

НЕЗДОЙМИНОВ С. Г.

доцент кафедри економіки і управління туризмом;

ШАНОВСКАЯ И. Ю.

студентка,

Одесский национальный экономический университет

## НАУЧНЫЕ ПОДХОДЫ К ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ТУРИСТИЧЕСКИМ ПРЕДПРИЯТИЕМ

**Аннотация:** Исследованы понятия туристический продукт, стратегия управления туристическим предприятием и проанализированы современные научно-методические основы формирования стратегии управления. Разработаны подходы к формированию стратегии управления туристическим предприятием в условиях конкуренции на туристическом рынке.

**Анотація:** Досліджено поняття туристичний продукт, стратегія управління туристичним підприємством та проаналізовано сучасні науково-методичні засади щодо формування стратегії управління. Розроблено науково-методичні підходи щодо формування стратегії управління туристичним підприємством в умовах конкуренції на туристичному ринку.

**Summary:** Explored the concept tourist product, tourist enterprise management strategy and analyzes contemporary scientific and methodological principles of strategy management. Has developed an approach to the formation of tourist enterprise strategy of management given the competition at tourism market.

**Постановка проблемы.** Индустрия туризма длительное время является одной из крупнейших и динамичных отраслей экономики. Высокие темпы ее развития, большие объемы валютных поступлений активно влияют на различные сектора экономики, что способствует формированию собственной туристской индустрии. На сферу туризма приходится около 6% мирового валового национального продукта, 7% мировых инвестиций, каждое 16-е рабочее место, 11% мировых потребительских расходов. Как подчеркивают специалисты, в современных условиях развития предприятия, стратегическое планирование представляет собой набор процедур и решений, с помощью которых разрабатывается стратегия туристического предприятия, обеспечивающая достижение целей его функционирования. Поэтому возникает необходимость в обобщении основных теоретических концепций и разработке авторских подходов к стратегическому управлению деятельностью туристических предприятий.

**Постановка задач исследования.** На основе изложенного можно сформулировать основные задачи исследования, которые направлены на разработку подходов и рекомендаций к стратегическому управлению деятельностью туристических предприятий в условиях конкуренции и формирования внутреннего рынка туризма.

**Изложение материала исследования.** Проведенные исследования научной литературы показывают, что термин «стратегическое управление» был введен в науку на рубеже 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhof and Granger (1792), Ansoff (1972), Schendel and Hatten (1972), Irwin (1974) и др. Учеными были предложены подходы в развитии теории управления, смысл которых сводится к тому, что организация – это открытая система, приспосабливающаяся к внутренней среде. На основе такого вывода, устанавливались взаимосвязи между типами среды и различными моделями управления. К ним относятся управленческие теории: «стратегического менеджмента» И. Ансоффа; «теория властных структур» Г.Саланчика; «конкурентной стратегии и конкурентоспособности» М. Портера и т. д. [1]. Ведущей идеей,

отражающей сущность перехода от оперативного к стратегическому управлению, явилась идея о необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружающую среду предприятия, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения. Можно выделить несколько конструктивных определений, которые были предложены авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Так Шендел и Хаттен рассматривали его как процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением, посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации, и ее подразделениям. По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации» [1]. Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те, или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления [2].

Обобщая основные концепции ученых, можно считать, что в научной литературе сложилось мнение о том, что разработка стратегии – это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия и утверждение курса действий и распределения ресурсов, необходимых для достижения этих целей. В тоже время, процесс реализации стратегии может быть разделен на два этапа: 1. Этап стратегического планирования – разработка набора стратегий, начиная от базовой стратегии предприятия и заканчивая функциональными стратегиями и отдельными проектами. 2. Этап стратегического управления – реализация определенной стратегии во времени, модификация стратегии в свете новых обстоятельств. Стратегии предприятия должны быть построены по иерархическому уровню. При этом уровни стратегий, комплексность, их интеграция различны в зависимости от типа и размера предприятия. Отметим, что единой стратегии для всех предприятий не существует. Каждое предприятие даже одной отрасли уникально, поэтому и определение его страте-

гии также оригинально, так как зависит от позиции предприятия на рынке, его потенциала, динамики развития, поведения конкурентов, особенностей выпуска продукции или оказываемых услуг, состояния экономики, социальной сферы и региональных факторов [3].

Существуют три уровня стратегий: первый уровень – базовые стратегии, второй – конкурентные стратегии, третий – функциональные стратегии. Чтобы выбрать стратегию развития, предприятию необходимо провести исследования внешней и внутренней среды, провести стратегический и конкурентный анализ, определить возможные варианты стратегий, а затем выбрать один из вариантов и сформулировать собственную стратегию. На завершающем этапе необходимо подготовить окончательный стратегический план, исходя из ранее проведенных исследований. На сегодняшний день, тема выбора стратегии развития предприятия является очень актуальной, потому что без определения миссии и конкретной стратегии, предприятию достаточно тяжело выжить в современных рыночных условиях и удержаться на конкурентном рынке. Рассмотрим, предложенный нами алгоритм формирования стратегии туристического предприятия (рис. 1).



Рис. 1. Алгоритм формирования стратегии туристического предприятия

Основными проблемами процесса разработки стратегии являются: большое количество возможных комбинаций инструментов и действий; взаимовлияние направлений стратегии, что может привести к усилению или ослаблению их суммарного действия; неуверенность относительно конкретного результата действия поставщиков туристических услуг; ограниченность ресурсов на выполнение стратегических решений и уровень квалификации кадров. В ряду важнейших задач, выдвинутых современными реалиями украинского туристического рынка, особое место принадлежит комплексу мер, направленных на развитие и совершенствование системы управления конкурентными стратегиями. Данная проблема набирает актуальность для современных туристических фирм в условиях международной интеграции [4].

Сложность стратегического управления предприятием заключается и в особенной специфике производства туристического продукта. Важной особенностью, отличающей его, прежде всего от промышленных товаров, является широкое участие потребителей в производственном процессе. Таким образом, человеческий фактор оказывает сильное влияние на его неоднородность и качество. Необходимо отметить, что индустрия туризма уникальна тем, что персонал составляет часть турпродукта, поэтому главные усилия менеджмента в туризме

должны быть направлены на управление персоналом (человеческими ресурсами). Управление человеческими ресурсами по содержанию гораздо шире, чем простое разрешение кадровых проблем. Оно ориентировано на определение будущих потребностей и развитие потенциала работника, а также на осознание каждым работником собственных задач, создание благоприятного трудового климата, мотивирующего персонал на достижение поставленных фирмой целей. Обратим внимание и на то, что управление рисками – центральное звено многих корпоративных стратегий. Репутацию, на создание которой ушли десятилетия, можно разрушить за несколько часов в результате таких происшествий, как рекламации туристов или партнеров. Эти события также могут привлечь нежелательное внимание регулятивных органов, судов, правительств и средств массовой информации. Создание собственной корпоративной культуры поведения в турфирме может минимизировать эти риски.

Таким образом, целью современного менеджмента туристических предприятий является разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического управления, позволяющих повысить ее эффективность. Любая туристическая фирма в повседневной деятельности должна руководствоваться своей миссией и стратегией развития. Разработка нового туристического продукта, рекламная и маркетинговая стратегия являются основами успеха в конкурентной борьбе. Как известно, в туристическом бизнесе необходимо уделять максимум внимания изучению проблем спроса и предложений на рынке, структуре туристического продукта, качеству услуг и их потребительским свойствам. Схема структуры туристического продукта представлена на рис. 2. При оказании своих услуг, туристическая фирма должна ориентироваться на проблемы туристов и их потребности, конкуренцию на рынке. Решение таких задач осуществляется путем опроса туристов и потенциальных клиентов. Довольно значительное количество информации менеджеры получают при анализе Интернет – форумов, различных рекламных проспектов и буклетов, которые выпускаются зарубежными и украинскими фирмами и их конкурентами.



Рис. 2. Схема структуры туристического продукта

Согласно требованиям ГОСТ 50681-94 «Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг», проектирование тура предусматривает согласование возможностей предприятия, осуществляющего это проектирование, с запросами туристов [5]. Основой для проектирования услуги является ее вербальная модель (краткое описание) – набор требований, выявленных в результате исследования рынка услуг, согласованных с заказчиком и учитывающих возможности исполнителя услуг, а также основные свойства туристического продукта согласно нормам стандарта (табл. 1).

Отметим, что по оценке Всемирного совета путешественников и туризма в 2012 году прямой вклад сферы туризма в ВВП Украины составил 28,8 млрд грн или 2,2% ВВП. Государственный бюджет получил 38,4 млн грн турист-

## Основные свойства туристского продукта

Свойство	Характеристика
Обоснованность	Предоставление всех услуг должно быть обусловлено Целью путешествия и сопутствующими условиями, основанными на потребностях туриста.
Надежность	Соответствие реального содержания продукта рекламе, достоверность информации.
Эффективность	Достижение наибольшего эффекта для туриста при наименьших расходах с его стороны.
Целостность	Завершенность продукта, его способность полностью удовлетворять туристскую потребность.
Ясность	Потребление продукта, его направленность должны быть понятны как туристу, так и обслуживающему персоналу.
Гибкость	Способность продукта и системы обслуживания адаптироваться к другому типу потребителя и не быть восприимчивым к замене обслуживающего персонала.
Полезность	Способность служить достижению одной или нескольких целей, удовлетворять те ли иные потребности туристов.

ского сбора, что на 38,3% больше, чем в 2011 году, а также 11,85 млрд грн от предоставления услуг украинскими туроператорами. Украина в 2013 году, по уровню конкурентоспособности на мировом туристическом рынке, занимает 76 место из 140 стран, которые вошли в международный рейтинг. По сравнению с 2011 годом, государство улучшило свои показатели, поднявшись с 85 места. Специалисты отмечают, что в нашей стране уделяют внимание маркетингу и брендингу в туризме намного больше, чем повышению сервиса и созданию мест притяжения туристов [6]. Туристические предприятия и в дальнейшем должны будут привлекать туристов за счет продуманной маркетинговой политики, конкурентных цен, грамотного и разнообразного продуктового портфеля, и формировать свои инвестиционные приоритеты с учетом новых потребностей туристов.

**Выводы.** Формирование стратегии управления туристическим предприятием основано на следующих группах функциональных процессов: 1) разработка и проектирование туристского продукта, расстановка кадров; 2) маркетинг ресурсов; 3) финансовая деятельность; 4) работа с персоналом. Все эти процессы являются объектами стратегического управления в деятельности туристских предприятий. Стратегическое управление туристической фирмой в условиях

рыночных отношений имеет ряд особенностей, являющихся основными правилами успешного развития компании. А именно: деятельность туристического предприятия должна ориентироваться, прежде всего, на спрос и потребности туристов; изменения показателей состояния рынка должны вести к корректировке целей, задач и программ турфирмы; неотъемлемой частью функционирования предприятия должно быть стремление к повышению эффективности деятельности; принимаемые решения должны быть обоснованными и целесообразными. Для разработки региональных стратегий управления развитием туризма, следует отметить, что потенциал туристических предприятий Украины при правильном его использовании, может обеспечить модернизацию инфраструктуры сферы рекреации и туризма, развитие внутреннего рынка туристических услуг, получение значительных валютных поступлений, наращивание доходов бюджетов, развитие производства потребительских товаров и услуг, повышение уровня жизни населения. Стратегическое управление деятельностью туристических предприятий должно стать одним из важных факторов стимулирования развития рынка туристических услуг, так как обуславливает создание новых рабочих мест для населения, что на сегодняшний день является особенно актуальным.

## ЛИТЕРАТУРА:

1. Яричина Ю.В. Портфельный анализ в стратегическом планировании / Ю.В. Яричина, Л.Н. Ридель // Перспективы науки. – 2010. – № 7(09). – С. 91-96.
2. Минцберг Г. Школы стратегий / Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел. – СПб. : «Питер», 2002. – 336 с.
3. Харічков С.К. Регіональна парадигма цільової програми розвитку рекреації та туризму / С.К. Харічков, С.Г.Нездоймінов, І.М.Дишловий // Маркетинг і менеджмент інновацій. Науковий журнал. – 2011. – № 6. – С. 145-149.
4. Нездоймінов С.Г. Концептуальні засади формування стратегії диверсифікації на підприємствах туристичного бізнесу / С.Г.Нездоймінов, Н.Н.Андрєєва // – Вісник економічної науки України. – 2013. – № 2. – С. 108-112.
5. Межгосударственный стандарт. ГОСТ 28681.1-95 / ГОСТ Р 50681-94. Туристско-экскурсионное обслуживание. Проектирование туристских услуг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://standardskeeper.com/ru/gost/7239>.
6. Развитие туризма в Украине (анализ туристической конкурентоспособности). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://socio.com.ua/2014/01/tourism-development-in-ukraine/>