

Відповідно до теорії, стратегічний менеджмент включає дві послідовні фази: формулювання стратегії і її впровадження. Мета системи полягає не тільки в тому, щоб забезпечити впровадження стратегії компанії, але і в тому, щоб формувати культуру, в якій постійні зміни - нормальні явища. Показники ефективності повинні забезпечити співробітників, що ухвалюють рішення і відповідають за реалізацію стратегії, швидким зворотним зв'язком.

Разом з розвитком систем показників, що основані на вимірі немонетарних показників у 1990-х роках отримав розвиток і інша концепція, що має назву «Концепція EVA» [7]. Концепція EVA була розроблена компанією Stern Stewart & Co., якою і була зареєстрована, хоча основні її положення відображені ще в теорії економічного доходу Альфреда Маршалла.

Показник EVA визначається як різниця між чистим прибутком і вартістю використаного для її отримання власного капіталу компанії. Вартість використання капіталу визначається на основі мінімальної очікуваної ставки прибутковості, необхідної для того, щоб розрахуватися як з акціонерами, так і з кредиторами. Точно визначивши вартість використання власного капіталу, можна ефективніше розподіляти його і виявляти нерентабельні господарські підрозділи, які фінансуються за рахунок прибуткових. EVA допомагає менеджерам аналізувати, де саме створюється вартість і ефективно управляти грошовими потоками.

Так само, як і інші фінансові показники, в процесі аналізу можна "розкласти" EVA на декілька частин, які разом складуть загальну величину. Ця особливість дозволяє "прив'язувати" створення вартості до певних груп людей або підрозділів і, таким чином, одержувати деякий критерій для диференційованої винагороди за виконану роботу в компанії.

EVA – дійсно важливий показник, який дозволяє сконцентрувати увагу на пріоритетних напрямках стратегічного управління, але її окреме використання не дозволяє одержувати повноцінну картину ситуації, що склалася, і ухвалювати зважені управлінські рішення з урахуванням різних зовнішніх і внутрішніх чинників. Таким чином, існує реальна причина для вивчення можливостей інтеграції EVA і BSC [7, 8]. Сьогодні, над цією проблемою активно працюють як зарубіжні так і вітчизняні фахівці.

Новий підхід побудовано на тому, що об'єднуючи позитивні сторони обох концепцій, можна одержати ефективнішу структуру з посиленими прогностичними можливостями. Теоретично такий підхід цілком виправданий. Формально EVA є звичним фінансовим показником, такий як TSR (показник сукупної акціонерної прибутковості), ROI (рентабельність інвестицій), RONA (рентабельність чистих активів) або ROE (рентабельність акціонерного капіталу), а це дозволяє використовувати її як ключовий індикатор фінансової "перспективи" BSC. Включення EVA в структуру BSC дозволяє виправити один з недоліків останньої - недостатнє фокусування на деякому базовому показнику, який відображає ступінь успішності функціонування компанії.

Таким чином, чотири "перспективи" BSC утворюють замкнутий контур з чітко виділеними зв'язками. Включення EVA у фінансову "перспективу" як базового показника дозволяє перетворити BSC з набору корисних, але декілька роз'єднаних показників, в систему з чітко вираженим цільовим орієнтиром.

На закінчення відзначимо, що використання систем стратегічного управління дозволить більш повно уявити реальний стан речей на підприємстві. Це не значить, що фінансові показники стали менш важливими (пошуки у напрямках поєднання BSC та EVA це спростовують), це означає, що їх необхідно збалансувати іншими - нефінансовими.

І поки що, найперспективнішою з цих концепцій залишається BSC-модель, що дозволяє транслювати конкретну діяльність і стратегію в достатньо повний набір показників, які фактично утворюють систему стратегічного контролю і управління підприємством.

Джерела та література

1. В.Ивлев, Т.Попова. Balanced scorecard – альтернативные модели // <http://www.vip-anarech.ru>
2. А Коробков. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления // <http://www.labrium.ru>
3. D.Norton, R.Kaplan "Measures that drive performance", Harvard Business Review, January- February 1992
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.
5. Kaplan R.S., Norton D.P. Linking the balanced scorecard to strategy // California Management Review. – 1996. – Vol. 4, Fall. – P. 53-79.
6. de Haas M., Kleingeld A. Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization // Management Accounting Research. – 1999. – № 10. – P. 233–261.
7. Радченко К. EVAлюция сбалансированной системы показателей // <http://www.iteam.ru/publications>
8. Ampuero M., Goranson J., Scott J. Solving the Measurement Puzzle: How EVA and the Balanced Scorecard Fit Together // The Cap Gemini Ernst & Young Center for Business Innovation. Issue 2 "Measuring Business Performance". – 1998. – P. 45–52.

Швец И.Ю.

АНАЛИЗ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА НА ТУРПРЕДПРИЯТИЯХ

Современный этап развития рыночных отношений все более углубляет производственные, экономические, организационные и финансовые отношения между предприятиями.

Усиление конкуренции в производстве и реализации продукции между отечественными производителями, а также с зарубежными поставщиками импортируемых товаров, услуг требует от национальных компаний и предприятий мобилизации усилий для удержания позиций на отечественном рынке.

Как правило, предприятия преодолевают трудности, продиктованные внутренней и внешнеэкономической

ческой средой без достаточного содействия государства, без знания многими нашими предпринимателями мирового опыта рыночного хозяйствования в условиях усиливающейся конкуренции. Однако мировой опыт показывает, что восстановление, стабилизация и последующее развитие экономики страны зависят в определенной мере от конкурентоспособности конкретных производителей, их продукции.

В работах Азарова В. И., Туманова С. Ю., Балабанова И.Т., Веретехина Л.В., Драгныша Е.Ю., Калинюка В., Николаева В., Кобржицкого В., Квартальнова В. А.[1–11] раскрываются теоретические и прикладные аспекты конкурентоспособности в процессе рыночной трансформации экономики. Однако ряд проблем требует дальнейших исследований. Большее значение приобретают также вопросы, связанные с обобщением собственного опыта, добытого отечественной экономикой в процессе перехода к рынку, изучение опыта мировой экономики и возможностей его использования в условиях Украины. Эти узловые вопросы еще недостаточно глубоко изучены и освещены в экономической литературе, не нашли применения на практике.

Целью данной статьи является анализ менеджмента и маркетинга на турпредприятиях.

В связи с различными условиями формирования можно выделить четыре уровня конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления и маркетинга.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры турпредприятий рассматривают фактор управления как "внутренне нейтральный". Считается, что регулярный менеджмент в их компаниях был поставлен, и больше управление на конкурентоспособность никак не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать стандартизированные туристические услуги. Дополнительные усилия на производстве или в управлении не делаются.

Такой подход может принести турпредприятию успех, если оно сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Обычно это характерно для малого турпредприятия, ориентирующейся на определенную нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что турпредприятие или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Таким образом, создаются условия для появления конкурентной борьбы. Возникает необходимость в том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п.

В украинской экономике большая часть приватизированных государственных турпредприятий и турпредприятий мелкого бизнеса независимо от масштабов бизнеса находится именно на этом уровне конкурентоспособности. Данное положение связано с неразвитостью рыночных отношений в отечественной экономике и конкуренции на внутреннем рынке.

Основные черты украинских турпредприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем:

- не достаточное использование всех возможностей маркетинга. Маркетинг используется для сбыта турпродукции;
- редкое проведение маркетинговых исследований;
- приоритетной использованием ценовой конкуренции;
- недостаточное использование неценовых факторов конкурентоспособности продукции. Наиболее широко в продвижении продукта используют в основном только рекламу;
- недостаточное внимание к квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом. Как правило, высокая текучесть кадров.
- непонимание роли фактора управления в целом. Вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления рассматриваются редко. Считаются в основном с тем, что было целесообразным или хорошо зарекомендовало себя в прошлом.

Турпредприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном туристическом рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры рынка: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих турпредприятий отрасли.

Такие турпредприятия следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством турпродукции и в контроле за уровнем запасов, устанавливают такие же по характеру отношения с работниками на своем предприятии.

К особенностям турпредприятий второго уровня конкурентоспособности в Украине относятся:

- превращение маркетинга в главную функцию управления. Эти компании обычно исповедуют концепцию маркетинга, ориентированного на турпродукт. Использование маркетинговых исследований;
- стремление стать маркетингово-ориентированными турпредприятиями, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка;
- более разнообразные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей;
- изменение кадровой политики. Руководители турпредприятий стремятся пригласить на работу управляющих и специалистов из других турпредприятий этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества;
- ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам.

Одним из недостатков данного уровня является то, что на определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не увеличивает конкурентоспособность турпредприятия.

К характерным чертам турпредприятий третьего уровня конкурентоспособности относятся следующие:

- на этих турпредприятиях уделяется внимание нуждам и запросам потребителей, концепция маркетинга, ориентирована на потребителя, а управление начинает активно содействовать развитию производственных систем;
- данные турпредприятия являются маркетингово-ориентированными;
- любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве) осуществляются тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

В Украине турпредприятий, достигших этого уровня конкурентоспособности, немного. В связи с этим главная задача для нашего менеджмента на ближайший период — подняться до третьего уровня конкурентоспособности. Успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Турпредприятия третьего уровня конкурентоспособности используют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами (управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей), сколько внешними управленческими факторами (качеством организации и эффективностью системы управления).

Турпредприятия четвертого уровня конкурентоспособности. Они не только не стремятся копировать опыт других турпредприятий отрасли и хотя бы превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Активное поведение, направленное на защиту своего рынка и экспансию чужого. Функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб. Данные предприятия являются лидерами мирового производства.

Руководителям турпредприятий, несмотря на сложности периода глобального структурного кризиса, необходимо стремиться создавать предприятия третьего и четвертого уровня конкурентоспособности. Так как в течение последнего десятилетия в мировом экономическом хозяйстве наблюдается процесс усиления конкуренции. Данное общее направление возникло в связи с трансформацией мирового порядка и распадом картелей. Также, несмотря на то, что в большинстве экономически развитых стран, а также ряде развивающихся стран в государственной экономической политике наблюдается тенденция снижения государственного вмешательства в экономические процессы, рынки этих стран для третьих стран закрываются на уровне интеграционных группировок. Поэтому, чтобы занять достойное место в мировой экономической системе турпредприятиям этих стран необходимо создать и использовать агрессивную систему управления конкурентоспособностью, которая позволила бы произвести их турпродукции экспансию мировых рынков.

Источники и литература

1. Азар В. И. Экономика и организация туризма. – М.: Профиздат., 1983. – 236 с.
2. Азар В. И., Туманов С. Ю. Экономика туристического рынка. – М., Феликс, 1998. – 328 с.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176 с.
4. Веретехин Л.В. Внедрение зарубежного опыта в менеджмент туристических предприятий // Экономика и управление. 1997. – № 5.
5. Драгныш Е.Ю. Европейский гостиничный маркетинг. – М.: Финансы и статистика, 2002.
6. Калитюк В., Николаев В. Управление санаторно-курортными предприятиями: новые реалии // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 38–41.
7. Кобржицкий В. Туристический менеджмент в Украине: вчера, сегодня, завтра // Персонал. – 1999. – №1. – С. 52–56.
8. Менеджмент туризма: экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2001.–320 с.
9. Менеджмент туризма: туризм и отраслевые системы. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 272 с.
10. Менеджмент туризма. / Под. ред. проф. В. А. Квартальнова. – М.: РМАТ, 1996.
11. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – М.: Экономика, 2000. – 207 с.