations in the tourism sector of the Republic of Belarus.

Method of the research: scientific methods of analysis and synthesis, comparative analysis, systematic and functional approach.

The results of the work and their novelty. In the work current trends in the introduction and development of innovations and innovative technologies in the field of tourism and hospitality are considered.

Authenticity of the materials and results of the diploma work. The materials used and the results of the work are authentic. The work was composed independently. Reliability is determined by independently collected actual data and the use of generally accepted and scientifically grounded methods of data analyzing.

Recommendations on the usage. The results of the work can be used to develop strategies for the development of the tourism sector as individual regions of the Republic of Belarus and the country as a whole.

ВВЕДЕНИЕ

В современном мире туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей народного хозяйства. Индустрия туризма играет важную роль в экономическом и социальном развитии государства, способствуя созданию рабочих мест, развитию инфраструктуры и привлечению инвестиций. В связи с изменением требований и потребностей туристов, актуальными становятся инновационные подходы в управлении индустрией туризма.

Цель данной дипломной работы заключается в исследовании инновационных подходов в управлении индустрией туризма Республики Беларусь. В работе рассматриваются важные аспекты развития туризма в Беларуси, проводится анализ существующих отечественных и зарубежных инновационных подходов и разрабатываются практические рекомендации по их внедрению и реализации.

Объектом исследования является инновационная деятельность, предмет – инновационные подходы в управлении индустрией туризма.

В задачи исследования входит:

- исследование сущности понятий «инновация» и «инновационная деятельность», а также их видов;
- исследование международного опыта внедрения инноваций в сферу туризма и гостеприимства;
- анализ и оценка эффективности современных технологий и инноваций в сфере туризма;
- разработка предложений по внедрению инноваций в сфере туризма Республики Беларусь;
- анализ влияния пандемии коронавируса на развитие инноваций в сфере туризма;
- выявление основных проблем и перспектив внедрения инноваций в индустрию туризма Республики Беларусь.

В ходе данного исследования были проанализированы различные отечественные и зарубежные источники: учебные пособия, монографии, статистические издания, статьи и т.д. Были рассмотрены и учтены различные подходы к пониманию инноваций и разные сферы их применения.

ГЛАВА 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ТУРИЗМЕ

1.1 Понятия инноваций и инновационной деятельности в туризме

1.1.1. Понятие и сущность инноваций

Инновационная практика существует уже много тысячелетий. Однако в полной мере исследования нововведений развернулись лишь в XX в., сформировав, как отмечает А.И. Пригожий, целую науку об инновациях – инноватику. [37, с. 769]

Инноватика изучает теорию и практику создания, организации и реализации инноваций. Понятие «инновация» впервые появилось в научных работах культурологов в XIX веке и обозначало тогда внедрение некоторых элементов одной культуры в другую. [49] Считается, что термин «нововведение» является русским эквивалентом английского слова «innovation», которое этимологически означает «введение новаций». Русское слово «нововведение» состоит из двух корней от слов «новый» и «вводить» (то есть «введение нового»). Следовательно, слова «инновация» и «нововведение» можно считать синонимами.

Под инновациями и инновационной деятельностью принято понимать составляющую научно-технического прогресса – внедрение высоких технологий. Однако содержание понятия «инновация» более широк. Оно включает не только практическое использование научно-технических разработок и изобретений, но и любые другие перемены в процессах организации производства, сбыта, менеджмента и т.д. Инновации выступают в качестве явного фактора перемены, как результат деятельности, воплощенный в новый или усовершенствованный продукт, технологические процессы, новые услуги и новые подходы к удовлетворению социальных потребностей. [37]

Важно различать понятия «новация» и «инновация», которые имеют разный смысл, несмотря на общий корень. Новация (или новшество) – это документально оформленное, полученное в результате научных опытов и экспериментов, технических испытаний и разработок новое знание, способное

повысить эффективность той или иной сферы деятельности. К ним относятся открытия, изобретения, патенты, ноу-хау, документация на новый или усовершенствованный продукт, технология или производственный процесс, а также различные рекомендации, методики, инструкции, стандарты, результаты маркетинговых исследований, рационализаторские предложения. [37]

Как только новация как новое знание или подход (т.е. теория) начитает внедряться и применяться на практике, оно приобретает новую форму и становится нововведением (инновацией).

Таким образом, под инновацией понимают применение нового знания для достижения экономической, социальной, экологической, научно-технической или иной пользы тому, кто его реализовал.

Современное значение термина "инновация" ввел Й. Шумпетер, который определил инновацию как существенное изменение функции производимого, основанное на новых комбинациях и коммерциализации новых материалов и компонентов, внедрении новых процессов, открытии новых рынков, внедрении новых организационных форм [55].

Иными словами, инновация – это трансформация на уровне двух миров: мира технологий и мира бизнеса. Если изменения касаются только уровня технологий, то Й. Шумпетер называет это изобретением. А когда в процесс включается бизнес (то есть это изменение рассматривается как новая возможность заработать или увеличить прибыль), изменения становятся инновациями.

Таким образом, следует отметить, что основная цель инновации – привлечь потребителя, удовлетворить его потребность, что впоследствии принесет доход предпринимателю.

В условиях жёсткой конкуренции предпринимателям порой сложно выделиться на рынке и убедить потребителя, что именно его продукт достоин внимания. Боязнь затеряться в «серой массе» однообразных предложений побуждает предпринимателей развивать свой продукт посредством введения инноваций.

Иногда инновации внедряются в технологию производства и потребителю не будут заметны какие-либо изменения. В таком случае инновации направлены на сокращение издержек производства или улучшение качества продукции, но в итоге всё равно конечной целью этих инноваций является повышение привлекательности продукта в глазах потребителя.

Необходимо также понимать, что любая инновация не всегда будет оставаться таковой, потому что со временем она найдет широкое распространение, к ней привыкнут и она перестанет казаться потребителю чем-то новым. Так, когда-то мобильные телефоны тоже были инновацией, но сейчас воспринимаются как что-то обыденное, и таких примеров огромное множество.

Инновации внедряются и со временем теряют свою уникальность, побуждая предпринимателей придумывать новые. Этот процесс цикличен и является непрерывным «двигателем прогресса». Таким образом, можно выделить цель инноваций в долгосрочном периоде – обеспечение устойчивого и долгосрочного экономического роста.

Кроме того, инновация носит системный характер. Это означает, что изменение в одной сфере деятельности влечет за собой изменения и в другой. Причем изменения происходят на микро-, макро- и международном уровнях. К примеру, на микроуровне внедрение определенной инновации приведет к изменению технологии производства, что в свою очередь может привести к изменениям в штатном составе и в системе управления.

Успешное внедрение инноваций со временем находит широкое распространение и становится неотъемлемой частью человеческого существования и отражается на многих других сферах на макроуровне. Так, например, появление интернета впоследствии привело к значительным изменениям в таких сферах, как образование, трудоустройство, туризм, журналистика и т.д.

Кроме того, исследователи в области инноваций выделяют и другие характеристики инновации (рис. 1)

Признак	Описание признака	Исследователи
Радикальность	Качественно новый уровень функционирования инновационной системы по сравнению с устаревшей	Й. Шумпетер
Освоенность	Необходимость внедрения и освоения инновации для получения качественно нового результата	
Цикличность	Инновация в процессе развития проходит 4 стадии жизненного цикла	Б. Санто
Процессность	Процесс создания качественного нового способа функционирования системы	
Прибыльность	Извлечение дополнительной прибыли посредством повышения производительности труда, снижения издержек производства, производства продукта с уникальными характеристиками	П. Друкер
Востребованность рынком	Возможность получить конкурентные преимущества на рынке	М. Портер
Основанность на накоплении ряда достижений	Инновации базируются скорее на накоплении незначительных улучшений и достижений, чем на единственном технологическом прорыве	
Цивилизованность трендов развития	Цивилизационные изменения (переход человечества от собирания плодов и охоты к аграрной, индустриальной, постиндустриальной стадиям, а в XXI в. к экономике знаний) позволяют достичь устойчивых трендов развития через инновационные технологии	Э. Тоффлер, Х. Тоффлер, А. Кинг, Б. Шнайдер, В. Поскробко, Р. Тиборовски

Рисунок 1 – Отличительные характеристики инновации как социально-экономического явления [11]

Что касается сферы туризма, то здесь инновации могут иметь разный характер. Поскольку туристическая услуга по своей сути – это совокупность других услуг в разных сферах, зависящих от вида и целей поездки (гостеприимство, питание, медицина, экскурсии и т.д.), – то и нововведения в

каждой из этих сфер можно также считать и нововведением в сфере туризма. Инновационная деятельность в сфере туризма представляет собой реализацию ряда новых подходов к экскурсиям, путешествиям, транспортировке, размещению, общественному питанию и т.д. Исходя из этого, не всегда легко понять, относится ли инновация к сфере туризма, на эту тему можно дискутировать.

Например, если в какой-то из стран изобрели и установили прибор нового поколения, позволяющий в разы эффективнее осуществлять лечение сердечно-сосудистых заболеваний, то это, несомненно, инновация в медицине. Но не так однозначно, следует ли считать это инновацией в сфере туризма, если этот прибор увеличил приток иностранных туристов на 10% за счет туристов по медицинским целям. Для решения обратимся к определению понятия «туристическая услуга» в Законе Республики Беларусь «О туризме». Туристические услуги – это услуги по перевозке, размещению, а также иные услуги (по питанию, организации туристического путешествия, экскурсионные и другие услуги), не являющиеся сопутствующими услугам по перевозке или размещению, оказание которых в комплексе услуг, входящих в тур, позволяет совершить туристическое путешествие в соответствии с его целями и потребностями туриста, экскурсанта. [15] Согласно этому определению, данную медицинскую услугу можно считать и услугой сферы туризма, если она оказана туристу, приехавшему с целью потребления этой самой услуги. Таким образом, инновациями в сфере туризма можно считать не только инновации в процессе формирования турпакета или создания туристической услуги, но и инновации в сфере перевозок, размещения, питания, а также других сфер, удовлетворяющих потребности туриста в соответствии с целями его поездки.

Кроме того, инновации в сфере туризма, как и в любой другой сфере, охватывают не только технические изобретения, внедряемые в туристическую отрасль, но и разработки в области изучения и исследования сферы туризма и ее влияния на что-либо: новые классификации, введение новых понятий, новые подходы к оценке эффективности тех или иных мероприятий, выявление взаимосвязи сферы туризма с другими отраслями и так далее.

Таким образом, инновация представляет собой успешно внедренную новацию, которая влечет за собой улучшения экономического и социального характера. Конечная цель любой инновации – получение прибыли – независимо от того, какие непосредственные изменения она за собой влечет. Любая инновация перестает быть таковой по прошествии времени: как только она находит широкое распространение и перестает восприниматься как что-то необычное и новое, она тут же теряет этот статус. Инновациями в сфере туризма также являются и инновации, внедренные в сферах, сопутствующих путешествию (размещение, питание) или в сферах, услуги которой являются

целевыми для туриста и удовлетворяют его основные потребности (медицина, культура, бизнес и т.д.).

1.1.2. Виды и функции инноваций

Инновационная деятельность очень многогранна и имеет комплексный характер. Она включает в себя широкий спектр инноваций с разной степенью новизны, различными отраслями и сферами применения, которые впоследствии реализуются на различных рынках, и т.д. Кроме того, ежегодно в мире внедряется огромное множество инноваций и, чтобы умело в них ориентироваться, необходимо выделять различные их виды.

Поскольку видов инноваций на сегодняшний день выделяется множество по многим критериям, «Руководство Осло» – рекомендации по практическому применению инноваций – объясняет необходимость выделять 4 основных типа инноваций [45]:

- Продуктовые (производство новой продукции или изменение качеств и характеристик старой);
- Техничко-технологические (изменения в процессе производства продукции/услуг, введение нового оборудования);
- Маркетинговые (изменения в дизайне или упаковке продукта, его размещении, продвижении на рынок или в назначении цены; выход на новые рынки; завоевание новой позиции, ниши на рынке);
- Организационно-управленческие (изменения штатного состава, структуры предприятия, системы управления и т.д.);

Можно заметить, что каждый из типов тесно связан с определенным этапом, который проходит каждый продукт. Иными словами, данные типы инноваций выделены исходя из того, на каком уровне они внедряются: на уровне концепции/идеи, на уровне производства продукции, на уровне её реализации или же на уровне организации всех ранее перечисленных процессов.

Далее будут рассмотрены некоторые виды инноваций относительно разных признаков. Их выделяется огромное множество, поэтому в данной работе будут приведены наиболее значимые (по мнению автора).

По значимости выделяют:

- *базисные* – инновации, которые базируются на крупном изобретении или научном открытии, направленное на создание

принципиально новых продуктов или услуг или освоение технологий нового поколения;

- *улучшающие* – направлены на совершенствование продукта и его характеристик, а также используемых при его производстве технологий;
- *псевдоинновации* (модифицирующие инновации) – частично улучшают характеристики (в том числе второстепенные) существующей или устаревшей продукции. Они выступают в качестве временного решения в противовес реальным инновациям, позволяя удержаться на рынках морально устаревшей продукции.

По направленности:

- *замещающие* – инновации, которые заменяют устаревшие продукты или технологии принципиально новыми или модифицированными.
- *рационализирующие* – новые и полезные для организации технические решения, которые направлены на изменение конструкции изделия, состава материалов, применяемой техники и т.д.
- *расширяющие* – инновации, нацеленные на более глубокое проникновение в различные отрасли и рынки.

По характеру удовлетворяемых потребностей:

- *удовлетворяющие существующие потребности*
- *удовлетворяющие новые потребности* – инновации, закрывающие потребность, которой нет на данный момент, но которая появится с внедрением этой самой инновации (пример: интернет).

По времени выхода на рынок:

- *инновации-лидеры*
- *инновации-последователи*

По причине возникновения:

- *стратегические* – инновации, направленные на получение новых конкурентных преимуществ в перспективе;
- *реактивные (адаптивные)* – инновации, внедряемые в качестве реакции на инновационные преобразования со стороны конкурентов, целью которых является выживание компании в конкурентной борьбе.

Как уже отмечалось ранее, главная цель любой инновации – это получение дополнительной прибыли. Часть этой прибыли идёт на то, чтобы покрыть затраты на разработку и внедрение этой самой инновации, а оставшаяся часть может быть расходована на другие цели. Поскольку инновация неразрывно связана с притоком дополнительной прибыли,

полученной от ее реализации, выделяют следующие функции инновации в зависимости от того, на что эта прибыль была впоследствии направлена:

1) *Воспроизводственная функция* – направление части прибыли на финансирование развития производства;

2) *Инвестиционная функция* – перевод заработанной прибыли в капитал, который в дальнейшем используется для инвестирования;

3) *Стимулирующая функция* – дополнительная прибыль за счет внедрения инноваций мотивирует предпринимателя на освоение нового, заставляет его регулярно анализировать спрос, улучшать организацию маркетинга, применять более передовые методы управления финансами (реинжиниринг, бенчмаркинг и т.д.).

1.1.3. Особенности инновационной деятельности в сфере туризма

Сфера туризма на сегодняшний день является одной из самых быстроразвивающихся и перспективных отраслей экономики. Жесткая конкуренция, эпидемиологическая ситуация, а также экономическая и политическая нестабильность, вызванные событиями последних лет, побуждают работников сферы туризма на поиск нестандартных и принципиально новых подходов к реализации туристической деятельности, что обуславливает привлекательность становления на инновационный путь развития.

Инновационная деятельность в каждой сфере имеет свою специфику. В сфере туризма это обусловлено особенностями туристических услуг, такими как неосвязаемость, сезонность, неспособность к хранению, неразрывность производства и потребления, непостоянство качества и т.д. Кроме того, спрос на туристические услуги эластичен и сильно подвержен влиянию внутренних и внешних факторов (мода, уровень дохода, политическая обстановка и т.д.). Все это постоянно побуждает турфирмы придумывать новые способы привлечения клиентов, то есть, можно сказать, что развитие сферы туризма неразрывно связано с внедрением инноваций.

Список направлений инновационной деятельности в сфере туризма достаточно широк. И каждый из типов инноваций, выделенных «Руководством Осло», находит своё применение в туристической отрасли. [45, с. 57] Рассматривая вопрос инноваций в сфере туризма, опираясь на эту классификацию, в каждом из типов можно выделить следующие направления и привести актуальные примеры:

1. Продуктовые инновации:

- разработка новых туристических продуктов (туров) или услуг, открытие новых видов туризма (например, «тюремный» туризм в Финляндии) или туристических маршрутов (экспедиции на Северный полюс, туристические маршруты в Чернобыльскую зону Припятского радиологического заповедника);
- открытие новых туристических ресурсов (экскурсии по шахтам и заводам, туры к затонувшим кораблям или же отдых у новых искусственно созданных прудов, лесопарков);
- освоение новых сегментов рынка (психологический туризм, космический туризм, экстремальный туризм в джунглях и т.д.);
- появление новых территорий тематического характера (например, экскурсия по оставленным декорациям после съёмок фильма «звёздные войны»);

2. Технологические (процессные) инновации:

- инновации, связанные с безопасностью (современные системы видеонаблюдения, пожаротушения, пропускная система и т.д.);
- инновации в системе транспортного сообщения (новые виды транспортных средств, усовершенствованная система оплаты и т.д.);

3. Организационно-управленческие:

- внедрение новых систем управления персоналом (новая или усовершенствованная система менеджмента, изменение структуры предприятия);
- автоматизация работы персонала (компьютерные программы для отслеживания работы, новые технологии для ведения баз данных, такие как CRM и т.д.);

4. Маркетинговые:

- изменение маркетинговой стратегии (ребрендинг, изменение дизайна, изменения в цене и т.д.);
- открытие новых рынков или каналов продвижения (например, амбиент-реклама).

На сегодняшний день в сфере туризма внедрено множество инноваций в разных ее областях, разработанных как зарубежными, так и отечественными исследователями.

Для реализации инноваций и разработок в сфере туризма необходимо формирование гибкой, многоуровневой системы управления как на уровне государственного регулирования туризмом, так и на уровне каждого отдельного предприятия, занятого в сфере туризма.

На государственном уровне система государственного регулирования внедрением инноваций в сферу туризма должна соответствовать следующим принципам:

1. Системность. Внедрение инноваций должно происходить последовательно и постепенно, затрагивая все составляющие сферы туризма;
2. Безопасность. Все внедряемые инновации должны отвечать критериям безопасности и должны быть направлены на улучшение уровня безопасности предоставляемых туристических услуг;
3. Актуальность. Инновации должны отвечать потребностям туристов в настоящий момент и соответствовать уровню технологического развития общества;
4. Научность. Инновации разрабатываются на основе научных знаний и методов. [50]

На уровне компании инновационная деятельность должна регулироваться инновационным менеджментом, качество которого скажется на эффективности работы предприятия и его конкурентоспособности. Инновационный менеджмент включает в себя различные функции, такие как планирование, маркетинг, организация, контроль и др. [50]

Таким образом, понятие инновации очень многогранно: оно включает в себя не только внедрение научно-технических изобретений, но и любые другие перемены на всех этапах создания и сбыта продукции. Исходя из этого выделяют продуктовые, технологические, маркетинговые и организационно-управленческие инновации. Каждый из этих типов инноваций имеет место в сфере туризма и очень важно развивать инновации на каждом из этих уровней, чтобы обеспечить равномерный и постепенный рост сферы туризма, особенно в условиях, когда она переживает тяжелые времена.

1.2 Современные технологии инноваций в индустрии туризма

1.2.1. Информатизация современных инноваций в индустрии туризма

На современном этапе инновационная деятельность в сфере туризма направлена на компьютеризацию, глобализацию, переход на электронику, создание нового или изменение существующего продукта, совершенствование транспортных, гостиничных и других услуг, освоение новых рынков, внедрение

передовых информационных и телекоммуникационных технологий и современных форм организационно-управленческой деятельности. [3]

Именно поэтому можно выделить, что за последние годы большинство инноваций, внедренных в сферу туризма, были связаны с развитием информационных технологий. Это объясняется тем, что туристическая деятельность по своей сути – это обмен потоками информации. Именно поэтому без интернета невозможно представить деятельность современной туристической фирмы. Интернет применяется практически во всех основных бизнес-процессах внутри туристической компании: начиная от поиска и привлечения клиентов, коммуникации и маркетинга, и заканчивая формированием турпродукта, и обменом большого количества необходимой в работе турфирм информации (от адресов отелей и расписаний авиарейсов до предложений поставщиков, от прайс-листов до целых каталогов).

Современные информационные технологии играют важную роль на различных этапах разработки и реализации турпродукта. Особенно сильно они влияют на процессы дистрибуции и продажи туристского продукта. Это связано с тем, что появились новые маркетинговые каналы для продвижения и сбыта туристского продукта. Например, широко используется прямая рассылка информации о туристических продуктах по электронной почте (direct-mail). Также большинство туристских предприятий имеют свои сайты в Интернете и применяют баннерную рекламу.

Проанализировав особенности туристических услуг, можно сделать вывод, что все сопровождающие их процессы (разработка, бронирование, продажа и т.д.) подразумевают обмен потоками информации. Именно поэтому ее качество, точность, надежность, оперативность, скорость ее обработки являются определяющими факторами в борьбе за первенство на рынке туристических услуг. И именно поэтому эти сферы требуют регулярного внедрения различных инноваций.

Инновации в данных областях могут иметь разный характер и направлены на достижение разных целей:

1. Разработка новых платформ. Цель: оптимизация и повышение уровня комфорта;
2. Внедрение новых программ лояльности. Цель: стимулирование продаж;
3. Разработка современных программ для автоматизированного сбора информации о клиентах. Цель: оптимизирование работы сотрудников и создание более качественной и подробной клиентской базы.

Все участники туристского рынка связаны между собой информационными потоками, причем наибольшее внимание уделяется информации, адресованной конечным потребителям (туристам). Это связано с

особенностями туристского продукта и необходимостью давать полную, исчерпывающую информацию для потенциальных клиентов. Поскольку туристский продукт не имеет материальной формы, основными элементами в процессе его покупки являются объекты визуализации: изображения, описания, видео, 3D-моделирование и т.д. Таким образом, качество информационного сопровождения туристического продукта является важнейшим фактором, который напрямую влияет на количество продаж и, следовательно, экономическую эффективность туристической компании. [22, с. 6]

Для достижения данных целей в сфере туризма внедряются следующие инновации:

1. Ресурсы, обеспечивающие визуализацию туристических услуг (например, GoogleEarth, 3D-моделирование);
2. Ресурсы, доступно предоставляющие информацию (например, электронные каталоги и справочники (например, Air Travel Planner, Flight Guide, Hotel Guide);
3. Ресурсы, сопровождающие туристов во время путешествия (например, онлайн-карты, трекары, электронные путеводители);
4. Разработка приложений, включающих в себя функции вышеперечисленных ресурсов и объединяющих эти процессы в одном месте.

Далее рассмотрим инновации, которые непосредственно относятся к туристическому продукту. Это могут быть инновации в сфере экскурсоведения (следует отметить, что некоторые примеры, приведённые далее придуманы автором и не были реализованы в действительности, а лишь приведены в качестве перспективы развития сферы туризма в рамках определенной группы инноваций:

1. Альтернативная подача информации:
 - аудио- и видеогиды;
 - объемные картины и экспонаты, которые можно трогать – восприятие информации с помощью осязания (например, для людей с нарушением зрения или же для более полного восприятия информации);
 - голограммы;
 - «оживающие» экспонаты (например, в музеях на тематику животного мира, где макеты животных могут двигаться, создавая иллюзию живого существа);
 - любой другой творческий подход (например, экскурсии «под куполом» в планетарии, где информация подается с помощью проектора и анимации на куполообразный потолок, что создает иллюзию нахождения в космосе).
2. Альтернативная форма проведения:

- геймификация – внедрение элементов игр в реальную жизнь (например, квест-туры, экскурсии с элементами интерактива, экскурсия-соревнование между её участниками и т.д.). Удачным примером этого может служить экскурсия в Симферополе: по всему центру города «спрятаны» мини-статуэтки пчёл, которые туристам необходимо найти. Таким образом, получается своеобразный квест по поиску пчёл (некоторые экскурсоводы внедряют и соревновательный момент, разделяя туристов на команды: кто нашел больше пчёл, - тот победил);
- новые способы передвижения – на сегодняшний день в качестве альтернативы автобусным и пешеходным экскурсиям появились вело-экскурсии. С таким же успехом могут быть изобретены и экскурсии на любом другом средстве передвижения: на электросамокатах, на скейтбордах, на гироскутерах, на роликах и т.д. Это может стать перспективным альтернативным направлением в области экскурсий.
- театрализация – подход к проведению экскурсии, с помощью которого информация о каком-то историческом событии подается не экскурсоводом в виде текста, а инсценируется аниматорами, что позволяет экскурсантам понять всё наглядно. Иногда разрабатываются сценарии, которые даже подразумевают вовлечение экскурсантов и их непосредственное участие в процессе реконструкции исторических событий;
- тематические костюмированные мероприятия, подразумевающие погружение экскурсантов в атмосферу определенной исторической эпохи (например, костюмированные балы, карнавалы или фестивали).

3. Ориентирование на узкую целевую группу (позволяют адаптировать экскурсию под интересы определённой группы людей):

- экскурсии для пенсионеров (например, многие люди пожилого возраста воспринимают информацию не так быстро, как дети или молодёжь и темп экскурсии должен быть адаптирован под пожилых экскурсантов);
- экскурсии для людей с нарушением слуха или зрения (адаптировать все экспонаты и прочие интерактивы под особые потребности людей с инвалидностью);

4. Альтернативные цели и тематики экскурсий:

- инстаграм-экскурсии (маршруты, охватывающие большое количество красивых, эстетических и «инстаграмных» локаций, разработанные с целью того, чтобы экскурсанты имели

возможность сделать как можно больше красивых аутентичных фотографий, которые они впоследствии смогут выложить в свои социальные сети). В таких экскурсиях темп и инфраструктура также предусмотрены для съемки фотографий или видео;

- экскурсии по местам, где снимались различные фильмы или сериалы;
- экскурсия по отелю, где жило много знаменитых людей, где рассказывалось бы об интересных и даже казусных ситуациях или фактах, которые с ними произошли в этом отеле.

Подобные экскурсии, разработанные с применением инноваций, являются эффективным методом привлечения туристов. Ведь даже если государство или город не обладает богатым историческим или культурным потенциалом, то можно привлекать туда туристов с помощью креативной подачи или уникального предложения. Экономика впечатлений сейчас активно развивается и для эффективного развития туризма дестинации должны развиваться в соответствии с этим принципом.

Таким образом, на современном этапе существует множество перспектив для развития туризма с помощью инноваций. Это может быть развитие посредством оптимизации и автоматизации различных сопровождающих туризм процессов с помощью информационных технологий или это может быть развитие посредством инновационного подхода к организации туризма и туристических экскурсий. В первом случае инновации помогают сэкономить время и упростить организационные процессы, что станет конкурентным преимуществом одной туристической компании перед другой. Во втором случае инновации являются способом привлечения туристов на конкретную туристическую дестинацию за счёт уникальности предложения и интереса туристов попробовать что-то новое.

1.2.2. Влияние пандемии COVID-19 на внедрение инноваций в сфере туризма

Пандемия коронавируса в большей степени отразилась на сфере туризма во всем мире. Изначально международный туризм был полностью приостановлен, оставив многие компании, занятые в сфере туризма, в очень трудном положении. Чтобы как-то сохранить бизнес в этот непростой период, многие предприниматели были в поиске альтернативных решений в сфере туризма в условиях карантина. Одним из ярких последствий текущей пандемии

уже сейчас можно назвать ускоренное внедрение цифровых технологий в самых разных областях, и сфера туризма не исключение. Ситуация способствует разработке тех технологий, которые станут альтернативой физическим путешествиям, а также будут минимизировать физические контакты.

Так широкое распространение получил виртуальный туризм. Он позволяет людям по-прежнему открывать для себя что-то новое, проводить время с пользой, при этом не создавая дополнительных рисков себе и окружающим. Виртуальные экскурсии с применением современных информационных технологий стали интересной альтернативой для любителей туризма и продолжают набирать популярность на сегодняшний день. С помощью виртуальных путешествий можно попасть в любой уголок земли, в самые интересные музеи, осмотреть уникальные исторические и природные объекты. Виртуальные гиды предоставляют максимум информации об истории страны, города, природного парка, музея.

Многие музеи мира создали свои собственные виртуальные экскурсии, в ходе которых каждый желающий может осмотреть экспозицию, побывать на редкой выставке, подробно ознакомиться с уникальными экспонатами по любой тематике. Все виртуальные экскурсии снабжены многочисленными фотографиями и краткими описаниями объектов показа. [53]

Виртуальный туризм стал единственной возможной альтернативой во время пандемии. Технологии виртуальной реальности позволили в свою очередь многим компаниям в сфере туризма остаться на рынке, предлагая уникальные VR-постановки и 360°-видео, и продвигать свои туристические маршруты и вдохновлять клиентов путешествовать.

Дополнительное преимущество виртуального туризма заключается в том, что он «подогревает» интерес к данному маршруту/туристической дестинации и вызывает желание посетить это место ещё и вживую. Таким образом, виртуальный туризм стал не только альтернативой классическому туризму, но и эффективным способом его продвижения.

Другое преимущество виртуального туризма заключается в том, что он стал более привлекательной альтернативой для отдельных групп людей, нежели классический туризм:

- для интровертов, которым некомфортно находиться в местах большого скопления людей;
- для так называемых «домоседов», которые не любят покидать свою зону комфорта;
- для «невыездных» людей, которым запрещено покидать страну или город в связи с профессиональными или другими ограничениями;

- для людей, которые не могут отправиться в путешествие из-за ограничений по здоровью (например, девушки на позднем сроке беременности или люди с тяжёлыми заболеваниями);
- для людей с большой загруженностью и малым количеством свободного времени, которые не могут позволить себе уехать на некоторое количество дней;
- для людей с небольшими финансовыми ресурсами и т.д.

Таким образом, несмотря на то, что «катализатором» для развития виртуального туризма стала пандемия, эта альтернатива физическим путешествиям оказалась довольно перспективной и продолжит развиваться и после снятия всех ограничений по передвижению ввиду ряда своих преимуществ.

На сегодняшний день общество переживает переходный период от полного отсутствия туризма и массы ограничений при его осуществлении к туризму в классическом виде. То есть это период, когда пандемия и количество заражений по всему миру спадает, но при этом передвигаться в общественных местах, а тем более путешествовать, без каких-либо ограничительных мер всё ещё опасно.

Именно поэтому, большинство технологий и инноваций, разработка которых вызвана пандемией, направлены на минимизацию личного контакта и ускорение процесса обработки информации. Так, повсеместно всё большей популярностью пользуются QR-коды, которые применимы практически к любой сфере. Что касается сферы туризма, то здесь QR-коды используются многими странами в качестве ограничительной меры на въезд, так как в данном случае QR-код выполняет функцию носителя информации (о вакцинации, истории заболеваний и т.д.). Другая функция QR-кода – минимизация контакта. Например, при оплате транспортных или других видов услуг.

С учетом прогнозов дальнейшего спроса на туристические услуги, можно сделать вывод, что пандемия будет способствовать развитию GIS-технологий (Geographical information system). Поскольку предполагается, что в будущем путешествующие будут предпочитать отдыхать в местах, отдаленных от густонаселенных и загрязненных городов, в поисках необычных природных зон для впечатления и восстановления здоровья, то выбор подходящих мест будет иметь большое значение. Сегодня карты городов и местностей быстро устаревают – ведется новое строительство, проектируются дороги. GIS-технологии позволяют отслеживать эти изменения и вносить их в базу данных практически молниеносно. Запущенная в виртуальную сеть, такая карта позволит всегда иметь под рукой актуальные данные. Это обеспечит огромные возможности для анализа, планирования и регулярного обновления информации. GIS-технологии сегодня находят применение практически во всех

сферах жизни, и это помогает действительно эффективно решать многие задачи. [44]

Следующие технологии были разработаны и введены в качестве инноваций с целью минимизировать личный контакт между клиентами и сотрудниками:

1. Виртуальный консьерж. Общение с роботом происходит через мобильное приложение посредством голосовых команд или переписки. Он предоставляет посетителям всю необходимую информацию об отеле, помогает выбрать номер и заказать его, рассказывает о дополнительных услугах, и даже может посоветовать, куда можно сходить в городе.

2. Бесконтактные технологии («тач-фри») для безопасных авиаперелётов:

- киоски самостоятельной регистрации в аэропортах, отелях, вокзалах и т.д.;
- система бесконтактных покупок в аэропортах (товары выбираются онлайн, оплачиваются с помощью бесконтактных систем платежей, а доставляются с помощью робота или дрона);
- измерение температуры роботом в местах массового скопления людей;

3. «Санитарные путешествия»: дезинфицирование багажа с помощью специального спрея, а затем маркировка его «санитэгом» — биркой, которая подтверждает, что багаж прошел санацию. Предполагается, что ручная кладь будет дезинфицироваться ультрафиолетовыми лучами или дезинфицирующим облаком прямо в сканере при досмотре.

4. Официанты-роботы в отелях и ресторанах.

Другая категория инноваций направлена на минимизацию рисков заражения между туристами, поскольку зачастую туризм имеет массовый характер:

1. Виртуальные пульта дистанционного для управления гостиничными телевизорами. Посетители могут отсканировать QR-код под телевизором, который направит их на приложение для виртуального управления телевизором со своего смартфона;

2. Бронирование мест для досмотра и контроля безопасности, чтобы не стоять в длинных очередях и не контактировать с другими ожидающими, а иметь возможность изолироваться и провести время, как посчитается нужным, до момента, пока не придет очередь;

3. Разработка индивидуализированных путешествий, где туристы могут насладиться путешествием наедине с собой, погрузиться в свой внутренний мир и обезопасить себя от лишних контактов с окружающими.

Таким образом, в настоящее время инновации особенно активно внедряются в сферу туризма, что обусловлено не только стремлением туристов к комфорту и жаждой нового, но и трансформацией потребностей общества в результате пандемии. Именно поэтому современные инновации в сфере туризма можно поделить на две большие группы: инновации, которые внедряются с целью усовершенствовать туризм и привнести в него что-то новое, и инновации, разработка и внедрение которых было спровоцировано опасностью распространения вируса. Каждая из этих групп включает также различные виды инноваций в туризме в зависимости от их характера и целей. Но какими бы инновации ни были и какие бы цели они ни преследовали, все они способствуют активному развитию индустрии туризма, что положительно сказывается на мировой экономике в целом.

1.3 Знания как инновационный ресурс автоматизации управления индустрии туризма

В условиях современной быстроразвивающейся внешней среды и высокой конкуренции во многих сферах (в частности, сферы туризма) основой успеха любой компании является её способность разрабатывать и внедрять инновации и быстро реагировать на изменения во внешней среде. П. Друкер определил семь источников инновационной активности предприятий, среди которых выделил знание как наиболее важное и сложное в управлении. [62] Традиционные факторы (земля, труд, капитал) в современной экономике действуют только при условии эффективного использования знаний.

В основе любого инновационного процесса лежат знания, как новые, так и уже существующие. Знания являются движущей силой, с помощью которой можно трансформировать в лучшую сторону любую сферу, усовершенствовать любой бизнес.

Ценность знаний в том, что для них характерно не исчерпываемое, а также многократное и универсальное использование (в разных сферах), и при правильном и рациональном использовании они могут служить эффективным инструментом повышения конкурентоспособности предприятия или отрасли в целом. Успешное использование корпоративных знаний компании в ее бизнес-процессах способствует долгосрочному успеху и росту.

В зарубежной литературе введено такое понятие, как менеджмент знаний, который заключается в том, это управление корпоративными знаниями и информационными активами компании, а также ее бизнес-процессами для

поощрения лучшего и более последовательного и рационального принятия решений. Управление знаниями признано основным видом деятельности для получения, развития и поддержания инноваций в организациях в быстро меняющейся среде. [68, с. 4]

Возвращаясь к определению понятия «инновация» в главе 1, это не просто новое знание. Инновация – это успешно внедренное новое знание, которые приносит выгоду, тому, кто её внедрил. Таким образом, следует отметить, что самого по себе нового знания недостаточно и для того, чтобы инновация начала свое существование, необходимо также дополнительное знание (необязательно новое), чтобы рационально и успешно эту инновацию внедрить. Получается, что с другой стороны инновация – это совокупность знаний о том, как можно улучшить или усовершенствовать что-либо, затем о том, с помощью какой технологии этого достичь и далее знания о том, как это все правильно применить и организовать. Важно понимать, что знание само по себе не является инновацией, а инновация в свою очередь не может существовать без знания.

Таким образом, знание как инновационный ресурс по мнению автора – это источник появления инноваций. Если говорить о знании как инновационном ресурсе автоматизации управления индустрией туризма, то это источник инноваций, которые позволяют автоматизировать (то есть ускорить, упростить, заставить работать без участия людей) процесс управления индустрией туризма.

Исходя из понимания, что функции управления (менеджмента) в любой сфере: планирование, организация, мотивация и контроль, – то автоматизация управления подразумевает автоматизацию этих самых процессов.

Инновации в управлении индустрией туризма также включают принятие нестандартных управленческих решений, создание новаторских механизмов управления и т. п. для достижения каких-либо конкретных целей или же для оптимизации деятельности организации, включая повышение эффективности ее управления или конкурентоспособности. Например, речь может идти о новаторской кадровой или финансовой политике. [42]

Автоматизированные системы управления (АСУ) в туризме – это системы управления производственно-обслуживающего процесса, применяемые в компаниях сферы туризма. Они служат для создания эффективной туристической структуры, позволяющей обеспечить комфортные условия труда персонала за счет его профессионального развития и управления его деловой карьерой. Функциональные возможности этих систем должны обеспечивать ввод, редактирование и хранение информации о турах, гостиницах, клиентах, о состоянии заявок; предусматривать вывод информации в форме различных документов; расчет стоимости туров с учетом курса валют,

скидок, контроль оплаты туров, формирование финансовой отчетности; перевод экспорт-импорт данных в другие программные продукты (Word, Excel, бухгалтерские программы) и прочие функции. [17, с. 14]

Учитывая важность роли, которую играет информация в сфере туризма, можно сделать вывод, что именно качество информационных технологий в современных условиях является фактором, определяющим уровень конкурентоспособности субъектов туристической деятельности. Это связано с тем, что информационные технологии в туризме оказывают существенное влияние на два больших аспекта: внутренняя работа компании и работа с клиентами. Информационные технологии улучшают эти процессы, обеспечивая тем самым конкурентное преимущество своему обладателю. [38]

Таким образом, можно выделить два вида информационных технологий в туризме по их направленности:

1. **Back-office.** Это вид технологий, который нацелен на упрощение и улучшение внутренних бизнес-процессов в офисе. Они позволяют быстро и качественно создавать туристский продукт с помощью современных систем бронирования, поддерживать актуальные базы данных отелей, партнеров, клиентов, формировать необходимую документацию для предприятий туристской отрасли, обеспечивать электронный документооборот и т.д. В рамках этого вида информационных технологий можно выделить следующие категории:

- Программы для автоматизации работы туроператоров и турагентств;
- Электронные системы, которые позволяют контролировать и анализировать полеты, управлять персоналом;
- Осуществление контроля качества услуг (системы передачи и направления сообщений, спутниковые системы сбора и передачи информации для авиатранспорта, инерциальные навигационные системы, системы контроля за авиаперевозками, системы продажи авиабилетов);
- Программы для автоматизации работы в гостиницах (электронное бронирование, учет посетителей, распределение номеров, учет инвентаря и контроль за поставками питания, внедрение технологий, которые способствуют повышению качества обслуживания при сокращении численности персонала);
- Базовые программы для автоматизации работы в офисе (Word, Excel, различные бухгалтерские программы и т.д.).

2. **Front-office.** Этот вид технологий направлен на взаимодействие с конечным потребителем и в частности имеет отношение непосредственно к распространению и продажам. Их основная функция – формирование новых маркетинговых каналов продвижения и сбыта. [22] По функционалу технологии Front-office можно разделить на следующие группы:

➤ **Мультимедийные технологии.** Их основная задача – обеспечить максимальную ясность между туроператором и клиентом путем предоставления всей необходимой информации о туристическом продукте и его визуализации. Таким образом, нематериальная туристическая услуга становится максимально понятной и «осязаемой», у клиентов пропадает страх неизвестности и возрастает желание. К ним относятся:

- Ресурсы, обеспечивающие визуализацию туристических услуг (GoogleEarth, 3D-моделирование, виртуальные путешествия и экскурсии, фото- и видео-контент);

- Электронные каталоги и справочники (Air Travel Planner, Flight Guide, Hotel Guide).

➤ **Электронная коммерция.** Задача этой группы технологий – осуществление покупки услуг в домашних условиях в режиме реального времени. По сути, это создание виртуальных туристических агентств и бюро, где клиенты могут обеспечить себе приобретение туристических услуг без контакта лицом к лицу с работниками агентства. Основные функции: возможность получить консультацию, обеспечение обратной связи, а также возможность приобретения услуг в несколько кликов. Этому способствуют следующие технологии:

- Веб-сайты;
- Социальные сети;
- Электронные средства платежа (интернет-банкинг, ЕРИП и другие способы оплаты).

➤ **Системы бронирования.** Это ресурсы, позволяющие получить необходимую информацию о доступных сопроводительных услугах сферы туризма (транспорт, размещение, питание и т.д.). Они обеспечили клиентам возможность заранее планировать туристические услуги и закреплять за собой право на их потребление (как с внесением предоплаты, так и без). Они значительно упростили как индивидуальный туризм, так и работу туристических операторов.

- Глобальные системы бронирования (Global Distribution System): Amadeus, Sabre, Worldspan, Galileo, Сирена и другие;

- Системы бронирования отдельных видов услуг (средства размещения, авиабилеты, прокат автомобилей и т.д.);

- Приложения и другие электронные системы, помогающие планировать маршруты и расписание;

Помимо вышеперечисленных информационных технологий, перспективными на современном этапе являются математические методы моделирования. Они помогают более эффективно выполнять следующие операции:

- ✧ принятие управленческих решений;
- ✧ прогнозирование развития туризма в сложных ситуациях;
- ✧ выбор направления развития на рынке;
- ✧ проведение экономического анализа;
- ✧ разработка планов реализации проектов и т.д.

С помощью математических методов моделирования можно значительно улучшить систему управления, поскольку анализ и прогнозы производятся с большей скоростью, а вычисления с большей точностью.

Модели туризма можно классифицировать по структуре и применяемому математическому аппарату следующим образом [13]:

1) Эконометрические. Цель: исследование влияния различных случайных факторов на интенсивность туристической деятельности.

Пример эконометрической модели: модель спроса на туристические услуги. В результате моделирования можно получить прогноз объема спроса, его распределения; проводится исследование влияния различных природных, экономических, демографических и других факторов, оказывающих воздействие на интенсивность туристических потоков.

2) Оптимизационные.

Пример оптимизационных моделей: модели оптимизации функционирования и развития туристических объектов, модели создания новых объектов и улучшения их организационной структуры, а также модели привлекательности инвестирования в туристической отрасли.

3) Модели искусственного интеллекта. Цель: получить достаточно точные результаты прогнозирования, используя методы численной математики.

Пример моделей искусственного интеллекта: модели прогнозирования спроса туристического потока и управления гостиничным сектором, информационно-рекламная деятельность в туризме.

Моделирование процессов, происходящих в туристическом бизнесе, становится необходимостью, поскольку способствует изучению факторов стабильности и роста, позволяет выполнять прогнозные оценки. Результаты моделирования необходимы для выработки стратегии, принятия деловых решений и планирования в туристической сфере на различных уровнях.

Таким образом, современные информационные технологии оказывают огромное влияние на сферу туризма. В современных условиях они привели к автоматизации множества процессов, что, во-первых, значительно ускорило работу туристических компаний и, во-вторых, обеспечило доступ к огромному количеству информации. Это поспособствовало тому, что возрос уровень доверия потребителей к нематериальным туристическим услугам. В настоящее время именно использование знаний информационных технологий

рассматривается как стратегический ресурс развития деловой активности и как способ повышения конкурентоспособности компаний.

ГЛАВА 2

МЕЖДУНАРОДНЫЙ И НАЦИОНАЛЬНЫЙ ОПЫТ ИННОВАЦИОННОГО УПРАВЛЕНИЯ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

2.1 Международный опыт развития инноваций в индустрии туризма

2.1.1. Инновации в сфере туризма и их роль в странах с разным уровнем развития

Во всех странах можно наблюдать разный подход к инновациям: где-то значительная часть государственного бюджета идет на НИОКР и впоследствии страна удивляет весь мир своими открытиями, где-то не имеются собственные разработки, но успешно внедряются зарубежные, а где-то и вовсе не внедряются никакие инновации, что говорит о застое в развитии.

Исходя из данного принципа выделяют три группы стран [40]:

1. Креативные – страны, которые постоянно разрабатывают и внедряют инновации;
2. Адаптивные – страны-последователи, которые не занимаются собственными разработками, но внедряют уже разработанные инновации, тем самым усиливая свою конкурентную позицию;
3. Консервативные – страны, которые по каким-либо причинам не занимаются внедрением инноваций (вследствие экономической отсталости, неразвитости рынка, слабой конкурентной позиции и т.д.).

Есть повод полагать, что существует определенная зависимость между «креативностью» страны и уровнем ее развития. Зачастую к новаторам относятся развитые страны, к последователям – развивающиеся, а к консервативным – неразвитые (страны Третьего мира).

Кроме того, согласно концепции поляризации мирового туристского пространства, выделяются пространственные зоны мирового туристского пространства: центр, полупериферия, продвинутая периферия и глубокая периферия. И здесь также отмечают связь в отношении к инновациям в каждой зоне, полагая, что для центра характерно генерирование инноваций (креативные страны), для стран периферии и полупериферии их последующее

внедрение и распространение (адаптивные страны), а для стран глубокой периферии почти полное их отсутствие (консервативные страны). [26, с. 47]

Для того, чтобы проверить насколько актуально это сейчас, обратимся к Глобальному индексу инноваций 2022. [65]

Согласно Всемирной организации интеллектуальной собственности, все страны (кроме Китая), входящие топ-30 по величине этого индекса, отнесены к группе high-income, то есть имеют высокий уровень дохода. Таким образом, подтверждается мнение, что передовыми странами в области инноваций являются именно развитые.

Это вполне логично: чем больше денег у государства, тем больше оно может позволить себе инвестировать в сферу НИОКР и, следовательно, инноваций.

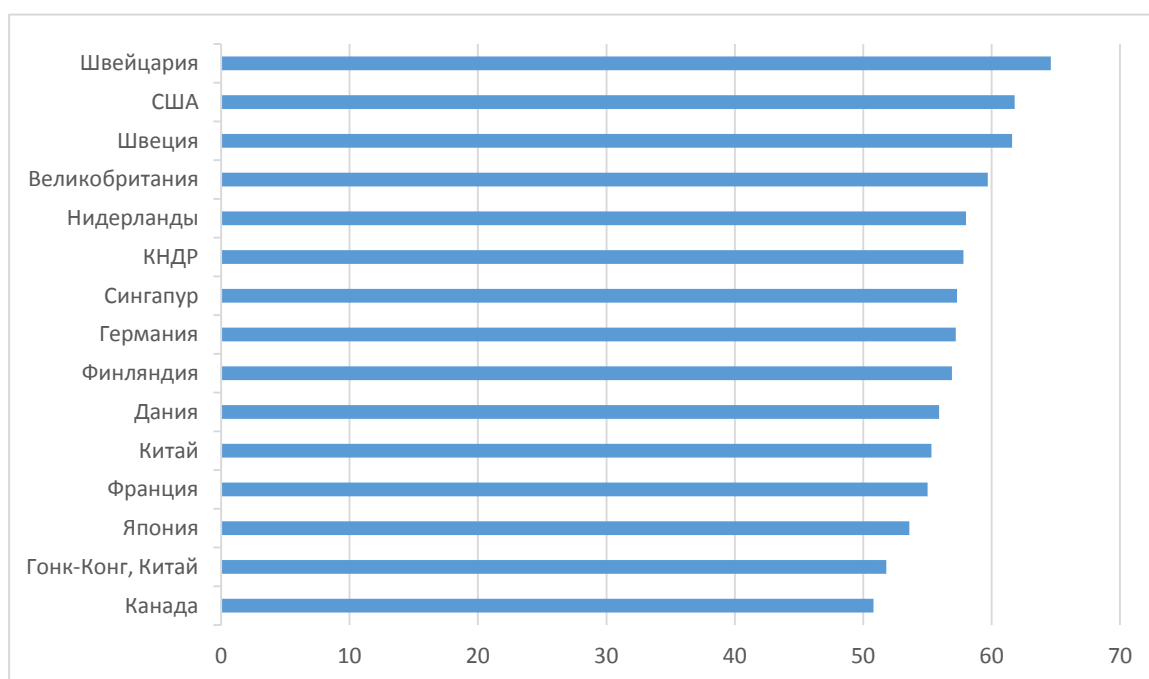


Рисунок 2. Топ-15 стран по величине Глобального индекса инноваций в 2022 году

Источник: собственная разработка на основе [65]

Тем не менее, по мнению автора, ошибочно предполагать, что разработка инноваций – «удел богатых стран». Инновационная деятельность актуальна и для развивающихся стран. Даже если страна не располагает средствами, достаточными для инвестиций в разработку новых технологий, то это не единственный способ внедрения инноваций, это лишь один из их видов – технико-технические (см. главу 1). Как правило, они являются самыми дорогостоящими и доступны далеко не всем. Остальные же 3 вида (продуктовые, организационно-управленческие и маркетинговые) требуют меньше вложений, но приносят не меньший уровень полезности (в зависимости от сфер применения).

Рассмотрим роль инноваций для развивающихся стран на примере сферы туризма. Туристическая деятельность охватывает все страны, независимо от уровня их развития. Именно поэтому инновации играют огромную роль для стран, которые рассчитывают на приток иностранной валюты за счет доходов от въездного туризма. Ведь внедрение инноваций позволит им расширить круг потенциальных потребителей и выйти на новые рынки, поскольку жители стран, где технологическое оснащение, инфраструктура и спектр предлагаемых услуг превосходят то же в стране-дестинации, с меньшей вероятностью отдадут предпочтение такой стране как месту отдыха.

Например, немногих жителей европейских стран привлечет неразвитая страна, где отсутствует возможность расплачиваться с помощью телефона или даже банковской карты, где нет больших торговых центров со всеми удобствами, слабое и нестабильное Интернет-соединение, а также отсутствуют поблизости заведения привычного им уровня, где они смогут интересно провести досуг. И в то же время люди часто выбирают в качестве дестинации страны, где уровень их жизни будет выше обычного, хоть и не на долгий период времени. Потому что для большинства людей туризм – это в первую очередь отдых, и мало кто готов уступить своему привычному уровню комфорта в этот период.

Однако помимо отдыха, есть ещё не маловажный аспект в сфере туризма – впечатления. Именно они играют важнейшую роль в сфере туризма, поскольку вышеупомянутый комфорт – это по сути один из видов этих самых впечатлений. И именно здесь особую полезность приобретают продуктовые инновации. Они не всегда требуют больших денежных вложений, но они могут сделать туристический уникальным и единственным в своем роде, что будет сильнейшим конкурентным преимуществом.

Маркетинговые инновации же будут способствовать эффективным продажам этого туристического продукта. Ведь продукт никогда не принесет доход, каким бы ценным, инновационным и полезным он бы ни был, если о нем никто не знает. И даже если страна не нуждается в продуктовых инновациях и ее дестинации уже сами по себе являются уникальными (например, уникальный ландшафт, история, культура и т.д.), то маркетинговые инновации в сфере туризма будут актуальны для любого государства. Как было отмечено ранее, в современном мире существует жесткая конкуренция между туристическими дестинациями всего мира и маркетинговые инновации могут помочь выделиться из массы других альтернативных предложений.

Таким образом получается, что туристский потенциал также не является фактором, определяющим степень «креативности» страны. Среди креативных стран есть как страны с богатым туристическим потенциалом (например, Германия) и большим потоком въездных туристов (например, Китай), так и

страны с небольшим туристическим потенциалом (например, Сингапур) и страны с более низкими туристическими потоками (например, Швейцария, которая лидирует в рейтинге стран по индексу инноваций (см. Рис. 2.1), но при этом сильно уступает другим странам по количеству иностранных прибытий, доходам от туризма и другим показателям. В то же время, в числе стран-лидеров по количеству иностранных прибытий есть много стран, которые не вошли в топ-20 креативных стран: Италия, Испания, Турция, Мексика, Греция и т.д.

Исходя из этого можно сделать вывод, что туристический потенциал и «креативность» страны тоже никак не взаимосвязаны. Ряд стран попадают в топ и по количеству прибытий, и по величине инновационного индекса, и по степени развитости (например, Германия, Китай, США). В то же время есть страны, которые являются в числе лидеров по одному из этих показателей, но при этом средним или даже отстающим в другом. Точно так же не всегда богатый туристический потенциал означает высокий доход от сферы туризма. Например, Бразилия, обладающая высоким туристическим потенциалом (уникальные ландшафты Амазонии и всемирно известные карнавалы), сильно уступает в экспорте туристических услуг Гонконгу, который не может похвастаться такими богатствами. Именно поэтому инновации в сфере туризма актуальны как для стран с богатым туристическим потенциалом, так и странам, которые имеют ограниченные туристские ресурсы, трудности в развитии традиционных видов туризма и другие сдерживающие факторы.

Поэтому можно сделать вывод, что случай каждой страны уникален и каждую необходимо рассматривать в отдельности. Не всегда можно сказать, что является в этом случае причиной, а что следствием. Но одно можно сказать наверняка: независимо от уровня развития страны или величины ее туристического потенциала, грамотное внедрение инноваций в туризме – эффективный способ по увеличению доходов от этой сферы.

Таким образом, инновации являются не единственным фактором привлечения туристов, поскольку существуют и другие причины их приезда (деловые поездки, поездки к родственникам, интерес к данной стране или ее природному и культурному потенциалу и т.д.), но инновации в значительной степени повышают привлекательность страны, где они применяются, в глазах туристов, повышают ее имидж и увеличивают вероятность того, что страну им захочется посетить снова, формируя при этом круг лояльных потребителей.

2.1.2. Зарубежный опыт инноваций в сфере гостеприимства

Гостеприимство – сфера с большим потенциалом для внедрения инноваций. Они могут быть применены в области оснащения отелей и гостиниц (техничко-технологические инновации), так и в области маркетинга и менеджмента (маркетинговые и организационно-управленческие инновации). Однако наибольший интерес в данной сфере вызывают именно инновации на уровне концепции отеля, придающие ему наибольшую уникальность – продуктовые инновации.

В современном мире предложение рынка гостеприимства во всем мире достаточно большое, что создает в каждой отдельной стране (особенно в тех, которые пользуются популярностью у туристов) высокий уровень конкуренции. Сегодня большинство отелей и других предприятий сферы гостеприимства предлагают достойный уровень комфорта и качества услуг, поэтому выделиться на рынке становится всё труднее. Ведь для большинства основная цель поездки – это впечатления, которые большинство туристов получают, посещая различные мероприятия, экскурсии, заведения и предпринимая другие виды активности, а место их остановки в этот период для многих является второстепенным моментом.

Поэтому некоторые продуктовые инновации в данной области стали настоящим «прорывом» в сфере гостеприимства, превратив для многих туристов отель из простого места для остановки в саму дестинацию, ради которой они хотят приехать, и которая сама по себе дарит им впечатления.

Примером такой дестинации является отель в немецких Альпах «Iglu-Dorf Zugspitze» - одна из семи снежных деревень на вершине горы в Германии, где все здания построены полностью из снега. Это сезонный отель, который отстраивается рабочими каждый год заново. После того, как рабочие воздвигнут стены и потолок, приезжают художники и скульпторы и украшают помещение снежного отеля изнутри. Данный отель ориентирован в первую очередь на сноубордистов и лыжников, которые приезжают в Альпы, чтобы покататься, и которым гораздо удобнее остановиться в отеле на вершине горы, нежели каждый день подниматься вверх по склону. Кроме того, целевой аудиторией данного отеля являются влюблённые пары, и он позиционирует себя как очень романтическое место, где можно организовать романтический ужин, совместный поход в сауну, взять номер с джакузи и вместе наслаждаться красотой зимних Альп. Помимо этого, туда часто приезжают компаниями, в том числе, чтобы необычно отметить какое-то важное событие – свадьбу, провести корпоратив и т.д. [66]

Данный отель также является уникальным кейсом сферы гостеприимства в области маркетинга, менеджмента и технологий. Сама по себе инновационная задумка влечет за собой череду инноваций и в других сферах. Уникальная концепция подразумевает уникальное позиционирование (маркетинг), необычные условия, в которых расположен отель, дают потенциал для инноваций в области управления персоналом. Ведь жить персоналу нужно будет в таком же иглу прямо в самой деревне, что уже не совсем типично для стандартного менеджмента. Поскольку в снежные стены невозможно встроить камеры наблюдения, и к тому же предполагается, что в номерах вовсе отсутствуют двери, то в таком отеле должны вводиться нестандартные, а может даже и инновационные меры безопасности. Кроме того, для полноценного и тем более комфортного нахождения в таком отеле на вершине горы менеджерам необходимо оборудовать кухню для приготовления пищи жителям целой деревни (а также самого персонала) и обеспечить в случае необходимости хотя бы первую медицинскую помощь (особенно учитывая тот факт, что большая часть туристов – сноубордисты и лыжники). Всё это и многое другое – это нестандартная ситуация в сфере не только гостеприимства, но и менеджмента. Ведь чтобы управлять чем-то инновационным, нужна инновационная система управления. И в таком случае компании лучше придерживаться гибкой, ситуационной стратегии менеджмента, поскольку в нестандартных экстремальных условиях администрация должна быть готова решить любую непредвиденную ситуацию, не имея четкой инструкции и руководства к действию.

Другим инновационным решением в сфере гостеприимства стал отель «Henn-na Hotel» в Японии. Это первый в мире отель, где часть персонала – роботы.

В таком отеле персонал (в частности администрация) должен быть технически «подкован», чтобы иметь возможность решить проблемы, которые в теории могут возникнуть. Кроме того, в числе персонала должны быть очень хорошие и квалифицированные инженеры и робототехники, способные не только устранить возникающие неполадки и обеспечить обслуживание техники, но и которые будут заняты в процессе дальнейших научных разработок, постоянно совершенствуя роботов, улучшая их характеристики и результаты работы.

Следует упомянуть, что в ближайшие годы (а именно к 2025 году, как обещается в СМИ) уже будет возможность принять участие в исключительно новом виде туризма – космический туризм. Ожидается, что такие туры будут длиться около 7-10 дней и будут включать в себя проживание в космическом корабле и по совместительству отеле со всеми удобствами. Очевидно, что такой

незаурядный вид путешествий будет полностью состоять из разного рода инноваций и будет требовать особого подхода к управлению.

Однако инновации влечь за собой не столь кардинальные изменения в глазах туристов, но колоссальные изменения для всей индустрии в целом. Когда-то появление в США первой в мире сети отелей Hilton стало поворотным событием в подходе к организации сферы гостеприимства и важнейшей организационно-управленческой инновацией. Не останавливаясь на этом, отели сети Hilton продолжают считаться одними из лучшими в мире за счет регулярного внедрения инноваций для повышения уровня комфорта гостей.

Несмотря на то, что на уровне идеи и концепции отели сети Hilton ничем не отличаются от других пятизвездочных отелей класса люкс, они регулярно внедряют различные технико-технологические инновации, которые повышают качество их услуг. Так, отели сети Hilton стали первыми отелями, где в номерах устанавливали кондиционеры и ставили телевизоры. Компания Hilton Hotels & Resorts первой в мире предложила бизнес-модель «отель в аэропорту» (Сан-Франциско, 1959 г.), начала расширение бизнеса путем договора франчайзинга (1960-е гг.), внедрила бизнес-модель интегрированного гостиничного и игорного бизнеса в Лас-Вегасе (1970-е гг.), разработала централизованную систему бронирования для сети отелей на основе компьютерных технологий (1973 г.), предложила корпоративную программу лояльности Hilton Honors (1987 г.), приступила к реализации программы Hilton Huanying (2011 г.), ориентированной на создание комфортных условий и адаптированной среды для китайских путешественников. [26, с. 202]

Инновации – это настолько креативный и непредсказуемый инструмент, способен изменить самое базовое понимание чего-либо. Так, сфера гостеприимства на современном этапе далеко не всегда ассоциируется с отелями, гостиницами и прочими заведениями. Инновационный интернет-сервис Airbnb стал поворотным изобретением в индустрии гостеприимства, предложив туристам легкий и удобный способ аренды частного жилья, отвечающий инновационной идее «экономики совместного потребления». Сервис Airbnb, выступая серьезным конкурентом традиционной индустрии гостеприимства, предлагает уникальное разнообразие вариантов проживания и стал одним из наиболее успешных стартапов в современной мировой экономике.

2.1.3 Инновации в сфере туризма в США

США – один из наиболее ярких примеров успешного внедрения инноваций во многих сферах и индустрия туризма не стала исключением. Особенный интерес представляет то, что по умолчанию страна не располагает богатым туристическим потенциалом: удаленность от западноевропейского и восточноазиатского рынков, а также отсутствие разнообразного историко-культурного наследия создают дополнительные трудности в привлечении иностранных туристов. Тем не менее, США на современном этапе является одной из популярнейших туристических дестинаций во всем мире и одним из лидеров в рейтинге стран по экспорту туристических услуг. Основной причиной этому являются разработанные и успешно внедренные инновации.

На примере США можно увидеть, что инновации способны превратить то, что изначально рассматривалось как недостаток, в свое достоинство. К примеру, удаленность от Европы и Азии являлось значительным препятствием для успешного развития международного туризма в стране. Именно это и спровоцировало появление лучших в мире авиакомпаний «Боинг», с помощью которых американцам удалось снизить стоимость на воздушные перевозки, вследствие чего поездка в США уже не так пугала иностранных туристов своими ценами, как раньше. Помимо привлекательных цен, компании «Боинг» удалось сформировать сильный бренд, который имеет хорошую репутацию, предлагая своим клиентам высокий уровень сервиса и безопасности.

Что касается другого «слабого места» США как туристической дестинации, заключающегося том, что историко-культурное наследие страны сильно уступает многим другим, то с этим также безотказно справились инновации. Если нет собственных аттракций, появившихся в ходе истории и развития культуры, то можно создать собственные. Так США стали широко известны во всем мире за счет большого количества тематических парков развлечений, которых насчитывается несколько сотен в стране. Disney Land, Disney World, Universal Studios, Sea World и другие американские парки развлечений сегодня являются одними из наиболее известных, посещаемых и успешных в коммерческом отношении туристских объектов мира. Инновационная бизнес-идея создания высокодоходных искусственных туристских аттракций в виде тематических парков развлечений вблизи крупных городов и популярных курортов успешно распространилась из США в другие страны. Это является свидетельством того, что искусственно созданные аттракции не уступают памятникам истории и культуры по интересу, вызываемому у туристов.

Кроме того, сама по себе идея создания тематических парков гениальна с той точки зрения, что такая дестинация будет интересна абсолютно разным группам населения: и детям, и взрослым. В отличие от большинства культурных объектов, ценность и красота которых редко бывает понятна детям,

и поэтому семьи с детьми с большей вероятностью посетят место, где будет интересно и весело всем, а не только родителям.

К тому же, сложно переоценить роль маркетинговых инноваций, которые используются США, чтобы создать имидж страны, которую хочется посетить не столько ради посещения конкретных мест, сколько ради познания знаменитого американского образа жизни, который так активно пропагандируется в СМИ и кинематографе. США привлекают множество туристов не только своими историческими и культурными достояниями (музеи, выставки), но и своими современными символами американской мечты. Среди обязательных к посещению мест в США можно выделить Голливуд – «фабрику грез», Лас-Вегас – «город греха», Нью-Йорк с его знаменитыми небоскребами, такими как Эмпайр-стейт-билдинг, и его известными улицами и районами, такими как Бродвей, Таймс-сквер, Уолл-стрит, Пятая авеню. Для многих туристов посетить эти мировые достопримечательности и поделиться своими фотографиями в социальных сетях – важная цель путешествия.

Многочисленные туристы посещают не только историко-культурные (музеи, выставки) и природные объекты США, но и современные брендовые символы Америки. В число «must see» достопримечательностей США входят Голливуд – «мировая столица киноиндустрии», Лас-Вегас – «мировая столица азартных игр», панорамный вид на Нью-Йорк со смотровой площадки на 86-м этаже небоскреба Эмпайр-стейт-билдинг, прогулки по всемирно известным авеню и кварталам Манхэттена – Бродвей и Таймс-сквер, Уолл-стрит, Пятая авеню с эксклюзивными бутиками и небоскребами деловых кварталов. Побывать в этих всемирно известных местах, поделиться в социальных сетях фотографиями на их фоне – существенный мотив для многих туристов. [26, с. 200]

В ответ на популярность и важность темы экологии в США появилась такая инновационная форма экотуризма, как маркированные «зеленые тропы» (например, Blue Ridge, пользующаяся большой популярностью у туристов).

Таким образом, несмотря на заведомо невысокий туристический потенциал, США удалось в значительной степени развить свою сферу туризма и занять лидирующие позиции в мировых рейтингах лишь благодаря активному внедрению инноваций в различных их проявлениях, вследствие чего так называемые «недостатки» туризма в США превратились в преимущества. Такое активное внедрение различного рода инноваций связано в первую очередь со свободным развитием частного предпринимательства и, соответственно, высокой конкуренции между субъектами рынка туристических услуг, которая побуждает их вырабатывать новые идеи и новые модели ведения бизнеса. Исходя из всего этого, следует сделать заключение, что активное развитие

инновационного процесса редко связано с богатством и изобилием ресурсов, а, напротив, стимулируется наличием негативных факторов.

2.2 Национальные особенности управления в индустрии туризма

2.2.1 Управление индустрией туризма в Республике Беларусь на современном этапе

Республика Беларусь является развивающейся страной, которую, согласно концепции поляризации мирового туристского пространства, относят к периферии. Тем не менее, транзитное положение страны на границе с ЕС является важной предпосылкой для улучшения геоэкономического положения страны на мировом туристском рынке путем перехода из зоны периферии в «близкую полупериферию». Для этого требуются проведение открытой туристской политики и либерализация бизнеса в туристском комплексе, которые позволят ускорить поток инноваций и инвестиций в сектор туризма и гостеприимства, минуя «посредников» из полупериферии. [26, с. 59]

Как и во многих других странах, сфера туризма в Республике Беларусь регулируется государством и развитие ее напрямую зависит от принимаемых государственными органами правовых актов. Основами регулирования сферы туризма в Республике Беларусь являются закон «О туризме», в котором изложены общие принципы функционирования туризма в государстве, Постановления Совета министров, Указы Президента, которыми регламентируются, как правило, меры государственной поддержки и развития той или иной сферы (например, агроэкотуризма), а также иного рода нововведения (например, создание туристических зон и ведение государственного кадастра туристических ресурсов и т.п.).

Кроме того, на регулярной основе Совет Министров утверждает Национальную стратегию развития туризма в Республике Беларусь (на данный момент действует стратегия до 2035 года), целью которой является максимальная реализация туристического потенциала Республики Беларусь на внутреннем и внешних рынках на основе целенаправленных и согласованных действий государственных органов, предпринимательского сообщества и граждан. [32]

Таким образом, следует отметить, что в основном развитие туризма в Республике Беларусь зависит в первую очередь от норм государственного регулирования.

Рассмотрим один из примеров, когда государственное регулирование в Республике Беларусь позволило сильно увеличить въездные туристические потоки.

Одним из факторов, который зачастую усложняет прибытие иностранных туристов в страну, - это сложности в получении визы. В зависимости от цели визита и сроков пребывания она может быть транзитная, краткосрочная и долгосрочная, также въездные визы делятся на однократные, двукратные и многократные.

Развитию туризма в Беларуси способствовал Указ Президента Республики Беларусь от 9 января 2017 г. «Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан» [34] и Указ «Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан» от 26 декабря 2017 года с расширением безвизовой территории на западе страны [35].

Кроме того, в Беларуси действуют несколько безвизовых режимов, установленных решением главы государства – с утвержденными сроками и условиями пребывания. Благодаря этому иностранцы, которым, как правило, белорусская виза нужна, также могут посетить страну в упрощенном порядке:

- до 30 дней – побывать в любой точке Беларуси при условии прилета и вылета через Национальный аэропорт Минск;
- до 15 дней – посетить безвизовую зону (она распространяются, в том числе, на крупнейшие города запада страны – Гродно и Брест) при наличии предварительно оформленного документа на индивидуальное или групповое посещение зоны.

Тем не менее, простого снятия ограничений на въезд недостаточно, поскольку главное, что необходимо иностранным туристам, чтобы посетить страну, – это стимул. И если туристы не имеют личных причин для приезда (семейные, командировки и т.д.), то их необходимо заинтересовать, дать им причину выбрать именно Беларусь в качестве пункта назначения.

Для того, чтобы оценить привлекательность Республики Беларусь как туристской дестинации на современном этапе, составим SWOT-анализ (табл. 2.1).

Таблица 2. – SWOT-анализ привлекательности Республики Беларусь как туристической дестинации для иностранных туристов

<i>Сильные стороны (Strengths):</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses):</i>
• Близость к Западной Европе, Скандинавии – туристическому рынку с очень высоким финансовым потенциалом;	• Отсутствие гор, выхода к морю и каких-то других особенностей ландшафта (например, водопадов,

• Соседство со странами Балтии, Россией, Украиной является серьезным ресурсом к развитию трансграничного туризма; • Благоприятный и разнообразный климат; • Многовековая и богатая история, самобытная культура (15 тыс. объектов, имеющих историческую, культурную, архитектурную значимость); • Большой процент территории покрыт лесами; много рек, озер; • Имеются месторождения лечебных грязей; • Невысокая стоимость отдыха по сравнению с развитыми странами.	каньонов и т.д.); • Недостаточно развитая туристическая инфраструктура; • Отставание по развитию информационных технологий; • Слабый бренд и низкая осведомленность иностранцев о туристическом предложении Республики Беларусь; • Низкое качество обслуживания, плохой уровень владения иностранными языками; • Отсутствие масштабных международных мероприятий (крупных интересных выставок, таких как Экспо и т.д.)
<i>Возможности (Opportunities):</i> • Большое количество исторических событий создают потенциал для развития событийного туризма; • Большой процент лесистой местности, где живет многообразие диких животных, – потенциал для развития охотничьего туризма; • Многочисленные реки, озера, а также лечебные грязи – потенциал для развития оздоровительного и wellness-туризма; • Разнообразие климата и природных условий позволяет диверсифицировать туристическое предложение Республики Беларусь (например, катание на лыжах зимой, отдых в доме у озера летом, охота осенью и т.д.).	<i>Угрозы (Threats):</i> • Сложная политическая ситуация, из-за которой у иностранцев нет желания приезжать; • Множество санкций и неодобрение мирового сообщества; • Падение уровня экономики вследствие снижения экономической активности, «утечки умов», санкций и т.д; • Уход многих компаний и брендов с белорусских рынков создает дополнительные ограничения для иностранцев.

Источник: Собственная разработка автора

Согласно Национальной стратегии развития туризма в Республике Беларусь до 2035 г., приоритетными видами туризма для дальнейшего развития на данный момент являются: агроэкотуризм, гастрономический туризм, МІСЕ-туризм, культурно-познавательный, лечебно-оздоровительный, медицинский, ностальгический, образовательный, охотничий, промышленный, религиозный, событийный и т.д. Данные направления коррелируются с сильными сторонами и возможностями, представленными в SWOT-анализе (табл. 2.1).

Для того чтобы реализовать стратегию, в 2019 году правительством были утверждены составы рабочих групп Межведомственного экспертно-координационного совета по туризму при Совете Министров Республики Беларусь (МЭКС), которые закреплены за тем или иным государственным органом, ответственным за развитием отдельного направления.

Таким образом, государственное регулирование является основой развития туризма в Беларуси, предопределяющей направления развития, вырабатывающей решения по улучшению, а также обеспечивающей ресурсы для реализации задуманного. Туризм Республики Беларусь имеет неплохой потенциал, имея как негативные, так и положительные черты. Этот потенциал необходимо лишь правильно реализовать, в чем могут быть эффективны различного рода инновации. Развитие и успех туристской отрасли на мировом рынке в большинстве своем зависит от того, насколько эта отрасль поддерживается государством и насколько серьезно ставится вопрос по ее улучшению.

2.2.2 Перспективы внедрения инноваций в сферу туризма Республики Беларусь

Как было отмечено ранее, Республика Беларусь обладает неплохим потенциалом для развития отдельных видов туризма, на что в основном и нацелена Национальная стратегия развития туризма Республики Беларусь до 2035 года. Для реализации этой цели проводится работа по совершенствованию туристического потенциала и туристических ресурсов, а также более эффективному их использованию. Всё это направлено на то, чтобы увеличить свою конкурентоспособность и завоевать более значительную долю на международном рынке туристических услуг. Для этих целей особенно эффективным будет такой инструмент, как инновации.

На современном этапе Республика Беларусь имеет черты как адаптивного, так и консервативного игрока на международном рынке инноваций, занимая в 2022 году 77-е место в рейтинге стран по индексу

инноваций (38-е место среди 39 стран Европы). Это связано с тем, что какие-то инновации в силу отсутствия необходимого технического оснащения и прочих ресурсов не внедряются вовсе, а остальные внедряются, но со значительным опозданием от развитых стран.

Значительное опоздание может быть в первую очередь следствием того, что не все инновации смогут хорошо «прижиться» в Республике Беларусь. Например, тенденция создания малых частных гостиниц не получила широкого развития в Беларуси, в отличие от ряда других развитых стран.

Тем не менее, развитие гостиничного сектора является одной из приоритетных задач Национальной программы развития туризма до 2035 года. На сегодняшний день основными проблемами в функционировании рынка гостиничных услуг Республики Беларусь являются:

- тенденция заполнения отечественных рыночных ниш иностранными операторами;
- отсутствие национального белорусского оператора на современном этапе развития рынка в Беларуси;
- сегмент гостиниц уровня трех звезд и ниже остается в Минске, как и в целом в Беларуси, незаполненным и представлен в основном предприятиями с весьма низким уровнем обслуживания и скудным набором услуг;
- по-прежнему острой остается проблема эффективного менеджмента для национальных гостиниц. [64, с. 4]

Основными направлениями внедрения инноваций в гостиничную сферу Республики Беларусь могут стать:

1. Автоматизация бизнес-процессов front-офиса с помощью информационных технологий.

Удачными примерами для автоматизации процессов front-офиса (взаимодействие сотрудников непосредственно с клиентами) являются такие белорусские платформы, как Holiday.by, belarushotels.by, Vetliva, позволяющие дистанционно бронировать места размещения в белорусских отелях и гостиницах. Такой подход является более предпочтительным для туристов, а также экономит рабочее время персонала отеля и позволяет им уделить больше внимания другим задачам.

Эти платформы можно усовершенствовать, добавив функцию «личного помощника» (на базе искусственного интеллекта), который мог бы ответить на вопросы, которые возникают у туристов при бронировании отеля (есть ли поблизости фитнес-центр или является ли отель доступным для людей с инвалидностью и прочая информация, которую не всегда легко найти самостоятельно).

Систему с похожим принципом можно было бы применять и для внутреннего пользования. Например, чтобы гости могли в таком электронном

режиме вызвать помощь или заказать услугу без необходимости звонить по телефону. Это облегчило бы процесс коммуникации, поскольку не все гости и не все сотрудники владеют иностранными языками, и гостям было бы проще сориентироваться в приложении, нежели в телефонном разговоре.

2. Автоматизация бизнес-процессов back-офиса.

Для этого могут использоваться различного рода корпоративные платформы. Например, электронный планер, где можно было бы посмотреть статус каждого номера («занят», «свободен» или «забронирован»), посмотреть какую-то более подробную информацию, кликнув на иконку каждого номера, а также смотреть подробную аналитику по каждому клиенту).

С помощью этой же технологии можно также планировать загрузку и конференц-залов, банкетных залов, переговорных, а также других дополнительных помещений в отеле.

Работа обслуживающего персонала может быть автоматизирована посредством ресурсов, где горничные могли бы отмечать, какой номер уже убран, и чтобы можно было видеть, какие номера еще необходимо убрать. Сантехник, столяр и другие рабочие могли бы получать посредством такой системы уведомления о необходимости починить что-то в конкретном номере (это сэкономило бы время сотрудников на личную передачу этой информации).

3. Расширение спектра услуг (в том числе посредством совершенствования инфраструктуры).

Еще одной из инноваций в белорусских отелях является наличие фитнес и спа-центров, поскольку для некоторых гостей она является первостепенной. Тем не менее, сейчас это не является чем-то необычным, и гостиничному сектору Республики Беларусь нужны новые инновации в этой области.

Например, актуальными для сферы гостеприимства являются косметологические услуги, а также услуги салона красоты, поскольку зачастую туристы приезжают на какое-то мероприятие или бизнес-встречу, где им необходим соответствующий внешний вид, а для кого-то просто важно выглядеть красиво во время отдыха, чтобы хорошо получаться на снимках.

Продолжая тему фотосессий, популярной услугой сегодня является инста-гид – человек, который может проконсультировать туристов на тему, где и как можно сделать красивые фотографии и как впоследствии оформить это в своем профиле в социальных сетях. Кроме того, отельной услугой может идти профессиональная фотосессия, как выездная, так и тематическая в определенной локации.

4. Развитие инфраструктуры инклюзивного туризма и увеличивать степень доступности белорусских отелей.

Люди с особыми потребностями составляют более 30% всего населения планеты, поскольку эта группа включает не только людей с инвалидностью, но

и пожилых людей, беременных женщин, детей и так далее. Данный сегмент составляет значительную часть целевого рынка и поэтому белорусским отелям необходимо совершенствовать свою инфраструктуру, чтобы быть доступными для большего количества людей, тем самым расширяя свою целевую аудиторию.

5. Повышение лояльности клиентов при помощи инноваций.

К примеру, разработка новых программ лояльности, позволяющих подбирать персонализированные методы поощрения.

Кроме того, в номерах можно устанавливать специальные системы «запоминания» предпочтений клиента – любимую музыку, комфортный микроклимат и яркость освещения, температуру воды в ванной и воздуха в номере. [64, с. 4] При повторном посещении гостю будет приятно, что всё организовано в соответствии с его предпочтениями, и это будет значительным преимуществом данного отеля в его глазах.

Помимо инноваций в сфере гостеприимства, следует также уделить внимание и инновациям в других направлениях туристской индустрии, поскольку сфера гостеприимства зачастую обеспечивает лишь комфортное пребывание, но сама цель поездки заключается в потреблении иных туристических услуг.

В целях диверсификации предложения туристических услуг в Республики Беларусь необходимо использовать продуктовые инновации, которые бы базировались на сильных сторонах белорусского туристического сектора.

1. Использование историко-культурного потенциала.

Например, устраивать квесты в белорусских замках, инсценировать яркие исторические события, разыгрывать сцены из книг и фильмов, разрабатывать экскурсии с элементами геймификации. Таким образом, некоторые дестинации станут более интересными и привлекательными для молодежи. Ведь молодежь могла бы стать целевой аудиторией многих туристических дестинаций, поскольку это сегмент, не обладающий большим количеством денег и не всегда имеющий возможность выехать за границу. Многим молодым людям было бы интересно поехать по родной стране, если бы были хорошо популяризированные, разрекламированные инновационные экскурсии и другие мероприятия, которые они бы могли посетить. Тем не менее, на данный момент, большинство молодых людей ездят в другие города Беларуси лишь во время организованных школьных поездок.

2. Использование национального колорита для разработки и внедрения новых видов туризма.

Интересным внедрением в данной теме является развитие крафтового туризма – это инновационный вид туризма, который пока рассматривается в

Республике Беларусь только в теории. Он подразумевает туры или экскурсии «ручной работы», то есть составленные не профессиональным туроператором, а обычными людьми, которые заинтересованы в сфере туризма и хотят внести свое инновационное видение в процесс создания туристической услуги. Помимо того, что такой продукт получится очень персонализированный, потому что будет базироваться на уникальном видении его автора, он также будет персонализированным с той точки зрения, что в нем могут принимать участие группы от 1 человека. А индивидуальный подход в сфере услуг – это главный тренд в современных условиях.

Крафтовый туризм подразумевает тесную связь между автором тура и его участниками, а также максимальное вовлечение участников в различные процессы посредством добавления большого количества интерактивных элементов (например, помощь в приготовлении хлеба в агроусадьбе или самостоятельное управление речным паромом и т.д.).

Крафтовые элементы можно вставлять в классические (групповые) туры, стандартизированные программы. Например, становится популярным включение в такие программы ремесленных мастер-классов, посещение ремесленных выставок-ярмарок с покупкой сувениров, экскурсии по агроусадьбам и экологическим тропам, дегустации крафтовой продукции. [28, с. 123]

3. Кооперация различных субъектов сферы туризма с целью усовершенствования предлагаемых ими туристических услуг (кластеризация).

Хотя по сути сама по себе идея объединения не является чем-то инновационным, тем не менее, посредством сотрудничества различных бизнес-единиц в сфере туризма могут появиться новые туристические продукты, которые привлекут новых клиентов всем партнерам. Например, сотрудничество отеля и находящегося по соседству ресторана. Отель может предлагать своим гостям привлекательную скидку в конкретном ресторане, а ресторан в свою очередь платить часть выручки отелю с каждого гостя, который пришел из этого отеля. Отель в таком случае может избежать издержек на содержание собственной кухни (или в противном случае просто получать пассивный доход), а ресторан значительно расширит круг своих посетителей, увеличив оборот. Привлекательность такого сотрудничества заключается в том, что сфера гостеприимства и общественного питания неразрывно связаны между собой, и туристы редко предпочитают готовить самостоятельно, находясь на отдыхе, а, напротив, готовы побаловать себя изысканными местными блюдами.

И самое главное: никто от такого сотрудничества ничего не теряет.

Другим примером сотрудничества в сфере туризма могут стать субъекты крафтового туризма, а именно частные создатели туров и экскурсий, и владельцы агроусадьб. Таким образом, у частных предпринимателей в области

крафтового туризма появятся площадки для осуществления своих задумок, а владельцы агроусадеб при этом увеличивают приток гостей за счет тех, кто будет заинтересован в крафтовом туре и будут иметь возможность заработать новых постоянных гостей при условии, что им понравится место своего пребывания во время экскурсии или тура.

Таким образом, Республика Беларусь имеет черты адаптивного субъекта инновационной деятельности, чему свидетельствует развитие новых видов туризма (экологический, сельский, MICE и др.), предложение интерактивных экскурсий-анимаций, появление отелей международных гостиничных сетей, внедрение современных интернет-технологий, активное использование глобальных систем резервирования, либерализация визового режима и др. Тем не менее, все перечисленные выше инновации внедрились в Республике Беларусь со значительным запаздыванием по отношению не только к странам-лидерам в сфере международного туризма и в сфере инноваций, но даже по сравнению с соседними государствами Центральной и Восточной Европы (Польша, Литва, Латвия), выступающими в качестве прямых конкурентов за привлечение туристических потоков. Более того, для Беларуси характерны черты и консервативного участника инновационной деятельности, о чем свидетельствует еще пока недостаточная развитость туристической инфраструктуры и современных технологий, отсутствие элементов гибкого динамического ценообразования на услуги перевозчиков и большинства средств размещения, несформированность необходимой информационной среды для самостоятельных путешественников, отсутствие узнаваемых национального и региональных брендов дестинаций, и т.д., что отражает периферийное положение страны в системе мирового туристского рынка. [26, с. 204]

2.3 Специфика регулирования туризма в постковидный период

Влияние пандемии и последующего за ней повсеместного карантина на международный туризм невозможно отрицать. Она стала переломным моментом в развитии сферы туризма любой страны, отобрав возможность у туристов свободно перемещаться не только по земному шару, но и в пределах родного города, и обанкротив тем самым большое количество туристических фирм и других связанных со сферой туризма организаций.

В такое непростое для человечества время инновации выступают не просто способом выделиться среди конкурентов на рынке или привлечь новую

аудиторию, а самым настоящим инструментом выживания. Только гибкие, быстро адаптирующиеся ко внешним изменениям компании, которые вовремя приняли необходимые инновационные меры, смогли выйти из ситуации мирового кризиса с наименьшими потерями.

Ярким тому примером стала сеть отелей Hilton, которая известна своей высокой чувствительностью ко внешней среде и умением быстро к ней адаптироваться, вследствие чего ей так часто удавалось первой в мире придумывать и внедрять инновационные идеи, примеры которых рассматривались в предыдущих разделах. Ситуация с пандемией не стала исключением – компания быстро подстроилась под ситуацию, и с целью гарантировать своим гостям безопасность успешно применила следующие меры:

- пульт от телевизора обрабатывался и запаковывался в пленку перед заселением каждого нового гостя;
- стеклянные стаканы в каждом номере были заменены на одноразовые;
- на ресепшн было оперативно установлено разделительное стекло, позволяющее посетителям и персоналу общаться и видеть друг друга, при этом не обмениваясь бактериями и не распространяя инфекцию;
- всем гостям, а также и персоналу, на входе в отель измеряли температуру;
- была разработана специальная программа Hilton CleanStay. Это инновационная программа, основывающаяся на строгих стандартах уборки, которая подразумевает расширенное обучение членов команды и более скрупулезную уборку общественных мест, чтобы обеспечить гостям максимально безопасное и беззаботное пребывание.
- в рамках этой программы также осуществлялось сотрудничество с компаниями Reckitt Benckiser (RB) и Mayo Clinic с целью получения необходимых знаний о правилах гигиены и дезинфекции, а также поставки антисептических средств.

Таким образом, компании удалось по возможности обезопасить своих клиентов, не потеряв, а может даже и укрепив хорошую репутацию, и сохранить хотя бы то небольшое количество клиентов, которые до сих пор нуждались в гостиничных услугах.

Однако даже такие решительные и своевременные меры не могли уберечь ни одну компанию, работающую в сфере туризма и гостеприимства, от огромного дефицита клиентов.

Пандемия коснулась всех без исключения: начиная от туристических операторов и турагентов, заканчивая гостиницами и специализированными сайтами (такими как Holiday.by и Vetliva). Деятельность организаций, а особенно крупных компаний, не окупалась, и чтобы компании выжить в это непростое время на рынке не обанкротившись, большинством компаний был принят ряд организационно-управленческих мер по сокращению расходов. Это были разные меры в зависимости от деятельности компании, однако были и общие – например, сокращение часть персонала. Это было логично с той точки зрения, что в сфере туризма не было работы и не было необходимости в таком количестве персонала, как раньше. Тем не менее, большинство руководителей столкнулись с дилеммой: сокращать значительную часть персонала с риском не набрать таких же квалифицированных и опытных специалистов после пандемии или же сохранить штат своих сотрудников с риском, что пандемия затянется и понадобится большое количество времени на восстановление всей индустрии туризма.

Что касается изменений в поведении самих туристов, то не все были готовы отказаться от путешествий в полной мере. И поэтому закрытые границы спровоцировали рост интереса к внутреннему туризму.

Так, в 2021 г.: стоимость туров, оплаченных туристами, экскурсантами по внутреннему туризму, составила 54,1 млн рублей (в 2020 г. – 21,7 млн рублей); численность организованных туристов и экскурсантов – граждан Республики Беларусь, направленных в туры в пределах территории нашей страны, составила 1187,9 тыс. человек (темп роста к 2020 г. – 207,9 %); численность размещенных лиц в гостиницах и аналогичных средствах размещения – граждан Республики Беларусь, составила 1072,6 тыс. человек (темп роста к 2020 г. – 142,9 %); численность размещенных лиц в санаторно-курортных, оздоровительных организациях и других специализированных средствах размещения – граждан Республики Беларусь, составила 749,6 тыс. человек (темп роста к 2020 г. – 135,2 %); численность туристов, обслуженных в агроэкоусадебках, – граждан Республики Беларусь, составила 548,8 тыс. человек (темп роста к 2020 г. – 130,0 %); в 1,5 раза увеличилась посещаемость особо охраняемых природных территорий; в 1,6 раза возросло количество проводимых событийных мероприятий по гастрономическому туризму. [51]

Довольно предсказуемым последствием пандемии стал повышенный интерес к оздоровительному и санаторно-курортному туризму. Имея подобные предпочтения, белорусы зачастую отдают предпочтения отечественным здравницам из-за хорошего соотношения «цена-качество», что также повышает количество поездок внутреннего туризма.

Еще одно кардинальное изменение в трендах, которое повлекла за собой пандемия – это массовая переориентация на индивидуальные туры. В первую

очередь популярность этого тренда связана с безопасностью из-за минимизации контакта с другими людьми. Если раньше люди ходили на густо населенные пляжи, чтобы провести день на море, то сейчас желание абстрагироваться от посторонних людей стоит выше. Ответвлением этого тренда стал новый вид туризма, который появился совсем недавно и стал популярным среди жителей развитых стран, - “mindful tourism”. Этот новый вид туризма подразумевает осознанное потребление туристических услуг, когда во время поездки туриста ничто не отвлекает, он никуда не торопиться, у него есть время обдумать какие-то моменты. Многие предпринимают такой вид туризма, чтобы снять стресс, которого так много в современном мире, побыть наедине с собой и поправить своё ментальное здоровье. Это все довольно актуально на сегодняшний день для большинства людей и в то же время так сложно это осуществить во время массового туризма и групповых туров, когда есть жесткий регламент, спешка и прочие внешние раздражители.

Вторая причина, по которой индивидуальный туризм стремительно набирает обороты, это возможность самостоятельно организовать свою поездку в соответствии с собственными предпочтениями, а также возможность внести разнообразие и сделать поездку уникальной. Дело в том, что стандартные пакетные туры уже перестали быть интересными, особенно для заядлых путешественников. Ранее их популярность (в особенности на постсоветском пространстве) объяснялась боязнью людей ездить за границу самостоятельно и проще было доверить организацию процесса профессионалам. Сегодня же количество международных поездок многократно увеличилось, и эта потребность в организации туризма со стороны отпала. На современном этапе такие критерии, как гибкость, самостоятельность и индивидуализация находятся у туристов в приоритете. Именно поэтому, отвечая современным вызовам и трендам, туристические компании должны предлагать туристам услуги в соответствии с этими критериями и потребностями, а именно:

1. Предлагать семейные, индивидуальные поездки или же поездки в малых группах (не более 3-5 человек);
2. Организовывать поездки таким образом, чтобы у туристов были возможности самостоятельно корректировать характер деятельности и ее длительность;
3. Предоставлять туристам больше свободного времени (если это организованный тур), а также право выбора;
4. Максимально индивидуализировать предложение. Организовывать поездку в соответствии с особыми потребностями, которые есть у конкретных туристов, по максимуму учитывать их предпочтения и подстраиваться под них.

Таким образом, произошла переориентация из «конвейерного» формирования стандартизированных пакетных туров на индивидуальный туризм. Любому государству, которое стремится развивать свою сферу туризма необходимо отвечать на эти тренды и делать акцент на формирование в туристских дестинациях развитой индустрии гостеприимства в сочетании с активными маркетинговыми усилиями по привлечению потоков самостоятельных туристов и многоканальной информационной поддержкой их пребывания в дестинации. Важными элементами туристской среды в развитых дестинациях сегодня являются стационарные и виртуальные туристско-информационные центры, разнообразные форматы карты гостя, экскурсионные автобусы City Tour с аудиогuidaми на иностранных языках, пешеходные экскурсии для сборных групп в рамках концепции Free Walking Tour (315 туров охватывают 209 городов в 76 странах мира), интернет-сервисы с мобильными аудиогuidaми (например, на платформе izi.travel представлены бесплатные аудиогиды на различных языках по более чем 1750 музеям и городам мира). Таким образом, продуктовые инновации в туризме в начале XXI века во все большей степени ориентированы на информационное сопровождение массового самостоятельного туризма. [26, с. 197]

Таким образом, не существует такого понятия, как «склонность к инновациям». Инновационная деятельность может активно проводиться как в развитых, так и развивающихся странах, как в странах с высоким туристским потенциалом, так и в странах с низким. Инновации являются эффективным инструментом по привлечению новых туристов, что доказано на примере многих стран. Период пандемии в свою очередь привел к трансформации потребностей у туристов, чем повлек за собой необходимость инноваций в области туризма. Республика Беларусь, имея черты как адаптивного, так и консервативного игрока на рынке инноваций, также нуждается в стимулировании инновационной деятельности в области туризма. Имея достаточный туристический потенциал для развития отдельных видов туризма, у страны есть отличные возможности улучшить свои показатели в сфере туризма за счет внедрения инноваций, которые будут отвечать потребностям современного общества.

ГЛАВА 3

ИННОВАЦИОННЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СИСТЕМЫ ПРОДВИЖЕНИЯ ТУРИСТСКИХ УСЛУГ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

3.1 Инновационный менеджмент персонала как инструмент формирования компетентной среды туристской индустрии

Понятие инновационного менеджмента персонала может трактоваться по-разному. С одной стороны, это менеджмент персонала, направленный на стимулирование инновационной деятельности, включающий такие меры как создание творческой атмосферы в компании, поощрение предложений по улучшению и т.д. С другой стороны, инновационный менеджмент – это управление инновациями, а именно управление процессами разработки, внедрения и дальнейшего практического применения инноваций. Таким образом, инновационный менеджмент персонала может рассматриваться как инновации в области управления персоналом, новые подходы и модели к использованию трудовых ресурсов, направленные на повышение их эффективности.

Поскольку в основе понятия инновационный менеджмент персонала лежит понятие «менеджмент», основными функциями которого являются планирование, организация, мотивация и контроль, то следует предположить, что инновационный менеджмент персонала включает в себя следующие функции:

1) Планирование инноваций: разработка нововведений, а также составление плана по их дальнейшему внедрению и использованию.

2) Организация персонала: подготовка и предварительное обучение персонала для работы с нововведениями (в зависимости от характера и вида инновации), инструктаж, изменение в штате сотрудников (например, сокращение числа сотрудников одного отдела и набор новых в другой отдел), организация рабочих мест и рабочей атмосферы в соответствии с нововведениями.

3) Мотивация: речь может идти как о повышении мотивации персонала после внедрения инноваций, в связи с чем их условия труда могут улучшиться или же речь может идти о мерах, принимаемых для повышения мотивации у сотрудников к предложению своих идей, который войдут в основу дальнейших инноваций.

4) Контроль: контроль за исполнением всех вышеперечисленных мер, работа над ошибками и корректировка в случае необходимости.

Зачастую инновации требуют значительных финансовых вложений и, следовательно, сопряжены с риском эти вложения потерять в случае неэффективности данной инновации. Именно поэтому на первом этапе планирования производятся необходимые расчеты для оценки ожидаемой эффективности той или иной инновации. В сфере менеджмента персонала для этого можно воспользоваться формулой (3.1):

$$E_{ки} = \mathcal{E}_{ки} / Z_{ки}, \quad (3.1)$$

где:

$E_{ки}$ – коэффициент эффективности кадровой инновации;

$\mathcal{E}_{ки}$ – совокупный экономический эффект от внедрения кадровой инновации, руб;

$Z_{ки}$ – суммарные годовые затраты на управление, руб.

Помимо этого, существует и другой показатель – рентабельность инноваций (3.2):

$$ROI = (\mathcal{E}_{ки} - Z_{ки}) / Z_{ки} * 100\%, \quad (3.2)$$

где:

$\mathcal{E}_{ки}$ – совокупный экономический эффект от внедрения кадровой инновации, руб;

$Z_{ки}$ – суммарные годовые затраты на управление руб.

Для того чтобы успешно реализовать выбранную инновацию, любой современной организации необходимо уделять много внимания интеллектуальным ресурсам компании, основным носителем которых является персонал. Именно поэтому важно регулярно отслеживать некоторые показатели, которые позволяют оценить эффективность использования трудовых ресурсов (например, можно высчитать экономию в связи со снижением текучести кадров или экономию в связи со снижением заболеваний и травм.

После того, как данные показатели высчитаны и проанализированы, руководство может оценить выгоду от внедрения той или иной управленческой инновации и сделать вывод о ее целесообразности.

К примеру, если речь идет о туристическом предприятии, которое предлагает экстремальные экскурсии и походы в горах, болотах или иных специфических территориях, то руководство может усовершенствовать оборудование и инвентарь (техническая инновация), чтобы снизить

вероятность травм и заболеваний со стороны персонала. Во время пандемии некоторые компании принимали некоторые нововведения, чтобы снизить риск заболеваний среди своих сотрудников. Так на деньги компании еженедельно закупались лимоны, чеснок, сало, которые персонал мог найти на общей кухне, тем самым простимулировать их к укреплению иммунитета. Также некоторые компании имели запас масок на случай, если кто-то из персонала забывал свою.

Вопрос текучести кадров стоит особенно остро в современном мире из-за склонности молодых людей часто менять место работы, а также нестабильной ситуации на рынке туризма и в мире в целом. Таким образом, многие компании сталкиваются с данной проблемой, и каждая по-своему ее решает. Кто-то использует эту тенденцию в своих интересах. Например, есть компании, для которых актуально набирать некоторое количество молодых сотрудников на должности, где не требуется высокая квалификация (например, колл-центр или иные должности в сфере услуг). Эти компании могут набирать студентов и молодых выпускников ВУЗов смежных специальностей, предлагая им практику или распределение. Таким образом, они смогут компенсировать убытки в связи с текучестью кадров посредством невысокой оплаты стажеров, которые при всем прочем обладают, как правило, энергичностью, высокой мотивацией, а также способностью и желанием генерировать идеи.

Для реализации данной стратегии компании необходимо высчитать ее эффективность, отняв от экономии на заработной плате затраты на обучение, возможные ошибки нового персонала, а также затраты в связи с ожидаемой текучестью кадров (поскольку после распределения или практики сотрудники могут сменить место работы).

Самым эффективным инструментом в решении текучести кадров является правильно выстроенная система стимулирования труда. Далее в качестве примера будут приведены некоторые наиболее эффективные инновационные методы экономического стимулирования труда, которые успешно применялись в некоторых европейских компаниях:

1. Долевое участие работников в капитале. Как уже было ранее отмечено в главе 2, эта форма оплаты труда пользуется большой популярностью за рубежом и имеет ряд преимуществ. В таком случае выигрывают обе стороны: во-первых, трудовые ресурсы будут заинтересованы в эффективном функционировании предприятия и в предприятие будут поступать дополнительные инвестиции, а, во-вторых, сотрудники обеспечат себе дополнительный доход, на который смогут оказывать непосредственное влияние. Ограничениями является то, что такая система подойдет довольно взрослым и крупным компаниям (например, туроператорам);

2. Индивидуальные вознаграждения. Речь идёт о системе премирования, где вознаграждение достаётся ценным сотрудникам за какие-то

достижения. К примеру, ею можно поощрять сотрудника, имеющего высокую квалификацию и навыки, которые являются ключевыми для компании (таким образом можно повысить его лояльность к организации). Кроме того, индивидуальные награждения можно получить за особые заслуги или же когда показатели эффективности труда сверх нормы; [41]

3. Денежные выплаты за выполнение поставленных целей. Такая система будет уместна, если поставленные цели достижимы в краткосрочном периоде и это выражается количественными или качественными показателями. К примеру, система может быть применима в работе по направлениям или над какими-нибудь проектами. Также её можно использовать для премирования менеджеров: вышестоящим руководством ставится определённая цель (например, увеличить продажи на 10% по сравнению с тем же месяцем прошлого года) и при её достижении менеджер, перед которым она была поставлена премируется;

Этот и предыдущий пункты особенно актуальны для компаний, где характерна сезонность работы (как в сфере туризма), где нужно простимулировать персонал на более интенсивную работу в рамках какого-то определенного периода.

4. Комиссионные выплаты. Такая система оплаты труда уместна при реализации туров (к примеру, в турагентстве);

5. Грейдинг. Данная система удобна для средних и крупных предприятий. Должности классифицируются в зависимости от их ценности в компании и для каждой категории устанавливается вилка заработной платы. Каждая должность оценивается в баллах по ряду критериев. Таким образом, данная система берёт в расчёт множество аспектов и стимулирует различные процессы в работе персонала. Для осуществления и реализации данного метода можно использовать современные информационные технологии для удобства сбора информации, выведения статистики, расчета данных и т.д.

Далее рассмотрим методы стимулирования непосредственно инновационной деятельности персонала. Экономическое стимулирование, как правило, ограничивается двумя подходами [5]:

1) вознаграждение за любую инновационную активность или идею вне зависимости от результата (т.е. оценивается потенциальная выгода от инновации) в виде разовой премии за инициативу;

2) вознаграждение по результатам, полученным от внедрения инновации. В таком случае, вознаграждение имеет место только, если инновация оказалась эффективной и принесла выгоду компании, но и размер такого вознаграждения больше. Это может быть крупная премия, процент от прибыли, повышение в должности и т.д.

Неэкономическое стимулирование инновационной деятельности зачастую проявляется организационными мероприятиями и правилами в корпоративной культуре компании. Например, во многих IT-компаниях отсутствует жесткий дресс-код, сотрудникам предоставляется много свободы, в том числе касательно не только поведения в офисе, но и места работы (например, удаленная или из офиса). Это всё создает определенную атмосферу в компании, которая раскрепощает сотрудников, и впоследствии они не боятся предлагать идеи и высказывать свое мнение. В дополнение к этому часто организуют централизованный сбор мнений в формате опроса насчет нового продукта или создают коробку предложений, куда любой желающий может забросить письмо со своей идеей.

Кроме того, зачастую используются дополнительные мероприятия как для регулярного стимулирования инновационной деятельности, так и для экстренной. Например, в белорусском филиале компании Pandora, когда была необходимость в срочном порядке выпустить новую рекламную кампанию, чтобы повысить конкурентоспособность, руководство собрало сотрудников на внештатный brainstorm, где сотрудники совместно, независимо от должности, предлагали различные идеи. Теряя свои позиции на рынке, компании нужно было срочно запустить существенно новую кампанию, новый тренд – своеобразную инновацию в мире ювелирных изделий. И с помощью такого мероприятия им удалось придумать свою знаменитую акцию с браслетами, как «из детства», которые потом стали очень популярными.

Такой инструмент используется многими компаниями, чтобы в максимально короткие сроки получить максимальное количество новых идей. Кто-то сделал такие и подобные им мероприятия регулярными, а кто-то проводит их изредка, в случае необходимости. Однако следует отметить, что существуют различные инновационные инструменты способные повысить эффективность таких мероприятий, например, дизайн-мышление. Дизайн-мышление – это набор техник и инструментов, которые помогают рассмотреть вопрос с разных сторон, увидеть альтернативные решения, генерировать больше идей.

Таким образом, мы рассмотрели способы стимулирования инновационной деятельности среди персонала, а также инновационные методы стимулирования сотрудников. Помимо этого, следует также отметить, что инновационный менеджмент персонала должен также включать процессы подготовки менеджеров, способных успешно руководить инновационным процессом, а также включать развитие определенных инновационных компетенций у персонала.

Инновационная компетентность включает в себя [5]:

- понимание роли инновационной деятельности в жизни компании и мотивация к активному участию в ней;
- умение применять собственные знания, навыки и умения в процессе инновационной деятельности;
- стремление к постоянному совершенствованию собственных нововведений, а также анализ внешнего опыта с целью его практического применения и совершенствования в своей компании;
- эффективное использование ресурсов и тайм-менеджмент.

Менеджерам компаний следует понимать, что уровень инновационной компетентности складывается на основе двух составляющих: корпоративная и организационная культура компании, а также личностные черты характера (активность, инициативность, умение генерировать идеи, аналитический склад ума и т.д.). Имея это понимание, управленцы могут влиять на уровень инновационной компетентности своих сотрудников: принимая на работу персонал с подходящими личностными характеристиками и создавая для него подходящую атмосферу на рабочем месте.

Таким образом, чтобы обеспечить инновационное развитие организации, необходимо сформировать и правильно реализовать инновационную стратегию, которая включает в себя эффективное использование имеющихся интеллектуальных ресурсов компании и стимулирование инновационной деятельности. Оба эти аспекта нельзя реализовать без персонала организации, из чего следует вывод, что инновационный менеджмент персонала играет ключевую роль в инновационном развитии любой компании. Для сферы туризма это актуально ещё в большей степени, поскольку она относится к сфере услуг и продукт деятельности туристических компаний нематериален. Именно поэтому в сфере туризма на каждом этапе оказания услуги происходит непосредственный контакт сотрудника и клиента, что обуславливает необходимость формирования инновационной стратегии на каждом этапе формирования турпродукта. Только так можно будет добиться синергетического эффекта, который будет проявляться в качественном росте доли компании на рынке и росте сферы туризма в стране в целом.

3.2 Кластерная модель как инновационный подход в развитии туристской дестинации

3.2.1 Сущность кластерного подхода и его преимущества. Опыт туристических кластеров в Европе.

Во многих развитых странах мира успешно применяется кластерная модель, которая представляет собой кооперацию производств и объединение усилий соседних и смежных предприятий с целью повысить собственную эффективность, а также конкурентоспособность данного региона. Туристические кластеры – это одна их наиболее распространенных форм интеграции территориально близко расположенных компаний сферы туризма, которые совместно используют местные туристические ресурсы и инфраструктуру для реализации целей предпринимательской деятельности. Деятельность кластеров нередко подразумевает совместное управление и совместную маркетинговую деятельность, поскольку в результате деятельности кластера производится единый продукт.

Кластерный подход выделяет микроэкономическую составляющую как важный фактор экономического развития. Эта составляющая включает в себя совокупность предприятий, фирм, организаций и учреждений, которые работают в одной или схожей области бизнеса и связаны по региональному или социальному критерию. Это дает преимущество и новизну кластерному подходу. [30]

В современных условиях кластеризация представляет собой внутреннюю форму интеграции и кооперации, которая обеспечивает устойчивость, синергетический эффект, что помогает бороться с конкуренцией со стороны монополистических транснациональных корпораций. Конкурентоспособность продукции кластеров на рынке является ключевым показателем их экономической эффективности, что делает развитие кластеров одним из главных элементов современной инновационной экономики. Более того, кластеры представляют собой сочетание соревнования и сотрудничества между участниками, которые одновременно конкурируют и сотрудничают друг с другом.

Кластеризация является современной тенденцией, характерной для всех европейских стран в разных отраслях экономики. Развитые крупные кластеры объединяют малые и средние предприятия, исследовательские организации, поставщиков учебных услуг, политиков и другие организации в решении

проблем и создания возможностей, с которыми сталкиваются конкретные секторы, цепочки создания стоимости и т.д.

Самыми популярными направлениями, в рамках которых кластеры в Европе разной специализации поддерживают своих членов, являются цифровизация и экология (82% кластерных организаций в Европе поддерживают своих членов в области цифровизации, в то время как 62% поддерживают компании в области экологии). Более того, 49% кластерных организаций указывают, что они поддерживают социальные инновации и/или участвуют в развитии социальной экономики, а 21% проводят в той или иной форме учебные мероприятия для своих членов, предлагая широкий спектр знаний в области социальной экономики, а также участие в региональных ярмарках вакансий и выставках. [63]

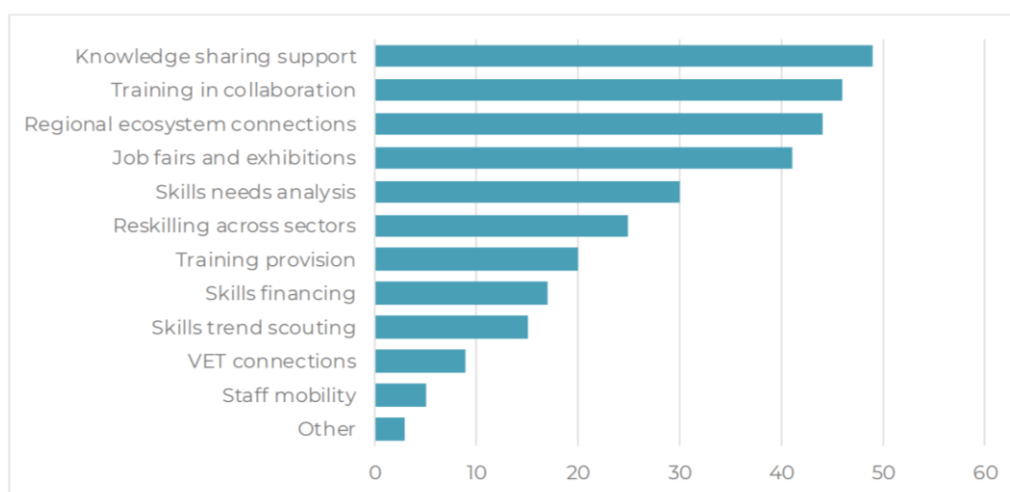


Рисунок 3 – Учебные услуги, предлагаемые кластерными организациями Европейского Союза в 2021 г.

Источник: [63]

За последние два года пандемия COVID-19 показала ту роль, которую кластеры играют в повышении региональной устойчивости. В рамках немедленного реагирования на пандемию они стали жизненно важным связующим звеном между бизнесом, в частности малым и средним, и директивными органами в регионах по всей Европе. Это помогло справиться с перебоями в цепочке поставок и развить новые производственные мощности, например, в производстве средств индивидуальной защиты.

Например, созданный в Испании туристический кластер Астурии организовал следующие мероприятия в рамках сотрудничества [58]:

- обмен информации о правовых нормах, правилах безопасности и мерах здоровья;

- программа обучения цифровой грамотности, бизнес-стратегиям и управлению каналами;
- разработка новых каналов онлайн-продаж и новых продуктов на основе анализа изменений в поведении туристов и изменений их предпочтений.

Кластер земель Трансильвании в Румынии провел качественное исследование среди своих членов, чтобы понять конкретные изменения в поведении и потребностях, которые они предвидят для региона. Стало ясно несколько направлений действий: поощрение инвестиций, оцифровка и инновации, устойчивость во всех аспектах сектора и схемы государственной поддержки.

Выделим основные причины кооперации предприятий в сфере туризма с целью создания кластера [27]:

1. Экономическая выгода, которую извлекают участники кластера, распределяя затраты, возникающие в процессе создания, реализации и использования туристского продукта.

2. Территориальная близость к специфическим для региона туристским ресурсам, что позволяет формировать более низкие тарифы на туристические услуги и предоставлять их в более короткие сроки.

3. Возникновение единого информационного пространства и информационного ресурса, который обеспечивает обмен информацией о новых технологиях и инновациях, позволяет организовать обучение сотрудников или повышение их квалификации.

4. Повышение конкурентоспособности продукта на рынке.

Таким образом, туристический кластер региона способен повысить эффективность деятельности входящих в его состав субъектов хозяйствования, позволяя улучшить обмен информацией и внедрение новшеств, вследствие чего проще координировать совместные действия, а также появляется возможность экономить, совместно используя инфраструктурные объекты, которые обслуживают туристов. Кластеры позволяют готовить кадры в крупных образовательных структурах даже компаниям, относящимся к малому и среднему бизнесу. В результате деятельности туристического кластера на его территории создаются благоприятные условия для появления новых структур, связанных с располагаемыми в регионе трудовыми ресурсами соответствующей квалификации, особых режимов налогообложения и инвестиционной деятельности в рамках хозяйствования участников кластера. [2]

3.2.2. Перспективы формирования туристических кластеров в Республике Беларусь

В Республике Беларусь формирование региональных туристических кластеров является принципиально новым направлением развития туризма. В современных условиях на развитие сферы туризма в Республике Беларусь делается большой упор, что создает необходимость формирования качественно новых форм организации туристического бизнеса и кластеры являются одной из наиболее эффективных таких форм.

Помимо всех прочих преимуществ, которые получают участники кластера, следует также отметить, что для сферы услуг и в частности сферы туризма будет иметь место ещё одна положительная тенденция – увеличение числа туристов, вызванное повышением привлекательности туристской дестинации за счет диверсификации предложения туристических услуг. Необходимость кооперироваться связана с тем, что малые и средние предприятия не могут предоставить тот, спектр услуг, которые готов потребить турист. Возникает ситуация, когда спрос превышает предложение, и это ведет к двум исходам: либо турист выберет другую дестинацию, где все его потребности будут удовлетворены, либо он всё-таки поедет в первоначальный регион, при этом потратив меньше денег, чем он потенциально был готов потратить. А упущенная выгода – это тоже убытки, которые необходимо сводить к минимуму.

Рассмотрим на примере: случайным образом автором была выбрана агроусадьба «Вяселы хутар» в Клецком районе. Изучив предложение данной агроусадьбы, отметим следующие услуги:

- детская площадка с игрушками и качелями;
- небольшой мангал;
- небольшая гостиная с банкетным залом;
- аудиосистема и караоке;
- музей с предметами старинного быта и искусства;
- редкая библиотека из книг на нескольких языках;
- русская баня на дровах;
- сеновал, где можно переночевать при желании.

Таким образом, агроусадьба предлагает ряд услуг, которые обеспечивают не только комфортное, но и интересное пребывание гостей. В то же время агроусадьба не предлагает услуги для активного или культурного отдыха. Гостям, остановившимся на выходные этого может быть достаточно, но тем, кто планирует отдых на 3-4 и более дней, а также кто стремится получить много впечатлений, скорее всего понадобятся дополнительные услуги.

Какие потенциальные услуги могли бы потребить гости, останавливаясь в данной усадьбе? Дом находится прямо у реки Лань (200 м) – можно предложить рыбную ловлю, прогулку на катере или катамаране и т.д. В 30 минутах езды расположено большое водохранилище, где можно также предлагать различные услуги для пляжного отдыха или организовать рыбалку.

В паре километров расположен густой лес, что создает потенциал для лесных прогулок и квестов, охоты, сбора ягод и грибов и т.д.

Недалеко от агроусадьбы расположены города Клецк и Несвиж, обладающие достаточным потенциалом для организации культурно-познавательной поездки. Из других достопримечательностей, находящихся недалеко от усадьбы: Крестовоздвиженский костел, подземная усыпальница и руины церкви в Мокранах, церковь и часовница в Кунцевщине – это всё является потенциалом для организации религиозного или паломнического туризма и всё в 20 минутах езды от агроусадьбы.

Кроме того, диверсификацию туристического продукта может осуществить не только сама агроусадьба. К примеру, как уже отмечалось ранее, недалеко от агроусадьбы расположен город Несвиж – город с богатым культурно-историческим потенциалом, который является очень популярной белорусской туристической дестинацией. Множество туристов – не только белорусских, но и иностранных – ежегодно приезжают сюда издалека ради экскурсии в Несвижский замок. Некоторые приезжают более, чем на один день и останавливаются в гостиницах или других местных средствах размещения. И многие бы туристы, особенно иностранные, были бы заинтересованы остановиться в агроусадьбе, где проживание уже само по себе принесло бы массу впечатлений. И если бы в рамках сотрудничества в Несвиже активно предлагали агроусадьбу «Вяселы хутар» в качестве альтернативы гостиницам, то она смогла бы также увеличить количество своих гостей. Это можно было бы и делать в рамках тура: включить в пакет экскурсию по Несвижу с последующей ночевкой в агроусадьбе. Это могло бы быть одним их способом разнообразить предложение туроператоров и заинтересовать большее количество туристов.

Тем не менее, ни одна из дополнительно предложенных автором услуг агроусадьбой не предлагается и причина этому – нехватка ресурсов. Если хозяева агроусадьбы не обладают необходимым оборудованием и знаниями для организации охоты или рыбалки, то, следовательно, они не смогут предложить эти услуги. Но что, если один из поблизости живущих соседей заядлый охотник и рыболов? Если он откроет свое ИП, и сможет не только предоставлять в аренду свое оборудование, но и проводить мастер-классы, организовывать соревнования?

Для организации культурно-познавательных поездок хозяева агроусадьбы могут не обладать знаниями для проведения экскурсии, не имеют транспорта для перевозок туристов, а также не обладают навыками для организации таких мероприятий. Но что, если хозяева агроусадьбы начнут предлагать своим гостям экскурсии Клецк-Несвиж и паломническую поездку Кунцевщина-Мокраны, предварительно скооперировавшись с организациями, которые способны проводить экскурсии по таким маршрутам? В таком случае, агроусадьба «Вяселы хутар» повысила бы свою привлекательность, поскольку не каждый ее конкурент может предложить такое многообразие услуг на любой вкус. Кроме того, они могли бы получать дополнительный доход в качестве процента от прибыли таких экскурсий. А туроператоры, проводящие такие экскурсии и поездки, увеличат количество своих клиентов за счет гостей агроусадьбы. Потому что помимо людей, которые поедут в этот регион целенаправленно ради подобной экскурсии, к ним прибавятся люди, которые приехали целенаправленно в агроусадьбу, где им понравилось отдыхать и где они стали постоянными гостями, и в качестве чего-то нового захотят разнообразить отдых экскурсией в соседние деревни.

Таким образом, на примере случайным образом выбранной агроусадьбы, которая находится в регионе с высоким туристическим потенциалом, было выявлено, что туристические ресурсы и природные богатства используются не в полной мере и могут приносить гораздо больше дохода в случае кооперации и сотрудничества различных субъектов туризма в рамках кластера. И с помощью создания туристического кластера Клецк-Несвиж в данном регионе можно было бы максимизировать использование туристического потенциала, увеличив при этом прибыль и увеличив поток туристов не только в регион, но и в саму Республику Беларусь.

Согласно карте кластеров, составленной в 2022 году [23], в Республике Беларусь нет ни одного действующего туристического кластера, но выделены 5 потенциальных: 3 в Могилевской области (туристически наименее развитой), 1 в Гродненской (на базе агроусадб) и 1 в Минской (на базе агроусадб и оздоровительного центра).

Согласно другим данным, в целях расширения опыта кластерного взаимодействия и выведения его на международный уровень, в рамках проекта ПРООН/USAID «Местное предпринимательство и экономическое развитие» были созданы 17 туристических дестинаций (7 дестинаций в Брестской области, 10 – в Гродненской), 3 туристических кластера созданы в рамках Программы поддержки Беларуси Федеральным Правительством Германии. Однако в данных научно-обоснованных моделях формирования региональных туристических кластеров отсутствует система кластерного взаимодействия

субъектов кластера и в стратегиях устойчивого развития туризма дестинаций не отражены механизмы самоорганизации кластеров. [4]

Более того, по данным информационного кластерного портала Clusterland.by (<https://clusterland.by/>), в Республике Беларусь есть самообразованные туристические кластеры, и яркими примерами тому являются туристический кластер агроусадеб Воложинского района и агротуристический кластер «Муховэцька кумора».

Они являются самообразованными, потому что ни в одном из них изначально не стояла задача создать такие кластеры – люди сами начали постепенно объединяться на взаимовыгодных условиях.

Рассмотрим на примере Воложинского района: там расположено несколько агроусадеб, которые по сути должны конкурировать друг с другом. Но успех данного кластера заключается в том, что между людьми изначально не было конкуренции – было понимание, что они своими услугами дополняют друг друга и это хорошо для общего бизнеса. Вследствие такого сотрудничества туристу предлагаются самые разные услуги: начиная от экскурсии в «Мир пчёл» и концерта старинной музыки в усадьбе «Мартинова гусь», заканчивая экскурсией в музей в Ивенце и лечением в санатории. Имея набор настолько разных услуг, регион является привлекательным для большого количества туристов – ведь каждый найдет что-то интересное для себя. И в то же время, никому из предпринимателей не приходится брать на себя «всё и сразу», а каждый имеет возможность заниматься тем, на чем специализируется, и при этом увеличивать количество своих клиентов за счет клиентов своих конкурентов-партнеров.

Увидев потенциал в данном регионе, в данном кластере приняло участие и государство. Министерство спорта и туризма распорядилось о новой экскурсии в данном районе, было профинансировано создание велотропы, на деньги гранта был открыт инфоцентр, который взял на себя маркетинговую функцию кластера.

Отсюда следует отметить, что кластерам необходима поддержка государства. Государство заинтересовано в том, чтобы туристическая деятельность развивалась и приносила большой доход, и, соответственно, может оказать поддержку перспективному кластеру: например, отремонтировать дороги или помочь с облагораживанием территории – то, на что сами субъекты туризма не могут никак повлиять. Предположим, в одном из районов начал формироваться многообещающий туристический кластер: местные предприниматели, скооперировавшись, предлагают ряд интересных и уникальных услуг; сформировали общий бюджет, деньги которого идут на активную маркетинговую деятельность; действуют сообща без каких-либо конфликтов на базе конкуренции. Будет ли этого достаточно для успеха

кластера, если в том районе будет плохая инфраструктура? Плохое транспортное сообщение, плохие дороги, старые здания непрезентабельного вида, а также полное отсутствие инфраструктуры для людей с инвалидностью и иностранцев могут стать значительным препятствием для туристов, ведь в первую очередь они едут на отдых, где ожидают комфортные условия.

Таким образом, туристическим кластерам необходима поддержка государства, поскольку существует ряд аспектов туристической деятельности вне зоны влияния предпринимателей, но эти самые аспекты имеют значительное влияние на успех деятельности кластера. Кроме того, государство может также поддержать кластер и иными дополнительными способами: разместить информацию об их туристическом продукте на государственном сайте, предоставить помещение для какого-нибудь мероприятия и т.д.

Что касается, поддержки кластерного подхода со стороны государства в Республике Беларусь, то белорусская государственная политика направлена на поддержку кластерных инициатив, что выражается в разработке Государственной программы поддержки малого и среднего предпринимательства в Республике Беларусь, Концепции формирования и развития инновационно-промышленных кластеров в Республике Беларусь, разработке Методических рекомендаций по организации и осуществлению мониторинга кластерного развития [4].

На основе выводов, сделанных выше, выделим критерии для создания успешного туристического кластера:

- территориальная близость субъектов туризма;
- общий туристический или природный ресурс с высоким туристическим потенциалом;
- человеческий фактор: работники и владельцы туристических предприятий должны хорошо относиться друг к другу и работать не как конкуренты, а как единая команда;
- государственная поддержка.

Следует отметить, что существует две формы организации региональных кластеров:

1. Простая. В данной организационной структуре отсутствует менеджер кластера, координация всех действий осуществляется владельцами субъектов туризма.

2. Сложная. Такая форма подразумевает наем менеджера, который будет координировать действия всех участников кластера. В зависимости от размеров, это может быть даже отдельный управленческий орган. Также такой кластер нередко оформляется юридически на государственном уровне.

Для Республики Беларусь, где кластерное движение ещё только зарождается, не у всех предпринимателей есть знания и четкое понимание о

такой форме организации деятельности, а также где отсутствуют правовые нормы, регулирующие деятельность кластеров на юридическом уровне, простая форма кластеров наиболее актуально в ближайшей перспективе.

Таким образом, кластеризация является перспективным инновационным подходом к организации деятельности нескольких предприятий с целью повышения собственной эффективности за счет достижения синергетического эффекта, что приводит к развитию не только туристической дестинации, но и сферы туризма в стране в целом. Кластерная модель является популярной за рубежом, особенно в странах Европейского Союза, и успешно реализуется, повышая эффективность и результаты предпринимательской деятельности. В Республике Беларусь кластеризация находится ещё на начальном этапе, но при этом уже можно оценить пользу этой модели и эффективность, которую она может принести при дальнейшем ее развитии. Для упрощения процесса кластеризации в Республике Беларусь необходимо изучать и исследовать богатый международный опыт в данной области.

3.3 Рекомендации по использованию международного опыта инновационного развития системы управления в индустрии туризма

3.3.1. Использование международного опыта инновационной системы управления в индустрии туризма

В условиях глобализации и повышения конкуренции на мировом рынке туристских услуг, инновации становятся одним из основных факторов развития и повышения эффективности туристской отрасли. Инновационная система управления в индустрии туризма представляет собой совокупность организационных, экономических, правовых и технологических механизмов, направленных на стимулирование, поддержку и реализацию инновационных проектов в сфере туризма. Для формирования и развития такой системы необходимо изучить и адаптировать международный опыт стран, успешно применяющих инновации в туристской деятельности.

Пошаговый план использования и внедрения международного опыта инновационной системы управления в индустрии туризма Республике Беларусь может состоять из следующих этапов:

1. Анализ существующего состояния и потенциала инновационной деятельности в туристской отрасли Республики Беларусь. На этом этапе необходимо провести комплексный аудит инновационной деятельности туристских организаций, выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, а также определить приоритетные направления и цели инновационного развития.

2. Изучение международного опыта применения инноваций в туристской отрасли. На этом этапе необходимо провести анализ лучших практик стран-лидеров в области инноваций в туризме, таких как Япония, США, Германия и т.д., выделить ключевые факторы успеха, а также определить возможности и ограничения для их использования в Республике Беларусь.

3. Разработка стратегии и программы инновационного развития туристской отрасли Республики Беларусь. На этом этапе необходимо сформировать общую концепцию и долгосрочную стратегию инновационного развития туристской отрасли Республики Беларусь, а также конкретные программы и проекты по реализации инноваций в различных сферах туристской деятельности.

4. Реализация программы инновационного развития туристской отрасли Республики Беларусь. На этом этапе необходимо обеспечить эффективное управление и координацию реализации программы инновационного развития туристской отрасли, а также мониторинг и оценку достигнутых результатов и воздействия на социально-экономическое развитие страны.

Кроме того, эффективным инновационным инструментом организации и управления деятельностью субъектов туризма является кластеризация, которая уже давно нашла широкое распространение в Европе и других развитых регионах. Кластеризация является также инновационной системой управления и успешный зарубежный опыт применения такой системы должен также использоваться в Республике Беларусь.

Существует множество моделей управления туристическими кластерами, но одна из самых успешных и перспективных - это модель бренд-ориентированного управления. Эта модель основана на идее, что кластер должен иметь сильный и узнаваемый бренд, который отражает его ценности, преимущества и особенности. Бренд помогает привлекать туристов, инвесторов, партнеров и таланты, а также формировать лояльность и доверие к кластеру. Бренд-ориентированное управление кластером включает в себя следующие этапы:

1. Определение основ бренда: миссии, видения, целей, целевых аудиторий и позиционирования кластера.

2. Проектирование бренда: создание названия, логотипа, слогана, фирменного стиля и других элементов визуальной идентификации кластера.

3. Коммуникация бренда: разработка и реализация стратегии продвижения бренда кластера через различные каналы и инструменты, такие как СМИ, социальные сети, сайт, мероприятия, реклама и т.д.

4. Управление брендом: мониторинг и анализ эффективности бренда кластера, корректировка стратегии и тактики в соответствии с изменениями внешней и внутренней среды.

Модель бренд-ориентированного управления кластером может быть применима в Беларуси, так как страна имеет потенциал для развития туризма и нуждается в повышении своей привлекательности на международном рынке. Бренд-ориентированное управление кластером может способствовать формированию конкурентных преимуществ туристических регионов Беларуси, укреплению сотрудничества между участниками кластера, повышению качества услуг и удовлетворенности туристов.

Эффектным примером бренд-ориентированного управления кластером в Европе является провинция Шампань во Франции, занимающаяся производством шампанского. Кластер объединил десятки виноделен и сотни винных плантаций, производящих игристое вино, которое само по себе не являлось инновационным или уникальным продуктом. Тем не менее, благодаря успешной реализации данной бренд-ориентированной модели продукт данного кластера уже никогда не будет стоять в одном ряду с остальными игристыми винами, и до сих пор он во всем мире известен под собственным уникальным названием – шампанское.

Одним из примеров успешного применения бренд-ориентированной модели для туристического кластера является Венгрия, которая в 2005 году запустила национальную стратегию развития туризма под названием «Венгрия - земля воды». Эта стратегия была направлена на создание единого и сильного бренда Венгрии, основанного на ее богатых и разнообразных водных ресурсах: озерах, реках, термальных источниках, курортах и спа-центрах. Для реализации этой стратегии были выделены четыре приоритетных направления: развитие инфраструктуры и качества услуг, повышение квалификации персонала, усиление маркетинговых усилий и сотрудничество между государственными, региональными и частными структурами.

В рамках этой стратегии были созданы туристические кластеры, объединяющие представителей различных секторов туризма в определенных географических зонах. Один из таких кластеров - «Балатон - озеро жизни» - был сформирован вокруг крупнейшего озера в Центральной Европе, которое является одним из самых популярных направлений для отдыха в Венгрии. Целью этого кластера было создание современного и конкурентоспособного туристического продукта, основанного на природных, культурных и исторических достопримечательностях региона, а также на развитии активного

и здорового образа жизни. Для этого были реализованы различные проекты, направленные на улучшение инфраструктуры, повышение качества услуг, разработку новых форм туризма (например, велотуризм, винный туризм, экотуризм), а также на продвижение бренда «Балатон – озеро жизни» на внутреннем и внешнем рынках.

Таким образом, бренд-ориентированная модель туристического кластера в Венгрии показала свою эффективность в повышении престижа и конкурентоспособности региона как туристической дестинации.

3.3.2 Рекомендации по применению международного опыта для формирования стратегии развития туризма на примере транзитно-туристской области «Брест-Барановичи»

Одной из перспективных территорий для развития туризма в Беларуси является транзитная зона Брест-Барановичи, которая охватывает семь административных районов и два города областного подчинения. Эта зона расположена вдоль трансъевропейского коммуникационного коридора № 2, который связывает западную и восточную Европу. Эта зона имеет большой потенциал для развития туризма в Беларуси. Она является одним из ключевых путей для транспортировки грузов и людей между Европой и Азией. Ежегодно через нее проходит большое количество туристов. В транзитно-туристической зоне Брест-Барановичи сосредоточены разнообразные туристские ресурсы, такие как историко-культурные центры, природные ландшафты, оздоровительные учреждения и зоны отдыха.

Открытие туристического кластера в транзитной зоне Брест-Барановичи окажет следующее позитивное влияние на туризм данного региона:

- Позволит значительно увеличить число туристов, которые посещают эту часть Беларуси. Этот кластер будет объединять множество туристических объектов, а также предлагать широкий спектр туристических услуг. В кластере могут быть представлены такие объекты, как культурные и исторические достопримечательности, парки, музеи, рестораны, отели и многое другое.
- Будет способствовать увеличению эффективности использования туристических ресурсов, что принесет больше прибыли как субъектам туризма, так и государству в целом.
- Позволит значительно улучшить инфраструктуру этой части Беларуси. Это будет означать строительство новых дорог, мостов,

железнодорожных станций, аэропортов, отелей и других объектов. Это также будет способствовать развитию местной экономики и созданию новых рабочих мест.

- Будет способствовать увеличению доходов от туристической индустрии. Это позволит увеличить бюджет Беларуси и развивать другие отрасли экономики и т.д.

Для развития туризма в транзитно-туристской области «Брест-Барановичи» необходимо учитывать международный опыт стран, успешно реализующих свои национальные стратегии в этой сфере. Основными принципами таких стратегий являются: интеграция принципов устойчивого потребления и производства в туристическую политику, вовлечение всех заинтересованных сторон в процесс планирования и реализации мероприятий, использование кластерного подхода для формирования конкурентоспособного и качественного туристского продукта, мониторинг и оценка результатов и воздействия туризма на экономику, социальную сферу и окружающую среду.

На основе этих принципов можно предложить следующие рекомендации для формирования стратегии развития туризма в транзитно-туристской области «Брест-Барановичи»:

1. *Определить цели и задачи создания туристического кластера, а также его специализацию на рынке туруслуг.* Для этого необходимо провести оценку туристско-рекреационного потенциала транзитной зоны, учитывая ее географическое положение, транспортную доступность, наличие туристских ресурсов и объектов инфраструктуры.

2. *Выделить перспективные территории (площадки) под развитие туристического кластера,* основываясь на анализе существующих и потенциальных инвестиционных предложений в области развития инфраструктуры туризма. При этом следует учитывать интересы и потребности местного населения, бизнеса и власти, а также соблюдать экологические и социальные нормы.

3. *Разработать сеть туристских маршрутов, связывающих перспективные площадки и объекты туристского интереса в транзитной зоне Брест-Барановичи.* При этом следует учитывать спрос и предложение на различные виды туризма (познавательный, экологический, лечебно-оздоровительный, событийный и др.), а также обеспечить безопасность и комфортность перемещения туристов.

4. *Сформировать организационную структуру туристического кластера, определив его основных участников* (туристские предприятия, гостиницы, санатории, музеи, органы власти, образовательные и научные учреждения и др.), их роли и функции, а также механизмы координации и взаимодействия между ними.

5. Разработать стратегию развития туристического кластера, определив его целевые рынки, конкурентные преимущества, маркетинговые инструменты, план мероприятий по повышению качества и эффективности туристских услуг, а также оценку экономической и социальной эффективности кластера.

6. Обеспечить финансирование и поддержку развития туристического кластера из различных источников (бюджетных, внебюджетных, частных), а также привлечь дополнительные ресурсы (гранты, спонсорство, партнерство) для реализации инвестиционных проектов и мероприятий по развитию туризма в транзитной зоне.

7. Осуществлять мониторинг и оценку результатов деятельности туристического кластера, используя количественные и качественные показатели.

Для того, чтобы оценить целесообразность создания туристического кластера в туристско-транзитной зоне Брест-Барановичи, был произведен SWOT-анализ данного региона (таблица 3).

Таблица. 3 – SWOT-анализ туристического потенциала транзитно-туристической зоны «Брест-Барановичи»

<i>Сильные стороны (Strengths):</i>	<i>Слабые стороны (Weaknesses):</i>
• Географическое положение на границе с Европейским союзом и Российской Федерацией, что обеспечивает доступ к крупным рынкам и потенциальным партнерам. • Наличие развитой транспортной инфраструктуры, включающей железнодорожные, автомобильные, воздушные и водные пути сообщения. • Наличие свободной экономической зоны «Брест», которая предоставляет льготы и преференции для инвесторов и предпринимателей. • Наличие природных и культурных ресурсов, способствующих развитию туризма и рекреации. К ним относятся	• Недостаточная известность и привлекательность региона как туристического направления на международном уровне. • Низкий уровень инноваций и качества в сфере туризма, отсутствие уникальных и конкурентоспособных туристических продуктов и услуг. • Недостаточное внимание к сохранению и развитию культурного и природного наследия региона, а также к повышению социальной ответственности бизнеса в сфере туризма. • Недостаточное привлечение иностранных инвестиций и развитие малого и среднего бизнеса. • Неравномерное распределение

национальный парк «Беловежская пуща», Брестская крепость, Барановичский музей железнодорожной техники и другие достопримечательности. • Наличие научно-образовательного потенциала, включающего высшие и средние учебные заведения, научно-исследовательские институты и центры. • Наличие гостиничных комплексов, ресторанов, кафе, развлекательных центров и других услуг для туристов разного уровня дохода и предпочтений. • Природные ресурсы и экологическая ситуация, способствующие оздоровлению и отдыху туристов.	внешнеэкономических связей внутри региона, преобладание ориентации на Россию и СНГ.
Возможности (Opportunities): • Расширение географии и ассортимента туристических потоков за счет участия в международных проектах и программах по развитию транзитного туризма. • Разработка и реализация новых туристических продуктов и услуг, основанных на специфике и потенциале региона, таких как экотуризм, агротуризм, культурный туризм, спортивный туризм и др. • Привлечение инвестиций в сферу туризма для модернизации и расширения инфраструктуры, повышения качества обслуживания и безопасности туристов. • Формирование позитивного имиджа региона и страны в целом за	Угрозы (Threats): • Нестабильная политическая и экономическая ситуация в мире, которая может отпугнуть потенциальных туристов и инвесторов. • Урбанизация, приводящая к сокращению сельских населенных пунктов. • Снижение количества работоспособного населения. • Негативное влияние экологических факторов, таких как загрязнение окружающей среды, изменение климата, природные катастрофы и болезни, которые могут повредить природные ресурсы региона и ухудшить условия пребывания туристов.

счет активной деятельности, международных фестивалей.	маркетинговой участия в выставках и	
---	-------------------------------------	--

Источник: Собственная разработка автора

Таким образом, можно сделать вывод, что транзитно-туристическая зона «Брест-Барановичи» обладает богатым природным и культурно-историческим потенциалом, что в совокупности с выгодным географическим положением и достаточно развитой туристической инфраструктурой является хорошим туристическим потенциалом, который имеет много возможностей для реализации и развития.

Совместная работа и сотрудничество различных субъектов туризма в данном регионе в рамках кластера поможет с большей эффективностью решить вопросы имиджа и маркетинга посредством участия в различных выставках и фестивалях.

Цели и задачи создания туристического кластера в этой зоне будут заключаться в следующем:

- повысить конкурентоспособность территории на рынке туристических услуг за счет синергетического эффекта от сотрудничества различных участников кластера, таких как предприятия туристической инфраструктуры, органы власти, научно-образовательные и общественные организации;
- стимулировать инновации в сфере туризма, направленные на повышение качества и разнообразия туристских продуктов и услуг, а также на улучшение экологической и социальной ситуации на территории кластера;
- развивать новые направления туризма, соответствующие спросу и потребностям современных туристов, такие как познавательный, экологический и лечебно-оздоровительный туризм.

Специализация туристического кластера в транзитной зоне Брест-Барановичи определяется его туристско-рекреационным потенциалом, который характеризуется наличием уникальных природных и культурных ресурсов, а также выгодным географическим положением. Кластер может предложить туристам различные виды деятельности и маршрутов, связанных с освоением истории, культуры и природы региона. Кластер также может привлекать транзитных туристов, проезжающих через зону по коридору № 2, предоставляя им возможность остановиться и отдохнуть в комфортных условиях, а также познакомиться с достопримечательностями зоны.

Для создания туристического кластера необходимо провести анализ существующих и потенциальных инвестиционных предложений в области развития инфраструктуры туризма. В исследовании УП

«БелНИИПградостроительства» [25], были выделены четыре перспективные территории (площадки) для размещения инвестиционных проектов:

- Площадка № 1 – «Северная»: расположена в северной части транзитно-туристской зоны, включает в себя территории городов Брест и Кобрин, а также прилегающие сельские районы. На этой площадке предполагается развитие туризма, связанного с историко-культурным наследием (например, Брестская крепость, Беловежская пуца), а также с природными ресурсами (например, озера, леса, реки).

- Площадка № 2 – «Южная»: расположена в южной части транзитно-туристской зоны, включает в себя территории городов Пинск и Лунинец, а также прилегающие сельские районы. На этой площадке предполагается развитие туризма, связанного с природными ресурсами (например, Пинские болота, река Припять), а также с агротуризмом и экотуризмом.

- Площадка № 3 – «Западная»: расположена в западной части транзитно-туристской зоны, включает в себя территории городов Барановичи и Ивацевичи, а также прилегающие сельские районы. На этой площадке предполагается развитие туризма, связанного с инфраструктурой (например, железнодорожный узел, автомобильные дороги), а также с деловым и спортивным туризмом.

- Площадка № 4 – «Восточная»: расположена в восточной части транзитно-туристской зоны, включает в себя территории городов Ганцевичи и Давид-Городок, а также прилегающие сельские районы. На этой площадке предполагается развитие туризма, связанного с природными ресурсами (например, озера, леса), а также с культурно-исторического туризма.

Для формирования сети туристских маршрутов по Брестской области рекомендуются следующие объекты:

- Коссовский замок в Ивацевичском районе – реконструкция исторического комплекса с созданием музейно-экскурсионного центра, гостиницы, ресторана и парка;

- Мемориальный комплекс «Брестская крепость – герой» в городе Бресте – развитие инфраструктуры для обслуживания большого количества посетителей, включая парковку, сувенирные лавки, кафе и музей;

- Национальный парк «Беловежская пуца» в Камянецком и Пружанском районах – строительство новых объектов размещения и отдыха для туристов, таких как домики, кемпинги, беседки, детские площадки и прокат велосипедов;

- Озеро Белое в Березовском районе – организация курортной зоны с лечебными процедурами на основе минеральных источников, а также развлекательных мероприятий на воде и на берегу;

- Специальный туристско-рекреационный парк «Сосновый Бор» в Барановичском районе – создание комплекса для активного отдыха с возможностью занятия спортом, охотой, рыбалкой и пикниками.

Эти территории имеют высокий потенциал для привлечения туристов, однако для реализации инвестиционных проектов необходимо учитывать спрос и предложение на рынке туристских услуг, а также получить согласие всех заинтересованных сторон.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В заключение, можно с уверенностью подтвердить, что инновационные подходы в управлении индустрией туризма являются необходимой составляющей в развитии туристической индустрии Республики Беларусь. Современная практика управления туризмом во всем мире показывает, что необходимо постоянно вносить инновации в основные практики туризма, как в секторе организации туристической продукции, так и в секторе ее маркетинга и продвижения. Республика Беларусь обладает значительным туристическим потенциалом и имеет все возможности для развития этого направления.

В ходе исследования было выявлено, что использование инновационных подходов приводит к увеличению качества туристических услуг, расширению туристического продукта, а также увеличению эффективности управления туристическим бизнесом. В связи с этим, применение инновационных подходов в управлении индустрией туризма является актуальной темой для дальнейших исследований.

Для повышения конкурентоспособности и эффективности туризма в Беларуси необходимо использовать современные информационные технологии, развивать кластерную модель организации туризма, стимулировать инвестиции и сотрудничество между различными участниками туристического рынка, а также учитывать потребности и предпочтения целевых групп туристов.

В Республике Беларусь кластерный подход к развитию туризма еще не получил широкого распространения и признания. Однако существует потенциал для формирования и развития туристических кластеров на основе природных, культурных, исторических и других ресурсов страны. Для этого необходимо использовать международный опыт управления кластерами в индустрии туризма, адаптированный к национальным особенностям и условиям.

В дипломной работе разработаны рекомендации для формирования туристского кластера «Брест-Барановичи», что позволит повысить конкурентоспособность данного региона, повысить эффективность туристической деятельности за счет синергетического эффекта и централизованного управления, стимулировать разработку дальнейших инноваций в сфере туризма.

Кроме того, в настоящей работе была рассмотрена актуальность создания туристического кластера «Клецк-Несвиж». Были выделены основные преимущества и проблемы кластерного подхода на примере данного региона. Создание такого туристического кластера будет способствовать повышению конкурентоспособности региона, стимулированию инноваций, сотрудничеству

между участниками кластера, сохранению и популяризации культурного наследия.

Применение инновационных методов и подходов в развитии туризма Республики Беларусь является необходимым для поддержания конкурентоспособности страны на рынке туристических услуг в мировом масштабе. Использование таких подходов должно способствовать эффективному управлению туристическими потоками, устойчивому развитию индустрии туризма и повышению качества туристического продукта.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Абрамова И.В., Стенько С.А. Природный и культурно-исторический потенциал Брестской области для развития экологического туризма // Псковский регионологический журнал. 2017. №1 (29). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/prirodnyy-i-kulturno-istoricheskiy-potentsial-breyskoy-oblasti-dlya-razvitiya-ekologicheskogo-turizma>. Дата доступа: 12.12.2022.
2. Андриевская Е.Г. Формы и методы организации деятельности в полевом экологическом лагере. [Электронный ресурс] / Е.Г. Андриевская – Режим доступа: http://tourlib.net/statti_tourism/andreevskaya.htm. Дата доступа: 05.04.2023
3. Аринович И.С. Новые направления использования инновационных технологий в туризме / И.С. Аринович // Белорусский государственный педагогический университет им. Максима Танка, Минск, Беларусь. – Режим доступа: <https://rep.bntu.by/bitstream/handle/data/9070/%D0%A1.%20183-185.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. – Дата доступа: 05.11.2022
4. Беларусь – Украина: многовекторные направления развития туризма в регионах: монография / А.О. Васильченко [и др.]. – Пинск: ПолесГУ, 2020. – 362 с.
5. Богино Н.И. Субъекты стимулирования инновационной деятельности в туризме / Н.И. Богино [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/286762/1/397-403.pdf>. – Дата доступа: 20.04.2023
6. Богино Н.И., Загдай А.В. Геймификация как способ повышения вовлеченности клиентов в event-индустрии / Н.И. Богино, А.В. Загдай [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/268658/1/415-420.pdf>. – Дата доступа: 15.02.2023
7. Вартанова М.Л. Инновационная деятельность в туризме и ее государственное регулирование [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.researchgate.net/publication/324609576_Innovacionnaa_deatelnost_v_turizme_i_ee_gosudarstvennoe_regulirovanie. – Дата доступа: 25.09.2022
8. Вертинская, Т. С. Методология создания региональных туристических кластеров в Беларуси [Текст] / Т. С. Вертинская, В. А. Клицунова. – Минск: Б-ка сел. туризма, 2014 – 52 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

https://www.researchgate.net/publication/339208398_METODOLOGIA_SOZDANI_A_REGIONALNYH_TURISTICHESKIH_KLASTEROV_V_BELARUSI. – Дата

доступа: 25.02.2023

9. Гайдукевич Л.М. Подготовка высококвалифицированных кадров: практика и перспективы / Л.М. Гайдукевич // Современная туристическая индустрия: актуальные проблемы и перспективы развития: материалы междунар. науч.-практ. конф., Минск, 24-25 мая 2018г./ Белорус. гос. ун-т; редкол.: Т.А. Новогородский, И.В. Олюнина (отв. ред). – Минск, 2018 – с. 98-101.

10. Гайдукевич, Л.М. Визовая политика Республики Беларусь как регулятор развития международного туризма /Л.М. Гайдукевич //Журнал международного права и международных отношений. 2019. - № 3-4.

11. Давыденко Л. Н., Ялтыхов Д. В. Методология развития инноваций в мировой индустрии туризма / Л. Н. Давыденко, Д. В. Ялтыхов // Журнал международного права и международных отношений. 2016. № 3-4 (78-79). с. 60-65 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/171516/1/davydenko_yaltyhov_Journal2016_3_4.pdf. – Дата доступа: 25.11.2022

12. Давыденко Л.Н. Инновационные стратегии геоэкономического развития мирового туристского рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/214527/1/23-31.pdf>. – Дата доступа: 25.09.2022

13. Дыбовская Е.И., Печинская Я.В. Моделирование процессов в туризме как способ повышения конкурентоспособности организаций / Е.И. Дыбовская, Я.В. Печинская [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://elib.sportedu.by/bitstream/handle/123456789/4700.pdf>. – Дата доступа: 25.11.2022

14. Дьяков Т.С. Роль информационных технологий в туристической отрасли // Казанский вестник молодых учёных. 2018. №2 (5). [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-informatsionnyh-tehnologiy-v-turisticheskoy-otrasli>. – Дата доступа: 08.12.2023

15. Закон Республики Беларусь «О туризме», 25 ноября 1999 г., № 326-З // Национальный правовой Интернет-портал Республики Беларусь – Режим доступа: <https://pravo.by/document/?guid=3961&p0=H19900326>. – Дата доступа: 20.09.2022

16. Зуева М.М. Инновационная деятельность как средство укрепления экономического потенциала индустрии туризма [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tourlib.net/statti_tourism/zueva2.htm. – Дата доступа: 29.09.2022

17. Иконников, В. Ф. Информационные технологии в индустрии туризма: учеб.-метод. пособие / В. Ф. Иконников, М. Н. Садовская. – Минск: РИПО, 2014. – 78 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://tempus.bseu.by/files_new1/21_2098_it_v_turisme.pdf. – Дата доступа: 29.10.2022
18. Индустрия туризма и туристические ресурсы: сборник материалов IV региональной научно-практической конференции молодых ученых, Брест, 26 марта 2020 г. / Брест. гос. ун-т им. А.С. Пушкина; редкол.: С.А. Заруцкий, А.Д. Панько. – Брест: БрГУ, 2020. – 157 с.
19. Инновационные инструменты продвижения туристических услуг Республики Беларусь: монография / А. И. Тарасенок [и др.]; под ред. Н. И. Кабушкина. – Минск : БГЭУ, 2011. – 254 с.
20. Инновационный и проектный менеджмент / И.С. Богомолова, С.В. Гриненко, Е.С. Едалова [и др.]; под ред. А.Ю. Никитаева: учебное пособие. – Ростов-на-Дону: Изд-во ЮФУ, 2014. – 181 с. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.aup.ru/books/m1518/>. – Дата доступа: 30.09.2022
21. Инновационный менеджмент. Управление инновациями: учеб. пособие / Е. В. Рожкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Ульяновск: УлГУ, 2018. – 235 с.
22. Информационное обеспечение туризма: учебник / Н. С. Морозова, М. А. Морозов, А. Д. Чудновский, М. А. Жукова, Л. А. Родигин. — М.: Федеральное агентство по туризму, 2014. — 288 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tourism.gov.ru/data/File/news_file/2014/MOROZOVA_Inf_obespech.pdf. – Дата доступа: 25.10.2022.
23. Карта кластеров Республики Беларусь [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://economy.gov.by/uploads/files/Karta-Klasterov/Karta-klasterov-2022.pdf>. Дата доступа: 23.04.2023
24. Ковалевич, О. А. Инновации в индустрии туризма / О. А. Ковалевич // Вестн. Брест. гос. тех. ун-та. Экономика. – 2017. – No 1. – С. 85–94.
25. Колендо Е. Головки П. Туристско-рекреационный потенциал транзитно-туристской зоны «Брест – Барановичи – граница области» / Е. Колендо, П. Головки // Архитектурно-строительный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ais.by/story/1631>. – Дата доступа: 15.03.2023
26. Конкурентоспособность туристского комплекса Республики Беларусь: современные тенденции и вызовы: монография / Е.Г. Киреенко, Д.Г. Решетников, А.И. Тарасенок и др.; под общей ред. к.э.н. Киреенко Е.Г., к.г.н. Решетникова Д.Г. – Минск: Ковчег, 2018. – 400 с.
27. Любонько Т.В. Кластерный подход в развитии туристических дестинаций / Т.В. Любонько [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<https://cyberleninka.ru/article/n/klasternyy-podhod-v-razvitii-turisticheskikh-destinatsiy> Дата доступа: 23.04.2023

28. Материалы II Международной научно-практической конференции «Перспективы развития туризма в современных условиях: мировые тенденции и региональные контексты» / редкол. И. Н. Воронович (председатель) [и др.]. – Минск : Колорград, 2022. – 463 с.

29. Методология организации и проведения мониторинга развития кластеров регионов Беларуси с учетом европейского опыта: методические рекомендации / Т. П. Быкова [и др.]. – Минск: Колорград, 2018. – 64 с.

30. Михайличенко А.И. Туристические кластеры как форма социального диалога и развития региона / А.И. Михайличенко // GISAP [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://core.ac.uk/download/pdf/233942695.pdf>. – Дата доступа: 20.04.2023

31. Мозговая О. С., Яценко А. В. Анализ зарубежного опыта развития инноваций в сфере туризма / О. С. Мозговая, А. В. Яценко [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/239661/1/344-350.pdf>. – Дата доступа: 15.02.2023

32. Национальная стратегия развития туризма в Республике Беларусь до 2035 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.belarustourism.by/news/%D0%9D%D0%90%D0%A6%D0%98%D0%9E%D0%9D%D0%90%D0%9B%D0%AC%D0%9D%D0%90%D0%AF%20%D0%A1%D0%A2%D0%A0%D0%90%D0%A2%D0%95%D0%93%D0%98%D0%AF.pdf>. – Дата доступа: 12.04.2023.

33. Новиков, В. С. Инновации в туризме: учеб. пособие для студентов вузов / В. С. Новиков. - М.: Академия, 2012. - 208 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.studmed.ru/view/novikov-vs-innovacii-v-turizme_8ecfdb403aa.html?page=5. – Дата доступа: 30.09.2022

34. Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан: Указ Президента Республики Беларусь, 9 янв. 2017 г., № 8 // Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2017. – № 8. – 1/16855.

35. Об установлении безвизового порядка въезда и выезда иностранных граждан: Указ Президента Республики Беларусь, 26 дек. 2017 г., № 462 // Нац. правовой Интернет-портал Республики Беларусь. – 2017. – № 462. – 1/17422.

36. Олюнина И. В. Туристический кластер как средство развития региона: проблемы и возможности // София. 2018. № 1. С. 106–110. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clusterland.by/wp-content/uploads/2019/11/106-110.pdf>. – Дата доступа: 25.02.2023

37. Пригожий, А.И. Методы развития организаций / А.И. Пригожий. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.

38. Применение офисных программ в сфере обслуживания туризма: лаб. практикум / Н. В. Уткина, Н. Н. Шокорова. – Пенза: Изд-во ПГУ, 2019. – 52 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.pnzgu.ru/files/eb/iyfkS3pWrjCz.pdf>. – Дата доступа: 20.10.2023.
39. Регионы Республики Беларусь, 2022 (том 2) [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://www.belstat.gov.by/ofitsialnaya-statistika/publications/izdania/public_compilation/index_57493/ – Дата доступа: 11.12.2022.
40. Решетников, Д. Г. Инновационный процесс в туризме: международный опыт и возможности для Беларуси / Д. Г. Решетников // Беларусь в современном мире: материалы I Респ. науч. конф., Минск, 22–23 окт. 2002 г. – Минск, 2002. – С. 292–296.
41. Родионова Д.Н. Система мотивации труда в индустрии туризма // Современные научные исследования и инновации. 2016. № 3 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://web.snauka.ru/issues/2016/03/64497> Дата доступа: 23.04.2023
42. Романова М. М. Инновации в индустрии туризма // Инновации в науке. 2014. № 29. С. 224–228.
43. Рубан Д.А. Инновационный менеджмент в туризме: направления и управленческие действия [Электронный ресурс] / Д.А. Рубан // Вестник УРФУ. – 2015. – №1. – Режим доступа: https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/55153/1/vestnik_2015_1_008.pdf. Дата доступа: 21.02.2023
44. Рубцов В.А., Джумаев Б.А. Влияние COVID-19 на индустрию туризма // Ученые записки Крымского федерального университета имени В. И. Вернадского. География. Геология. 2021. №2. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyaniya-covid-19-na-industriyu-turizma>. – Дата доступа: 12.11.2022.
45. Руководство Осло: рекомендации по сбору и анализу данных по инновациям, 3-е изд., перев. ЦИСН – Москва, 2006. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://unstats.un.org/unsd/EconStatKB/Attachment334.aspx?AttachmentType=1>. – Дата доступа: 30.09.2022
46. Руководящие принципы создания и организации кластеров в Республике Беларусь / Т. П. Быкова [и др.]. – Минск: Колорград, 2018. – 96 с.
47. Санникова К.А. Управление инновационным предприятием: ключевые понятия, особенности, примеры // Современные технологии управления. ISSN 2226-9339. — №2 (92). Номер статьи: 9205. Режим доступа: <https://sovman.ru/article/9205/>. Дата доступа: 25.04.2023

48. Сафронов И.В. Понятие «инновация» и «инновационная деятельность»: сущность и содержание / И. В. Сафронов, О.В. Воронкова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://vernadsky.tstu.ru/pdf/2008/04g/32g_14.pdf. – Дата доступа: 25.10.2022

49. Современные тенденции развития международного туризма в мире и Республике Беларусь в условиях глобализации: материалы междунар. науч.-практ. конф., посвящ. 20-летию основания каф. междунар. туризма фак. междунар. отношений Белорус. гос. ун-та, Минск, 12 окт. 2018 г. / Белорус. гос. ун-т ; редкол.: Л. М. Гайдукевич (гл. ред.) [и др.]. – Минск: БГУ, 2018. – 291 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/214496/1.pdf>. – Дата доступа: 29.09.2022

50. Тихомирова И.И., Андреева А.А. Инновационная деятельность в сфере туризма: сущность и специфика / И.И. Тихомирова, Андреева А.А. // Интернет-журнал «Науковедение» т.7, №2 – Москва, 2015 – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnaya-deyatelnost-v-sfere-turizma-suschnost-i-spetsifika>. – Дата доступа: 26.10.2022

51. Туризм и туристические ресурсы в Республике Беларусь. 2022: Национальный статистический комитет Республики Беларусь / Ред. колл.: И. В. Медведева, Е. И. Кухаревич, Ж. Н. Василевская и др. – Минск. : Национальный статистический комитет Республики Беларусь, 2022. – 32 с

52. Цыринова, Н. С. Современные инновационные технологии в туристической отрасли / Н. С. Цыринова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2016. — № 27.2 (131.2). — С. 45-46. — URL: <https://moluch.ru/archive/131/36459/> (дата обращения: 04.11.2022).

53. Чирский Н.А., Хвагина Т.А. Современные технологии и инновации в туризме и гостеприимстве [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rep.polessu.by/bitstream/123456789/9828/1/4.pdf>. – Дата доступа: 25.10.2022.

54. Шамшур В.В. Государственное регулирование кластеризации в сфере инновационного предпринимательства: возможности использования зарубежного опыта в Республике Беларусь // Вестник Витебского государственного технологического университета, 2018, № 2 (35), С. 143-154 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://clusterland.by/wp-content/uploads/2019/12/shamshur-statya-gosreg_klasterov_rb_2018_1.pdf. – Дата доступа: 25.02.2023

55. Шумпетер, Й. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия : в 2 ч. -Ч. 2. / Й. Шумпетер. - М. : Эксмо, 2008. - 460 с.

56. Шутилина Н.В. Инновации в развитии туристической индустрии Республики Беларусь / Н.В. Шутилина [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

http://edoc.bseu.by:8080/bitstream/edoc/82349/1/Shutilina_N.V..pdf. – Дата доступа: 25.09.2022

57. Янчогло К.Н. Основные методологические подходы к управлению инновациями в туризме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/89086/1/yanchoglo_2013_BMW.pdf. – Дата доступа: 25.09.2022

58. Allan I. Clusters and the Enterprise Europe Network in the tourism sector / I. Allan // European Cluster Collaboration Platform [Electronic resource]. – Mode of access: <https://clustercollaboration.eu/content/clusters-and-enterprise-europe-network-tourism-sector>. – Date of access: 06.02.2023.

59. Clusterland.by / Информационный кластерный портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://clusterland.by/>. – Дата доступа: 15.03.2023

60. Covid-19 and E-Commerce a Global Review// UNCTAD [Electronic resource]. – Mode of access: https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstict2020d13_en_0.pdf. Date of access - 16.11.2021

61. Davydenko, L. Innovative strategy in The Global Tourist Market/ L. Davydenko // Equilibrium: zeszytynaukowe WSE, Bialystok - 2017. - №1. – s. 24-37 [Electronic resource]. – Mode of access: [equilibrium_1_2.pdf](#). – Date of access: 06.02.2023.

62. Drucker P.F. Knowledge Worker Productivity: The Biggest Challenge / California Management Review. – 1999. – V.41, №2. – P. 79-94. [Electronic resource]. – Mode of access: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165987>. – Date of access: 20.11.2022

63. European Cluster Panorama 2021 / Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021 // [Electronic resource]. – Mode of access: https://clustercollaboration.eu/sites/default/files/2021-12/European_Cluster_Panorama_Report_0.pdf. – Date of access: 06.02.2023.

64. Fikit science [Электронный ресурс]: сборник материалов F48 II Студенческого научного форума, Гродно, 22-23 сентября 2020 г. / Гродн. гос. ун-т им. Я. Купалы; Фак. истории, коммуникации и туризма; редкол.: Т. А. Пивоварчик (отв. ред.) [и др.]. – Гродно: ГрГУ, 2020. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Режим доступа: https://elib.grsu.by/katalog/725091_325967pdf.pdf?d=true. – Дата доступа: 05.03.2023

65. Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO // [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>. – Date of access: 03.03.2023.

66. Iglu-dorf // [Electronic resource]. – Mode of access: <https://www.iglu-dorf.com/en/hotel>. – Date of access: 06.02.2023.
67. Innobarometer on cluster's role in facilitating innovation in Europe: Analytical Report 2015 [Electronic Resource] Mode of access: http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/facts-figures/innobarometer_en. – Date of access: 25.03.2023
68. Leber, M. Buchmeister, B. Impact of knowledge on innovation process [Electronic resource]. – Mode of access: https://www.researchgate.net/publication/300239830_Impact_of_Knowledge_on_Innovation_Process. – Date of access: 20.11.2022
69. Tarasionak, A. Strategic planning of tourist destinations: new approach towards territorial organization of tourism in Belarus / A. Tarasionak // Geografijos metraštis. — 2014. — 47. — P. 25—36.