**Евдокимов Кирилл Олегович. Совершенствование управления комплексным стратегическим развитием предприятий туристской индустрии : на примере Санкт-Петербурга : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Евдокимов Кирилл Олегович; [Место защиты: Балт. акад. туризма и предпринимательства].- Санкт-Петербург, 2009.- 279 с.: ил. РГБ ОД, 61 09-8/3354**

**ЕВДОКИМОВ КИРИЛЛ ОЛЕГОВИЧ**

**СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ КОМПЛЕКСНЫМ**

**СТРАТЕГИЧЕСКИМ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ ТУРИСТСКОЙ**

**ИНДУСТРИИ**

**(НА ПРИМЕРЕ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА)**

**Специальность 08.00.05 —**

**Экономика и управление народным хозяйством**

**(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,**

**комплексами сферы услуг)**

**ДИССЕРТАЦИЯ**

**на соискание ученой степени**

**кандидата экономических наук**

**Научный руководитель — доктор экономических наук, профессор Горенбургов Михаил Абрамович**

**Санкт-Петербург — 2009**

**Оглавление**

**Введение 4**

**Глава 1 Основные факторы, предопределяющие стратегическое развитие предприятий туристской индустрии 12**

**1.1 Анализ теоретических положений стратегического менеджмента**

**и их применимости в деятельности предприятий туристской индустрии 12**

**1.2 Анализ зарубежного опыта стратегического развития**

**предприятий туристской индустрии 45**

**1.3 Анализ стратегических направлений деятельности предприятий**

**туристской индустрии Санкт-Петербурга 63**

**Выводы по главе 87**

**Глава 2 Теоретические и методические основы стратегического управления развитием предприятий туристской индустрии 92**

**2.1 Основные понятия стратегического менеджмента в туристской**

**индустрии 92**

**2.2 Классификация стратегий предприятий туристской индустрии 104**

**2.3 Методика обоснования выбора и разработки стратегии**

**предприятий туристской индустрии 117**

**2.4 Методика оценки экономической эффективности избранных**

**стратегий 135**

**Выводы по главе 150**

**Глава 3 Практические рекомендации по повышению эффективности стратегического развития предприятий туристской индустрии 155**

**3.1 Рекомендации по совершенствованию финансово-хозяйственной**

**деятельности с учетом избранных стратегий 155**

**3.2 Рекомендации по совершенствованию организационной**

**структуры с учетом принятых стратегий 179**

**3.3 Рекомендации по стратегическому управлению персоналом 196**

**3.4 Рекомендации по изменению организационной культуры на**

**основе избранных стратегий 203**

**Выводы по главе 212**

**Заключение 218**

**Список использованных источников 231**

**Приложения 245**

В связи с современными тенденциями развития рынка туристских услуг, переориентацией туризма от массового и стихийно развивающегося к более дифференцированному, социально-направленному и выдвигающему в качестве одного из важнейших приоритетов качество туристского продукта повышается необходимость использования предприятиями туристской индустрии стратеги­ческих подходов к развитию. Методология стратегического менеджмента пред­лагает приемы, процедуры, методы, технологии, модели, позволяющие эффек­тивно использовать возможности внутренней и внешней среды, минимизиро­вать отрицательное влияние факторов окружающей среды, переводить сущест­вующие и потенциальные возможности в стратегический потенциал успеха с целью обеспечения устойчивого развития предприятий, сохранения и развития конкурентных преимуществ в долгосрочной перспективе. Таким образом, ста­новится необходимым предложение теоретических и методических основ раз­работки стратегии, которая позволила бы предприятиям туристской индустрии выбрать наиболее эффективный путь развития в соответствии с конкурентной позицией самого предприятия и ситуацией в отрасли. Также особую значи­мость приобретает комплексная и объективная оценка эффективности избран­ных стратегий, позволяющая определить характер и степень их влияния на дея­тельность организации.

В результате проведенного исследования были достигнуты следующие основные научные результаты:

основные понятия стратегического менеджмента предприятий туристской индустрии;

классификация стратегий для предприятий туристской индустрии; методика разработки стратегий предприятий туристской индустрии; методика оценки экономической эффективности избранных стратегий; рекомендации по повышению эффективности стратегического развития предприятий туристской индустрии.

1. Основные понятия стратегического менеджмента предприятий турист­ской индустрии.

Применение технологий стратегического менеджмента с целью выбора приоритетных направлений развития предприятий туристской индустрии пред­полагает необходимость первоначального определения основных категорий стратегического менеджмента, используемых в рамках стратегического управ­ления предприятиями туристской отрасли. Предлагаемые в диссертации опре­деления формируются на основе систематизации существующих вариантов оп­ределений и с учетом специфики туристской отрасли.

Стратегия - это общая концепция, интегрированная модель поведения предприятия туристской индустрии, определяющая основные пути и направле­ния его развития, ориентированные на достижение главных целей, обеспечение конкурентных преимуществ и опережающей адаптации к динамично изменяю­щимся условиям рынка туристских услуг в долгосрочной перспективе.

Стратегическое планирование - разработка документов в форме планов, проектов, программ, прогнозов развития предприятия туристской индустрии на основе концепции, определяющей его общие цели, приоритеты в распределе­нии ресурсов, перспективные направления деятельности. Стратегические реше-‘ ния - наиболее важные управленческие решения, принимаемые на стратегиче­ском уровне управления предприятием туристской индустрии, обеспечиваю­щие долгосрочные устойчивые позиции предприятия на рынке туристских ус­луг и определяющие перспективы его развития.

Видение - представление о желаемом состоянии организации туристской индустрии в будущем, о месте, которое она должна занимать на рынке. Миссия - деловое понятие, в кратком виде отражающее предназначение, цель функцио­нирования организации туристской индустрии, приоритеты и направления ее долгосрочного развития, философию, смысл существования, общественную роль и имидж, выделяющие организацию среди других, ей подобных организа­ций туристского бизнеса. Цель - результат деятельности предприятия турист-

ской индустрии, достижение которого необходимо в период стратегического планирования.

Основная стратегия - концепция долгосрочных действий туристской ор­ганизации по достижению стратегических целей, определяющая общее направ­ление развития организации на основе анализа внешних и внутренних возмож­ностей и угроз, сильных и слабых сторон в соответствии с обозначенными мис­сией приоритетами развития и сформулированными. целевыми ориентирами. Частная стратегия - курс действий, определенная модель поведения организа­ции туристской индустрии в рамках основной стратегии, конкретизирующая общее направление развития.

Функциональные стратегии - стратегии функциональных хозяйственных подразделений туристского предприятия, определяющие пути достижения функциональных целей, стоящих перед отдельными подразделениями, предла­гающие эффективные модели поведения в рамках заданной стратегии.

Анализ среды туристского предприятия - изучение наиболее важных эле­ментов внешней и внутренней среды, которые могут влиять на процесс дости­жения предприятием своих целей. Внешняя среда туристского предприятия - это совокупность существующих за пределами организации факторов, условий; элементов, оказывающих или способных оказывать на нее воздействие. Внут­ренняя среда туристского предприятия - совокупность элементов, которые су­ществуют в рамках организации как единой системы.

1. Классификация стратегий для предприятий туристской индустрии.

Для разработки эффективной стратегии предприятия туристской индуст­рии необходимо в первую очередь четко определить тип стратегии, отвечаю­щей потребностям стратегического развития данного предприятия. Для этого на основании имеющихся вариантов классификации была сформирована клас­сификация основных стратегий, из числа которых организация может выбирать наиболее предпочтительный для себя вариант стратегического развития, исходя из конкретных условий внешней среды и комплекса имеющихся внутренних возможностей, учитывая при этом специфику туристской отрасли.

Все разнообразие существующих вариантов стратегий сводится в общем случае к построению системы стратегий различных уровней управления: кор­поративных, деловых (конкурентных), функциональных и операционных.

Среди корпоративных стратегий могут выделяться стратегии роста, ста­билизации и выживания. Стратегия роста, в частности, предусматривает стра­тегические альтернативы диверсификации, интенсификации, межфирменного сотрудничества и кооперации, внешнеэкономической деятельности. Диверси­фикация как одна из наиболее актуальных корпоративных стратегий в совре­менной мировой туристской отрасли предусматривает направление ресурсов предприятия за пределы его основной сферы деятельности и/или отрасли, в ко­торой оно функционирует, для освоения и реализации новых возможностей развития. В соответствии с другим типовым вариантом классификации, разли­чают корпоративные стратегии активности и стратегии сокращения. К числу стратегий активности, в частности, относятся стратегии концентрированного, интегрированного и диверсифицированного роста.

Основными конкурентными стратегиями являются лидерство в издерж-' ках, дифференциация, фокусирование и ранний выход на рынок. В качестве перспективных вариантов конкурентных стратегий для туристской отрасли в" настоящее время следует рассматривать стратегии дифференциации, ориенти­рующиеся на предоставление клиентам широкого спектра нестандартных услуг высокого качества; стратегии фокусирования, основанные на поиске узко спе­циализированных рыночных ниш и обслуживании их в соответствии с требуе­мым уровнем сервиса; стратегии раннего выхода на рынок, предполагающие разработку инновационных и необычных туристских продуктов.