

- маркетологам, туроператорам организаций разрабатывать экологические маршруты для различных категорий граждан с использованием сегментации туристического рынка региона;
- администрации Республике Крым способствовать развитию инфраструктуры для реализации экологических туров;
- администрации региона, туристическим организациям проводить целенаправленную политику привлечения молодых специалистов в туристическую и сервисную деятельность.

Источники и литература:

1. Дроздов А. В. Основы экологического туризма / А. В. Дроздов, – М. : Гардарики, 2011. – 271 с.
2. Кекушев В. П. Основы менеджмента экологического туризма [учеб. пособ.] / В. П. Кекушев, В. П. Сергеев, В. Б. Степаницкий. – М. : Издательство МНЭПУ, 2001. – 60 с.
3. Сергеева Т. К. Экологический туризм [учеб. пособ.] / Т. К. Сергеева. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 360 с.
4. Слепокуров А. С. Геоэкологические и инновационные аспекты развития туризма в Крыму / А. С. Слепокуров. – Симферополь : СОНАТ, 2000. – 100 с.
5. Храбовченко В. В. Экологический туризм / В. В. Храбовченко – М. : Финансы и статистика, 2003. – 208 с.

Качка Ф.

УДК 338.48(477.75)

СТРАТЕГИЯ ДОСТИЖЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННОЙ СФЕРЫ

***Аннотация.** Статья посвящена вопросам разработки стратегий развития организации туристско-рекреационной сферы. В статье отмечается, что для предприятий туристско-рекреационной сферы наиболее эффективным является применение комбинированной стратегии, включающей: улучшение технологий обслуживания клиентов, снижение стоимости продуктов, увеличение простоты и ясности обслуживания, увеличение гибкости туристических предложений, увеличение целостности, обоснованности и комплексности туристических пакетов. Определены факторы, которые влияют на развитие предприятия, а именно, миссия, цель, организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, специфика продукта, компетенция менеджмента.*

***Ключевые слова:** стратегия, конкурентные преимущества, конкретность.*

***Анотація.** Стаття присвячена питанням розробки стратегій розвитку організації туристсько-рекреаційної сфери. У статті наголошується, що для підприємств туристично-рекреаційної сфери найбільш ефективним є застосування комбінованої стратегії, що включає: поліпшення технологій обслуговування клієнтів, зниження вартості продуктів, збільшення простоти і ясності обслуговування, збільшення гнучкості туристичних пропозицій, збільшення цілісності, обґрунтованості та комплексності туристичних пакетів. Визначено фактори, які впливають на розвиток підприємства, а саме, місія, мета, організації, стан ринку, конкурентні переваги, організаційна культура, специфіка продукту, компетенція менеджменту.*

***Ключові слова:** стратегія, конкурентні переваги, конкретність.*

***Summary.** Article is devoted to questions of development of strategy of development of the organization of the tourist and recreational sphere. The concept of strategic management is considered, definition of the concepts 'strategic management' and 'competitiveness of the enterprise' is given. Within strategic management of the author types of strategy are allocated: corporate, business, functional and quick. In article it is noted that for the enterprises of the tourist and recreational sphere the most effective is application of the combined strategy including: improvement of technologies of customer service, depreciation of products, increase in simplicity and clarity of service, increase in flexibility of tourist offers, increase in integrity, validity and complexity of tourist packages. Factors which influence development of the enterprise, namely, mission, the purpose, the organizations, a condition of the market, competitive advantages, organizational culture, specifics of a product, competence of management are defined.*

***Keywords:** strategy, competitive advantages, concreteness.*

Перед любым предприятием, работающим в условиях российского рынка, стоит лишь одна по-настоящему серьезная проблема – это проблема его выживания, обеспеченности непрерывности развития. Различные предприятия решают ее разными способами, в зависимости от складывающихся условий и обстоятельств, но в основе ее решения лежит сложная, кропотливая и трудоемкая работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Сущность этой концепции заключается в поиске ответа на вопрос: «Как следует управлять предприятием в условиях динамичности, изменчивости и неопределенности внешней среды?».

Каждое предприятие, работая в условиях жесткой конкуренции и быстро меняющейся ситуации, должно не только концентрировать внимание на своей внутренней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит ему успевать за изменениями, происходящими в его внешнем окружении. Так как количество и сложность ситуаций во внешней среде постоянно растут, стратегический менеджмент предприятия должен постоянно приспосабливаться к ним, приобретая новые и трансформируя имеющиеся качества, наращивая свои возможности по выработке и реализации адекватных ситуационных решений.

Изучением данной проблемы занимались Акулов В., Рудаков М., Алексеева М.М., Альфред Ч., Архипов В., Ансофф И., Большаков А.С., Боумэн К., Винокуров А.В., Виханский О.С., Зельцник Ф., Друкер П. Однако следует отметить, что проблема разработки стратегий развития организаций рассмотрена без учета спецификации сферы деятельности предприятия.

В связи с вышеизложенным, **целью** данной статьи является исследование проблем разработки стратегий развития организации туристско-рекреационной сферы.

Важнейшая проблема для любой организации, действующей в условиях рынка – это проблема выживаемости и обеспечение непрерывности развития. В зависимости от складывающихся условий и обстоятельств эта проблема решается различными организациями по своему, но в основе ее лежит кропотливая и трудоемкая работа по созданию конкурентных преимуществ. Содержание и организацию этой работы раскрывает концепция стратегического управления.

Сущность этой концепции заключена в ответе на вопрос «Как следует осуществлять управление организацией в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды?». Ответ на этот вопрос включает не только необходимость проведения анализа и оценки среды и прогнозирования того, как она будет изменяться во времени, но и создания такой системы управления, которая бы постоянно поддерживала соответствие между средой и характером и результатами деятельности организации [4, с.39].

Организация действует на определенном рынке (среде), выпускает определенный товар с определенными издержками, зависящими от ее потенциала (производственного, научно-технического, организационного, экономического). По нашему мнению, можно считать, что характер деятельности организации будет соответствовать среде, когда организация будет выпускать и реализовывать нужный данному рынку товар и при этом результат ее деятельности отвечал бы ожиданиям руководства. Это состояние обеспечивается качественным и своевременным выполнением всех производственных и управленческих функций: прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, а также соответствующим уровнем составляющих потенциала: квалификации работников, материально-технологической базы, технологии и др.

Таким образом, в общем виде стратегическое управление представляет собой деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях внешней среды [8, с.47].

Определим понятие “стратегический менеджмент” и “конкурентоспособность предприятия”.

Стратегическое управление – область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает конкурентные преимущества.

Конкурентоспособность предприятия - это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами. Конкурентоспособность не является имманентным качеством фирмы, это означает, что конкурентоспособность фирмы может быть оценена только в рамках группы фирм, относящихся к одной отрасли, либо фирм, выпускающих аналогичные товары (услуги). Конкурентоспособность можно выявить только сравнением между собой этих фирм как в масштабе страны, так и в масштабе мирового рынка.

Таким образом, конкурентоспособность фирмы - понятие относительное: одна и та же фирма в рамках, например, региональной отраслевой группы может быть признана конкурентоспособной, а в рамках отраслей мирового рынка или его сегмента - нет. Оценка степени конкурентоспособности, т.е. выявление характера конкурентного преимущества фирмы по сравнению с другими фирмами, заключается в первую очередь в выборе базовых объектов для сравнения, иными словами, в выборе фирмы-лидера в отрасли страны или за ее пределами. Такая фирма-лидер должна обладать следующими параметрами:

- соизмеримость характеристик выпускаемой продукции по идентичности потребностей, удовлетворяемых с ее помощью;
- соизмеримость сегментов рынка, для которых предназначена выпускаемая продукция;
- соизмеримость фазы жизненного цикла, в которой функционирует фирма. [1, с.120].

В зависимости от выбранного объекта стратегического управления принято выделять следующие виды стратегий:

1. Корпоративная. Утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, в которые диверсифицировалась компания.
2. Деловая. Концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специальной сфере бизнеса.
3. Функциональная стратегия относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (производство, маркетинг, финансы и т. д.).
4. Операционные стратегии определяют, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж).

Разработанные стратегии воплощаются в жизнь на базе программ, которые детализируют мероприятия, сроки, ответственных, результаты. Программы могут стать основанием для разработки бизнес-планов либо сразу детализироваться в годовых планах организации [8, с.41].

Следует отметить, что на разработку стратегии помимо потенциала организации влияет ряд факторов, среди которых важнейшим является миссия и цели организации, состояние рынка, конкурентные преимущества, организационная культура, продукция, компетентность высшего менеджмента и уровень его притязания.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии концентрированного роста. Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

1. стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.
2. стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
3. стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями интегрированного роста. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии диверсифицированного роста. Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом и рамках данной отрасли.

Четвертым типом эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии сокращения. Данные стратегии реализуются тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие, как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы.

Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение – взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

В практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может производиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию [5, с.40].

Таким образом, на наш взгляд, для достижения высоких темпов развития предприятию в перспективе необходимо выработать стратегию, после осуществления которой результативность деятельности повысится. При этом отметим, что на предприятиях туристско-рекреационной сферы наиболее эффективной является использование комбинированной стратегии, которая чаще всего включает:

- улучшение технологий обслуживания клиентов;
- снижение стоимости продуктов;
- увеличение простоты и ясности обслуживания;
- увеличение гибкости туристических предложений;
- увеличение целостности, обоснованности и комплексности туристических пакетов.

Источники и литература:

1. Акулов В., Рудаков М. Особенности принятия решений субъектом стратегического менеджмента / Проблемы теории и практики управления / В. Акулов, М. Рудаков. – М. : 2003 г. – №3. – С. 18–23
2. Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы / М. М. Алексеева. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 216 с.
3. Ансофф И. Стратегическое управление : Пер. с англ. / Под ред. Л. И. Евенко / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 519 с.
4. Архипов В. Стратегическая эффективность управленческих решений / Проблемы теории и практики управления / В. Архипов. – М. : 2000. – №5. – С. 24–26.
5. Большаков А. С. Менеджмент : Учебное пособие / А. С. Большаков. – СПб. : Питер, 2000. – 196 с.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента : Пер. с англ. / Под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой / К. Боумэн. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 171 с.
7. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии / А. В. Винокуров. – М. : Центр экономики и маркетинга, 1999. – 183 с.
8. Виханский О. С. Стратегическое управление : Учебник. / О. С. Виханский – 2-е изд., перераб. и доп. : – М. : Гардарика, 1998. – 296 с.