

– выбор целей социально-экономического развития региона является сознательным, волевым актом и связан с экономической политикой государства.

Таким образом, процесс определения стратегических намерений служит основой развития стратегии, основой её нового, изменяющегося видения, формирует суть стремления региона к совершенству, идеалу работы, который необходимо достичь и превзойти, является главным процессом мобилизации сил в регионе в целом.

#### Литература

1. Чернышев, М.А. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. / М.А. Чернышев [ и др. ]. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506, [1] с.
2. Хэмел, Г. Конкурируя за будущее. / Г. Хэмел, К. Прахалад. – М.: Олимп-Бизнес, 2002. – 288с.
3. Шеховцева, Л.С. Методология формирования стратегических целей развития региона. / Л.С. Шеховцева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №2. – С.12-16.

УДК 338.48

*Селюков М.В., к.э.н., доцент, Слепцова Д.В., магистрант  
Белгородский государственный университет*

### **РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В ОРГАНИЗАЦИЯХ СФЕРЫ ТУРИЗМА**

В статье рассматриваются особенности стратегического управления в организациях сферы туризма, в том числе выделена проблема слабой взаимосвязи стратегии туристской организации и реальных бизнес-процессов и предложен ряд действий, направленных на укрепление этой взаимосвязи

В условиях экономических изменений современная туристская организация, как и любое предприятие, производящее товары или услуги, сталкивается с множеством проблем. Источниками повышенной сложности управления является высокая степень неопределенности рыночной ситуации, сезонная нестабильность спроса на туристские услуги, ужесточение конкуренции в туристском бизнесе, нехватка финансовых ресурсов, распределение большей части доходов от путешествий между предприятиями многих отраслей экономики и т.д.

В таких условиях туристские организации должны не только использовать инструментарий оперативного управления, но и развивать стратегический подход к управлению.

Если в краткосрочной перспективе успех туристской организации определяется, прежде всего, финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности, то выживание и развитие на долгосрочную перспективу зависят от способности организации своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать к ним свою организационную структуру и содержание портфеля за-

казов на туристические услуги. Таким образом, нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров сферы туризма.

Стратегический менеджмент в сфере туризма является организационным процессом и связан, в первую очередь с достижением стратегических результатов, учитывая при этом помимо экономических и технологических переменных еще и психологические, социологические и политические факторы [1].

Процесс стратегического управления в туристских организациях состоит из нескольких условно выделенных этапов: стратегический анализ; разработка и формализация стратегии; реализация стратегии и управление её внедрением. При этом для качественного управления внедрением стратегии в ходе её разработки и реализации предполагается развитие деловых способностей туристской организации.

Важно отметить, что данные этапы являются составляющими замкнутого цикла стратегического управления, то есть возвращение к каждому пройденному этапу неизбежно и неоднократно. Это связано, прежде всего, с тем, что принятая стратегия должна постоянно проверяться на актуальность и корректироваться в соответствии с меняющимися условиями внешней и внутренней среды предприятия.

Сегодня многие руководители туристских организаций, признавая важность формирования стратегического подхода к управлению, выделяют ряд серьезных проблем связанных с ним.

Так, в частности, даже тщательно разработанная система стратегического управления во многих случаях не дает ожидаемого эффекта и, более того, требует неоправданно высоких ресурсозатрат: человеческих, временных, финансовых и т.д. По нашему мнению, реальная проблема заключается не в плохой стратегии, а в её некачественном исполнении, и часто это связано со слабой взаимосвязью стратегии предприятия и реальных бизнес-процессов.

Для того чтобы заявленная стратегия была связана со всеми бизнес-процессами, на основе которых осуществляется деятельность туристских организаций, необходимо производить непрерывное управление результативностью, то есть совершать ряд действий, соответствующих основным этапам стратегического управления.

Единого мнения по поводу того, какие действия являются первоначальными, не существует. По нашему мнению, первым шагом в процессе разработки и реализации стратегии является создание команды стратегического управления, которая должна включать помимо топ-менеджмента руководителей всех функциональных подразделений.

Это даст возможность собрать более полную и детальную информацию о внутренней среде организации, задействовать руководителей всех уровней в разработке и внедрении функциональных стратегий, не противоречащих общей стратегии туристской организации.

Вторым ключевым шагом, подводящим непосредственно к внедрению стратегии, является её формализация, то есть превращение бизнес-идеи, имеющейся у собственников и руководителей туристской организации, в сбалансированную и реализуемую стратегию развития, на основе которой можно создать рабочую программу её реализации. Формализация стратегии полезна с точки зрения контроля её исполнения, координации, коммуникации и вовлечения в её разработку. В случае, когда стратегия известна лишь ограниченному числу лиц, она может входить в противоречие с должностными обязанностями и тактическими задачами персонала.

Документально оформленная стратегия разрабатывается на основе стратегического анализа внутренней и внешней среды туристской организации, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей. Также при формализации стратегии важно выстроить иерархию целей и обеспечить их горизонтальную согласованность.

Это необходимо, чтобы функциональные руководители выстраивали бизнес-процессы внутри своих подразделений, руководствуясь не только достижением внутренних целей, но и общих стратегических целей, объединяющих деятельность всех подразделений предприятия [3].

Третьим шагом в стратегическом управлении является обеспечение контроля над выполнением стратегии.

На этом этапе необходимо оценивать бизнес-процессы на степень их соответствия стратегическим целям с помощью четкого описания всех бизнес-процессов, а также введения стандартов и регламентов.

Четвертым шагом на пути эффективной реализации стратегии является ориентация на клиента. В этом поможет создание программы мероприятий, которые позволят развивать у работников чувство ответственности за результат и контролировать менеджменту качество обслуживания.

В целом такая программа должна включать три блока мероприятий: развитие у персонала стимулов к наилучшему удовлетворению запросов клиентов; рост компетентности персонала в этом вопросе; создание организационных условий для качественного обслуживания клиентов (уничтожение негативных внутренних факторов, таких как плохая коммуникация, широкая зона ответственности и пр.) [2].

Следующим, пятым, шагом является, по нашему мнению, совершенствование стиля управления, которое включает планирование, оценку, контроль и стимулирование персонала.

Например, чтобы преодолеть разрыв между стратегической целью – совершенствованием процесса управления персоналом (оптимизации издержек на персонал) – и реальными процессами управления кадровыми ресурсами (фактическими издержками на это управление), необходимо оценить персонал, внедрив ключевые показатели эффективности, а также модели компетентности. От качества коммуникаций внутри туристской организации зависят все внутренние процессы и взаимодействие с внешней средой.

Поэтому шестой шаг стратегического управления – обеспечение информационной поддержки, которое достигается с помощью корпоративных документов, корпоративного сайта, внутренних СМИ, собраний, деловых встреч. Последним, но очень значимым, шагом является постоянное развитие персонала туристской организации, ведь качественная реализация стратегии невозможна без вовлечения в этот процесс персонала.

Таким образом, на сегодняшний день главными задачами, стоящими перед системой менеджмента организаций сферы туризма, являются детальное освоение «планирования» непредсказуемого, развитие стратегического мышления персонала, увязка текущих бизнес-процессов с заданной стратегией в туризме, постоянное развитие методик и технологий стратегического подхода к управлению в целом.

#### Литература

1. Баумгартен Л. В. Стратегический менеджмент в туризме: учебное пособие для вузов / Л. В. Баумгартен. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 352 с.
2. Идрисов А. Стратегия, основанная на ключевых компетенциях и динамических способностях [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.iteam.ru/articles.php?pid=1&tid=2&sid=17&id=145>, свободный
3. Моисеева Н. К. Стратегическое управление туристской фирмой. – М.: Издательство «Финансы и статистика», 2007. – 208 с.

УДК 330.34 (470.325)

*Селюков М.В.*, к.э.н., доцент, *Черкашина И.И.*, студентка  
Белгородский государственный университет

### СТРАТЕГИЯ КАК МЕТОД ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕВЫХ ОРИЕНТИРОВ РЕГИОНА

В статье рассматривается сущность стратегии как метода достижения целей региона, на примере Белгородской области. Представлен алгоритм, определяющий структуру и организацию процесса целеполагания в регионе.

В последние годы увеличивается самостоятельность регионов, которые несут все большую ответственность за результаты регионального экономического развития. Социально-экономическое состояние регионов определяется как объективными (макроэкономические условия, положения региона в общественном разделении труда, отраслевая структура, географическое положение, природные ресурсы), так и субъективными факторами, и в первую очередь – методами регионального управления. Как показывает практика регионы, которые применяют прогрессивные методы управления своим развитием, в меньшей степени подвержены кризисным тенденциям. В сложных условиях выхода из кризиса относительное преимущество имели прежде всего, те регионы, которые использовали