

Кәсіпкерлік фирмалар қаржы бөлу арқылы өзінің дербес бөлімшесін де ашуы мүмкін. Олар заңды түрде құқығы бар мекеме болып саналады. Сонымен қоса кәсіпкерлік фирмалар заңды құқығы жоқ, бірақ ағымда есепшоты бар бөлімшелер мен өкілдіктерді де аша алады.

Фирма қызметі лажсыздан (сот арқылы) немесе өз ықыласымен жұмысын тоқтата алады. Сот шешімі кәсіпкерлердің іс-әрекетін тоқтату жөніндегі банкрот болған жағдайында қабылданып, кәсіпкершілікпен шұғылдану құқын жояды.

Фирманы тарату немесе қайта ұйымдастыру жағдайына байланысты тоқталуы да мүмкін (біріктіру, бөлу, кәсіпкерлердің фирманы басқаша ұйымдастыруы — құқықтық түрінде құруы).

Әдебиеттер тізімі

1. Бусыгин А.В. Предпринимательство: Учебник. — М.: Дело, 1999. — 640 с.
2. Горфинкель В.Я., Швандар В.А. и др. Курс предпринимательства: Учебник. — М.: Финансы; ЮНИТИ, 1997. — 439 с.
3. Хоскинг А. Курс предпринимательства: Практ. пособие: Пер. с англ. — М.: Международные отношения, 1993. — 352 с.
4. Кыдыралина Б.М. Организация малого предпринимательства в Республике Казахстан: макро-, мезо- и микроуровневые аспекты. — Караганда: Болашақ-Баспа, 2000. — 166 с.
5. Сабден О.С., Токсанова А.Н. Управление малым предпринимательством: вопросы теории и практики. — Астана: Елорда, 2001. — 308 с.
6. Кошанов А.К., Жатқанбаев Е.Б. и др. Малое предпринимательство: теория, мировой опыт и Казахстан. — Алматы: Қазак ун-ті, 2001. — 188 с.

УДК 338.482.2:658.012.2(075.8)

Процесс и этапы цикла стратегического управления туристской фирмой

Нурсултан Д.Т.

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Стратегиялық менеджмент әдістемесінің туристік фирманы жаңа тұрғыдан басқарудың маңызды элементіне айналғандығы көрсетілген. Стратегиялық менеджмент сыртқы орта факторларының аса тұрақсыз және уақыт тұрғысынан анықсыздық жағдайында басқару технологиясы ретіндегі мәні ашылып көрсетілген. Басқарудың барлық деңгейлеріндегі стратегиялық жоспарлау бойынша үйлестірудің негізгі принципі сатылы бағыныстылық принципі болып табылатындығына көңіл бөлінген. Клиенттерге белгілі бір қызметтер кешенін көрсетуге маманданған туризм саласының айрықша ерекшеліктері қарастырылған. Туристік фирманың салалық ерекшеліктері ескеріліп басқару үдерісі зерттелген. Туристік фирмалардың миссиясына және олардың мақсатының жіктелуіне назар аударылған.

It is noticed that the methodology of strategic management became an important element of the new approach to management of travel company. The essence of strategic management as technologies of management in the conditions of the raised instability of factors of environment and their uncertainty in time reveals. It is underlined that main principle of coordination of strategic management at all levels is the principle of hierarchical subordination. Specific features of branch of tourism which specializes on rendering of a certain complex of services to clients are considered. Process of strategic management by tourist firm is studied taking into account feature of branch. The basic stages of a cycle of strategic management of travel company are analyzed. The attention is given to mission and classification of the possible purposes of travel company.

Стратегическое управление, будучи необходимой составляющей деятельности турфирмы в современных условиях, базируется на общих концепциях и положениях, имеющих место и в других отраслях экономики, хотя и отличается рядом особенностей в реализации отдельных стратегий.

Период с 80-х годов XIX в. по 30-е годы XX в. называют, как известно, эпохой массового производства, сопровождавшегося процессом формирования его инфраструктуры. Основная задача, стоявшая в тот период перед организациями, заключалась в максимизации объемов производства слабо дифференцированного товара с минимальными издержками.

Период массового производства характеризовался четким разграничением отраслей, стабильными предсказуемыми перспективами роста, вследствие чего у организаций, как правило, отсутствовала необходимость входить в другие отрасли; предпринимательский сектор функционировал достаточно автономно, при минимальном вмешательстве государства и общества. В связи с этим идеология управления основывалась на возможности экстраполяции текущих тенденций и выражалась в бюджетировании (разработке планов для всех сфер деятельности организации, интегрально представленных в бюджете на определенный период) как основной технологии планирования.

30–50-е годы XX в. называют эпохой массового сбыта. Критической точкой перехода к ней стал момент, когда предложение дешевой, слабо дифференцированной серийно производимой продукции превысило спрос. Этот период отличался прежде всего стремлением производителей оказывать влияние на потребителей, используя расширение номенклатуры производимой продукции, усовершенствования в организации сбыта, интенсификации рекламы. В рассматриваемый период происходит зарождение маркетинга как философии бизнеса, во главу угла которой была поставлена необходимость выявления, предвидения, формирования и удовлетворения потребностей клиентов [1–3].

В перерабатывающих отраслях переход к эпохе массового сбыта произошел несколько позже по сравнению с отраслями, непосредственно контактировавшими с массовым потребителем. 30–50-е годы могут быть охарактеризованы как эпоха относительной стабильности и предсказуемости. Преобладающей технологией стало долгосрочное планирование, находящее отражение в товарном бюджетировании.

Идеология такого управления приемлема в тех случаях, когда будущее может быть предсказано путем экстраполяции тенденций. Как правило, подразумеваются определенные тенденции роста и считается, что будущее будет, по крайней мере, не хуже прошлого и настоящего. При допущении удовлетворительной точности экстраполяции можно заранее рассчитать потребность в труде и капитале. Следовательно, при таком подходе основным инструментом долгосрочного планирования является бюджетирование. Таким образом, имеется ряд общих черт в управлении для эпохи массового производства и эпохи массового сбыта.

С середины 50-х годов прошлого столетия начинается «постиндустриальная эпоха», охарактеризованная английским экономистом Питером Друкером как «неимеющая закономерностей», которая продолжается до настоящего времени. Главными детерминантами этой эпохи явились ускорение темпов научно-технического прогресса и повышение уровня благосостояния общества, обусловившие изменение структуры экономики и до некоторой степени ее идеологии, а также увеличение темпа протекания экономических процессов. Это значительно усложнило не только оперативное управление, но и управление с учетом будущих тенденций за счет снижения степени их определенности. Данная эпоха характеризуется усилением интенсивности конкуренции в целом и усложнением ее структуры, что в совокупности с ростом стоимости рабочей силы и сырья усилило интернационализацию предпринимательской деятельности.

В 1995 г. Международная организация «Всемирный экономический форум» и Международный институт по развитию менеджмента подготовили «Доклад о конкурентоспособности в мире», согласно которому список наиболее конкурентоспособных стран возглавляют США. Таким образом, США не только осознали глубину стоящей проблемы, но и к середине 90-х годов нашли пути и средства ее решения. Это стало возможным в результате разработки новой парадигмы управления, утверждающей необходимость более полного и глубокого учета факторов, влияющих на деятельность организаций. Важным элементом нового подхода к управлению организацией стала методология стратегического менеджмента.

Идеология стратегического управления базируется на предположении о невозможности с достаточной степенью точности прогнозировать долгосрочные тенденции, что характерно для постиндустриальной эпохи. Таким образом, стратегическое управление определяется как технология управления в условиях повышенной нестабильности факторов внешней среды и их неопределенности во времени [4–10].

В стратегическом управлении выделяют четыре уровня стратегии в организации (рис. 1).

Первый уровень — корпоративный — присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса, т.е. в концернах и конгломератах. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациих, реперофилровании тех или иных сфер бизнеса; рассчитываются стратегические соотответствия между отдельными сферами бизнеса; разрабатываются планы диверсификации; осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

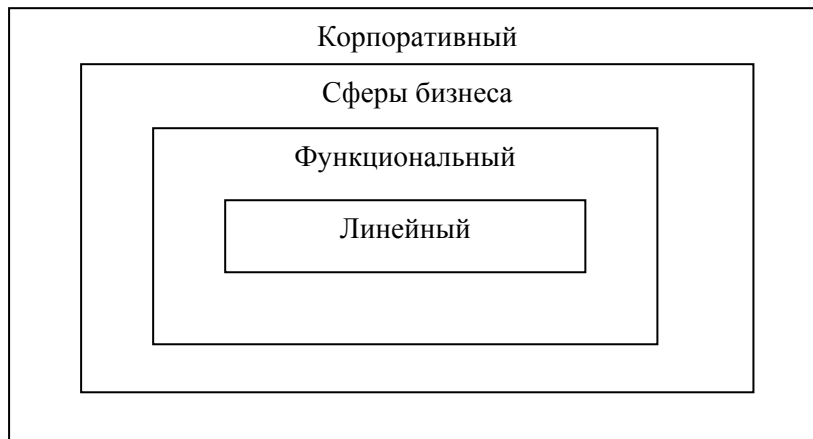


Рис. 1. Уровни стратегии в организации

Второй уровень — сферы бизнеса — уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, входящих в состав диверсифицированных, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которого является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий уровень — функциональный — характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый уровень — линейный — уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Основным принципом координации стратегического управления на всех уровнях является принцип иерархической подчиненности. Стратегический план любого уровня, кроме первого, должен разрабатываться на основе стратегического плана, как правило, первого (верхнего) уровня. Значительной проблемой согласования стратегических планов является различие интересов таких функциональных подразделений, как маркетинговое и производственное, финансовое и отделение разработок нового продукта.

Кстати, особенности отрасли туризма, которая специализируется на оказании определенного комплекса услуг клиентам, вносят дополнительную сложность в сферу стратегического маркетинга, планирования и управления.

Так, в систему индустрии туризма входят специализированные предприятия, организации и учреждения, среди которых:

- предприятия, предоставляющие услуги по размещению;
- предприятия питания;
- фирмы, занимающиеся транспортным обслуживанием;
- туристские фирмы по разработке и реализации туристского продукта;
- рекламно-информационные учреждения;
- производственно-туристские предприятия (фабрики по изготовлению туристской и гостиничной мебели, предприятия по производству туристского снаряжения, сувениров и др.);
- предприятия торговли;
- предприятия сферы досуга в туризме;
- учреждения самодельного туризма (различные клубы: альпинистские, туристские, велосипедные, водного туризма и др.);
- органы управления туризмом;
- учебные заведения;
- научные и проектные учреждения.

Приведен далеко не полный перечень, ибо туристскую индустрию косвенно формируют предприятия транспорта (например, речного, авиационного, автомобильного и др.); дорожные и городские коммунальные службы; организации связи, торговли; предприятия, изготавливающие товары народного потребления и т.д.

Развитие туристской индустрии зависит от множества факторов:

- наличия туристско-рекреационных ресурсов;
- степени развития инфраструктуры региона;
- квалифицированных кадров;
- государственной поддержки туризма;
- демографических и социальных факторов;
- факторов риска;
- политических и экономических факторов;
- научно-технического прогресса, традиций и др.

Туристские услуги составляют значительную часть потребляемых населением услуг и имеют специфический социально-оздоровительный характер, т.е. это отдых, возможность развития личности, познания исторических и культурных ценностей, занятия спортом, участия в культурно-массовых мероприятиях и др. Следовательно, в туризме сочетаются экономические, социальные, воспитательные и эстетические аспекты.

Туристы являются потребителями основных, дополнительных и сопутствующих услуг.

Основные туристские услуги включают:

- размещение;
- питание;
- транспортные услуги, в том числе трансфер;
- экскурсионные услуги.

Дополнительные услуги имеют весьма широкий спектр. К ним можно отнести:

- дополнительные экскурсии, не вошедшие в перечень основных услуг;
- физкультурно-оздоровительные услуги;
- медицинские услуги;
- культурно-зрелищные и игровые мероприятия и др.

К сопутствующим услугам относятся:

- предоставление сувенирной продукции, как правило, с туристской символикой;
- торговое, валютно-кредитное, информационное, конгрессное и прочее обслуживание;
- услуги специальных видов связи, предоставление индивидуальных сейфов в банках и др.

Среди организаций и фирм, действующих в сфере турбизнеса, существуют туроператоры и турагентства, бюро путешествий и экскурсий, бюро реализации туристских и экскурсионных путевок.

Значительное влияние на эффективность работы туристской индустрии оказывают туристские агентства, т.е. посреднические организации, занимающиеся продажей туристских и экскурсионных путевок, а также предоставлением других посреднических услуг по организации туристско-экскурсионной деятельности (например, информационных, рекламных, маркетинговых и др.).

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

Как видно из рисунка 2, цикл стратегического управления турфирмы состоит из пяти основных этапов:

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

Процесс стратегического управления начинается с определения бизнеса и миссии организации. Далее осуществляется постановка стратегических целей по четырем уровням управления. Этап разработки стратегии состоит из нескольких подэтапов: первый — анализ конкуренции; второй — анализ внутренней среды организации; третий — формирование портфеля стратегий. Этап реализации стратегии включает два подэтапа: адаптации (формирования) структуры организации к требованиям стратегического плана, адаптации 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.

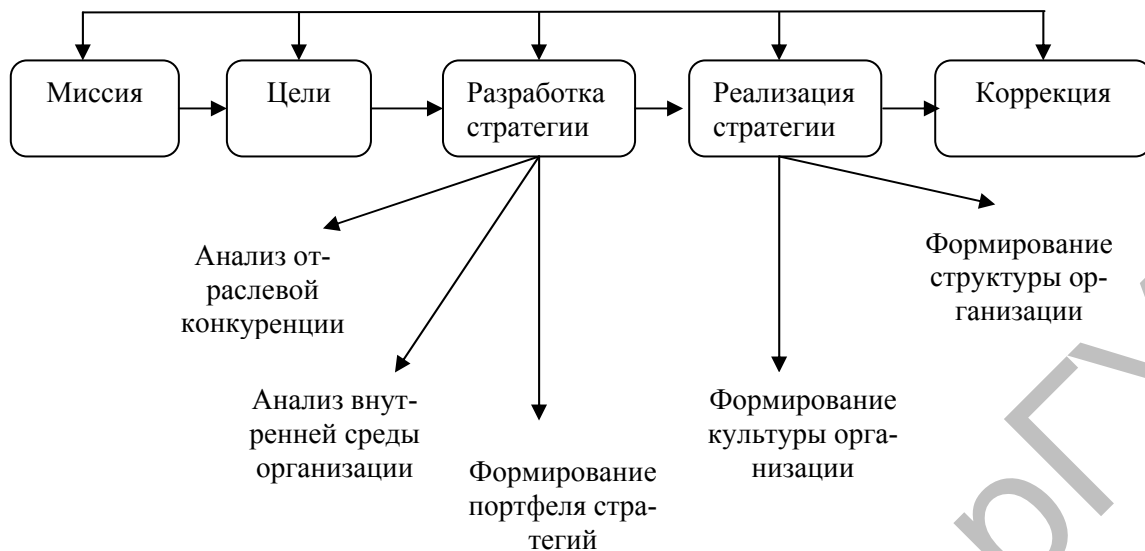


Рис. 2. Основные этапы цикла стратегического управления

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 организации. Чем крупнее организация, тем выше вероятность документирования плана.

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.

Исходя из сфер бизнеса фирмы формируется ее миссия. Миссия — это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его философию (данный термин дословно означает «ответственное задание, роль»). Миссия помогает определить, чем в действительности занимается предприятие: каковы его сущность, масштабы, перспективы и направления роста, отличия от конкурентов. При этом она фокусирует внимание на потребителе, а не на товаре; так как миссия (философия) бизнеса чаще всего определяется с учетом покупательских интересов, нужд и запросов, которые удовлетворяются бизнесом. Следовательно, определение миссии тесно связано с маркетингом и предполагает ответ на вопрос: «Какую пользу фирма может принести потребителям, достигая при этом большего успеха на рынке?» [11; 33].

Считается, что формулировка миссии должна быть яркой, лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отражать следующие аспекты (рис. 3):

- круг удовлетворяемых потребностей;
- характеристика продукции предприятия и ее конкурентных преимуществ;
- перспективы роста бизнеса.

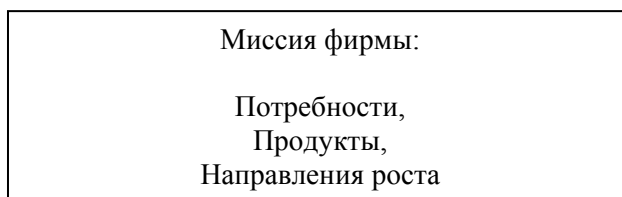


Рис. 3. Миссия фирмы

После того, как миссия сформулирована, необходимо определить цели турфирмы. Как правило, в организациях выделяют долгосрочные, среднесрочные и текущие цели и устанавливают компромисс между ними.

Компромисс следует устанавливать не только между текущей деятельностью и развитием предприятия, но и между различными ее видами: маркетингом и производством, исследованиями и производством и др.

Поэтому в теории и практике стратегического управления используется многоцелевой подход. Состав задаваемых целей, показатели, а также их количественные характеристики будут определяться сложившейся ситуацией и зависят от специфики отрасли, особенностей среды, миссии [12; 70]. Классификация возможных целей организации (турфирмы) представлена в таблице.

Т а б л и ц а

Классификация целей организации

Признак классификации	Характер целей
Временной период	Стратегические, тактические, оперативные
Характер деятельности	Функционирование, развитие
Содержание деятельности	Экономические, организационные, научные, социальные, технические, рыночные
Функциональность	Маркетинговые, производственные, технологические, бытовые, финансовые, снабженческие, кадровые, инновационные
Измеримость	Количественно представляемые, качественные
Приоритетность	Основные, побочные
Иерархия	Высшие, подчиненные

Установление целей — трудоемкий, ответственный и конкретный процесс. Они определяются «не от ничего», а в зависимости от опыта и знаний высшего менеджмента, имеющегося потенциала, рыночной ситуации и других условий.

В общем виде функцию цели можно выразить так:

$$J_i^t = f_i(J_{t-i}; J_o; J_{on}; J_{np}),$$

где J_i^t — значение характеристики i за время t ; J_{t-i} — значение целевой характеристики i , достигнутое за предыдущий период $t-1$; J_o — значение целевой характеристики i , устанавливаемое с учетом прошлого опыта; J_{on} — значение целевой характеристики i , устанавливаемое предприятиями-конкурентами в сходной ситуации; J_{np} — уровень притязаний руководителей организации по характеристике i .

Цели организации, являясь отражением ее предназначения, находят конкретное воплощение в субъективных представлениях менеджеров о том месте, которое занимает организация. Способность организации формулировать цели в соответствии с характером происходящих изменений в среде относится к числу важнейших составляющих ее конкурентоспособности.

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

приведены некоторые стратегические цели компании «Nike», производящей среди прочей продукции спортивную одежду и обувь:

- утвердить и усилить позиции компании как лидирующего производителя спортивных принадлежностей в Америке, уделяя особое внимание тем основным видам спорта, нужды которых удовлетворяет компания (в частности, бег, баскетбол, теннис, футбол, бейсбол), а также такому виду продукции, как спортивная обувь для детей;
- занять прочные позиции на новых динамичных рынках (туристского инвентаря, велосипедов);
- расширять ассортимент спортивного инвентаря для взрослого населения;
- интенсифицировать усилия компании по производству спортивных товаров для женщин;
- двигаться в направлении расширения числа обслуживаемых международных рынков;
- повышать прибыльность за счет управления запасами и улучшения качества продукции.

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.

Список литературы

1. *Котлер Ф.* Маркетинг менеджмент: Пер. с англ. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 896 с.
2. *Голубков Е.П.* Основы маркетинга: Учебник. — М.: Изд-во «Финпресс», 1999. — 656 с.
3. *Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х.* Маркетинг: Учебник. — М.: ОАО «Изд-во «Экономика», 1999. — 703 с.
4. *Винкуров В.А.* Организация стратегического управления на предприятии. — М.: Центр экономики и маркетинга, 1996. — 160 с.
5. *Забелин П.В., Моисеева Н.К.* Основы стратегического управления: Учеб. пособие. — М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997. — 195 с.
6. *Трнев Н.Н.* Стратегическое управление: Учеб. пособие. — М.: Изд-во ПРИОР, 2000. — 288 с.
7. *Люкишинов А.Н.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. — 375 с.
8. *Панов А.И.* Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 240 с.
9. *Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П.* Стратегическое управление: Учебник. — М.: Омега-Л, 2008. — 464 с.
10. *Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б.* Стратегический менеджмент: Учебник: Пер. с англ. — М.: ООО «Изд-во «Проспект»», 2003. — 336 с.
11. *Маркова В.Д., Кузнецова С.А.* Стратегический менеджмент: Курс лекций. — М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. — 288 с.
12. *Каренов Р.С.* Стратегический менеджмент. — Караганда: ИПЦ «Профобразование», 2006. — 362 с.