

А.Ж.Садуов, Д.Т.Нурсултан

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Определение бизнеса, миссии и целей туристской фирмы

Авторами проанализировано состояние отечественной туристской отрасли. Сделан вывод о том, что до сих пор остается ряд нерешенных вопросов, не лучшим образом влияющих на привлекательность Казахстана как международного туристского направления. Отмечены хорошие перспективы развития индустрии туризма для развивающихся стран. Доказана целесообразность рассмотрения в связи с этим возможности стратегического менеджмента для казахстанских туристских фирм. Изучены основные этапы цикла стратегического управления туристской фирмы. Выделено одно из ключевых понятий в методологии стратегического управления — стратегическая сфера бизнеса.

Ключевые слова: туризм, бизнес, стратегическое управление, услуги, цикл, этапы, миссия, цель, разработка, реализация, показатели, формулировка.

Возникновение применительно к сфере турбизнеса концепции стратегического управления

Вопреки нестабильности мировой экономики, в 2012 г. мировой рынок туризма продолжил расти, а число путешествующих, по свидетельству данных Всемирной туристской организации (ВТО), впервые превысило миллиард. В 2011 г. число международных туристских поездок составило 980 млн, что на 4 % больше, чем годом ранее. Как отмечают эксперты ВТО, рынок сократился на Ближнем Востоке, на Севере Африки, а также в ряде азиатских стран — на фоне революций и беспорядков.

Тем не менее, констатируют аналитики, в последние годы мировой рынок туризма развивается, расширяя географию и укрепляя позиции. На мировом рынке услуг международному туризму, включающему путешествия и перевозки пассажиров, принадлежит доля в более чем 30 %. На туризм приходится 9 % мирового ВВП, до 45 % экспорта наименее развитых стран и каждое двенадцатое рабочее место [1; 8].

В начале 2011 г. эксперты прогнозировали, что одним из наиболее привлекательных для путешественников направлений станет Азиатско-Тихоокеанский регион. Однако жизнь внесла коррективы в этот прогноз — весной 2011-го стихийная и техногенная катастрофа обрушилась на Японию, сильное наводнение произошло в Таиланде.

Особенно хорошие перспективы развития индустрии туризма прогнозируются для развивающихся стран, расположенных в Северо-Восточной и Юго-Восточной Азии, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Африке и Восточной Европе. Число туристов в эти страны ожидается на уровне 30 млн в год, в то время как в развитых странах Европы, в США и Канаде прогнозируется 14 млн прибытий ежегодно.

Что касается самых популярных направлений, то специалисты полагают, что наиболее востребованными у туристов на мировом рынке станут государства Северо-Восточной Азии. Количество путешествующих в этом направлении составит примерно 16 % от общего потока. Уступят лидерство страны Южной и Средиземноморской Европы, которые охватят 15 % туристского потока. Самым большим рынком выездного туризма обещает стать Азиатско-Тихоокеанский регион, туристские потоки при этом будут расти быстрыми темпами, примерно на 5 % в год [1; 8].

Отечественная туристская отрасль тоже продолжила восстанавливаться, хотя посткризисный период не был легким. Сегодня на развитии въездного туризма Казахстан зарабатывает порядка 1 млрд долларов в год. Республику ежегодно посещают около 6 млн иностранных туристов. Но, конечно, еще далеко не весь потенциал отрасли, способной оказать мощное воздействие на рост экономики, использован. Для сравнения: Турция получает, привлекая иностранных туристов, до 14 млрд долларов в год [2; 11].

Поэтому в республике развитию туризма уделяется большое внимание: это одно из приоритетных направлений Госпрограммы ФИИР, принята программа развития данной отрасли. Тем более Казахстану, с его богатым природным, культурным, историческим разнообразием, есть чем удивить ту-

ристов. Однако до сих пор остается ряд нерешенных вопросов, не лучшим образом влияющих на привлекательность Казахстана как международного туристского направления.

В условиях экономических изменений современная туристская фирма (турфирма), как и любое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается со множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления являются высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги (туруслуги), ужесточение конкуренции в туристском бизнесе (турбизнес), нехватка финансовых ресурсов и т.д. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства реализации выбранного пути развития. В краткосрочной перспективе успех турфирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Выживание и развитие на долгосрочную перспективу зависят от способности фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру и содержание портфеля заказов на туруслуги. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров. Их задача заключается в том, чтобы освоить «планирование» непредсказуемого и, осуществив стратегический выбор, последовательно воплотить его в программы действий фирмы, сделав их понятными для всех работников.

В настоящее время каждый регион Казахстана обладает уникальными возможностями для развития туризма, и очень важно правильно определить эти перспективные направления, грамотно преподнести их, оценить, какие финансовые и людские ресурсы нужно задействовать, чтобы получить отдачу. Отсюда встает необходимость рассмотреть сущность и возможности стратегического менеджмента для казахстанских турфирм.

Стратегический менеджмент — это управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей, поддержанию эффективных взаимоотношений фирмы с ее окружением при соответствии поставленных целей ее внутренним возможностям [3–6].

Анализируя понятийный аппарат стратегического менеджмента, полезно рассмотреть и сопоставить данную категорию с противоположным понятием «оперативное управление». Различие подходов к оперативному и стратегическому управлению представлено в таблице.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в условиях конкуренции, тем не менее, в действиях организаций зачастую наблюдается отсутствие стратегичности, что и приводит их к поражению в рыночной борьбе.

Основные этапы цикла стратегического управления турфирмы

Хотя общий технологический процесс стратегического управления универсален для предприятий всех отраслей, особенности отрасли туризма и турфирм оказывают влияние почти на все его этапы.

Цикл стратегического управления турфирмы состоит из пяти основных этапов (см. рис.):

- определение бизнеса и миссии организации;
- разработка долгосрочных и краткосрочных целей;
- разработка стратегии;
- реализация стратегии;
- оценка эффективности стратегии и коррекция предшествующих этапов.

Т а б л и ц а

Различия видов управления

Параметры	Оперативное управление	Стратегическое управление
1	2	3
1. Миссия, предназначение	Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации	Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамического баланса с окружением
2. Преимущественная концентрация внимания менеджмента	Взгляд внутрь организации, поиск путей более эффективного ис-	Взгляд вне организации, поиск новых возможностей в конкурент-

1	2	3
	пользования ресурсов	ной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям в окружении
3. Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
4. Основные факторы построения системы управления	Функция и организационные структуры, процедуры, техника и технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
5. Управление персоналом	Взгляд на работников как на ресурс организации, как на исполнителей отдельных работ и функций	Взгляд на работников как на основу организации, ее основную ценность и источник ее благополучия
6. Оценка эффективности	Эффективность деятельности и управления определяется как категория, отражающая прибыльность использования производственного потенциала	Эффективность деятельности по управлению организацией выражается в том, насколько своевременно и точно организация в состоянии реагировать на новые запросы со стороны рынка и изменяться в зависимости от изменения окружения

Примечание. Использованы данные работы [7; 12, 13].

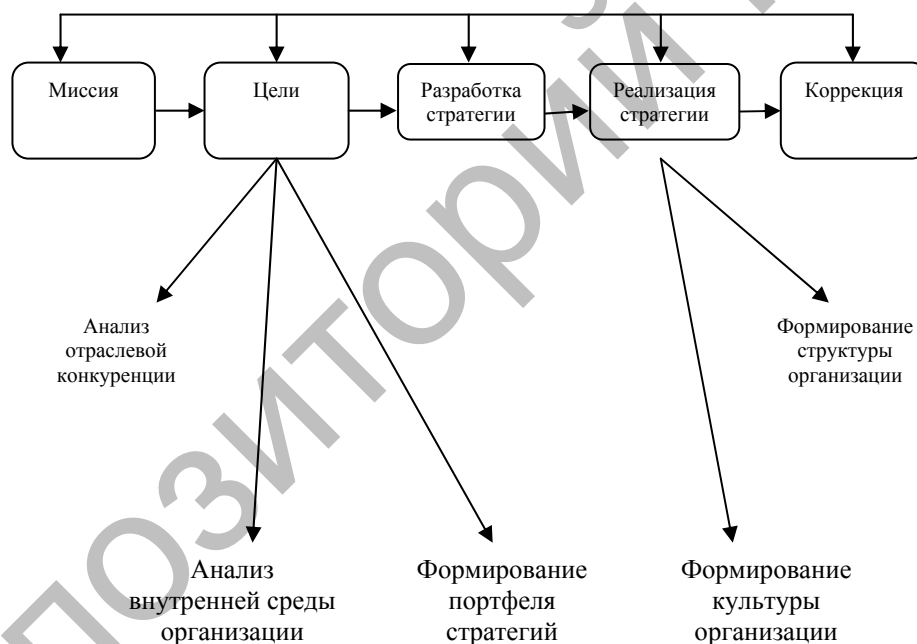


Рисунок. Основные этапы цикла стратегического управления (данные работы [8; 14])

Процесс стратегического управления начинается с определений бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов. Первый подэтап — анализ конкуренции, второй — анализ внутренней среды организации, третий — формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: первый — адаптация (формирование) структуры организации к требованиям стратегического плана, второй — адаптация культуры к требованиям стратегического плана. Так как процесс стратегического управления является непрерывным, то его цикл — замкнутый. На последнем этапе осуществляется сравнение достигнутых результатов с запланированными и выполняется коррекция предшествующих этапов.

Разработка стратегии на каждом уровне заканчивается созданием стратегического плана. В одних организациях он представлен в виде документа, в других — как идеология единого видения и

понимания менеджерами перспектив развития организаций. Чем крупнее организация, тем выше вероятность документирования плана.

Определение бизнеса туристской организации

Определение бизнеса (сферы деятельности) организации предполагает:

- определение удовлетворяемой потребности;
- идентификацию потребителей;
- определение способа удовлетворения потребностей идентифицированных потребителей.

Одним из ключевых понятий в методологии стратегического управления является понятие стратегической сферы бизнеса — от англ. Strategic Business Area (SBA). Все поле деятельности фирмы, обеспечивающей ее существование, разбивается на стратегические сферы бизнеса. Стратегическая сфера бизнеса — это сфера деятельности, в которой предприятие работает в данный момент или будет осуществлять свою деятельность в дальнейшем, учитывая при этом, что оно может функционировать не только в одной, но и нескольких сферах бизнеса. Каждая стратегическая сфера бизнеса включает продукты (виды продукции или услуг), объединенные по одному общему признаку, например:

- характеру удовлетворяемых потребностей;
- технологии;
- типам потребителей;
- географическим районам сбыта.

Возможны другие характеристики. В частности, сфера деятельности крупных гостиничных компаний может быть обширна и включать транспортные услуги, турбизнес, услуги страховых и банковских компаний и т.д.

Каждую стратегическую сферу бизнеса раскрывают следующие показатели:

- 1) объем рынка, определяемый общим объемом реализации продуктов и услуг всеми производителями, в том числе конкурентами, оцениваемый в стоимостных или натуральных единицах измерения;
- 2) доля предприятия в объеме рынка, %;
- 3) стадия жизненного цикла (рыночное развертывание, рост, конкурентная турбулентность, зрелость, спад);
- 4) конкурентная позиция предприятия (сильная, средняя, слабая) в данной стратегической сфере.

На конкретный момент времени (в прошлом, настоящем или будущем) предприятие имеет определенный набор стратегических сфер бизнеса, который подлежит периодической оценке в целях его оптимизации. Необходимость такого пересмотра набора обусловлена изменениями во внешней и внутренней среде предприятия, а также в его главных целях и методах их достижения.

За ведение бизнеса в конкретной стратегической сфере часто отвечает структурная единица фирмы, обладающая некоторой организационно-экономической автономией, — отделение, филиал, внутренняя (или совместная с другими предприятиями) проектная группа, это может быть даже один работник. Такая единица обретает статус стратегического центра бизнеса — от англ. Strategic Business Unit (SBU) и может работать с одной или несколькими стратегическими сферами бизнеса.

Формирование миссии турфирмы

Исходя из сфер бизнеса фирмы формируется ее миссия.

Миссия определяет место, роль и положение предприятия в обществе, его общественный статус. Ее можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяемый бизнес, или как основную деятельность предприятия. Обсуждение миссии не менее значимо, чем собственно ее формулировка. Оно вовлекает большое число сотрудников в процессы формирования и реализации целевых установок предприятия, помогает каждому оценить перспективы и возможности своей работы в фирме. Миссия позволяет рядовым работникам и руководителям взглянуть на деятельность предприятия в перспективе, что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль — как внутреннюю (для разъяснения целей деятельности предприятия), так и внешнюю (для информирования акционеров, поставщиков, потребителей).

Миссия имеет и философско-этический аспект, своего рода связующий культурный элемент, позволяющий организации функционировать как единое целое. Она отражает философию бизнеса, ми-

ровоззренческую позицию, объединяет мир бизнеса с миром индивидуума, помогает сотрудникам однозначно воспринимать события и находить общий язык.

Формулировка миссии должна быть простой, достаточно краткой и ясной и отражать:

- общий характер потребностей, удовлетворяемых предприятием;
- общую характеристику потребителей;
- характер продукции предприятия;
- основные конкурентные преимущества предприятия.

Миссия предприятия формулируется стратегическим руководителем на основе синтеза факторных групп (возможность компромисса между ними с учетом внутренней структуры приоритетов для каждой группы, оценки направления и силы воздействия факторов). Она отражает:

- 1) ценности ключевых руководителей предприятия (по персоналиям), активно воплощаемые ими в жизнь (духовное развитие, престиж, признание, альтруизм, подъем благосостояния, рост качества жизни и др.);
- 2) организационные приоритеты, воплощенные в организационной культуре предприятия (традиции, ритуалы, верования, общественное мнение, этические нормы, принятые в организации приоритеты ценностей — стабильность и инновационность, инициативность и предприимчивость, исполнительность и дисциплинированность);
- 3) цели общества (подъем уровня жизни, охрана здоровья граждан, обеспечение безопасности и др.).

Формулировка миссии, как правило, дается на первой странице годового отчета предприятия или провозглашается руководителем предприятия на ежедневном собрании акционеров. Ответственность за формулировку миссии, так же, как и за будущую позицию предприятия, лежит на высшем руководстве и не может быть делегирована, хотя помощь со стороны вполне допустима и даже необходима на этом этапе стратегического управления.

Миссия может быть эффективна лишь в случае, когда:

- действительно может оказать действенную помощь организации в ее стремлении стать лучше;
- в ней сконцентрировано истинное видение менеджерами будущего организации;
- ее разделяют большинство сотрудников организации.

Определение целей турфирмы

После того, как миссия сформулирована, необходимо определить долгосрочные (3–5 лет и более) и краткосрочные (1–2 года) цели организации. В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) цель и цели, обеспечивающие достижение главной цели. Дальнейшее деление может быть продолжено до уровня задач. Как правило, они объединяются в иерархическую модель, называемую «деревом целей». Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает ведущий приоритет в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия.

Генеральная цель достигается путем реализации подцелей и задач. В процессе постановки целей для всех уровней управления необходимо учитывать, что они должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени, поэтому при их формировании следует избегать общих фраз типа «увеличение оборота», «максимизация прибылей», «снижение затрат», «повышение эффективности».

Иногда в компаниях распределение целей на долгосрочные и краткосрочные не производится, формулируются только цели высшего порядка, называемые стратегическими.

На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации. Качество выполнения рассмотренных первых двух этапов стратегического управления (см. рис.) предопределяет как эффективность последующих, так и управления в целом.

Список литературы

- 1 Шатерникова А. Несмотря на наметившийся за последние годы рост внутреннего туризма, летом казахстанские курорты и базы отдыха пока не могут конкурировать с зарубежными // Панорама. — 2013. — № 8. — 8 марта. — С. 8.
- 2 Алибекова Р. Открывая мир туризма // Казахстанская правда. — 2013. — 15 марта. — С. 11.

- 3 *Фатхутдинов Р.А.* Стратегический менеджмент: Учебник. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1998. — 416 с.
- 4 *Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега - Л, 2008. — 464 с.
- 5 *Каренов Р.С.* Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.
- 6 *Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. — 336 с.
- 7 *Панов А.И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2002. — 240 с.
- 8 *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информ.-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.

А.Ж.Садуов, Д.Т.Нұрсұлтан

Туристік фирманың бизнесін, миссиясын және мақсаттарын анықтау

Дамушы елдер үшін туризм индустриясының болашақта жарқын даму мүмкіндігі бар екендігі көрсетілген. Халықаралық туристік бағыт ретіндегі Қазақстанның тартымдылығына оң ықпал жасай қоймайтын бірқатар шешуін таппаған мәселелер бары туралы қорытынды жасалған. Осыған байланысты авторлар қазақстандық туристік фирмалар үшін стратегиялық менеджмент мүмкіндіктерін қарастыру қажеттігін дәлелдеген. Туристік фирманы стратегиялық басқару циклының негізгі кезеңдері зерттелген. Стратегиялық басқару әдістемесіндегі өзекті ұғымдардың бірі — бизнестің стратегиялық сферасы анықталған.

A.Zh.Saduov, D.T.Nursultan

Definition of business, mission and purposes of tourist firm

It is noted that good prospects of development of the industry of tourism are predicted for developing countries. The condition of domestic tourist branch is analyzed. The conclusion that still there is a number of the unresolved questions not in the best way influencing appeal of Kazakhstan as the international tourist direction is drawn. Expediency of consideration in this regard is proved to possibility of strategic management for the Kazakhstan tourist firms. The main stages of a cycle of strategic management of tourist firm are studied. It is specified that one of key concepts of methodology of strategic management is the concept of the stretgichesky sphere of business.