

РАЗРАБОТКА И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ ТУРИСТСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Кобринский М.Е., д-р пед. наук, профессор¹,

Сакун Л.В., доцент Российской международной академии туризма²,

Тригубович Л.Г.³,

¹Белорусский государственный университет физической культуры,

²Институт туризма Белорусского государственного университета физической культуры,

³Академия управления при Президенте Республики Беларусь,

Республика Беларусь

Процесс разработки и реализации стратегии туристского предприятия состоит из пяти взаимосвязанных управленческих задач:

1) формирование стратегического видения будущего турпредприятия (определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа и целей предприятия);

2) постановка целей (перевод стратегического видения в практическую плоскость);

3) разработка стратегии;

4) внедрение и реализация стратегии;

5) оценка результатов и корректировка стратегического видения (глобальные цели, стратегия и ее реализация с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий появления новых идей и возможностей) (рисунок 1) [1, 2].

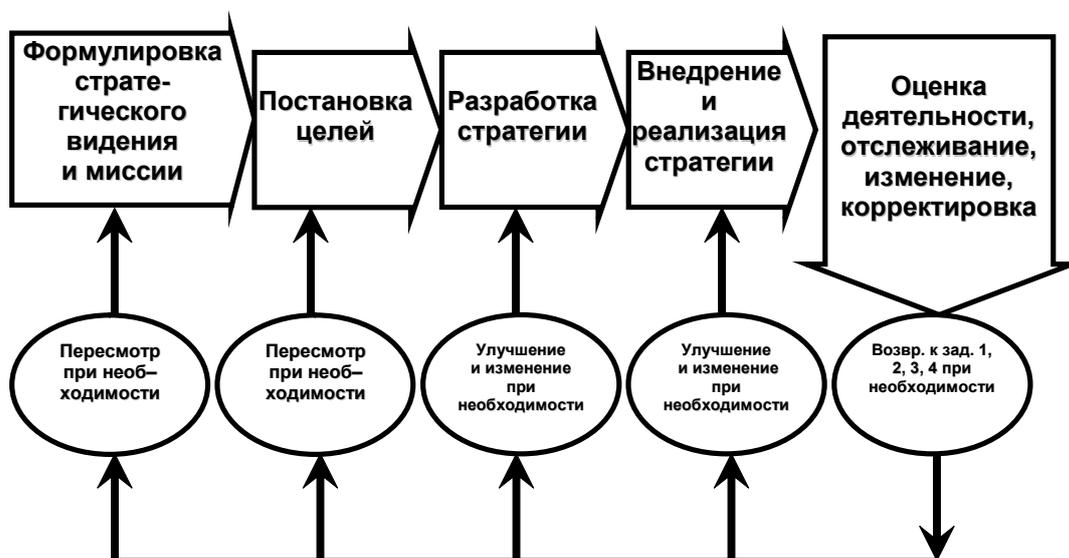


Рисунок 1 – Пять задач стратегического менеджмента

Все пять задач стратегического менеджмента должны решаться комплексно, а не по отдельности.

Стратегическое видение – это идеальное представление менеджеров о бизнесе, которое определяет технологии, целевые аудитории, географические и турпродуктовые рынки, перспективные возможности и образ туристского предприятия, каким оно должно стать в будущем.

Миссия описывает деятельность туристского предприятия в настоящее время: какие туристские продукты, услуги и товары оно производит и реализует, кто его клиенты, каковы технологические и деловые возможности.

Цели турпредприятия это результаты и последствия, желательные для бизнеса, критерии оценки его функционирования и развития. Финансовые цели турпредприятия включают финансовые результаты и итоги деятельности (рост доходов, уровень окупаемости инвестиций, рост дивидендов, рост курса акций, достаточное поступление наличности, кредитоспособность). Стратегические цели основаны на укреплении положения турпредприятия в отрасли и повышении конкурентоспособности (увеличение доли рынка; опережение конкурентов по качеству туров, уровню обслуживания клиентов, инновационным разработкам, издержкам; улучшение репутации предприятия; улучшение положения на международном рынке; лидерство в технологической сфере) [3].

Характеристики стратегических целей турпредприятия включают следующие показатели: конкретность и измеримость; ориентация целей во времени; достижимость; системный характер; гибкость и возможность корректировки; соподчиненность.

Миссия, стратегическое видение, цели и стратегия их достижения образуют стратегический план турпредприятия.

Воплощение стратегии турпредприятия основано на превращении теоретической стратегии в набор конкретных мероприятий.

Конкретные действия турпредприятия по реализации стратегического плана включают: создание организационной структуры туристского предприятия; распределение ресурсов по стратегическим приоритетам; выработку специальной политики и процедур в поддержку стратегии; информирование сотрудников; создание условий для реализации стратегии персоналом; создание системы стимулирования сотрудников; внедрение передовых методик и политики непрерывного совершенствования; создание корпоративной культуры предприятия; создание системы формального и неформального лидерства [4].

Стратегические решения имеют такие особенности, как инновационность по своей природе; направленность на перспективу, на возможности, а не на задачи; множество альтернативных решений; требование глубоких и многосторонних знаний; отсутствие жестких временных рамок; субъективность; необратимость; долгосрочные последствия [5].

Стратегическое управление представляет собой технологию управления предприятием туристической индустрии в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени. Важнейшим стратегическим ресурсом системы является информация.

Требования к информации в системе стратегического менеджмента турпредприятия:

1. Выбор информации для стратегических решений (конкуренция; рынки; технологии; законодательство; ресурсы; общие тенденции).
2. Информация в нужный момент (информационная маркетинговая база данных турпредприятия).

В системе стратегического управления турпредприятия условно выделяют четыре уровня принятия стратегических решений, принципиально отличных по своим существенным характеристикам и назначению (рисунок 2).



Рисунок 2 – Четыре уровня принятия стратегических решений

Главный принцип координации стратегического управления на всех четырех уровнях – принцип иерархической подчиненности.

1. Корпоративный уровень стратегии – присутствует в предприятиях, действующих в нескольких сферах бизнеса (диверсифицированные предприятия, такие как в индустрии гостеприимства). Это общий план управления предприятием, описывающий действия по достижению определенных позиций в различных отраслях, а также подходы к управлению отдельными видами деятельности. Корпоративная стратегия описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности и показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы иметь сбалансированный портфель турпродуктов, товаров и услуг.

Реализация корпоративной стратегии идет по четырем направлениям: освоение и укрепление позиций в новых отраслях; повышение производительности и эффективности деятельности подразделений; превращение элементов межфирменного соответствия в индустрии туризма в конкурентное преимущество; установка инвестиционных приоритетов и перераспределение ресурсов.

2. Уровень стратегической сферы бизнеса – уровень однородной сферы бизнеса. Представляет собой комплекс мер и подходов для успешного функционирования стратегической зоны хозяйствования с описанием путей создания стабильной и долгосрочной конкурентной позиции.

Реализация бизнес-стратегии идет по следующим направлениям: реакция на изменение факторов макросреды; выбор модели поведения на рынке; накопление знаний и деловых преимуществ; разработка и координация уникальных компетенций; решение конкретных стратегических проблем.

3. Функциональный уровень – уровень функциональных сфер деятельности туристского предприятия (финансов, маркетинга, управления персоналом и т. д.). Представляет собой план деятельности функциональных подразделений, направленный на достижение и укрепление специфических компетенций, призванных упрочить общее положение предприятия на рынке.

4. Линейный (оперативный) уровень – уровень руководителей отдельных подразделений турпредприятия или его географически удаленных частей, например представительств, филиалов турагентств, турбюро. Определяет принципы управления для основных структурных единиц внутри функциональных единиц (филиалы турпредприятий, региональные представительства, отделы продаж, рекламы, сервиса) или решение стратегически важных оперативных задач (закупка, резервирование, бронирование номеров, авиаперелеты, автомобильные перевозки, экскурсионное обслуживание и т. д.).

Согласование целей и стратегий по всей вертикали организационной структуры спасает турпредприятие от неконтролируемых процессов целеполагания, когда менеджеры разных уровней устанавливают цели и разрабатывают стратегии независимо друг от друга.

1. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько. – Минск: БГЭУ, 2003. – 130 с.

2. Квартальнов, В.А. Стратегический менеджмент в туризме: современный опыт управления / В.А. Квартальнов. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 200 с.

3. Моисеева, Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: учебник для студентов вузов по специальности «Менеджмент» / Н.К. Моисеева; Рос. междунар. акад. туризма. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 192 с.

4. Планирование на предприятии туризма: учеб. пособие для вузов по специальности «Экономика и управление на предприятии туризма и гостиничного хозяйства» / под ред. Е.И. Богданова. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003. – 148 с.

5. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: пер. с англ. / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – 12-е изд. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 203 с.