

рватися вже через кожен місяць. Якщо всі три, проведені через кожен місяць обстеження об'єктивно показують наявність того класу здоров'я, що був обговорений при укладанні договору ДМС, вважається, що страховий випадок наступив, і пацієнту виплачують повністю страхову суму. Якщо з трьох обстежень, лише два показали необхідний клас здоров'я у пацієнта, страхова сума зменшується. Якщо лише одне з трьох обстежень підтвердило досягнення пацієнтом необхідного рівня здоров'я, страхова сума, яка виплачується пацієнту, стає мінімальною. Страхова сума може бути отримана пацієнтом або в грошовій формі, або у виді путівок у санаторії, пансіонати, придбані для нього страховою компанією. Даний варіант добровільного медичного страхування міг би мобілізувати страхувальників для укладання договорів ДМС найбільшою мірою. Стимули тут дуже відчутні: поліпшення стану здоров'я, визначена грошова сума чи оплачений страховою компанією відпочинок.

Крім того при даному варіанті ДМС зростають вимоги як до лікарів, що дають пацієнтам консультації по найбільш ефективних способах оздоровлення, так і до різних оздоровчих центрів, де пацієнт міг би поправити своє здоров'я.

За приведеними варіантами індивідуального медичного страхування необхідно розробити правила страхування. Також необхідно проведення наукових досліджень по пошуку, розробці і впровадженню найбільш ефективних методів лікування, реабілітації, оздоровлення.

IV. Висновки. Таким чином з наведених вище досліджень можна зробити такі висновки. Для залучення особистих коштів населення страховикам слід розробити ефективні конкурентоспроможні страхові продукти для індивідуальних клієнтів. Вдосконалення рівня та якості страхових продуктів має здійснюватись за такими напрямками:

- орієнтація на населення із середнім рівнем доходів;
- включення у страхові програми в якості додаткових благ інших послуг (профілактичного характеру, косметологічне обслуговування, відвідання басейну, тренажерного залу, ін.)
- надання різноманітних знижок клієнтам (наприклад, при продовженні договору; запровадження "бонусної системи знижок" для індивідуальних клієнтів – при укладанні сімейних договорів страхування);
- забезпечення більш високої якості та оперативності надання медичної допомоги через асистуючу структуру;
- поширення новітніх технологій надання страхових послуг, зокрема через мережу Internet;
- пропаганда медичного страхування серед потенційних страхувальників та співробітників медичних установ.

#### Джерела та література

1. Залетов А.Н. Страхование в Украине. Под ред д.э.н. О.А. Слюсаренко. – К.: Международная агенция "BeeZone", 2002. – 452 с.
2. Страхова медицина в Україні: історія та сучасність/ Авт. Колектив: В.П. Ляхоцький, В.І. Євсєєв, В.І. Сергієнко та ін. – К.: Унів. Вид-во "Пульсари", 2003. – 82 с.
3. Страхова справа. Інтегрований навчальний комплекс: Підручник. Автоматизована система навчання на CD та Інтернет-портал: у 2 кн./ В.Т. Александров, О.М. Бандурка та ін. – К.: НВП "Авт", Х.: ВЦНТУ "ХП", 2003. Кн.2.
4. Пальянова С.Ю. Добровольное медицинское страхование: перспективы развития на 2002-2010 годы // Страховое дело. – 2002. – №10. – С.10–28.

**Швец И.Ю.**

#### **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТУРИСТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ**

Понятие «стратегия» в области управления туристским предприятием как социально-экономической системой подразумевает долгосрочный комплексный план действий по руководству соответствующим коллективом, направленный на достижение миссии предприятия. Этот план преследует четко определенные цели и строится на реальных возможностях предприятия, учитывая условия, в которых оно функционирует. Стратегическое планирование служит основой стратегического управления и охватывает: формирование главной цели развития туристского предприятия и целей, отражающих процесс его адаптации к окружающей среде; оценку потенциала предприятия и возможностей его повышения в перспективе; оценку внешней и внутренней среды туристского предприятия; организацию и стимулирование деятельности персонала предприятия для достижения стратегий; основные направления, методы, инструменты достижения поставленных целей; обеспечение надежной реализации поставленных целей необходимыми ресурсами; учет контроль и анализ достижения стратегий и их оценку.

Туристское планирование ставит своей целью сформулировать задачи развития туризма, а также опделить средства их достижения, стремясь к получению максимальных поступлений от развития туризма с экономической, социальной, культурной точек зрения, а также с учетом необходимости обеспечения динамического равновесия между туристским предложением и спросом.

Во второй половине XX в. туристское планирование развивалось быстрыми темпами, хотя и носило иногда бессистемный характер. И тем не менее, начиная с первых исследований, посвященных исключительно развитию местной инфраструктуры и использованию достопримечательностей в туристских целях, прослеживается четкая тенденция, которая видна в планах развития отдельных туристских секторов вплоть до комплексного туристского планирования, которое представлено в общих планах туристского развития целого ряда стран [1].

В последние десятилетия методы планирования претерпели серьезные изменения [2–12]. Одновременно в связи с бурным развитием теории информации возникает ряд математических моделей, а также система дифференцированных моделей. Меняется также и сам подход к планированию. Наиболее предпочтительным в области туристского планирования является системный подход. Он принимает во внимание всю сферу туристской деятельности (компоненты туристского рынка, их взаимозависимость), а также политические, экономические, социальные аспекты и их взаимовлияние.

Этот подход основывается на концепции туристского продукта (полный комплекс туристского сервиса, который включает размещение, обслуживание, развлечения, транспорт и т. д.). Создание туристского планирования является положительным моментом, так как: во-первых, для того, чтобы быть привлекательным и конкурентоспособным, туристский продукт должен обеспечивать оптимальное использование существующих ресурсов, во-вторых, условием производства туристского продукта является сотрудничество всех заинтересованных в развитии туризма сторон (органов управления, руководителей гостиниц, туррагентств и туроператоров, транспортных компаний, банков и т. д.).

Но все же ряд проблем требует дальнейших исследований. Эти узловые вопросы еще недостаточно глубоко изучены и освещены в экономической литературе, не нашли применения на практике.

Целью данной статьи является формирование основ стратегического управления конкурентоспособностью туристического предприятия.

Стратегическое управление сложная и ответственная экономическая категория. На рис. 1 показаны взаимосвязи основных компонентов стратегического управления турпредприятия.

Основной целью стратегического менеджмента является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности продукта и предприятия в целом.

Поскольку стратегический управленческий процесс является частью (началом) реформирования организации, то на него распространяются все принципы целого – реформирования, а также персональная ответственность руководителей, ориентация деятельности предприятия на стратегические инновационные проекты.

Процесс стратегического управления в области стратегического планирования можно разбить на ряд операций, представляющих 8 уровней.

I уровень – постановка проблемы, определение круга задач по планированию, формирование группы для выполнения плановых работ, обучение кадров, издание документа (программы, приказа, распоряжения) по выполнению работы.

II уровень – выявление проблемы повышения конкурентоспособности продукта и формирование целей: маркетинговые исследования рынка, потребителя, конкурентов, выявление факторов макро- и микро-среды, влияющих на конкурентоспособность турпродукта, сегментация рынка, определение тенденций развития технико-экономического уровня турпродукта и производства на 3–5 (10) лет, оценка влияния проблемы на окружающую среду и экономику.

III уровень – поиск информации. На данном уровне необходимо установить требования к информации, установить источники информации, определить каналы получения информации, оформить доступ к информации, определить перечень и видов информации, первичная идентификация информации, сбор и кодирование информации.

IV уровень – обработка информации, в которую входит проверка полноты, достоверности, группировка, сравнение полученной информации с имеющейся, качественный анализ, селекция и фильтрация информации.

V уровень – выявление возможности ресурсного обеспечения. Этот уровень требует анализа условий реализации целей, прогнозирования потребностей в различных видах ресурсов, прогнозирования организационно-технического развития изготовителя и потребителя товара, выявления необходимой координирующей деятельности органов управления.

VI уровень – иерархирование целей. На данном уровне необходимо провести: построение дерева целей, разработка организационного проекта обеспечения дерева целей.

VII уровень – формулирование плановых заданий требует уточнения состава исполнителей и соисполнителей заданий, формулирования заданий конкретным исполнителям, оптимизации сроков выполнения заданий, построения операционной программы выполнения заданий.

VIII уровень – оформление плановых документов, реализация решений, учет и контроль выполнения плановых заданий, организация регулирования (обратной связи) плановых заданий по требованиям потребителей или новинкам научно-технического прогресса в данной области.

Основные плановые показатели функционирования и развития организации формируются на стадии стратегического маркетинга. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности турпродуктов и организации в целом, учитывающие использование имеющихся и стратегических конкурентных преимуществ организации, стратегические параметры товарных рынков,

базирующиеся на дереве показателей эффективности будущих турпродуктов, дереве показателей конкурентоспособности туристского предприятия.

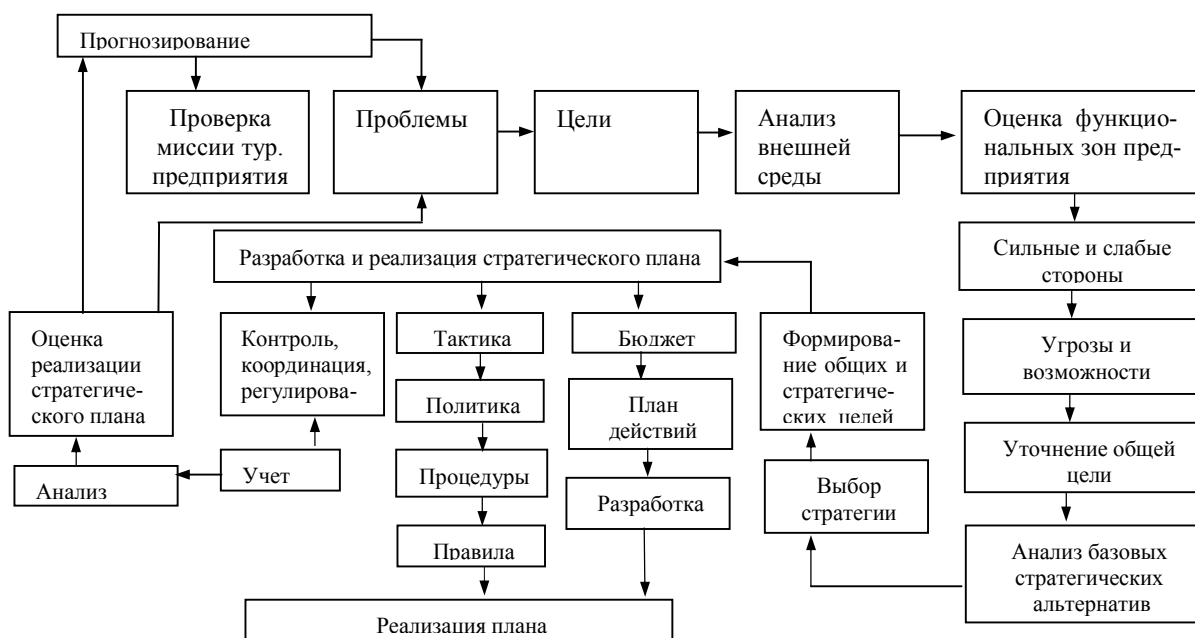


Рис. 1. Основные этапы и содержание стратегического управления туристским предприятием

Система стратегических планов туристского предприятия состоит из планов двух уровней:

1. Стратегия организации на указанный период.
2. Стратегические планы, раскрывающие стратегию туристского предприятия и обеспечивающие достижение стратегических целей предприятия на тот же период.

Стратегическое планирование определяется сложностью и обновляемостью турпродукта, возрастом предприятия, его особенностями.

Содержание комплексного планового документа стратегий туристского предприятия предлагается следующий:

1. Исполнительное резюме. В нем должны быть освещены следующие вопросы:
  - значимость выпускаемой туристским предприятием продукции в международном масштабе, в масштабе данного региона с точки зрения конкурентоспособности, качества и безопасности использования, ресурсосбережения у потребителя;
  - имидж организации, полученные ею дипломы, призы и т. п. на международных конкурсах, выставках и т. п., количество патентов и изобретений, полученных туристским предприятием;
  - основные технико-экономические показатели туристского предприятия за прошлые 5 лет и на планируемый период, краткая характеристика фондов, капиталов, кадров предприятия;
  - показатели конкурентоспособности услуг и предприятия по конкретным рынкам и периодам, номера и даты получения сертификатов;
  - основные показатели технологии, организации, менеджмента предприятия в динамике за прошлые годы и на перспективу;
  - основные методы, подходы, принципы, применяемые в системе менеджмента предприятия;
  - факты, подтверждающие надежность деятельности туристского предприятия, юридические и экономические гарантии.
2. Описание организации.
3. Стратегия конкурентоспособности.
4. Стратегия использования конкурентных преимуществ организации: анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды организации; состояния техники, технологии, организации, кадров, системы менеджмента организации; стратегия конкурентоспособности; выявление конкурентных преимуществ организации; выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества организации; адаптация стратегических факторов преимущества к стратегии организации.
5. Стратегия обновления выпускаемой продукции.
6. Стратегия развития производства.
7. Стратегия обеспечения производства.

8. Стратегический финансовый план организации.

9. Стратегия развития системы управления.

10. Организация реализации стратегии организации: анализ организационного аспекта реализации стратегии организации.

Предложенный состав "Стратегии организации" и содержание ее разделов являются примерными. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию могут быть только рекомендательными.

В настоящее время многие предприятия обратились к концепции менеджмента продукта (например, «Панорама-тур», «САМ», «Роза ветров», и др.). Результаты оказались положительными. Концепция включает:

- определение рынка каждого турпродукта, его конкурентоспособных позиций и возможностей предприятия;
- понимание экономических последствий влияния рынка, которые произойдут от альтернативных решений и стратегий для каждого направления;
- точные показатели продукта (такие как объем, прибыль, доля рынка и т. д.) и обоснованные программы для их достижения;
- календарный контроль над согласованными планами и их временное урегулирование в случае, если нужно стабилизировать позиции продукта на рынке и его доход.

Предприятия, которые воспользовались концепцией менеджера по планированию, следуют определенным правилам:

- подбирают квалифицированный персонал;
- распределяют обязанности между менеджерами;
- разрабатывают соответствующие инструкции;
- структурируют работу менеджера так, чтобы у него было время для планирования.

Так как предприятие делает акцент на то, чтобы обеспечить туристскому продукту рост продаж и прибыльность, менеджер должен проанализировать продукт с экономической точки зрения и определить возможности рынка.

На предприятии «САМ» (Украина) менеджеры по планированию сделали весомый вклад в увеличение продаж и прибыльности нескольких направлений. В данном случае менеджмент следовал политике назначения на должность по маркетинговой работе только высококвалифицированных сотрудников. Однако если в дальнейшем какой-либо аспект деятельности сотрудника не удовлетворял руководство, то на его место назначался другой. Хотя такие меры увеличили текучесть кадров, руководство убеждено, что это единственный путь для поддержания высокого уровня продаж, который требуется для удовлетворения потребностей предприятия.

Но все еще слишком много компаний принимают на должность менеджера продукта людей без соответствующего образования.

Многие квалифицированные менеджеры продукта никогда по-настоящему не делали свою работу, так как они в полной мере не понимали, что она в себя включает. Если в процессе планирования подробно не определены границы задания и конечный результат, то возникает путаница.

Рассмотрим затруднительные положения, в которых оказались небольшие туристские фирмы, так как там не были распределены обязанности между менеджерами.

Менеджер продукта предприятия «Оникс-тур» (Украина), проводя работу по планированию, не согласовывал свою работу с линейными руководителями, ни с рынком. Следовательно, его планы, несмотря на то, что они производили впечатление детально разработанных и универсальных, не соответствовали потребностям туристского продукта.

Главная обязанность высшего руководства предприятия - обеспечить менеджера сформулированным уставом и соответствующими должностными инструкциями для осуществления планирования. Руководство также должно наблюдать за тем, чтобы менеджеры по планированию точно понимали и выполняли свои обязанности. Поскольку планирование должно быть определено как сущность работы менеджера продукта, то оно должно получить главенствующее положение. Многие менеджеры не могут и найти время для планирования, так как у них было много других обязанностей.

В туристском предприятии «Аэлита» (Украина) менеджеры туристского продукта установили, что они проводили более 50 часов в неделю на рабочем месте, но едва ли десятая часть этого времени была посвящена планированию. Их работа с самого начала была перегружена деятельностью по сбыту. Впоследствии руководство предприятия согласилось, что нужно было принять меры для того, чтобы менеджеры могли тратить больше времени на планирование.

В предприятии «Оникс-тур» (Украина) основной акцент был сделан на то, чтобы сконцентрировать работу менеджеров на их обязанностях по планированию. От менеджеров этой предприятия требовалось, чтобы они в течение 3/4 каждого года готовили письменный план на год вперед, который состоял бы из пяти компонентов: обзор характеристик отрасли, анализ текущего предприятия, основная стратегия предприятия, цели и задачи на следующий период, суммирование результатов в динамике (прошлый, настоящий годы, планы на следующий год). Остальное время было для административных и управленческих обязанностей. Но вся эта деятельность определялась в соотношении с работой по подготовке годового

плана туристского продукта. Цель отдела менеджеров этого предприятия такова: оценить результаты существующих программ по различным направлениям и установить величину потребности в новых.

Результаты анализа указывает и на имеющиеся недостатки в планировании, важнейшими среди которых являются: решительность в отношении претворения в жизнь намеченных планов, а также проблемы, связанные с использованием соответствующей методологии. Анализ деятельности украинских турфирм свидетельствует о растущей необходимости развития гибкой системы планирования и концепции менеджмента по планированию.

#### **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., Филин, 1998. – 328 с.
3. Балабанов И.Т., Балабанов А.И. Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 176 с.
4. Браймер Р. А. Основы управления в индустрии гостеприимства. – М.: Аспект Пресс, 1995. – 246 с.
5. Веретехина Л.В. Внедрение зарубежного опыта в менеджмент туристических предприятий // Экономика и управление. – 1997. – № 5.
6. Драгныш Е.Ю. Европейский гостиничный маркетинг. – М.: Финансы и статистика, 2002.
7. Калитюк В. Николаев В. – Управление санаторно-курортными предприятиями: новые реалии // Экономика Украины. – 1997. – № 1. – С. 38–41.
8. Кобржицкий В. Туристический менеджмент в Украине: вчера, сегодня, завтра // Персонал. – 1999. – №1. – С. 52–56.
9. Менеджмент туризма: экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
10. Менеджмент туризма: туризм и отраслевые системы. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 272 с.
11. Менеджмент туризма. / Под ред. проф. В. А. Квартальнова. – М.: РМАТ, 1996.
12. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства. – М.: Экономика. – 2000. – 207 с.