

Экономическая стратегия туристского предприятия

Лайко М.Ю., Скобкин С.С.

В данной статье рассматриваются модель формирования экономической стратегии туристского предприятия и составляющие портфеля стратегий для каждого этапа стратегического развития. Автором предлагается методика определения эффекта от реализации экономической стратегии предприятия сферы туризма.

Ключевые слова: стратегия, туристское предприятие, портфель стратегий

Formation model of economic strategy of tourist enterprise and components of portfolio strategies for each stage of strategic development are considered in the article. Method of efficiency determination achieved from realization of economic strategy of tourist enterprise is suggested by the author.

Keyword: strategy, tourist enterprise, portfolio strategies

Как известно, любая стратегия должна разрабатываться под строго определенные цели. Соответственно, разнообразие целей определяет широкую типологию стратегий. Очевидно, что даже для предприятий, находящихся в одной отрасли и занимающихся одним видом деятельности, цели не всегда будут совпадать. Это, в первую очередь, связано с уникальностью предприятий сферы туризма как по набору ресурсов, так и по вариантам предлагаемых управленческих решений, поскольку процесс управления мало поддается фор-

мализации (управление не только наука, но и искусство). Этот факт в значительной степени усложняет процесс разработки стратегии или адаптации готового «шаблона» модели поведения к условиям конкретного предприятия.

Мы предлагаем структурированную модель экономической стратегии, которая имеет важное аналитическое значение для стратегического планирования деятельности туристских предприятий. Под структурой экономической стратегии понимается совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов стратегии, которая проявляется с помощью определенного классификационного признака. Каждому такому признаку соответствует структура. Применение этой модели позволяет идентифицировать стратегические цели развития предприятия гостеприимства, разделить экономическую стратегию на отдельные субстратегии, образующие общее дерево экономической стратегии, и произвести последующий анализ эффективности ее реализации.

Структурирование стратегии позволяет абстрагироваться от несущественных деталей и сосредоточиться на ключевых проблемах выбора экономической стратегии с учетом воздействия внешней и внутренней среды.

По нашему мнению, в стратегическом планировании деятельности предприятий туристской сферы существуют системные интегративные этапы развития.

Ключевым словом в данном названии является «интегративное», характеризующее объединенные целевой направленностью отдельно ориентированные и скоординированные на различных этапах управленческие решения. Интегративное стратегическое развитие таких предприятий представляет собой объединение и приращение знаний об эффективном долговременном развитии, а также превращение этих знаний в практику скоординированных действий — стратегию.

Интегративное стратегическое развитие туристского предприятия рассматривается как многостороннее явление, одновременно выступающее:

1. методом достижения цели;
2. процедурой рассмотрения и решения проблем;
3. технологией создания, обработки и изменения стратегии предприятия;
4. системой практических действий по достижению будущего.

Комплекс выявленных интегративных характеристик позволяет объединить их в структурированную модель экономической стратегии на основе системных интегративных этапов стратегического развития туристских предприятий [1] (рис. 1).

Стратегические цели достигаются формированием и реализацией составляющих экономической стратегии для каждого соответствующего этапа. Основные принципы формирования системы целей эко-

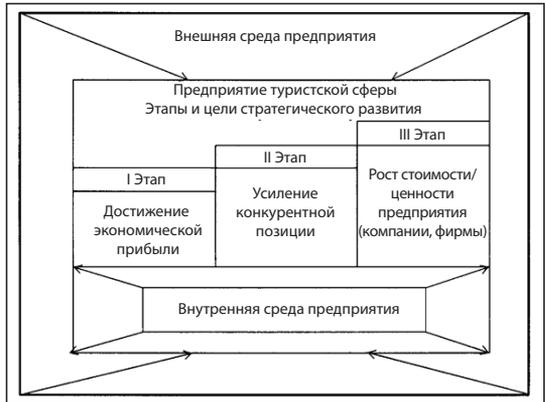


Рис. 1. Структурированная модель экономической стратегии на основе интегративных этапов стратегического развития туристских предприятий [2]

номической стратегии мы сформулируем следующим образом (рис. 2).

Цели реализуют функцию целеполагания экономической стратегии, средства достижения целей выражают функцию целеуказания и определяют пути достижения поставленных целей. Индикаторы осуществляют функцию самоконтроля стратегии, указывая способ фиксации степени достижения каждой цели и измеряя эффективность использования средств.

Выделение в экономической стратегии целей, средств и индикаторов, по нашему мнению, означает, что, во-первых, стратегии развития должны быть целевыми и, во-вторых, они должны содержать в себе инструменты контроля степени их реализации, т. е. степени достижения поставленных



Рис. 2. Модель экономической стратегии по целям, средствам и фиксаторам достижения целей [3]



Рис. 3. Портфель стратегий достижения экономической прибыли [4]

стратегических целей. Таким образом, цели включаются в экономическую стратегию, а не являются для нее лишь тем маяком, которого стратегия должна достичь.

Генеральная базисная цель экономической стратегии предприятия индустрии гостеприимства — максимизация прибыли и собственного капитала на основе роста конкурентных преимуществ. Такая формулировка, по нашему мнению, предпочтительна, поскольку она строится на показателях, которые можно определить, опираясь на данные экономического анализа. В то же время экономическая стратегия опирается на развитие конкурентного потенциала, повышение конкурентоспособности предоставляемых услуг гостеприимства.

Такое предвидение стратегических целей предприятия и средств их достижения на длительную перспективу составляет сущность целеполагания при разработке стратегии.

Важно отметить, что экономическая стратегия должна содержать в себе индикаторы фиксации достижения поставленных целей в виде портфелей стратегий для каждого этапа:

1. достижение экономической прибыли;
2. усиление конкурентной позиции;
3. рост стоимости/ценности предприятия (компании, фирмы).

При этом переход на последующий этап стратегической цели невозможен без преодоления предыдущего этапа. Стратегическое управление объединяет страте-

гический подход к постановке задач и программно-целевой подход к их реализации.

На основании структурированной модели экономической стратегии автором разработан портфель стратегий для каждого этапа стратегического развития предприятия индустрии гостеприимства.

Стратегической целью первого интегративного этапа развития предприятия туризма является достижение экономической прибыли. По нашему мнению, представленный на схеме (рис. 3) портфель стратегий позволяет обеспечить предприятию достижение экономической прибыли.

В этом случае все составляющие портфеля экономической стратегии объединяются единством целей, средств и индикаторов. Исходным индикатором этого уровня является стремление как можно быстрее и как можно больше заработать и накопить капитал для возврата кредитов и расширения бизнеса. При этом цель заключается не в получении прибыли как таковой, а стабильной экономической прибыли, которая может быть направлена как на потребление, так и на расширенное воспроизводство.

Обоснованность данного набора стратегий обусловлено следующими факторами:

- максимизация прибыли — целесообразно использовать в ситуации быстрого роста, стабильного развития или же в отдельные краткосрочные периоды;
- получение экономической прибыли, учитывая альтернативные доходы, риск потерь, уровень ограничений;

- мини максимизация экономических результатов — максимум минимально ожидаемых доходов и минимум максимально ожидаемых потерь, необходимость защиты от убытков, в результате действий конкурентов;
- мотивация — условия мотивации персонала, уровень производительности труда, инновационный климат;
- финансовая безопасность — если предприятие имеет неудовлетворительное финансовое состояние и трудные условия для развития, то стратегия направлена на обеспечение такой величины прибыли, которая достаточна для финансового оздоровления предприятия.

Вторым интегративным этапом развития предприятия индустрии гостеприимства является его стратегическая цель — усиление конкурентной позиции. В этом случае все составляющие экономической стратегии объединяются единством целей, средств и индикаторов увеличения конкурентоспособности. Этот уровень стратегического планирования одновременно связан с возрастанием конкуренции на целевом рынке. Теперь целью является укрепление собственной ниши и максимальный захват рынка, на что и нацелен данный портфель стратегий.

По нашему мнению, укрепление конкурентной позиции предприятия туристской сферы достигается за счет создания и внедрения труднокопируемых конкурентных преимуществ, а следствием этого процесса является увеличение рыночной доли. Если же ставить в качестве стратегической цели увеличение рыночной доли, достигаемой ценовым позиционированием, то такой подход может привести предприятие гостеприимства к негативным последствиям, так как увеличивающийся масштаб реа-



Рис. 4. Портфель стратегий укрепления конкурентной позиции предприятий [5]

лизации по низким ценам не окупает увеличивающиеся затраты.

Предлагаемый портфель стратегий представлен на рис. 4.

Уменьшение себестоимости и наращивание объемов предоставления услуг во многих случаях действительно позволяют существенно увеличить рыночную долю в целом, однако это еще не основание для успеха. Во-первых, значительное увеличение рыночной доли не гарантирует такого же роста доходов. Во-вторых, применение «ценового прессинга» чревато нежелательными последствиями для всего ассортимента услуг, который представляет предприятие. При снижении цен возможно «соскальзывание» из более высокой ценовой категории в более низкую с необратимым уменьшением доли прибыли в стоимости услуг.

Третьим интегративным этапом развития предприятия индустрии гостеприимства является стратегическая цель увеличения его стоимости и ценности на рынке капитала. В результате изменений в экономической ситуации и благодаря накопленному опыту идея увеличения стоимости и ценности компании выходит на первый план. Появляются управленческие технологии, ориентированные на это направление.

Разработанный автором портфель стратегий увеличения стоимости/ценности компании представлен на рис. 5.

Стоимостной подход в развитии предприятия гостеприимства, по нашему мнению, решает следующие задачи:

- долгосрочное развитие предприятия определяется как главенствующая и постоянная задача. Это обуславливает все стороны функционирования предприятия гостеприимства;
- суммы средств, направляемые на инвестиции, должны учитывать баланс интересов развития и потребления. Ценность инвестиций образуется только тогда, когда отдача на вложенные средства превышает их альтернативную стоимость;
- внутренние показатели, используемые для прогнозирования и измерения результатов деятельности, должны мотивировать менеджмент предприятия на максимизацию доходов предприятия;
- внешние показатели деятельности предприятия должны позволять проводить объективную оценку достигнутого и отражать потенциал создания стоимости и ценности в будущем.

Стоимость предприятия имеет долгосрочные перспективы роста, если присутствуют явные признаки, которые дают ей конкурентные преимущества. Исходя из этого, реализация концепции роста стоимости для предприятия гостеприимства, по нашему мнению, должна опираться на знания, ключевые компетенции и способности роста активов, которые и обеспечивают увеличение ценности бизнеса. Правильная идентификация активов помогает прояснить процедуру формулирования и реализации стратегии, способствует пониманию действий на операционном уровне.

Сосредотачиваясь на росте, прежде всего, стратегических активов, предприятие имеет возможности для мониторинга



Рис. 5. Портфель стратегий увеличения стоимости/ценности компании [6]

показателей изменения стоимости и ценности предприятия. Активы позволяют выигрывать в бизнесе, поставлять клиентам дополнительную ценность в виде уникальных потребительских свойств услуг гостеприимства, их качества, цены или сочетания этих признаков по сравнению с конкурентами.

Данный портфель стратегий, по нашему мнению, позволяет обеспечить приращение стоимости, ибо секрет успешного роста ценности предприятия индустрии гостеприимства — это развитие и постоянство. Именно эти характеристики являются основой стратегического управления сейчас и в будущем. В современных условиях ценность компании достигается за счет создания устойчивых конкурентных преимуществ при внедрении труднокопируемых технологий, позволяющих эффективно управлять бизнесом. Управление знаниями — основа этого процесса.

Следует иметь в виду, что рыночная цена активов отличается от балансовой стоимости предприятия на сумму добавленной рыночной стоимости. Отсюда следует, что интегративное стратегическое развитие предприятия гостеприимства на основе экономической стратегии обеспечивает важнейшую стратегическую цель — приращение стоимости на величину кумулятив-

ного эффекта, создаваемого экономической прибылью [7].

Тогда интегративное стратегическое развитие предприятия гостеприимства представляет собой разницу между рыночной ценой/стоимостью предприятия, достигнутой в условиях действия интегративного стратегического развития, и стоимостью активов предприятия, сформированных за тот же период. Этот показатель мы называем интегративным стратегическим эффектом, определяемым по следующей формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{ИС}} = \mathcal{C}_p - \mathcal{C}_A \quad (1)$$

где: $\mathcal{E}_{\text{ИС}}$ — эффект интегративный стратегический; \mathcal{C}_p — рыночная цена активов предприятия, полученная в условиях интегративного стратегического развития, обусловленного реализацией экономической стратегии; \mathcal{C}_A — стоимость активов предприятия.

Экономическая стратегия является сочетанием экономического и стратегического аспектов управления предприятием, определяет на длительную перспективу его цели, средства и показатели степени их достижения, а интегративный стратегический эффект показывает результативность реализации экономической стратегии.

Литература:

1. Лайко М.Ю., Скобкин С.С. Экономическая стратегия в управлении предприятиями индустрии гостеприимства и туризма. Вестник Российской экономической академии. 2007. № 5. С. 102–108.
2. Скобкин С.С. Модель интегративных этапов стратегического развития предприятий. Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова, № 6 (42), 2011. С. 58.
3. Скобкин С.С. Стратегия развития предприятия индустрии гостеприимства и туризма: учебное пособие. — М.: Магистр, С. 85–86.
4. Скобкин С.С. Модель интегративных этапов стратегического развития предприятий. Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова, № 6 (42), 2011. С. 59.
5. Скобкин С.С. Модель интегративных этапов стратегического развития предприятий. Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова, № 6 (42), 2011. С. 60.
6. Скобкин С.С. Модель интегративных этапов стратегического развития предприятий. Вестник Российской экономической академии имени Г.В. Плеханова, № 6 (42), 2011. С. 61.
7. Скобкин С.С. Экономическая стратегия развития предприятия ИГиТ: монография. — М.: Издательство АБЦ, 2011. С. 300–306.