**ТЕМА 3.**

**ІННОВАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В ТУРИЗМІ**

1. Інновації в управлінні туристичними підприємствами.

2. Інноваційні процеси в просуванні і комерціалізації туристичного продукту.

3. Динамічне моделювання бізнесу.

4. Управління інноваціями. Управління знаннями

**1. Інновації в управлінні туристичними підприємствами**

Однією з поширених форм ділового партнерства є стратегічні альянси, які в секторі послуг створюються набагато частіше, ніж у сфері виробництва. В кінці минулого століття 29 % ділових альянсів створювалося у сфері продажів і маркетингу, 25 % – у сфері виробництва продукції, 17 % – в області досліджень і розвитку.

Головною умовою стратегічного альянсу є співробітництво між підприємствами з метою підвищення конкурентоспроможності учасників. Стратегічні альянси можуть приймати різні форми – від договору про співпрацю до спільного підприємства. Партнерство здійснюється шляхом узгодження ефективних стратегічних напрямів діяльності, обміну ресурсами (технології, професійні навички та ін.), що представляють взаємний інтерес, і інформацією.

Компанії об'єднуються для досягнення певної мети, зберігаючи незалежність; компанії спільно контролюють виконання поставлених завдань і ділять переваги, отримані в результаті об'єднання; вносять свій вклад в одну або більше сфер стратегічної діяльності (технології або продукти).

Такі альянси не є застиглими конструкціями – вони змінюються залежно від ситуації на ринку: часто спостерігаються випадки виходу учасників з цих альянсів, переходу з одного об'єднання в інше і створення нових альянсів. Процеси ділового партнерства зачіпають і сферу туризму. Задовольнити потреби клієнтів можна лише використовуючи ресурси багатьох компаній. Жоден виробник туристичних послуг (засоби розміщення, транспортні компанії, індустрія розваг, туристичні фірми) не взмозі самостійно надати все різноманіття послуг, а також забезпечити комплексний розвиток центрів, що відвідуються туристами.

Ділове партнерство в туризмі призводить до різних форм співпраці: для боротьби з конкурентами; об'єднання з учасниками бізнесу з інших сфер діяльності; створення «клубів» для спільної роботи по реалізації специфічного туристичного продукту на ринках інших країн; для спільного перевезення туристів; створення франчайзингових мереж; впровадження інновацій.

У зв'язку із специфікою роботи на туристичних ринках стали з'являтися альянси, обізнані специфіку окремих регіонів. У 2001 р. був заснований «Універсальний туристичний альянс» (Universal Tourism Alliance – UTA), членами якого на сьогодні є вісім туристичних компаній з Болгарії, Чехії, Єгипту, Фінляндії, Греції, Італії, Мальти і Словаччини. Завдяки багаторічному досвіду співпраці на ринку країн СНД, усі члени UTA знають специфіку роботи і гарантують високий рівень обслуговування. Всі члени альянсу підтримуються національними урядовими організаціями. У останні десятиліття міняється і структура готельного бізнесу. На початку 1990-х рр. американська готельна індустрія створила нову форму фінансування – **ділову корпорацію,** що має податкові пільги відносно прав власності. Впровадження такого виду фінансування розділило права володіння і управління – з'явився новий тип власників готелів. Раніше власники були «фахівцями готельного бізнесу», а тепер стали «власниками нерухомості». У готельній індустрії з'явилися два різні типи фахівців: власники готелів, що займаються бізнесом, і адміністратори, організуючі прийом і обслуговування клієнтів.

Готельна індустрія, слідом за транспортними галузями і розподільними мережами, також стала консолідуватися. Відбувається постійний процес злиття і придбань, створення різних партнерських союзів. Нині 26 % всіх готельних номерів розподіляються під торговельними марками 50 провідних глобальних компаній. Однією з таких компаній є Ассоr, яка присутня в 88 країнах світу. Готельний бізнес приносить їй 68 % доходів, допоміжна туристична діяльність (туристичні фірми, казино, ресторани, організація харчування на залізничному транспорті) – 26%, корпоративне обслуговування – 6%. У готельному бізнесі з'являються конгломерати, подібні до американської компанії Cendant corporation's, яка є присутній більш ніж в 100 країнах, є світовим лідером готельної франшизи (6455 готелів, 541313 номери, 8 торговельних марок) і через дочірню компанію RCI, займається таймшером (2,8 млн членів, 3750 курортів, що приєдналися, більш ніж в 90 країнах).

До тих пір, поки великі компанії купують готельні ланцюги або здійснюють політику злиття, незалежні готелі залишаються осторонь. Проте ним стає все важче діяти самостійно. Розвиток франчайзингу дає можливість власникам великих компаній відкривати свої готелі поряд з незалежними готелями і переманювати у них клієнтів. Стратегія протистояння і конкуренції призводить до необхідності розвитку партнерських взаємин. Тому деякі незалежні підприємства вважають за краще об'єднуватися в добровільні союзи. Це явище виникло в Європі, а потім розповсюдилося на Північну Америку. Такі об'єднання, як правило, створюються на базі готелів, що мають однакову стратегію і імідж. Прикладом найбільшого у світі союзу такого типу є Best Western. Таке партнерство дозволяє невеликим готелям протистояти великим готельним ланцюгам.

**2. Інноваційні процеси в просуванні і комерціалізації туристичного продукту**

Туристичний бізнес спирається на фундамент накопичених знань. Тому потрібно спочатку вивчити досвід минулого, співвіднести його з сьогоденням, стати експертом у своїй області і лише потім втілювати нові ідеї і впроваджувати інновації.

Однією з ознак успіху на ринку є збільшення ринкової долі. Дослідження показують, що не реклама і не активне просування продукту забезпечують стійке зростання частки ринку, а інновації на всіх напрямках туристичної діяльності. Інноваційні процеси проходять в міждержавних і національних системах управління туристичною діяльністю; освоєнні нових технологій (електронна торгівля, створення віртуальних туристичних фірм); формах маркетингу, створенні туристичного продукту.

Як вже відзначалося, впровадження електронного бізнесу дозволяє: використовувати економічніші канали зв'язку з компаніями і цільовими ринками; споживачам простіше і швидше придбавати туристичний продукт, що призводить до збільшення обороту і обсягу витрат; забезпечувати вищий рівень обслуговування і утримання споживача; скорочувати витрати завдяки більшій ефективності внутрішніх операцій і спрощенню процедури торговельних угод.

Найважливішим аспектом електронного бізнесу і маркетингу є управління взаєминами із споживачем через **споживчий маркетинг** (Customer Relationship Management – CRM).

CRM включає накопичення детальної інформації про споживачів. Інфор- мація охоплює соціально-демографічну характеристику, інтереси, вид діяльності і запити споживачів.

Електронна торгівля є новою формою ринкових стосунків і є новою формою ринкових відносин і ґрунтується на застосуванні новітніх телекомунікаційних технологій, в першу чергу системи Інтернет. Система торгівлі в мережі Інтернет підходить як покупцям, так і продавцям. Якщо в 1997 р. обсяг глобального електронного ринку оцінювався в 10 млрд дол., то в 2005 р. – вже більше 350 млрд дол. США.

Туризм має важливу перевагу перед іншими секторами електронної торгівлі – його споживач отримує придбаний продукт безпосередньо в місці його виробництва, в туристичному центрі (немає необхідності доставляти продукт споживачеві по різних адресах).

У 1990-х рр. в Італії для створення іміджу країни, привабливої для туризму, була розроблена цільова стратегія – маркетинг для продукту. Його мета полягає в тому, щоб створювати і просувати туристичний продукт, що виражає і відбиває територіальні особливості і що поєднує цінності довкілля із специфічними місцевими умовами прийому, обслуговування туристів.

Розробка стратегії маркетингу для продукту привела до створення об'єднань (асоціацій), що мають назву «Клуб продукту».

Це добровільні групи різних професійно діючих учасників ринку і територіальних співтовариств, метою яких є просування специфічного туристичного продукту (оздоровлення, відпочинок в горах, на озерах, морі, знайомство з культурно-історичними цінностями, гастрономічними дослідженнями та ін.).

Національне агентство Італії по туризму (ЕНІТ) створювало «клуби продукту» виходячи з постулату, що кожен сегмент ринку повинен мати особливу мотивацію для здійснення поїздки. Для кожного з клубів були розроблені цільові програми, які визначають, які послуги, якій категорії туристів і на ринках яких країн пропонувати.

Тенденція створення клубів торкнулася і країн пострадянського простору, проте декілька в іншому ракурсі: об'єдналися фірми, які направляють туристів в конкретні країни: клуби Угорщини, Мальти, Чехії та ін.

**3. Динамічне моделювання бізнесу**

Нові технології, розмивання меж між галузями, глобалізація ринків і посилення конкуренції в значній мірі впливають на середовище, в якому діє бізнес. Ці чинники призвели до появи **динамічного моделювання бізнесу** (dynamic business modeling – DBM). Його суть полягає в інтеграції знань різних експертів, що дозволяє поглибити розуміння динаміки подій, що відбуваються на інноваційній арені.

**Інноваційна арена** – простір, який описується чотирма параметрами інновацій, а саме: технологіями, додатками, ринками або споживчими групами і організаційною (внутрішньою і зовнішньою) структурою. Іншими словами, динамічне моделювання бізнесу полегшує формування загальної моделі інноваційного процесу.

Перший етап динамічного моделювання. Він включає аналіз існуючого і можливого в майбутньому позиціонування компанії на ринку; аналіз зацікавлених осіб (сил), що перешкоджають компанії або сприяють її переходу до позиції, яку передбачається займати в майбутньому; аналіз бізнес-процесів. Аналіз позиціонування компанії передбачає визначення її можливостей (стан активів та ін.) на ринку залежно від динаміки зовнішнього середовища. Аналіз проводиться за двома напрямками: ресурси і зовнішні позиції компанії.



*Рис. 1. Модель п’яти ринкових сил по М. Портеру*

Аналізованими ресурсами компанії є знання, репутація, капітальні (нерухомість), фінансові і управлінські активи. Нині найбільш важливим чинником виробництва стають знання, якщо воно використовується з вигодою. Знання (особливо високі технології) часто розглядається як специфічний компонент ресурсів підприємства, який за звичайних умов не може бути переданий іншій структурі. Загроза виходу на ринок нових учасників – потенційних конкурентів.

Основними організаційними активами є структура, система, культура, гнучкість. Структура компанії змінюється постійно під впливом зовнішнього середовища управлінської і організаційної поведінки. Динамічне середовище вимагає, щоб максимально використовувався ефект сфер застосування. Їх розширення стає інноваційним інструментом, що забезпечує конкурентну перевагу.

Часто успіх або невдачу при розробці нових видів бізнесу визначають цінності і норми, діючі в компанії, які впливають на сприйняття і використання можливостей. Для розробки нових видів бізнесу важлива підприємницька культура. Іноді доводиться замінити персонал, систему управління і структуру. Щоб компанія могла скористатися отриманими знаннями з вигодою для того або іншого продукту, процесу або послуги, потрібна гнучкість.

При оцінці підприємцями, готовими йти на підвищений ризик, нових видів бізнесу часто основним параметром є якість менеджменту. Саме якість управління, кращим індикатором оцінки якого є попередній досвід, визначає, чи будуть надані фінансові ресурси для забезпечення інноваційного процесу.

Важливим активом компанії є її репутація, популярність і авторитетність бренду. Коли компанії оцінюють свої інноваційні можливості, вони повинні брати до уваги і аналізувати усі чинники, що впливають на результат.

Аналіз зацікавлених осіб. Діючі суб'єкти (особи і групи осіб, організації), на яких впливає або може вплинути інновація, є зацікавленими особами. Вони мають певний інтерес до результатів процесів, що відбуваються в ході розробки нових форм бізнесу. Це споживачі, постачальники, конкуренти, партнери, інституціональні особи, акціонери. Їх підрозділяють на внутрішніх і зовнішніх зацікавлених осіб.

Залучення як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених осіб до процесу розвитку нових видів бізнесу в значній мірі підвищує вірогідність кінцевого успіху. Проте і тут є розумні межі. Залучення великого числа зацікавлених осіб призводить до значного ускладнення процесу, яким необхідно управляти. Тому має бути визначений оптимальний баланс між мірою залучення зацікавлених осіб і складністю інноваційного процесу.

У цьому процесі зацікавлені особи можуть грати як стимулюючі, так і гальмівні ролі. Перешкоджати змінам можуть уряд, зацікавлені об'єднання (споживчі організації, профспілки, екологи та ін.), засоби масової інформації. Уповільнювати швидкість змін можуть і конкуренти. Гальмівну роль грають інерційні сили в самій компанії – ретрогради, консерватори, що дотримуються колишніх цінностей і норм, знань, навичок і вмінь. Погано піддаються змінам самі системи управління.

Зовнішні зацікавлені особи. До них відносяться споживачі, постачальники, конкуренти, інституціональні зацікавлені особи.

**Споживачі.** При розробці нового продукту або послуги необхідно детально досліджувати склад споживачів. Якщо фізичні якості продукту протестувати досить легко, то оцінити його емоційну цінність значно важче. Тут свою роль грають як традиції, так і мода.

**Постачальники.** Їх ролі в інноваційному процесі міняються залежно від галузі економіки. Постачальники забезпечують компанії фінансовими ресурсами, що поступають від акціонерів, банків, уряду (субсидії, гранти і тому подібне), початковими матеріалами і компонентами, засобами виробництва, знаннями та ідеями, що поступають з інститутів, від споживачів і консультантів, персоналу.

**Конкуренти**. Вони можуть бути зацікавлені в розробці нових видів бізнесу в цілому, але і можуть перешкодити суперникам досягти успіху в ході інновацій. У ситуаціях зростання ринку вигіднішими є спільні інновації, оскільки розвиток ринку для однієї компанії може виявитися неможливим. У багатьох випадках вигідне партнерство з конкурентами, особливо якщо ринок піддається атаці продуктів-замінників.

Для партнерів компанія має бути передбачуваною і викликати довіру, тоді вони виявлять готовність вкладати кошти і знання, щоб окупити загальні витрати**.**

**Інституціональні зацікавлені особи.** Ними є органи влади і контролюючі органи інфраструктури, особливо в регульованих галузях. Чим суворішими стають екологічні норми у ряді галузей (хімічна, сталеливарна і автомобільна), тим більшою мірою вони стимулюють інновації.

**Внутрішні зацікавлені особи** – це власники, акціонери, співробітники компанії.

**Акціонери**. Вони впливають на її акціонерну вартість. Акціонерна вартість забезпечується двома способами: через дивіденди і через збільшення ціни акцій.

Вартість компанії визначають чотири складові: потік грошових коштів, залишкова вартість, облікова ставка, борги. Чинниками вартості для потоків грошових коштів є зростання об'єму продажів, використання маржі прибутку, доля податків. Залишкова вартість діє як чинник відносно як оборотного, так і основного капіталу, а облікова ставка залежить від вартості капіталу. Борги залежать від фінансово-інвестиційної політики компанії.

**Співробітники компанії**. Кожна інновація впливає на внутрішні процеси і вимагає адаптації співробітників і самої організації.

Розглядаючи вплив зацікавлених осіб на інноваційні процеси, слід брати до уваги і інтереси суспільства. Суспільство не є зацікавленою особою в тому ж сенсі, як конкретні люди і організації – співробітники компанії, акціонери, споживачі і конкуренти. Але для того, щоб компанія протягом тривалого часу процвітала, вона повинна сприяти благу суспільства, частиною якого є. Облік інтересів суспільства завжди окупається.

**Аналіз бізнес-процесу. Бізнес-процес** – це сукупність напрямів організаційної діяльності, в якій конкретні початкові складові трансформуються в продукт із заздалегідь встановленими показниками, що притягають споживача і що задовольняють його попит.

**Другий етап динамічного моделювання**. Це аналіз нелінійних механізмів, які визначають загальну поведінку бізнес-системи і впливають на непередбачувану динаміку інноваційного процесу.

Розрізняють шість основних класів нелінійних механізмів : «петлі взаємного посилення»; «петлі обмежень»; «механізми замикання»; тимчасові затримки; механізми відбору; механізми створення інновацій і внесення в них коректив.

«Петлі взаємного посилення» з'являються у тому випадку, коли два елементи системи впливають один на одного. Посилення (послаблення) ознак одного елементу відповідно впливає на посилення (послаблення) іншого. «Петлі взаємного посилення» призводять до того, що невеликі події сприяють значним результатам. Сприятливі «петлі взаємного посилення» зазвичай приносять користь компанії. Вони виникають в ході розробки продуктів і нових технологій, сприяють їх спільній еволюції. Одним з характерних тому прикладів є спільна еволюція видів туризму і способів перевезень і засобів розміщення.

Є багато несприятливих «петель взаємного посилення», небезпечних або таких, що негативно позначаються на роботі компаній. Іноді репутація компанії або продукту може постраждати за рахунок якоїсь незначної події, оскільки вона була розповсюджена засобами масової інформації. Несприятливі «петлі» виникають, коли в гонитві за швидкістю розробок компанії пропонують на ринку продукти або послуги, що мають велику кількість недоліків.

«Петлі обмежень». Відомо, що кожному процесу зростання рано чи пізно приходить кінець, тоді і з'являються «петлі обмежень». По своєму характеру ці обмеження можуть бути фізичними (торкаються особливостей, властивостей продукту, технології), економічними, соціальними, правовими або якимись іншими.

Інновація часто пов'язана з усуненням фізичних або економічних обмежень. В результаті модернізації продукту потенційний розмір ринку може переміститися на вищий рівень, кінцева величина якого залежить від еластичності ринку. Зрушення обмеження викликає цілий ланцюг подій, кінцевим результатом якого стає зміна ринку, ринкових доль і вартості компанії.

Окрім технічних і економічних меж існують юридичні (у області екології, безпеки, охорони здоров'я) обмеження і соціальні допущення. Правові норми накладають обмеження, які не можна зняти за рахунок розробок в самій компанії. Соціальні або психологічні проблеми можуть перешкоджати інноваціям. Через це може змінитися мета, поставлена компанією, вона вимушена міняти вид діяльності, внаслідок чого можуть виникнути абсолютно нові інноваційні напрями.

"Механізми замикання" пов'язані з технологіями, інвестиціями, організаційною структурою, підготовкою персоналу та іншими чинниками. Зміни в ролі якогось чинника призводять до опосередкованого впливу усіх інших. Це може збільшити витрати і перекрити майбутні вигоди. «Механізми замикання» можуть породити споживчу лояльність або нейтралізувати атаки конкурентів на споживачів, в яких зацікавлена компанія. Щоб споживач не віддав перевагу продукції іншої компанії, можуть бути використані різні механізми: накопичення заохочувальних балів (бонуси для часто літаючих пасажирів, клієнтів готелів та ін.), особливі програми для комп'ютера, відео. «Механізми замикання» знижують гнучкість та інноваційність компанії.

Часові затримки. Вони пов'язані з коливаннями попиту. Наприклад, з причини високих цін на свиняче м'ясо усі великі виробники збільшують кількість вирощуваного поголів'я. В результаті через деякий проміжок часу пропозиція свинини починає перевищувати попит і ціни на неї знижуються – ринок не може розширитися, виробники терплять збитки. Наступного року відбувається зворотне явище – виробники зменшили кількість свиней, попит на м'ясо перевищує пропозиція – ціни ростуть. Ситуація повторюється і приймає циклічний характер.

Існують й інші випадки часових затримок. Так, рішення про найм нових співробітників і часова затримка, викликана їх підготовкою, можуть призвести до такої ж циклічної поведінки системи. Компанії, що враховують циклічність часових затримок, можуть отримувати прибуток, якщо зуміють скоротити їх тривалість в порівнянні з конкурентами.

Механізми відбору. Вони діють, коли споживачі приймають рішення про купівлю певних товарів або послуг, ґрунтуючись на своїх перевагах і сприйняттях характеристик продуктів. Механізмами відбору є різні форми тестування і проміжних звітів. У них відбиваються критерії, якими користуються споживачі, акціонери та інші зацікавлені особи, вибираючи чинники, що забезпечують компанії отримання прибутку. Важливим механізмом відбору є правові норми, особливо в регульованих галузях.

Різні конфігурації процесів можуть привести до появи різних нелінійних механізмів. Існує два важливі аспекти динамічних систем: еволюція і самоорганізація. **Еволюція** – це процес, що відбувається під впливом дії трьох основних механізмів: відбору, «замикання», створення інноваційних систем і внесення в них коректив. З точки зору **самоорганізації** важливу роль грають такі нелінійні механізми, як «петлі взаємного посилення», «петлі обмежень», «механізми замикання» і часові затримки. Знаючи і розуміння їх суть, можна забезпечити переваги для своєї компанії і досягати успіхів.

**4. Управління інноваціями. Управління знаннями**

Кожна компанія повинна знайти свій унікальний спосіб балансування між стандартами і інноваціями, між рівновагою і протиріччям, сприяючими розвитку.

При організації управління слід постійно пам'ятати про те, що ресурси компанії обмежені. Тому, розвиваючи підрозділи, що працюють із споживачами, не можна забувати про інвестиції в основний виробничий процес.

Важливе значення має відношення до споживачів. Співробітникам компанії завжди слід пам'ятати правило: відноситеся до клієнтів так, як би ви хотіли, щоб вони відносилися до вас. Треба знати потреби споживача і виправдовувати його очікування задоволенням цих потреб, у тому числі і емоційних. Споживачеві важливі як фізичні якості продукту, так і репутація компанії.

Майбутнє маркетингу полягає в тому, щоб володіти великою базою даних про споживачів, що дозволить правильно формулювати індивідуальні пропозиції. Співробітники фірм часто ділять клієнтів на тих, хто їм подобається, кого вони лише терплять і хто викликає у них відразу. Розумнішою буде прагматична класифікація. Першу, найпривабливішу групу складають прибуткові клієнти, їм приділяють максимальну увагу. Друга група складається з перспективних клієнтів, увага до яких і робота з якими повинні носити довготривалий характер. Третя група – це вередливі клієнти, з ними слід бути попереджувальними. Існує і четверта група – так звані ненадійні клієнти. Робота з ними або не приносить прибутку, або цей прибуток незначний і не компенсує шкоди, обумовленої їх присутністю.

Впроваджуючи новий продукт або послугу, слід враховувати відношення клієнтів до інновацій (табл. 1).

Таблиця 1

Споживачі по сприйнятливості інновацій

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категорія споживачів** | **Частка, %** | **Характеристика споживачів** |
| Новатори | 2,5 | Йдуть на ризик, купують і використовують нововведення |
| Ранні послідовники | 13,5 | Лідери по сприйняттю нововведень, хоча і з обережністю |
| Рання більшість | 34 | Приймають нововведення з обачністю, але рідко бувають лідери |
| Запізніла більшість | 34 | Сприймають нововведення після того, як воно випробуване більшістю споживачів |
| Що відстають | 16 | Або не сприймають нововведення взагалі, або сприймають після того, як нововведення стає традиційним |

Політика компанії по управлінню персоналом має бути підпорядкована розвитку у співробітників здатності по-новому поглянути на традиційне і загальноприйняте, помічати відхилення від звичної норми, йти на осмислений ризик заради завоювання нових позицій і цілей в обраній сфері діяльності, виділяти з маси випадкових і хаотичних явищ корисні і перспективні.

Будь-яка інновація вимагає докладання значних зусиль, матеріальних і інтелектуальних ресурсів. Прагнення реалізувати інновацію в непідготовленому середовищі може привести до збитків. Для розвитку компанії мають бути мобілізовані усі творчі можливості колективу. Це можна зробити тільки у тому випадку, якщо використовувати знання, інтелект і досвід усіх співробітників.

У цьому і полягає завдання менеджменту. Не повинно бути розподілу співробітників на «генераторів ідей» і простих виконавців. Нововведення повинні негайно ставати надбанням кожного працівника.

Проте важливо мобілізувати не лише внутрішні резерви, але і притягнути зовнішні сили, включити в інноваційний процес споживачів, постачальників, а при необхідності і конкурентів, якщо для розвитку нового бізнесу не вистачає ресурсів. При цьому необхідно, щоб співробітники документували свій досвід, поширювали його серед своїх колег. Залученість усіх співробітників є важливою умовою для успіху інновацій. Існує три головні причини негативного відношення до змін: раціональна, особиста і емоційна.

**Раціональна** – це нерозуміння деталей плану, упевненість в тому, що зміни не є необхідними, невіра в їх плановану ефективність, очікування негативних наслідків.

**Особиста** – пов'язана із страхом втрати роботи, занепокоєнням з приводу майбутнього, образою щодо висловлюваної в ході змін критики.

**Емоційна** – викликається схильністю до активного або пасивного опору будь-яким змінам, апатією до ініціатив, недовірою до мотивів, що викликали зміни.

Часто змінам опираються ті люди, яким належить здійснити велику частину перетворень, причому і тим змінам, які явно відповідають їх власним інтересам. Можна виділити п'ять причин опору нововведенням.

1. Побоювання, що зміни негативно вплинуть на людину або групу, працівників: збільшиться обсяг роботи, а можливості винагороди знизяться, зміняться умови особистих угод, регулюючих стосунки працівників з компанією.

2. Необхідність ламати звички: зміни припускають відмову працівників від практики, що склалася, і стереотипів поведінки. Особливо характерна ця причина для керівного персоналу.

3. Недостатність інформації : компанія не повідомляє зрозуміло, чому і як належить змінити стиль роботи, невиразно формулює перспективи.

4. Нездатність ініціаторів змін заручитися підтримкою колективу (ключових посадовців, кваліфікованого персоналу), інтегрувати його потенціал у свою діяльність.

5. Заколот співробітників: люди опираються змінам, внутрішньо не сприймаючи їх. Вони чинять опір не стільки впровадженню нововведень, скільки їх прихованим наслідкам, тому, що їм самим доведеться мінятися.

**Створення команди**

Для забезпечення успіху інноваційного проекту необхідно сформувати команду. Це процес складається з декількох фаз: власне формування; визначення спільних цілей, норм і цінностей; подолання первинних розбіжностей; виходу на нормальний режим роботи; функціонування. Результат процесу можна визначити як поява перших взаємозалежностей між членами команди. Ефективність її роботи досягається добре збалансованим розподілом ролей. При ієрархічній структурі побудови команди один її член домінує над іншим і так далі, при хаотичній структурі усі члени діють незалежно один від одного. Використання знань багато в чому залежить від того, наскільки добре і злагоджено діє команда.

Впровадження інновацій тісно пов'язане з процесом отримання і використання знань, генерування ідей. У процес входить інформація про реалізацію продукту, ресурси, що виділяються, рішення, що приймаються, виникаючі ідеї і гіпотези, а також моделі і схеми, запозичені з боку. У схемі управління компаніями з'явилося і починає розвиватися специфічний напрям – управління знаннями. Воно включає моніторинг загальних знань, систему їх отримання, збереження в належному виді і ефективне використання. Серйозною проблемою є класифікація, інвентаризація, кодифікування, зберігання інформації і виборчий порядок доступу до неї. Деякі співробітники, що мають унікальні знання, бояться, що надання інформації іншим може негативно позначитися на їх положенні як фахівців. Хоча доступ до інформації може збільшити можливості її використання і застосування і стати основою для нових знань, такі можливості часто повною мірою свідомо обмежуються.

**Генерування ідей.** Цей процес відрізняється від використання знань. Більшість людей не здатна займатися і тим, і іншим в рівній мірі добре, оскільки висунення ідей вимагає творчого підходу. Едуард де Боно ввів поняття «Латеральне мислення» (Lateral thinking) і визначив його як «сукупність процесів, призначених для використання інформації способом, що генерує творчі ідеї за допомогою проникливого реструктурування концепцій, накопичених в пам'яті».

Компанії черпають нові ідеї товару або послуг з розробок дослідників, орієнтуючись на запити споживачів, поведінку на ринку конкурентів та ін. Процес генерування ідей активується на початку і в ході реалізації нового проекту.

Будь-яка компанія є потенційною криницею ідей, якщо вона не залишає їх без уваги і стимулювання. Деякі компанії засновують посаду менеджера ідей, з яким взаємодіють їх автори, торговельні агенти, дистриб'ютори, постачальники і співробітники. У окремих компаніях вважають, що кожен працівник повинен вносити щомісячно пропозиції, спрямовані на вдосконалення продажів і закупівель, зниження витрат і так далі. При цьому кожному працівникові надається можливість використовувати 15% свого часу на розробку перспективної ідеї, що з'явилася у нього, не погоджуючи це з вищестоящим керівництвом. **Генерування ідей** – стартовий імпульс інноваційного процесу. Без підтримки новатора інноваційна діяльність неможлива. Проте ініціативі протистоять численні особові і організаційні бар'єри. Компанія повинна всіляко заохочувати нові ідеї, мати особливий фонд для реалізації найперспективніших з них і притягати талановитих працівників, здатних їх впровадити.