

СОДЕРЖАНИЕ ЭТАПОВ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ МАЛЫХ ФИРМ В СФЕРЕ ТУРИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА*

В данной статье рассмотрена возможность использования подходов к выделению этапов формирования конкурентной стратегии и определения их содержания, применяемых для крупных предприятий в сфере промышленности, торговли, а также услуг к формированию конкурентной стратегии малых фирм в сфере туристического бизнеса в аспекте соответствующих этапов данной стратегии.

Ключевые слова: конкурентная стратегия, малые фирмы, туристические агентства, этапы формирования конкурентной стратегии, содержание этапов.

Е.М. Romaniuk,
N.N.Danilenko

CONTENTS STAGES OF COMPETITIVE STRATEGY FORMATION FOR SMALL FIRMS IN THE AREA OF TOURISM BUSINESSES

This article considers the possibility of applying the approach to the allocation of the stages of competitive strategy formation and the definition of their content, used for large companies in industry, trade, services to the competitive strategy formation of small businesses in the tourism business at the aspect of the relevant stages of the strategy.

Keywords: competitive strategy, small firms, travel agencies, stages of competitive strategy formation, the content of the stages.

В настоящее время на территории Прибайкалья функционирует более 450 туристических фирм, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность как в части выездного, так и въездного и внутреннего туризма [5]. В условиях неблагоприятной внешней среды значительная концентрация организаций, функционирующих в одной сфере деятельности создает жесткую конкуренцию. Ключом к повышению конкурентоспособности в условиях современного рынка является формирование конкурентной стратегии развития предприятия.

Научные труды последних лет в основном направлены на исследования вопросов конкурентных стратегий крупных предприятий в отраслях промышленности, торговли, а также сферы услуг, в то время как вопросы формирова-

* Работа выполнена при финансовой поддержке государственного задания № 2014/52 на выполнение государственных работ в сфере научной деятельности в рамках базовой части проекта № 1841 «Активизация ресурсного потенциала Прибайкальского региона как фактора его устойчивого социально-экономического развития». (Номер госрегистрации в ФГАНУ ЦИТиС 01201458900).

ния конкурентной стратегии малых фирм практически не рассматриваются. Однако туристические фирмы Прибайкалья в большей части представлены малыми предприятиями, для которых вопросы стратегии весьма важны.

Изложенное позволяет сделать вывод о том, что исследование вопроса формирования конкурентной стратегии для субъектов малого бизнеса, какими являются большая часть туристических фирм Прибайкалья, несомненно актуально.

Теоретические основы формирования конкурентной стратегии для предприятий любых сфер рассматриваются в трудах таких зарубежных и российских ученых как М. Портер, И. Ансофф, А. Томпсон, Р.А. Фатхутдинов, Т.Г. Философа, И.В. Денисова и др. Положения формирования конкурентной стратегии, предложенные в трудах вышеуказанных исследователей, были апробированы в деятельности крупных предприятий. Их применение на практике позволило повысить конкурентоспособность предприятия.

Изложенное свидетельствует, что рассмотрение вопросов применимости общих положений формирования конкурентной стратегии и опыта крупных предприятий к формированию конкурентной стратегии малых предприятий в сфере туризма интересно как в теоретическом, так и практическом аспектах.

В зарубежной и отечественной литературе существует несколько трактовок понятия «конкурентная стратегия», но, на наш взгляд, более точно дефиницию «конкурентная стратегия» раскрывает в своей работе А.А. Терентьев, который определяет конкурентную стратегию как основной план действий фирмы в долгосрочной перспективе для достижения стратегических целей и перевода организации (продукта, услуги) из существующей конкурентной позиции в иную, благодаря реализации существующих и формированию новых конкурентных преимуществ [6].

Эффективность конкурентной стратегии определяется подходом к ее формированию. В литературе выделяют два подхода к формированию конкурентной стратегии: подход с преобладанием рыночной и ресурсной ориентации. Приверженцы рыночной ориентации, к числу которых относится М. Портер, считают, что стратегический успех фирмы обусловлен четкой ориентацией на рынки сбыта и выбором одной из следующих видов стратегий: лидерство в снижении издержек; лидерство в дифференциации или фокусирование на сегменте (продукте, направлении, группе покупателей).

В свою очередь, ресурсный подход базируется на том, что рыночное положение предприятия определяется его ресурсным потенциалом, т.е. при выборе стратегии ключевым элементом являются ресурсы предприятия и управление ими. Таким образом, ресурсный подход к формированию стратегии основывается на обладании фирмой разнообразными ресурсами, приобретаемыми и формируемыми в процессе её деятельности, а также способностью комбинировать их со своими возможностями и целями [2; 4].

Большинство туристических фирм Прибайкалья являются туристическими агентствами, основной задачей которых является сбыт туристического продукта. При этом основная масса туристических агентств не имеет своих материальных ресурсов, таких как базы отдыха, отели и т.д., а их приобретение или создание требует немалых инвестиций, которые в дальнейшем могут не оку-

питься. Представляется, что для туристических агентств при формировании конкурентной стратегии более целесообразен подход с рыночной ориентацией.

Формирование конкурентной стратегии осуществляется в несколько последовательных этапов. По нашему мнению, количество этапов должно соответствовать условию необходимости и достаточности, при этом их количество и содержание зависят от размера предприятия и направления деятельности на рынке.

Анализ трудов Э. Аминова [1], Н.В. Яцевич [10], С.В. Тюлина [7], А.А. Терентьева [6], М.Б. Яненко [9], Ю.В. Шляпиной [8], И.Н. Киселевой [3], позволяет сделать вывод о том, что единого мнения о количестве, последовательности и содержании этапов формирования конкурентной стратегии нет.

В то же время, на наш взгляд, следуя принципам логичности и взаимосвязи можно сформулировать общехарактерные этапы, их последовательность и содержание для крупного предприятия. Такими этапами можно считать:

- 1) миссия и корпоративная стратегия;
- 2) формулировка корпоративных целей, задач;
- 3) сбор информации о внешней и внутренней среде;
- 4) анализ собранной информации;
- 5) оценка текущей конкурентной позиции;
- 6) определение конкурентных преимуществ;
- 7) формирование вариантов конкурентных стратегий;
- 8) выбор конкурентной стратегии;
- 9) реализация выбранной стратегии;
- 10) анализ результатов.

Необходимо отметить, что при формировании этапов следует придерживаться определенной последовательности, поскольку нарушение очередности этапов влечет в целом некорректную разработку конкурентной стратегии турагентства. Таким образом, должен соблюдаться принцип последовательности этапов, когда результат предыдущего этапа определяет содержание и работу, проводимую в рамках следующего этапа.

Если сравнивать деятельность крупных предприятий и малых, в число которых входят турагентства, можно сказать, что возможность привлечения ресурсов (финансовых, материальных, трудовых) малыми фирмами не сравнима с возможностью крупных предприятий, что не может не сказаться на масштабах деятельности. В связи с изложенным отдельные этапы формирования конкурентной стратегии малого предприятия теряют свою актуальность.

Этапы формирования конкурентной стратегии малых фирм в сфере туристического бизнеса и их содержание представлены в таблице.

Последовательность и содержание этапов формирования конкурентной стратегии турагентств

Этапы формирования и реализации конкурентной стратегии	Содержание
1. Сбор информации о внешней и внутренней средах турагентства	Мониторинг конкурентов (конкурентная активность, потенциал, замыслы). Мониторинг конкурентной среды (характеристика направлений поисковой конкурентной активности туроператоров и турагентов, их усилий в направлении недобросовестной конкуренции и антиконкурентных действий)
2. Анализ собранной информации	Формирование списка внешних и внутренних факторов. Описание и анализ текущей ситуации на рынке и внутри агентства. Использование методик PEST, SWOT, модель пяти сил конкуренции Портера
3. Оценка текущей конкурентной позиции	Определение места на рынке и состояния фирмы. Использование методик McKinsey/GE, SWOT анализа и др.
4. Определение конкурентных преимуществ	На основании проведенного анализа внешней и внутренней среды, оценки текущей позиции фирмы на рынке выявляются конкурентные преимущества агентства. Производится классификация по ряду признаков: уровень конкурентного преимущества (макроуровень, микроуровень), отношение к объекту исследования (внешнее или внутреннее), источник преимущества (фирма или услуга), устойчивость, факторы воздействия конкурентных преимуществ, форма представления (материальные, нематериальные), возможность воспроизведения (уникальные, легко достижимые) [6]
5. Выбор конкурентной стратегии	Связан с выбором стратегии, наиболее соответствующей состоянию внешней и внутренней среды фирмы.
6. Реализация выбранной стратегии	Разработка и утверждение конкурентного плана, анализ эффективности и рисков, связанных с реализацией каждой из стратегических альтернатив, внедрение в деятельность фирмы
7. Анализ результатов	Анализ результатов реализации выбранной конкурентной стратегии, корректировка и устранение недостатков

Проверка предложенных этапов, их последовательности и содержания осуществлена автором на примере туристической фирмы г. Иркутска «Планета-турс» и показала практическую применимость описанного подхода.

Список использованной литературы

1. Аминов Э. Этапы разработки и реализации конкурентной стратегии [Электронный ресурс] / Э. Аминов. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru> (15.02.2016).
2. Дубинина Н.А. Подходы к формированию конкурентной стратегии предприятия / Н.А. Дубинина // Вестник АГТУ. – Серия : Экономика. – 2010. – № 2. – С. 65–71.

3. Киселева И.Н. Формирование конкурентной стратегии организации: на материалах грузовых автотранспортных организаций: автореферат дис. ... канд. экономич. наук: 08.00.05/ И.Н. Киселева. – Сев.-Кавказ. гос. техн. ун-т. – Ставрополь, 2007. – 21 с.

4. Магомедова М.О. Алгоритм разработки конкурентной стратегии предприятия [Электронный ресурс] / М.О.Магомедова // Управление экономическими системами (Электронный научный журнал). – Теория управления. – 2015. – № 8 (80). Режим доступа : <http://uecs.ru/marketing/item/3661-2015-08-20-06-49-33>. (04.03.2016).

5. Сведения о государственной регистрации юридических лиц, индивидуальных предпринимателей, крестьянских (фермерских) хозяйств [Электронный ресурс] // Официальный сайт Федеральной налоговой службы. – Режим доступа : <https://egrul.nalog.ru> (15.03.2015).

6. Терентьев А.А. Формирование конкурентной стратегии на основе конкурентных преимуществ субъекта предпринимательской деятельности: автореф. ... дис. канд. экон. наук [Электронный ресурс] / А.А. Терентьев. – СПб. : Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет, 2013. – 22 с. – Режим доступа : <http://dlib.rsl.ru/01005050783> (15.11.2015).

7. Тюлин С.В. Формирование конкурентной стратегии коммерческого предприятия: автореферат дис. ... канд. экономич. наук: 08.00.05 / С.В. Тюлин. – СПб. гос. инженер. – эконом. ун-т. – Санкт-Петербург, 2007. – 15 с.

8. Шляпина Ю.В. Формирование конкурентных стратегий предприятия сферы сервисного сопровождения оргтехники: автореферат дис. ... канд. экономич. наук: 08.00.05 / Ю.В. Шляпина. – Ом. гос. ун-т им. Ф.М. Достоевского. – Омск, 2012. – 20 с.

9. Яненко М.Б. Формирование конкурентных стратегий торговых предприятий на основе концепции маркетинга: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.05/ М.Б. Яненко. – Рос. Гос. пед. ун-т А.И. Герцена. – Санкт-Петербург, 2006. – 38 с.

10. Яцевич Н.В. Конкурентная стратегия предприятия: сущность и этапы формирования [Электронный ресурс] / Н.В. Яцевич // Вестник Белорусского государственного экономического университета. – 2008. – № 3. – С. 12–18. – Режим доступа: http://bseu.by:8080/bitstream/edoc/4988/2/Yatsevich%20N.%20Konkurentnaya%20strategiya%20predpriyatiya%20Vestnik%20BGEU%202008_3.pdf. (16.02.2016).

Информация об авторах

Романюк Елена Михайловна – магистрант кафедры менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003 г.Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: Firuse@yandex.ru.

Даниленко Нина Николаевна – доктор экономических наук, профессор, кафедра менеджмента, маркетинга и сервиса, Байкальский государственный университет, 664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11, e-mail: nina.danilenko@gmail.com.

Authors

Romaniuk Elena Mikhailovna – master student of the Department of Management, Marketing and Service Baikal State University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003 e-mail: Firuse@yandex.ru.

Danilenko Nina Nikolaevna – PhD in Economics, professor, Chair of management, marketing and service, Baikal National University, 11, Lenin str., Irkutsk, 664003, e-mail: nina.danilenko@gmail.com.