

С.А.ХАРИТОНОВИЧ<sup>1</sup>, Е. П. ГАРИНА<sup>2</sup>, Н.С. АНДРЯШИНА<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Белорусский национальный технический университет (БНТУ), Минск, Беларусь

<sup>2</sup>Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина (Мининский университет), Нижний Новгород, Российская Федерация

## ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИЙ В БИЗНЕСЕ НА ОСНОВЕ ПРОЦЕССНОГО ПОДХОДА

**Аннотация.** Статья посвящена исследованию особенностей процессного подхода к ведению бизнеса в сфере сервиса на основе рассмотрения теоретических принципов и определенных практических результатов. Решения, предлагаемые для повышения эффективности процессного управления профильным бизнесом, включают: переход участников отрасли на систему межкорпоративного взаимодействия путем создания на уровне технологий стандартов основных бизнес-процессов, стандартизации системы менеджмента качества; формирование инновационного продукта с повышением его ценности для потребителя и снижения стоимости для производителя; создание элементов новой инфраструктуры, а также правил и процедур, которые составят единую интеграционную систему взаимодействия. Рассматриваются различные подходы к внедрению, продвижению и сопровождению инновационных проектов в рамках международных сетей бизнес-бизнес; возможности трансформации инновационного потенциала отрасли; способы коммерциализации инноваций в бизнесе.

**Ключевые слова:** эффективное управление, процессный подход, инновационный продукт, бизнес-процессы, инфраструктура

S.A.KHARITONOVITCH<sup>1</sup>, E.P. GARINA<sup>2</sup>, N.S. ANDRYASHINA<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Belarusian National Technical University, Minsk, Belarus

<sup>2</sup>Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation

## EFFICIENCY INNOVATION IN BUSINESS THROUGH PROCESS APPROACH

**Abstract.** The article investigates the characteristics of the process approach to doing business in the field of services based on the consideration of theoretical principles and specific practical results. Solutions offered to increase the efficiency of process management core business include: the transition to a system of industry participants by creating inter-enterprise cooperation at the level of technology standards for core business processes, standardization of quality management system; the formation of an innovative product with an increase in its value for the customer and reduce the cost to the producer; the creation of new infrastructure elements, as well as rules and procedures that are part of a single integrated system of interaction. Different approaches to the implementation, promotion and support of innovative projects in the framework of international business-to-business networks; the possibility of transforming the innovative capacity of the sector; methods of commercialization of innovations in business.

**Keywords:** effective management, process approach, innovative products, business processes, infrastructure

Развитие рыночных отношений и формирование конкурентной среды в любой сфере деятельности требует соблюдения рыночных законов и использования соответствующих инструментов и культуры ведения бизнеса. Международный опыт развитых стран доказывает жизнеспособность рыночных принципов и их применимость в любой сфере деятельности, отвергая статичность и ориентируя на динамизм и постоянное совершенствование деятельности на основе процессного подхода к управлению.

Жизненность данного утверждения в равной степени проявляется и в туристической сфере, которая очень стремительно развивается. Активизация интеграционных процессов и ускорение научно-технического прогресса требуют от туристического бизнеса применения новых подходов и внедрения инноваций. Однако, зачастую разработка и внедрение инновационного проекта в любой сфере, тем более на уровне малого или среднего туристического бизнеса, весьма затратна и даже невозможна по этой причине. Это указывает на необходимость проведения расчетов экономической целесообразности внедрения инновационных продуктов, на основе которых должны строиться соответствующие выводы и приниматься управленческие решения.

Сегодня хозяйственная деятельность любой организации все чаще рассматривается как сложная иерархия процессов, находящихся в тесной взаимосвязи, и образующих сложную организационно-управленческую систему. В то же время практически любая хозяйственная деятельность предусматривает получение прибыли, а каждый из процессов в рамках деятельности представляет собой стратегическую бизнес-единицу и может рассматриваться как самостоятельный бизнес-процесс.

В современной теории и практике под бизнес-процессом понимается множество или нескольких связанных операций или процедур, в совокупности реализующих определенную цель производственной деятельности. Эта деятельность осуществляется в рамках организационной структуры, которая описывает функциональные роли ее участников и отношения между ними [1,17]. В определении понятия бизнес-процесса предусмотрено наличие разных участников взаимодействия с четко определенными ролями каждого, управление их деятельностью, и конечный результат в виде достигнутой цели. Характеристиками бизнес-процесса обычно является «вход» (запросы потребителей, информация, сырье и материалы); «механизм» или «средство» преобразования входных элементов (применяемое оборудование, технологии, человеческие ресурсы); «управление» функцией преобразования входных элементов; «выход» (новый продукт или услуга).

Процессный подход к организации хозяйственной деятельности положен в основу международных стандартов менеджмента качества серии ИСО 9000 (рисунок 1).

С другой стороны, само понятие деятельности отвергает статичность и предусматривает постоянное изменение, поскольку некая совокупность ресурсов (информация, сведения, сырье, материалы и т.п.) преобразовываются в конкретные продукты (услуги), предназначенные для удовлетворения чьих-либо потребностей.

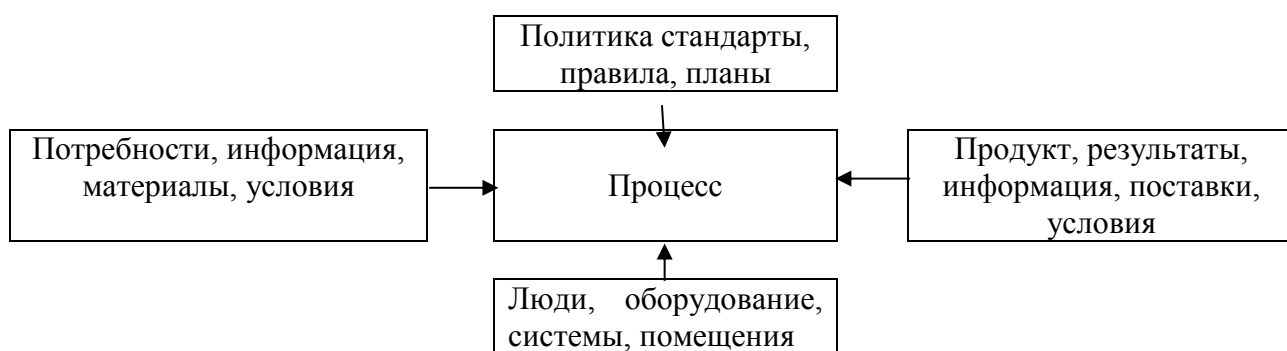
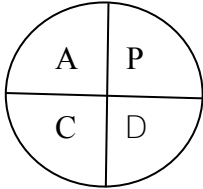


Рисунок 1 – Схема процессного подхода в соответствии с международными стандартами ИСО 9000 [3]

Этими же стандартами предусмотрено и постоянное совершенствование деятельности благодаря управлению бизнесом организации (таблица 1).

Таблица 1 – Управление деятельностью организации на основе применения цикла PDCA согласно международным стандартам ИСО 9000

| Этап         | Управленческие действия                             |
|--------------|---|
| Планирование | Определение цели (показателей) процесса и процедуры |

|                                  |  |   |
|----------------------------------|--|---|
| (PLAN)                           | выполнения работ, способствующих достижению поставленных целей   |  |
| Выполнение (DO)                  | Доведение до участников процесса целей (показателей) и процедуры выполнения работ и обеспечение их соблюдения всеми участниками процесса                                 |   |
| Проверка (CHECK)                 | Контроль показателей качества выполнения работ и соблюдения процедур их исполнителями, и анализ выявленных несоответствий (нарушений требований к качеству и процедурам) |   |
| Корректирующие действия (ACTION) | Улучшение процесса посредством применения результатов анализа и устранения причин выявленных несоответствий  |   |

Управление бизнес-процессами организации предполагает их постоянное улучшение и оптимизацию. В процессном управлении выделяется два концептуальных подхода совершенствования бизнес-процессов:

- постепенное (пошаговое) совершенствование процессов в рамках существующей организационной структуры управления с незначительными капиталовложениями или без них;
- кардинальный подход с последующими существенными изменениями процесса и фундаментальными изменениями организационной структуры управления.

Оба эти подхода базируются на общем фундаменте процессной теории и методологии управления, однако имеют существенные различия.

Постепенное совершенствование в большей степени ориентировано на оптимизацию отдельных процессов в рамках функциональной структуры управления с целью унификации и стандартизации этих функций, что в итоге не приводит к решению злободневных проблем управления. Постепенное улучшение деятельности на основе существующей организационно-управленческой платформы имеет ограниченные возможности для роста бизнеса организации и, в конечном счете, приведет к принятию решения о необходимости его кардинального изменения.

Кардинальный подход к совершенствованию процессов предполагает первостепенное исследование самих процессов деятельности, имеющих ценность для потребителя. Его логика заключается в исследовании процесса как объекта управления с последующим переходом к процессно-ориентированной модели управления. Применение кардинального преобразования широко применяется в современном инжиниринге и позволяет добиваться резкого и существенного улучшения результатов деятельности (иногда в десятки и сотни раз) [2,15].

На необходимость применения кардинальных преобразований в той или иной сфере деятельности указывает и постепенное «истощение» экстенсивных источников экономического роста как закономерного и неизбежного этапа экономического развития, что в свою очередь способствовало переходу к новой модели экономического роста, в основе которой лежит повышение инновационной активности.

Актуальность международной стандартизации в вопросах менеджмента качества и рассмотрение любой деятельности как процесса вызвали интерес рассмотрения инновационной активности в туризме на основе процессного управления.

Многие экономически развитые страны в рамках новой экономической модели формируют механизмы оперативного замещения устаревших способов производства на основе ускорения прогресса технологий и практически мгновенно внедряют достижения научно-технического прогресса в практическую плоскость бизнеса. В последнее десятилетие

применение инноваций и новых технологий становится одним из ключевых факторов роста производительности труда и экономики в целом. По некоторым данным на долю научно-технического прогресса в ВВП развитых стран приходится от 70 до 90% [9].

Понятие «инновация» (англ. innovation) в настоящее время трактуется в основном как новшество в производственной и непроизводственной сферах (в области экономических, социальных, правовых отношений, науки, культуры, образования, здравоохранения, в сфере финансов и бизнеса, в банковском секторе, в страховании и т.д.). Более конкретно инновации и инновационная деятельность традиционно представляются как направление высокотехнологичной составляющей научно-технического прогресса и как процесс, связанный с внедрением результатов научных исследований и разработок в практику.

Однако некоторыми авторами смысл и содержание понятия «инновация» рассматривается в более широком значении. Поскольку сфера инноваций фактически безгранична, она не только охватывает практическое использование научно-технических разработок и изобретений, но и предусматривает изменения в продукте, процессах, маркетинге и т.п. Инновация является неоспоримым фактором перемены, как результат деятельности, воплощенный в новый или усовершенствованный продукт, технологические процессы, новые услуги и новые подходы к удовлетворению социальных потребностей [3].

Термин «инновация» характеризует качественные преобразования процесса производства, и несмотря на широкое употребление данного термина, до сих пор не существует общепринятого его определения. Различные авторы трактуют его в зависимости от объекта и предмета исследования – как результат и как процесс [2,10,11].

Рассмотрение инновационных преобразований как процесса, и в рамках уже существующих процессов, требует аккумуляции управленческих усилий по определению инновационного потенциала как совокупности инновационных ресурсов (финансовых, материальных, интеллектуальных, научно-технических), обеспечивающих возможность инновационной деятельности и создание инновационной технологии, продукции, услуг (ресурсный подход), и как результата инновационной деятельности, т.е. реального продукта инновационного процесса.

В последнее время инновационный потенциал тесно связывают с логистическими возможностями предприятия, т.е. скоростью, с которой предприятие может продвигать инновационную продукцию на рынке, от чего зависит окупаемость проектов и эффективность ведения бизнеса в целом [21].

Рассмотрение ряда теоретических аспектов применительно к процессному подходу в управлении предприятием и достижению максимальных результатов его деятельности на основе определения и внедрения инновационного потенциала позволило, более предметно, подойти к проблеме инноваций в сфере туристического бизнеса, который также следует позиционировать как процесс, постоянно меняющийся и развивающийся.

В сфере туризма инновации могут быть рассмотрены в виде инновационного продукта, инновационного процесса, инновационного управления, инновационной бизнес-модели, маркетинговой, логистической и институциональной инновации, ресурсной и концептуальной. Эти виды инноваций удовлетворяют потребности в новом знании, новом опыте, новом интересе, что характерно для современных туристов (рисунок 2).

Ниже приведена краткая характеристика этих инновационных продуктов в сфере туризма. Под инновациями туристического продукта следует понимать внедрение на туристском рынке нового продукта (тура, услуги, товара). Например, в период проведения Чемпионата мира по хоккею 2014 года иностранным туристам и гостям Белоруссии были предоставлены такие инновационные туристические продукты, как услуги индивидуального переводчика, индивидуальные маршрутные карты, возможность использования индивидуальных технических средств аудиосопровождения на различных иностранных языках при посещении многих туристических объектов и др.



Рисунок 2 – Виды инноваций в туристической сфере бизнеса

– Инновации процесса предусматривают внедрение новых технологий и новой техники в процесс оказания туристической услуги (например, бронирования мест в гостиницах и на различные виды транспорта). В средствах размещения туристов уже не столько конкурентным преимуществом, сколько обязательным условием, становится наличие доступа в Интернет (в т. ч. в беспроводном режиме), и возможность безналичного расчета за оказанные услуги с помощью различных банковских систем.

– Инновациями в управлении туристическим предприятием могут быть внедрение более эффективных структур и порядка организации его деятельности (внедрение новой системы сотрудничества, создание новых рабочих мест с новыми профессиональными требованиями и т.п.). В преддверии Чемпионата мира по хоккею 2014 года, например, многие гостиничные комплексы заключили договоры сотрудничества с индивидуальными лицами по размещению туристов и гостей этого мероприятия, а также привлечению их в качестве индивидуальных переводчиков и гидов [18]. Управленческие инновации, как правило, сочетаются с инновациями в процессах, и в этой связи можно отметить необходимость более активного развития в Белоруссии управленческих подходов в гостиничном сервисе по сетевому принципу, опираясь на уже существующий опыт крупнейших мировых гостиничных цепей.

– Инновации бизнес-модели подразумевают новые способы ведения туристического бизнеса, повышающие его стоимость и ценность для потребителя. Сюда же можно отнести и развитие новых подходов в отношениях между потребителями туристических услуг и туристическими предприятиями, между различными предприятиями туристического комплекса (гостиничными комплексами, транспортными и спортивными организациями, экскурсионными бюро и т.п.), создание клиентских баз данных в отелях для индивидуализации подходов к обслуживанию.

– Маркетинговые инновации – одна из наиболее активно развивающихся инновационных мероприятий. Они предусматривают развитие новых маркетинговых подходов с усовершенствованием ценообразования, предложения, продвижения, оплаты турпродукта (льготное ценообразование для постоянных клиентов, туристов с детьми и ограниченными возможностями, применение системы скидок и продаж «все включено» и др.). Маркетинговые инновации, безусловно, становятся возможными в наше время только при условии создания мощной информационной базы и использования современных информационных технологий.

– Об инновациях в логистике стали говорить относительно недавно, поскольку само понятие логистики и необходимость ее всестороннего изучения были импортированы в нашу экономику с формированием конкурентной среды. Инновационная логистика в туризме предусматривает реализацию новых решений в системах и цепях снабжения,

распределении, доставке туристических продуктов и услуг. Примером недавних инноваций в этой области является «hubsystems» – новая концепция перемещения через единый связующий авиатранспортный узел, и применение клиринговой системы взаиморасчетов на воздушном транспорте.

– Институциональные инновации формируют новые правила и системы регулирования в туризме и отраслях, обслуживающих туристов, создают новые формы сотрудничества между администрацией, частными секторами и общественностью в туристических местностях.

В этой связи следует отметить, что туристическая отрасль, являясь элементом народно-хозяйственного комплекса страны, не может находиться вне интеграционных процессов. Речь идет, прежде всего, о Таможенном союзе и ЕЭП (едином экономическом пространстве), требующих равных возможностей и правил игры для всех участников рынка, регламентируемых единой законодательной и нормативно-правовой базой. В сфере туризма работа в этом направлении только начата. Например, в Республике Беларусь в качестве национального стандарта введен межгосударственный стандарт ГОСТ 30335-95 «Услуги населению. Термины и определения» – аналог российского стандарта ГОСТ Р 50646, устанавливающий единые требования к терминам и регламентирующий определения в области стандартизации, сертификации и управления качеством в сфере услуг, оказываемых населению. Во всех остальных сферах туризма и гостеприимства каждая из стран-участниц Таможенного союза руководствуется своими национальными стандартами [19]. По содержанию отличие национальных нормативных документов небольшое, но их разнообразие не способствует выработке единых стандартов обслуживания туристов. Например, в Белоруссии на сегодняшний день действует Постановление министерства торговли Республики от 4 октября 2010 г. № 26, утвердившее Инструкцию по классификации торговых объектов общественного питания, оказывающих услуги питания туристам, а в Российской Федерации – ГОСТ Р 50762-2007 «Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания». Пример может быть дополнен наличием ряда других национальных стандартов Российской Федерации, зачастую дублирующих содержание отдельных вопросов и затрудняющих работу из-за многочисленных ссылок внутри каждого стандарта на другие технические нормативные правовые документы [5,6,7], в то время как в Республике Беларусь основные требования сведены фактически в едином документе, что весьма удобно для их практического применения [16].

– Ресурсные инновации подразумевают использование нового вида ресурсов для организации туризма и разработки новых туров и услуг. Примером этого вида инноваций может быть организация и разработка предложения туристам по посещению музеев под открытым небом (например, в Российской Федерации – место падения Тунгусского метеорита и маршрут первых его исследователей). В Республике Беларусь таким примером является активное посещение туристами солевых шахт в районе разработки калийного рудника в г. Солигорск, в том числе с лечебной целью, или маршрута «Линия Сталина» и естественного заповедника «Беловежская пуща».

На сегодняшний день эта группа инноваций нуждается в активизации проработки и внедрения. Например, большего развития должны получить ресурсные инновации по продвижению на туристический рынок, прежде всего для иностранных гостей, продуктов национальной кулинарии с возможностью, например, наблюдения за процессом приготовления блюд или личного участия гостя в приготовлении блюд национальной белорусской кухни.

Особый интерес у иностранных туристов из Западной Европы вызывает первозданность белорусской природы с ее неповторимыми болотами, чистым воздухом, богатыми флорой и фауной, огромными запасами минеральных источников и чистой питьевой воды, дефицит которой уже сегодня испытывается рядом стран. Вовлечение этих

естественных природных ресурсов – одно из наиболее перспективных инновационных направлений развития туристической отрасли Республики Беларусь.

– Концептуальные инновации в сфере туризма предусматривают создание новых концепций туризма, туристских услуг и их реализацию в новых формах обслуживания, новых архитектурно-инженерных и технологических решениях, на новом уровне удовлетворения потребностей.

Внедрение инноваций в любой сфере деятельности выступают основой формирования инновационного потенциала экономической системы, характеризуется ее экономической готовностью к воплощению инноваций – способностью системы к восприятию и использованию созданных новшеств через их коммерциализацию [12,13,14].

Трансформация инновационного потенциала через его коммерческое использование в туристической отрасли может осуществляться самостоятельно, благодаря частичной уступке прав на владение новшествами, и с полной передачей прав на их использование (рисунок 3).

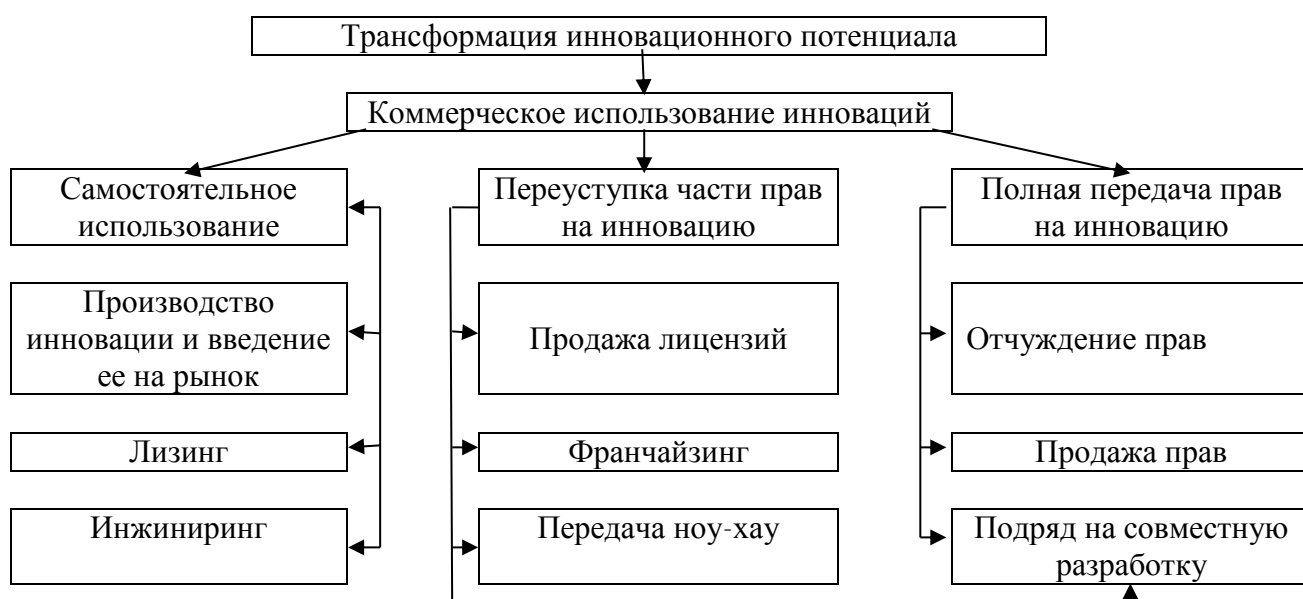


Рисунок 3 – Способы коммерциализации инноваций в туристическом бизнесе

Юридическое разнообразие форм самостоятельного использования, частичной или полной передачи прав на практическое применение инноваций достаточно широкое, однако не все из них получили должное распространение в сфере туризма. Так, например, практически не применяется у нас в стране продажа лицензий на пользование объектами интеллектуальной и материальной ценности в индустрии гостеприимства, что объясняется, прежде всего, отсутствием практики их патентования [20].

Владельцы туристического, гостиничного и ресторанного бизнеса чаще всего используют различные новинки в работе, не заботясь о защите своего права собственности, что объясняется и личностными качествами (открытостью, щедростью и т.п.), и нежеланием преодоления определенных бюрократических процедур по оформлению этих прав, и частичными пробелами в знаниях законодательных основ защиты прав собственника. Тем не менее, по нашему мнению, усиление конкуренции вообще, и в сфере гостеприимства в том числе, должно кардинально изменить психологию владельцев туристического бизнеса. Остается лишь осознать, что, во-первых, не обязательно самостоятельно заниматься процедурой патентования (существует множество организаций, оказывающих подобные услуги по вполне приемлемым ценам), а во-вторых, наличие защищенных и внедренных

собственных инноваций является мощным брендовым фактором, повышающим имидж предприятия. На сегодняшний день особенно большими возможностями в этом вопросе отличается белорусская и русская национальная кулинария. Продажа патентов на рецептуру и технологию приготовления ряда национальных белорусских блюд может стать проводником национальной культуры далеко за пределами европейского континента.

Поэтому, прежде чем выбрать тот или иной способ коммерциализации, следует проанализировать каждый из них с точки зрения применимости самим предприятием, взвесить все «за» и «против» и принять соответствующее решение.

#### *Выводы:*

В рамках исследования обозначенной проблемы можно сделать следующие выводы:

1. Туристическую сферу бизнеса можно рассматривать как совокупность бизнес-процессов, развитие которых происходит в строгом соответствии с основными рыночными законами и механизмом взаимодействия отдельных составляющих системы и внешней среды.

2. Поскольку любой процесс динамичен, функционирование бизнес-процессов в сфере индустрии туризма и гостеприимства в целом предусматривает постоянное совершенствование деятельности, что становится максимально возможным с применением инновационных подходов к ведению бизнеса.

3. Несмотря на ограниченность научных исследований в области инноваций в сфере туризма и гостеприимства, основные теоретические положения в вопросе инновационного развития применимы к исследуемой сфере деятельности.

4. Важнейшим условием реализации процессного подхода и эффективной работы туристического комплекса является коммерциализация инновационных проектов.

5. Выбору способа внедрения инновационных проектов в сферу туризма должен предшествовать анализ рыночной ситуации, расчет показателей эффективности и принятие взвешенного решения.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. Агафонова В.В. Совершенствование бизнес-процессов предприятия: от традиционных методов к бенчмаркингу // Креативная экономика. 2008. №2 (14). С. 80-85. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2261/> (дата обращения: 10.03.2015)
2. Абдикеев Н.М., Киселев А.Д. Управление корпорации и реинжиниринг: учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 382 с.
3. Бойко А.Н., Власкин Г.А., Ленчук Е.Б., Овчинников В.В., Цукерман В.А. Опыт инновационного сотрудничества стран ЕС и СНГ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://www.cis.minsk.by/page.php?id=13594> (дата обращения: 05.04.2015).
4. Гарина Е. П., Лысенкова М.В. CALS-система как условие внедрения современных технологий в отечественную производственную практику в рамках тиражирования лучших мировых практик в данной области// Вестник Мининского университета. 2014. № 4. URL: [http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific\\_activities/vestnik/archive/4-8-2014](http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014) (дата обращения 17.06.2015).
5. ГОСТ Р 51185-2008 Туристские услуги. Средства размещения. Общие требования.
6. ГОСТ Р 50762-2007 Услуги общественного питания. Классификация предприятий общественного питания.
7. ГОСТ Р 50647-2010 Услуги общественного питания. Термины и определения.
8. ИСО 9001: 2008 (ISO 9000:2008) Системы менеджмента качества. Требования. введ. 18.12.2008. Москва: Стандартинформ, 2009. 25 с.
9. Ляшин А. Стратегии коммерциализации инноваций – мост между инноватором и бизнесом // Экономика и жизнь. 2011. №36 (9402). [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.eg-online.ru/> (дата обращения: 27.01.2015).



10. Малахова Н.Н., Ушаков Д.С. Инновации в туризме и сервисе: учебное пособие. М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Издательский центр «МарТ», 2008. 224 с.
11. Молчанова В.А. Инновации в туризме: классификация и направления инновационных изменений [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://turboreferat.ru/turism/innovacii-v-turizme/189595-949432-page1.html> (дата обращения: 27.02.2015) URL:
12. Монастырный Е.А., Грик Я.Н. Ресурсный подход к построению бизнес-процессов и коммерциализации разработок // Инновации. 2004. № 7. С. 85 - 87.
13. Мухопад В.И. Коммерциализация интеллектуальной собственности [Текст]: учебное пособие / В.И. Мухопад – М.: Магистр, 2010. – 511 с.
14. Мухопад В.И. Сущность, средства и проблемы коммерциализации интеллектуальной собственности в российской экономике // Материалы секционного заседания Третьего Всероссийского форума «Интеллектуальная собственность – XXI век» 20-23 апреля 2010 г. / Под ред. Е.В. Королевой. М.: Российский государственный институт интеллектуальной собственности (РГИИС), 2010. 96 с.
15. Схиртладзе А. Основные принципы и приемы реинжиниринга бизнес-процессов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml> (дата обращения 05.04.2015).
16. Об утверждении Инструкции по классификации торговых объектов общественного питания. Постановление министерства торговли республики Беларусь 4 октября 2010 г. № 26. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://pravoby.info/> (дата обращения 05.04.2015).
17. Проблемы и перспективы современного туризма: сборник работ по материалам Первой международной заочной научно – практической студенческой конференции (г. Тула, 10-11 декабря 2009 года). Тула, 2009. 205 с.
18. Современное образование в сфере туризма: научные, методологические и практические аспекты: учебное пособие / М.И. Рыхтик, С.А. Колобова и др. – Н.Новгород: ННГУ им. Н.И.Лобачевского, 2011 г. [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.unn.ru/pages/e-library/methodmaterial/files/169.pdf> (дата обращения 09.04.2015)
19. Тихонов Н.А. Эффективность способов коммерциализации инноваций // Управление экономическими системами. 2012. №4 (40). [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <http://www.uecs.ru/uecs40-402012/item/1271-2012-04-19-06-35-15> (дата обращения 15.03.2015).
20. Хорева Л.В., Карпова Г.А. Экономика и управление туристской деятельностью: учебное пособие в 2-х частях. Ч. 2. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. 135с.
21. Яблочников Е.И., Молочник В.И. Реинжиниринг бизнес-процессов проектирования производства: учебное пособие. СПб: СПбГУМТМО, 2008. 152 с.
22. Baldwin, C.Y., K.B. Clark. 1999. Design Rules: The Power of Modularity. MIT Press, Cambridge, MA
23. Eppinger, S., C. Fine, K. Ulrich. 1990. Interdisciplinary product design education. IEEE Trans. Engrg. Management (November)
24. Foster, R.N., L.H. Linden, R.L. Whiteley, A.M. Kantrow. 1985a. Improving the return on R&D-I. Res. Management 28-29 (January-February) 12-17
25. Griffin, A. J.R. Hauser. 1996. Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. J. Product Innovation Management 13 (3) - 191-215

## REFERENCES

1. Agafonova V.V. *Sovershenstvovanie biznes-protsessov predpriyatiya: ot traditsionnykh metodov k benchmarkingu* [Improving business processes: from traditional methods to benchmarking]. *Kreativnaya ekonomika*, 2008, no. 2 (14), pp. 80-85. Available at: <http://www.creativeconomy.ru/articles/2261/> (accessed 10.03.2015). (In Russian)

2. Abdikeev N.M., Kiselev A.D. *Upravlenie korporatsii i reinzhiniring* [Management and corporate reengineering]. Moscow, INFRA-M Publ., 2011. 382 p. (In Russian)
3. Boyko A.N., Vlaskin G.A., Lenchuk E.B., Ovchinnikov V.V., Tsukerman V.A. *Opyt innovatsionnogo sotrudnichestva stran ES i SNG* [Experience innovation cooperation of the EU and the CIS]. Available at: <http://www.cis.minsk.by/page.php?id=13594> (accessed 05.04.2015). (In Belarus)
4. Garina E. P., Lysenkova M.V. *CALS-sistema kak uslovie vnedreniya sovremennykh tekhnologiy v otechestvennyuyu proizvodstvennyuyu praktiku v ramkakh tirazhirovaniya luchshikh mirovykh praktik v dannykh oblasti* [CALS-system as a condition for the introduction of modern technologies in the domestic production practice under the replication of global best practices in this area]. *Vestnik Mininskogo Universiteta*, 2014, no. 4. Available at: [http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific\\_activities/vestnik/archive/4-8-2014](http://www.mininuniver.ru/scientific/scientific_activities/vestnik/archive/4-8-2014) (accessed 17.06.2015). (In Russian)
5. GOST R 51185-2008 *Turistskie uslugi. Sredstva razmeshcheniya. Obshchie trebovaniya* [State Standard R 51185-2008. Tourist services. Means of accommodation. General Requirements]. (In Russian)
6. GOST R 50762-2007 *Uslugi obshchestvennogo pitaniya. Klassifikatsiya predpriyatij obshchestvennogo pitaniya* [State Standard R 50762-2007. Catering services. Classification of catering]. (In Russian)
7. GOST R 50647-2010 *Uslugi obshchestvennogo pitaniya. Terminy i opredeleniya* [State Standard R 50647-2010. Catering services. Terms and definitions]. (In Russian)
8. *ISO 9001: 2008 (ISO 9000:2008) Sistemy menedzhmenta kachestva. Trebovaniya. vved. 18.12.2008* [ISO 9001: 2008 (ISO 9000:2008) Quality management systems of 18.12.2008]. Moscow, Standartinform Publ., 2009. 25 p. (In Russian)
9. Lyashin A. *Strategii kommersializatsii innovatsiy – most mezhdru innovatorom i biznesom* [Strategies for commercialization of innovations - a bridge between the innovators and business]. *Ekonomika i zhizn'*, 2011, no. 36 (9402). Available at: <http://www.eg-online.ru/> (accessed 27.01.2015). (In Russian)
10. Malakhova N.N., Ushakov D.S. *Innovatsii v turizme i servise* [Innovation in the tourism and service]. Moscow, **IKTs «MarT»**, Rostov-on-Don, «MarT» Publ., 2008. 224 p. (In Russian)
11. Molchanova V.A. *Innovatsii v turizme: klassifikatsiya i napravleniya innovatsionnykh izmeneniy* [Innovation in tourism: Classification and directions of innovative changes]. Available at: <http://turboreferat.ru/turism/innovacii-v-turizme/189595-949432-page1.html> (accessed 27.02.2015). (In Russian)
12. Monastyrnyy E.A., Grik Ya.N. *Resursnyy podkhod k postroeniyu biznes-protsessov i kommersializatsii razrabotok* [Resource-based approach to building business processes and commercialization]. *Innovatsii*, 2004, no. 7, pp. 85 - 87. (In Russian)
13. Mukhopad V.I. *Kommersializatsiya intellektual'noy sobstvennosti* [Commercialization of Intellectual Property]. Moscow, Magistr Publ., 2010. 511 p. (In Russian)
14. Mukhopad V.I. *Sushchnost', sredstva i problemy kommersializatsii intellektual'noy sobstvennosti v rossiyskoy ekonomike* [Essence, tools and issues of intellectual property commercialization in the Russian economy]. *Materialy sektionnogo zasedaniya Tret'ego Vserossiyskogo foruma «Intellektual'naya sobstvennost' – XXI vek» 20-23 aprelya 2010 g.* [Materials breakout session of the Third National Forum on "Intellectual Property - XXI Century" 20-23 April 2010]. Moscow, 2010. 96 p. (In Russian)
15. Skhirtladze A. *Osnovnye printsipy i priemy reinzhiniringa biznes-protsessov.* [The basic principles and methods of business process reengineering]. Available at: <http://www.cfin.ru/management/strategy/change/foundations.shtml> (accessed 05.04.2015). (In Russian)
16. *Ob utverzhenii Instruksii po klassifikatsii torgovykh ob"ektov obshchestvennogo pitaniya. Postanovlenie ministerstva torgovli respubliki Belarus' 4 oktyabrya 2010 g. № 26* [Approval of

- Regulations on the classification of commercial catering facilities. Decree of the Ministry of Trade October 4, 2010 no. 26]. Available at: <http://pravoby.info/> (accessed 05.04.2015). (In Belarus)
17. *Problemy i perspektivy sovremennogo turizma* [Problems and prospects of modern tourism]. *Sbornik rabot po materialam Pervoy mezhdunarodnoy zaochnoy nauchno – prakticheskoy studencheskoy konferentsii (g. Tula, 10-11 dekabrya 2009 goda)* [The collection of works on the First International extramural scientific - practical student conference (Tula, 10-11 December 2009)]. Tula, 2009. 205 p. (In Russian)
18. Rykhtik M.I., Kolobova S.A., eds. *Sovremennoe obrazovanie v sfere turizma: nauchnye, metodologicheskie i prakticheskie aspekty* [Modern education in the field of tourism: scientific, methodological and practical aspects]. N.Novgorod, NNGU im. N.I.Lobachevskogo, 2011. Available at: <http://www.unn.ru/pages/e-library/methodmaterial/files/169.pdf> (accessed 09.04.2015). (In Russian)
19. Tikhonov N.A. *Effektivnost' sposobov kommertsializatsii innovatsiy* [Effective way to commercialization of innovations]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemam*, 2012, no.4 (40). Available at: <http://www.uecs.ru/uecs40-402012/item/1271-2012-04-19-06-35-15> (accessed 15.03.2015). (In Russian)
20. Khoreva L.V., Karpova G.A. *Ekonomika i upravlenie turistskoy deyatel'nost'yu* [Economy and management of tourist activity]. St. Petersburg, SPbGUEF Publ., 2011, 135 p. (In Russian)
21. Yablochnikov E.I., Molochnik V.I. *Reinzhiniring biznes-protsessov proektirovaniya proizvodstva* [Business process reengineering design production]. St. Petersburg, SPbGUMTMO Publ., 2008. 152 p. (In Russian)
22. Baldwin, C.Y., K.B. Clark. 1999. Design Rules: The Power of Modularity. MIT Press, Cambridge, MA
23. Eppinger, S., C. Fine, K. Ulrich. 1990. Interdisciplinary product design education. IEEE Trans. Engrg. Management (November)
24. Foster, R.N., L.H. Linden, R.L. Whiteley, A.M. Kantrow. 1985a. Improving the return on R&D-I. Res. Management 28-29 (January-February) 12-17
25. Griffin, A. J.R. Hauser. 1996. Integrating R&D and marketing: A review and analysis of the literature. J. Product Innovation Management 13 (3) - 191-215

© Харитонович С.А., Гарина Е.П., Андряшина Н.С., 2015

#### ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ

*Харитонович Сергей Алексеевич* – старший преподаватель, заместитель декана факультета маркетинга, менеджмента, предпринимательства, Белорусский национальный технический университет (БНТУ), Минск, Беларусь, e-mail: [fmme@bntu.by](mailto:fmme@bntu.by).

*Гарина Екатерина Петровна* – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия Нижегородского государственного университета имени Козьмы Минина, доцент, г. Нижний Новгород, Российская Федерация; e-mail: [keo.vgipu@mail.ru](mailto:keo.vgipu@mail.ru).

*Андряшина Наталья Сергеевна* – старший преподаватель экономики предприятия Нижегородского государственного университета имени Козьмы Минина, Нижний Новгород, Российская Федерация; e-mail: [natali\\_andr@bk.ru](mailto:natali_andr@bk.ru).

#### INFORMATION ABOUT AUTHORS

*Kharitonovich Sergey Alekseevich* – Senior Lecturer, Deputy Dean of the Faculty of marketing, management, entrepreneurship, Belarusian National Technical University (BNTU), Minsk, Belarus, e-mail: [fmme@bntu.by](mailto:fmme@bntu.by).

*Garina Ekaterina Petrovna* - PhD in Economics, Associate Professor of the Department of business economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: [keo.vgipu@mail.ru](mailto:keo.vgipu@mail.ru).

*Andryashina Natalia Sergeevna* – Senior Lecturer of the Department of business economics, Minin Nizhny Novgorod State Pedagogical University, Nizhny Novgorod, Russian Federation, e-mail: [natali\\_andr@bk.ru](mailto:natali_andr@bk.ru).