

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ИССЛЕДОВАНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В ТУРИЗМЕ

Современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде и связанной с этим неопределенностью является стратегический менеджмент, позволяющий обеспечить конкурентоспособность в долгосрочной перспективе. Роль стратегического управления при организации любого вида деятельности, несомненно, велика.

Несмотря на достаточно большое число исследований, посвященных проблемам стратегического управления, их научную разработанность в целом еще нельзя признать исчерпывающей. Кроме того, развитие рыночных отношений, ускорение темпов научно-технического прогресса постоянно выдвигают новые проблемы, требующие научного исследования. Поскольку туристическая деятельность, как ни одна другая социально-экономическая сфера, подвержена влиянию среды, использование на макро- и микроуровне принципов стратегического управления становится необходимым. В отечественной практике стратегический подход к управлению туризмом используется недостаточно широко.

Главной причиной такого положения является недостаточная теоретическая, методическая и практическая разработанность для условий рыночной экономики некоторых аспектов стратегического управления в

Общей целью написания статьи является анализ теоретических подходов к определению роли и значения стратегического управления в туризме, к частным целям относятся систематизация теоретических положений, методов и инструментов стратегического управления, а также разработка алгоритма стратегического управления для туристической организации.

Проблемы стратегического управления и его применения в практической деятельности в условиях рыночной экономики нашли отражение в научных

трудах значительного числа зарубежных и отечественных ученых: И. Ансоффа, А.А. Томпсона, А.Дж. Стрикленда, Н.И. Кабушкина, О.С. Виханского, П.В. Забелина, З.Е. Шершневой и др. [1-6].

Вместе с тем анализ периодических публикаций и монографий по вопросам стратегического управления приводит к выводу о недостаточной проработке ее теоретической и методической базы, особенно в сфере туризма. Именно эти причины определили актуальность выбранной темы исследования в данной работе.

Считается, что в развитии менеджмента можно выделить три этапа.

1. *Конец XIX в. – 20-е годы XX в.* В этот период рыночный спрос на большинство видов услуг и продукции был устойчив и предсказуем. Господствовала контрольная модель

© Цопа Наталья Владимировна – кандидат экономических наук.

Национальная академия природоохранного и курортного строительства, Симферополь.

неукоснительное соблюдение стандартов и правил, текущий контроль технологических процессов, сбыта, поставок, предотвращения сбоев.

2. 1920-1970-е гг. В экономике стала нарастать нестабильность. Сформировалась плановая модель управления, нацеленная на создание и реализацию долгосрочных и текущих планов и допускающая их корректировку с учетом изменения ситуации.

3. С 1970-х гг. наступил период нестабильности рыночной среды, обусловленной непредсказуемостью хозяйственной жизни. В результате впервые появилось *стратегическое управление* (этот термин был введен на рубеже 1960-70-х гг., чтобы обозначить различия между новым и старым видом управления) [7, 350-351].

Таким образом, в принципе, можно говорить о трех моделях управления:

рациональном управлении в спокойной среде;
управлении в условиях динамичного рынка;
приспособлении к спонтанно и неожиданно возникающим проблемам и угрозам.

В общем виде стратегическое управление рассматривается как управление, состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени [1, 38].

Часто стратегическое управление называют рыночным стратегическим управлением (*strategic market management*). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Фирма, реализующая стратегическое

управление, должна иметь внешнюю ориентацию (на потребителей, конкурентов, рынок и др.). Это так называемый маркетинговый, или рыночный, подход к организации управления, в отличие от производственного подхода, ориентированного на внутренние возможности производства [8, 51].

Несмотря на достаточное многообразие терминов «стратегическое управление», понятие «стратегическое управление в туризме» имеет свои отличительные особенности. А перед этим необходимо четко определиться непосредственно с термином «стратегическое управление». В развитии современных представлений о сущности «стратегического управления» можно выделить три направления. Сторонники первого направления рассматривают «стратегическое управление» как какой-либо процесс. Первая группа ученых наиболее многочисленна, среди них в основном зарубежные ученые: Д. Шендел, К. Хаттер, Дж. Коул, Дж. Хиггенс, М.С. Кадыров. Другие ученые придерживаются второго направления и рассматривают исследуемое понятие как деятельность (И. Ансофф, А.Н. Люкшинов, О.С. Виханский, Л.С. Шеховцева). Ученые же третьего направления рассматривают стратегическое управление как набор решений (Пирс, Робинсон, А.К. Эндрюс, О.Б. Главатских). Эволюция термина «стратегическое управление» отражена в таблице.

Большинство авторов приведенных трактовок существенно сужают понятие стратегического управления, отождествляя его с процессом или с отдельными этапами процесса, в частности Л.С. Шеховцева сводит исследуемую дефиницию только к

«разработке миссии, важнейших целей организации и способов их достижения». затрудняет определение границ стратегического управления.

Узкая трактовка анализируемого понятия

Таблица. Обобщающая таблица трактовки термина «стратегическое управление»

№ п/п	Определение	Автор
	Стратегическое управление	
1	«Процесс определения и установления связей организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей, попытка достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением за счет такого распределения ресурсов, которое позволяет эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям»	Д. Шендел, К. Хаттер [9, 29]
2	«Набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации»	Пирс, Робинсон [9, 29]
3	«Единство, согласованность и внутренняя последовательность стратегических решений компании, определяющих ее место в окружающей среде и обеспечивающих фирме индивидуальность, возможность мобилизовать усилия и достичь успеха на рынке»	А.К. Эндрюс [9, 29]
4	«Процесс, спровоцированный высшим руководством для определения основных целей, задач организации и набора решений, которые дают возможность достигнуть тех целей или выполнить задания за определенный период, и одновременно обеспечивающий соответствующую быструю реакцию на изменяющиеся условия в течение этого периода»	Дж. Коул [9, 29]
5	«Процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением»	Дж. Хиггенс [9, 29]
6	«Деятельность, связанная «с постановкой целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиваться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям»	И. Ансофф [1, 28]
7	«Деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним требованиям»	А.Н. Люкшинов [10, 7]
8	«Процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегическое планирование, основанное на сопоставлении ресурсного потенциала организации с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует»	М.С. Кадыров [11, 37]
9	«Деятельность по разработке миссии, важнейших целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в нестабильной внешней среде путем изменения и самой организации, и ее внешней среды»	Л.С. Шеховцева [12, 16]
10	«Комплексная система постановки и реализации стратегических целей предприятия, основанной на прогнозировании среды и выработке способов адаптации к изменениям, а также воздействия на нее»	[13]
11	«Достижение целей организации путем оптимального использования ее внутренних переменных (существующего потенциала) с учетом факторов внешней среды для обеспечения конкурентоспособности и эффективного	О.Б. Главатских [9, 30]

	функционирования в будущем»	
12	«Управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует деятельность организации на запросы клиентов, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей»	О.С. Виханский [4, 32]

Однако наиболее полным является предложенный А.Н. Люкшиновым и И. Ансоффом подход к стратегическому управлению как к деятельности, включающей цель, средства ее достижения, результат и сам процесс. Эти ученые также указывают на необходимость оптимального использования существующего потенциала и обеспечения восприимчивости организации к «внешним требованиям». При этом использование существующего потенциала является задачей оперативного управления. Стратегическое же управление направлено на развитие потенциала, позволяющего добиваться конкурентных преимуществ [8, 65]. Следовательно, обеспечение восприимчивости организации к «внешним требованиям» приводит к осуществлению изменений внутри организации, на необходимость которых указывает О.С. Виханский. Однако при такой формулировке упускается из виду возможность воздействия и самой организации на внешнее окружение в определенной мере. Данный недостаток попыталась устранить Л.С. Шеховцева, отметив важность «проведения изменений как в самой организации, так и в ее внешней среде» [12, 16]. Стратегически активная организация должна направленно воздействовать на среду, изменяя и приспособлявая ее к реализации стратегии, создавая условия для достижения стратегических целей. Воз-

действие на внешнюю среду не означает и не предполагает изменение макроэкономической ситуации в стране. Оно направлено в первую очередь на формирование среды непосредственного окружения организации – туристов, поставщиков, конкурентов, региональные и местные органы власти. Формы и методы этого воздействия могут быть разнообразны – реклама, выбор партнеров по бизнесу и условия сотрудничества с ними, ценовая политика, методы конкурентной борьбы и способы защиты собственных экономических интересов, влияние на органы государственной власти, привлечение средств массовой информации (в том числе создание собственных).

Обобщая вышеизложенное, можно определить стратегическое управление в туризме как деятельность, направленную на достижение целей туристической организации в условиях динамичной, изменчивой, нестабильной внешней среды, путем проведения своевременных изменений как внутри организации, в соответствии с требованиями окружения, так и во внешней среде, с целью формирования конкурентных преимуществ, позволяющих эффективно функционировать туристической организации в долгосрочной перспективе.

Разновидностями стратегического управления в туризме в широком смысле являются: стратегическое планирование; управление на основе выбора стратегических позиций; управление решением стратегических задач;

управление по слабым сигналам; управление посредством реализации чрезвычайных мер и др.

Сущность стратегического управления заключается в ответе на три важнейших вопроса:

1. В каком положении туристическая организация находится в настоящий момент?

2. В каком положении она хотела бы находиться в будущем (через три, пять, десять лет)?

3. Каким способом достигнуть желаемого результата?

Для ответа на первый вопрос необходимо понимать текущую ситуацию, в которой находится туристическая фирма. Для этого важно осуществлять постоянный мониторинг внешней и внутренней среды фирмы с целью распознавания и адекватного реагирования на все происходящие в них изменения [14, 39].

Второй вопрос отражает важную особенность стратегического управления – его ориентацию на будущее. Ответ на него предполагает

четкое определение того, к чему стремится туристическая организация, какие ставит цели и предусматривает принятие стратегических решений и формирование стратегий достижения поставленных целей.

Третий вопрос стратегического управления связан с налаживанием деятельности по реализации выбранной стратегии, ее контролем и оценкой. В ходе осуществления данного этапа возможна корректировка двух предыдущих.

Этим вопросам соответствуют три основные фазы стратегического менеджмента: стратегический анализ, стратегический выбор (или собственно стратегическое планирование) и реализация стратегии. Исходя из проведенного анализа стратегического управления, предлагается алгоритм стратегического управления туристической организацией, изображенный на рисунке.



Рисунок. Рекомендуемый алгоритм стратегического управления туристической организацией

Из схемы видно, что анализ внешнего окружения не отображается отдельным этапом, а находится над всем процессом стратегического управления. Анализ, прогнозирование и мониторинг внешнего окружения следует представлять отдельно в виде базиса, на котором строится модель стратегического менеджмента в туризме. Это связано с тем, что оценку внешнего окружения необходимо осуществлять постоянно, и этот процесс не может быть выделен в отдельный этап. Кроме того, факторы внешней среды, в отличие от внутренней, в основном не поддаются воздействию, их можно лишь учитывать. При таком подходе, во-первых,

увеличивается степень контроля над изменениями во внешнем окружении, так как анализ среды осуществляется как бы параллельно с каждым этапом, и, во-вторых, обеспечивается соответствие методологическому принципу современного стратегического управления, который заключается в построении стратегии от будущего через прошлое к настоящему (прогнозирование – анализ – мониторинг). Анализ внешнего окружения предполагает изучение экономической, политической ситуаций, правовой среды, географической среды, экологической обстановки и т.п.

С учетом результатов, полученных в ходе проведения анализа внешней среды, определяется миссия предприятия.

Изучение непосредственного окружения туристической организации направлено на анализ состояния тех компонент, с которыми она находится в непосредственном взаимодействии, это: туристы, туристический регион, конкуренты, посредники.

Внутренняя среда определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает туристическая организация.

Основной целью развития туристической организации является формирование конкурентоспособных на мировом и национальном рынках туристических услуг на основе эффективного использования рекреационного потенциала. Поэтому важнейшей компонентой процесса стратегического управления в туризме является блок по управлению конкурентоспособностью.

В конечном итоге стратегическое управление в туризме можно определить как концепцию интегрального подхода к деятельности туристического предприятия, которая позволяет:

сравнивать цели развития предприятия, которые отображают процесс его адаптации к окружающей среде (т.е. действия, касающиеся избегания угроз и развития возможностей), с рекреационным потенциалом, который есть в наличии в данный момент;

проводить процесс формирования (разработки) комплекса стратегий соответственно внутренним возможностям туристического предприятия в достижении поставленных задач;

организовать и активизировать деятельность по реализации принятых стратегий.

Анализ результатов исследования позволяет сделать вывод, что, несмотря на достаточно большое число публикаций по проблемам стратегического управления, данная проблема все еще нуждается в научных разработках, особенно в сфере туризма. Использование стратегического управления в туризме позволяет определить концепцию интегрального подхода к деятельности туристических предприятий.

Применение рекомендуемой модели стратегического управления в практической деятельности позволит туристическим организациям эффективно управлять всем своим рекреационным потенциалом, а не только использовать в своей деятельности некоторые инструменты маркетинга, чем сегодня и занимается большинство туристических предприятий.

Дальнейшим направлением исследования является более глубокий анализ особенностей управления санаторно-курортным комплексом и его рекреационным потенциалом в Крыму.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989. – 416 с.
2. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации. – 9-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2000. – 256 с.
3. Кабушкин Н.И. Менеджмент в туризме. – Мн.: БГЭУ, 1999. – 644 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1999. – 296 с.
5. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. – 2-е изд. – М.: Маркетинг, 1998. – 321 с.

6. Шершньова З.Є., Оборська С.В. Стратегічне управління: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 1999. – 384 с.

7. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК «Велби»; Изд-во «Проспект», 2006. – 504 с.

8. Герасимчук В.Г. Маркетинг: теория и практика. – К.: Вища шк., 1994. – 265 с.

9. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 508 с.

10. Люкшинов А.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. – 235 с.

11. Кадыров М.С. Система стратегического управления как основа реструктуризации бизнеса // Вестник ТИСБИ. – 2000. – №2. – С. 36-40.

12. Шеховцева Л.С. О некоторых понятиях стратегического управления // Менеджмент в России и за рубежом. – 2002. – №6. – С. 15-17.

13. <http://www.md.-management.ru>.

14. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Юристъ, 2002. – 416 с.

