

УДК 681.3.07

ЭТАПЫ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ В РЕКРЕАЦИОННОЙ СИСТЕМЕ

Швец Ю.Ю.

Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия в рекреационной системе. В работе рассмотрена актуальность стратегического управления конкурентоспособностью рекреационного предприятия, основные этапы и содержание стратегического управления инновационного развития предприятием в рекреационной системе.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновационное развитие, предприятие, конкурентоспособность, рекреационная система.

Последние десятилетия планирование деятельности предприятий в рекреационной системе развивалось быстрыми темпами. Начиная с первых исследований, посвященных исключительно развитию местной инфраструктуры и использованию ресурсов в рекреационных целях, прослеживается четкая тенденция, которая видна в планах развития отдельных рекреационных секторов вплоть до комплексного планирования, которое представлено в общих планах рекреационного развития целого ряда стран.

Методы планирования претерпели серьезные изменения [1-8]. Одновременно в связи с бурным развитием теории информации возникает ряд математических моделей [1-5], а также система дифференцированных моделей [4-6]. Меняется также и сам подход к планированию [7-8]. Наиболее предпочтительным в области рекреационного планирования является системный подход. Он принимает во внимание всю сферу рекреационной деятельности (компоненты рекреационного рынка, их взаимозависимость), а также политические, экономические, социальные аспекты и их взаимовлияние. Этот подход основывается на концепции рекреационного продукта (полный комплекс рекреационного обслуживания) [7-8]. Создание рекреационного планирования является положительным моментом, так как: во-первых, для того, чтобы быть привлекательным и конкурентоспособным, рекреационный продукт должен обеспечивать оптимальное использование существующих ресурсов, во-вторых, условием производства рекреационного продукта является сотрудничество всех заинтересованных в развитии рекреации сторон. Но все же ряд проблем требует дальнейших исследований. Эти узловые вопросы еще недостаточно глубоко изучены и освещены в экономической литературе, не нашли применения на практике.

Целью данной статьи является формирование основ стратегического управления инновационного развития предприятия в рекреационной системе.

Стратегическое управление сложная и ответственная экономическая категория. Целью стратегического менеджмента является достижение оптимального уровня эффективности и конкурентоспособности продукта и предприятия в целом. Процесс стратегического управления в области стратегического инновационного планирования можно разбить на ряд операций, представляющих 8 уровней: I уровень – постановка проблемы, определение круга задач по планированию, формирование группы для выполнения плановых работ, обучение кадров, издание документа (программы, приказа, распоряжения) по выполнению работы; II уровень – выявление проблемы повышения конкурентоспособности продукта и формирование целей: маркетинговые исследования рынка, потребителя, конкурентов, выявление факторов макро- и микросреды, влияющих на конкурентоспособность рекреационного продукта, сегментация рынка, определение тенденций развития технико-экономического уровня рекреационного продукта и производства, оценка влияния проблемы на окружающую среду и экономику; III уровень – поиск информации. На данном уровне необходимо установить требования к информации, установить источники информации, определить каналы получения информации, оформить доступ к информации, определить перечень и видов информации, первичная идентификация информации, сбор и кодирование информации; IV уровень – обработка информации, в которую входит проверка полноты, достоверности, группировка, сравнение полученной информации с имеющейся, качественный анализ, селекция и фильтрация информации; V уровень – выявление возможности ресурсного обеспечения. Этот уровень требует анализа условий реализации целей, прогнозирования потребностей в различных видах ресурсов, прогнозирования организационно-технического развития изготовителя и потре-

бителя товара, выявления необходимой координирующей деятельности органов управления; VI уровень – иерархирование целей. На данном уровне необходимо провести: построение дерева целей, разработка организационного проекта обеспечения дерева целей; VII уровень – формулирование плановых заданий требует уточнения состава исполнителей и соисполнителей заданий, формулирования заданий конкретным исполнителям, оптимизации сроков выполнения заданий, построения операционной программы выполнения заданий; VIII уровень – оформление плановых документов, реализация решений, учет и контроль выполнения плановых заданий, организация регулирования (обратной связи) плановых заданий по требованиям потребителей или новинкам научно-технического прогресса в данной области.

Основные плановые показатели функционирования и развития организации формируются на стадии стратегического маркетинга. На стадии стратегического маркетинга должны быть разработаны нормативы конкурентоспособности рекреационных продуктов и организации в целом, учитывающие использование имеющихся и стратегических конкурентных преимуществ организации, стратегические параметры рынков, базирующиеся на дереве показателей эффективности будущих рекреационных продуктов, дереве показателей конкурентоспособности рекреационного предприятия.

Система стратегических планов рекреационного предприятия состоит из планов двух уровней: стратегия организации на указанный период; стратегические планы, раскрывающие стратегию рекреационного предприятия и обеспечивающие достижение стратегических целей предприятия на тот же период. Стратегическое планирование инновационного развития определяется сложностью и обновляемостью рекреационного продукта, возрастом предприятия, его особенностями.

Содержание комплексного планового документа стратегий рекреационного предприятия предлагается следующие: исполнительное резюме; описание организации; стратегия конкурентоспособности; стратегия использования конкурентных преимуществ организации: анализ факторов макросреды, инфраструктуры региона и микросреды организации; состояния техники, технологии, организации, кадров, системы менеджмента организации; стратегия конкурентоспособности; выявление конкурентных преимуществ организации; выбор и обоснование стратегических факторов конкурентного преимущества организации; адаптация стратегических факторов преимущества к стратегии организации; стратегия обновления выпускаемого продукта; стратегия развития производства; стратегия обеспечения производства; стратегический финансовый план организации; стратегия развития системы управления; организация реализации стратегии организации: анализ организационного аспекта реализации стратегии организации.

Предложенный состав инновационной стратегии организации и содержание ее разделов являются примерными. В условиях рыночных отношений методики по экономическому анализу, прогнозированию, обоснованию, оптимизации, планированию могут быть только рекомендательными. В настоящее время многие предприятия обратились к концепции менеджмента продукта. Результаты оказались положительными. Концепция включает: определение рынка каждого рекреационного продукта, его конкурентоспособных позиций и возможностей предприятия; понимание экономических последствий влияния рынка, которые произойдут от альтернативных решений и стратегий для каждого направления; точные показатели продукта и обоснованные программы для их достижения; календарный контроль над согласованными планами и их временное урегулирование в случае, если нужно стабилизировать позиции продукта на рынке и его доход.

Предприятия, которые воспользовались концепцией менеджера по планированию, следуют определенным правилам: подбирают квалифицированный персонал; распределяют обязанности между менеджерами; разрабатывают соответствующие инструкции; структурируют работу менеджера так, чтобы у него было время для планирования.

Предприятие делает акцент на то, чтобы обеспечить рекреационному продукту рост продаж и прибыльность, менеджер должен проанализировать продукт с экономической точки зрения и определить возможности рынка. Главная обязанность высшего руководства предприятия – обеспечить менеджера сформулированным уставом и соответствующими должностными инструкциями для осуществления планирования. Руководство также должно наблюдать за тем, чтобы менеджеры по планированию точно понимали и выполняли свои обязанности. Поскольку планирование должно быть определено как сущность работы менеджера продукта, то оно должно получить главенствующее положение. Многие менеджеры не могут и найти время для планирования, так как у них было много других обязанностей.

Результаты анализа указывает и на имеющиеся недостатки в планировании, важнейшими среди кото-

рых являются: нерешительность в отношении претворения в жизнь намеченных планов, а также проблемы, связанные с использованием соответствующей методологии. А также проведенный анализ деятельности украинских рекреационных предприятий дал возможность выделить четыре уровня конкурентоспособности. Каждому из них соответствуют свои подходы к организации управления инновационного развития.

При первом уровне конкурентоспособности предприятий менеджеры предприятий рассматривают фактор управления как «внутренне нейтральный». Регулярный менеджмент в их компаниях был поставлен, и больше управление на конкурентоспособность не влияет. Свою роль эти менеджеры видят только в том, чтобы выпускать стандартизированные услуги. Дополнительные усилия на производстве или в управлении не делаются.

Такой подход может принести предприятию развитие, если оно сумеет найти на рынке место, свободное от конкуренции. Это характерно для малого предприятия, ориентирующегося на определенную нишу рынка. Но по мере увеличения масштабов бизнеса может случиться так, что рекреационное предприятие или перерастет эту нишу и вступит в конкуренцию на новом сегменте рынка, или ниша рынка станет растущим рынком, привлекательным для других производителей. Создаются условия для появления конкурентной борьбы. Возникает необходимость в том, как превзойти стандарты, предложенные конкурентами в области цен, издержек производства, качества, точности поставок, уровня обслуживания и т.п. В украинской экономике большая часть приватизированных предприятий независимо от масштабов бизнеса находится именно на этом уровне конкурентоспособности. Данное положение связано с неразвитостью рыночных отношений в отечественной экономике и конкуренции на внутреннем рынке.

Основные черты украинских рекреационных предприятий первого уровня конкурентоспособности проявляются в следующем: не достаточное использование всех возможностей управления; не достаточное использование всех возможностей маркетинга; редкое проведение маркетинговых исследований; приоритетной использование ценовой конкуренции, недостаточное использование неценовых факторов конкурентоспособности продукции; недостаточное внимание к квалификации и мотивации работников, вопросам управления персоналом, высокая текучесть кадров; непонимание роли фактора управления в целом: вопросы совершенствования структур и систем, форм и методов управления рассматриваются редко.

Рекреационные предприятия второго уровня конкурентоспособности стремятся полностью соответствовать стандартам, установленным их основными конкурентами на конкретном рекреационном рынке. Они пытаются воспроизвести у себя то, что делают фирмы-лидеры рынка: стремятся максимально заимствовать технические приемы, технологии, методы организации производства у ведущих турпредприятий отрасли, приобретать. Такие рекреационные предприятия следуют тем же принципам и подходам в управлении качеством продукции и в контроле за уровнем запасов, устанавливая такие же по характеру отношения с работниками на своем предприятии.

К особенностям рекреационных предприятий второго уровня конкурентоспособности в Украине относятся: превращение маркетинга в главную функцию управления; стремление стать маркетингово-ориентированными предприятиями, в которых все процессы планирования и развития производства базируются уже на прогнозах сбыта, составляемых при участии службы исследования рынка, более разнообразные формы и методы конкуренции, где ценовая конкуренция вытесняется конкуренцией по качеству, уровню обслуживания потребителей; изменение кадровой политики (руководители рекреационных предприятий стремятся пригласить на работу управляющих и специалистов из других предприятий этой же отрасли, полагаясь на их высокую квалификацию и профессиональные качества); ориентация на наиболее распространенные, типовые управленческие технологии, обеспечивающие успех на рынке основным конкурентам. Одним из недостатком данного уровня является то, что на определенном этапе прямое заимствование передового опыта уже не увеличивает конкурентоспособность рекреационного предприятия.

К характерным чертам рекреационных предприятий третьего уровня конкурентоспособности относятся следующие: на этих предприятиях уделяется внимание нуждам и запросам потребителей, концепция маркетинга, ориентирована на потребителя, а управление начинает активно содействовать

развитию производственных систем; данные предприятия являются маркетингово-ориентированными; любые нововведения, изменения в области производства продукции (ассортименте, качестве) осуществляются тогда, когда есть уверенность в одобрении их конечными потребителями.

Рекреационные предприятия в Украине, достигших этого уровня конкурентоспособности, немного. Успех в конкурентной борьбе зависит не столько от производства, сколько от управления, его качества и эффективности в широком смысле. Предприятия третьего уровня конкурентоспособности используют концепцию интегрированного маркетинга, который ориентирован на предвосхищение нужд и запросов потребителей. Другие функции управления и производственные системы совершенствуются постоянно в соответствии с требованиями маркетинга. Это может быть и организация более экономичного и быстро перестраивающегося аппарата управления, и более высокая оперативность и гибкость в принятии решения, и лучшая мотивация работников. Эффективность производственных систем определяется не столько внутренними факторами: управленческими и в большей степени такими, как разнообразие и изощренность инструментария маркетинга, оптимальное производственное планирование или комплексное управление качеством, ориентированное на высокоиндивидуализированные и в высшей степени подвижные нужды и запросы потребителей; сколько внешними управленческими факторами: качеством организации и эффективностью системы управления.

Рекреационные предприятия четвертого уровня конкурентоспособности. Они не только не стремятся копировать опыт других предприятий отрасли и хотят превзойти самые жесткие из существующих стандартов. Любые изменения в управлении, организации производства, в стратегии развития осуществляются здесь с учетом результатов изучения рынка. Активное поведение, направленное на защиту своего рынка и экспансию чужого. Функции управления оказываются непосредственно вовлеченными в процесс маркетинговых исследований или систематизацию их результатов. Все меньше маркетинговой работы сосредотачивается в специализированных подразделениях. Последние обобщают данные, интегрируют и координируют усилия других служб. Данные предприятия являются лидерами мирового производства.

ВЫВОДЫ

В течение последних десятилетий в мировом экономическом хозяйстве наблюдается процесс усиления конкуренции при развитии экономического кризиса. Руководителям украинских рекреационных предприятий, несмотря на сложности периода становления отечественной экономической системы, необходимо стремиться создавать предприятия третьего и четвертого уровня конкурентоспособности.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Мамутов В.К. Рекреация: социально-экономические и правовые аспекты / В.К. Мамутов, А.И. Амоша, Т.Н. Дементьева и др. / Академия наук Украины. Институт экономики промышленности. — К.: Наукова думка, 1992. — 141 с.
2. Гудзь П.В. Економічні проблеми розвитку курортно-рекреаційних територій / П.В. Гудзь. — Донецьк: ІЕПД НАН України, ТОВ «Юго-Восток Лтд», 2001. — 270 с.
3. Мацола В. Рекреаційно-оздоровчо-туристичний комплекс (питання, теорії, методологія, практики): моногр. / В. Мацола. — Львів: ІРД НАН України, 1998. — 278 с.
4. Калитюк В. Управление санаторно-курортными предприятиями: новые реалии / В. Калитюк, В. Николаев // Экономика Украины. — 1997. — № 1. — С. 38—41.
5. Менеджмент рекреации: экономика рекреации. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 320 с.
6. Афанасьев Н.В. Управление развитием предприятия: моногр. / Н.В. Афанасьев, В.Д. Рогожин, В.И. Рудыка. — Х.: Издательский дом «Инжек», 2003. — 184 с.
7. Менеджмент рекреации: туризм и отраслевые системы. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 272 с.
8. Папирян Г.А. Менеджмент в индустрии гостеприимства / Г.А. Папирян. — М.: Экономика, 2000. — 207 с.