

ной интеграции между гостиницами и туристическими агентствами или другими организациями, специализировавшимися в организации подобных событий.

Ведущие организации в этом сценарии – это гостиницы или туристические агентства (если они местные), которые с целью диверсификации назначения туристических продуктов стремятся к формам сотрудничества, основанного на сочетании разработки и предоставления общего для дестинации продукта. Что касается дестинации Банско, однако, несмотря на все инвестиции, конгрессный туризм не мог бы превратиться в уникальный продукт, который отличается от других подобных продуктов конкурентных дестинаций, если не воспользоваться непосредственной близостью к горам и все это не сочетается с существующими термальными источниками. Именно в связи с ними устанавливаются самые сильные связи и зависимости от общей работы. В дополнении, развитие конгрессного туризма не может создать новый образ или придать особый характер туристской дестинации Банско. В этом смысле, предложенный вариант стратегии опять имеет ограниченный характер и охватывает небольшую часть туристического потока, которую притягивают реальные ресурсы дестинации. Многие из элементов туристической цепи останутся неиспользованными и вне структуры управления, останутся и слабые стороны с точки зрения инфра- и суперструктуры, человеческих ресурсов и т.д. В тактическом и организационном аспекте реализация стратегии оказала бы положительное влияние на повышение качества предлагаемого туристического продукта и ее можно рассматривать как шаг на пути повышения конкурентоспособности дестинации. Тем не менее, невозможно было бы повлиять на ускорение темпов развития туризма как на стратегический сектор. Логически оформляется мнение, что более уместно было бы разработать и комплексные туристские продукты на основе общих характеристик дестинации Банско.

В контексте этого доклада можно представить и третий вариант стратегии, условно обозначенный как совершенствование управления путем развития устойчивого туризма (продолжающееся и устойчивое развитие горнолыжного туризма зимой). Нужный дестинации Банско туристский продукт включает в себя все виды туризма, которые сохраняют и поддерживают регулярно природную, социальную и экономическую целостность и сохранение природных и антропогенных ресурсов его территории.

В связи с этим долгосрочные цели и задачи третьего стратегического сценария сформулированы по направлению *наиболее эффективного использования существующих природных, антропогенных, социальных и финансовых ресурсов для устойчивого развития, основанного на равенстве и ориентированного на самовоспроизводство, и его цель предложить уникальные эмоции посетителям, наряду с улучшением качества жизни на основе партнерских отношений между государственными учреждениями, туристическими предприятиями, организациями потребителей и местным сообществом.*

Согласно определения устойчивого развития туризма, достижение намеченных целей и задач возможно только в том случае, если *стратегия помогает государству и местному самоуправлению непосредственно или при помощи своих структур реализовать общие политики, если неправительственные организации могут достичь свои идеальные цели, а туристические предприятия и инвесторы удовлетворены экономической целесообразностью своей инвестиционной деятельности.*

Таким образом, становится очевидным, что ни один из рассмотренных первых двух сценариев не в состоянии удовлетворить требования устойчивого развития туризма. Устойчивый туризм должен приводить к устойчивым результатам, и эти результаты должны быть действительными для всего сообщества на территории дестинации, и, что самое главное, он должен обеспечивать устойчивый рост экономики.

Преимущество третьего сценария, как было отмечено, в том, что он нацелен на развитие туристской дестинации в целом, а не на развитие отдельного сегмента, а система планирования и стратегия охватывают всю его территорию. Направленность сценария должна быть выгодна всем заинтересованным сторонам. Хотя на много сложнее, это модель управления имеет больше шансов на успех, чем модели сценария с меньшим диапазоном. На основе стратегии продолжающегося и устойчивого управления горнолыжного туризма зимой, модель совершенствования управления включает в себя комбинацию, в которую входят дополнительные формы и виды туризма - альтернативного, конгрессного, делового и т.д. Он направлен на почти весь рынок на территории дестинации и создает лучшие условия для ее развития, в случае необходимости в будущем. Анализ на базе этой модели показывает, что именно дестинация есть уровень, который должен стать основой стратегии развития туризма и что нужно предпринять меры для объединения взаимосвязанных предприятий туризма и цепи, занимающейся поставкой и сервисом. Дестинация - это «среда», в которой нужно создать модель управления как для нужд анализа, так и с точки зрения управления и планирования процессов развития туризма.

© Станкова М.З., 2012

Стратегическое управление как аналитический инструмент формирования стратегии развития аграрной сферы региона

*Надвынычный С.А. (Украина, Тернополь)
e-mail: nsa2008@ukr.net*

Проведение реформ, которые привели к реструктуризации предприятий аграрной сферы побуждало к появлению существенно новых подходов к управлению процессом сельскохозяйственного производства и ресурсным потенциалом всех типов агроформирований. Это в свою очередь повлияло на подходы к формированию стратегии экономического развития аграрной сферы региона. Такая стратегия должна

отображать специфику отрасли, ее основные преимущества в сравнении с другими отраслями, а также выявлять и использовать возможности, которые возникают в результате изменений во внешней и внутренней средах. Аналитическим инструментом формирования стратегии экономического развития аграрной сферы региона является стратегическое управление, которое тесно связано с управлением деятельностью аграрных формирований всех форм собственности.

Основы теории и методологии стратегического управления изложены в фундаментальных трудах Ф. Абраме, С. Аджириса, И. Ансоффа, П. Друкера, Б. Карлофа, Дж. Куинна, Г. Минцберга, Т. Питерса, М. Портера, К. Прахалада, Г. Саймона, П. Сенге, А. Стрикленда, А. Томпсона Э. Чандлера, Г. Штейнера и других зарубежных ученых. Их работы положили начало классической теории стратегического планирования, а затем и стратегического управления. Среди украинских экономистов эти проблемы исследовали В. Герасимчук, М. Долишний, Е. Крикавский, О. Кузьмин, Г. Шевченко и другие.

Термин «стратегическое управление» был введен в 60-70-х годах 20 века для того, чтобы отмежевать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. Необходимость проведения такого отличия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса²⁷⁸.

Стратегическое управление заключается в выборе направления действий для достижения конкретных целей аграрной сферы в конкретных условиях. При стратегическом управлении оценивается современное состояние, исходя из целей будущего, то есть прогнозируется желаемый уровень развития и производится система действий в ответ на изменения в окружающей среде.

И. Ансофф отмечает, что существуют такие решения, что следует принимать во время формирования стратегии, в частности, это оценка внешних и внутренних возможностей, формирования целей и выбор задач, выбор конкурентной стратегии, и тому подобное²⁷⁹.

М. Мескон выделил девять этапов стратегического управления: выбор миссии, формирования целей, анализ внешней среды, управленческое обследование внутренних слабых и сильных сторон, анализ стратегических альтернатив, выбор стратегии, реализация стратегии, управления и планирования, реализация и контроль реализации стратегического плана, оценка стратегии²⁸⁰.

Основной целью стратегического управления является формирование потенциала для рентабельного и конкурентоспособного функционирования аграрной сферы региона в будущем. Его главным

инструментом является миссия, которая определяет целевые ориентиры, важные с точки зрения обеспечения долговременных конкурентных тенденций, ее роль заключается в осмысленности и целенаправленности своих действий.

Аграрная сфера имеет специфические особенности, где миссией является производство и обеспечение населения продуктами питания. Миссия региона имеет более широкое значение и связанная в первую очередь с реализацией региональных интересов.

Стратегическая цель предопределяет выбор приоритетов в структурной политике региона исходя из двух основных критериев: накоплен ресурсный потенциал региона (материальные, финансовые, трудовые ресурсы), который дает возможность производить определенные виды товаров и услуг, а также наличие стойкого платежеспособного спроса на товары и услуги, которые производятся в регионе. Поскольку конкурентная экономика является необходимым условием его экономического развития, то этих двух критериев недостаточно. Важным приоритетом должно быть обеспечение надлежащего уровня и качества жизни населения путем увеличения уровня занятости, повышением реальной заработной платы, доходов регионального бюджета. В результате проведенных аграрных реформ сформировались целый ряд разнообразных форм ведения хозяйства, которые имеют свои интересы и направления деятельности, что существенно отличаются от регионального вектора развития.

Стратегическое управление осуществляется в контексте миссии агроформирований, и его фундаментальная задача заключается в том, чтобы обеспечить взаимосвязь миссии с основными целями в условиях изменчивой внешней среды. Его рассматривают как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов, которые логично вытекают один из второго: анализ среды, определения миссии и целей, выбор стратегии, выполнения стратегии и оценка и контроль выполнения.

Анализ среды (стратегический анализ) считается первым процессом стратегического управления, поскольку он обеспечивает основу как для определения миссии и целей организации, так и для разработки стратегии.

Одним из ключевых заданий любого управления есть поддержание баланса во взаимодействии организации с окружающей средой. Каждая организация задействована в трех коммутативных процессах: получение ресурсов из внешней среды (вход); превращение ресурсов в продукт (превращение); передача продукта во внешнюю среду (выход).

Управление призвано обеспечивать баланс входа и выхода. Как только этот баланс нарушается, организация попадает в кризис. Современный рынок значительно усилил значение процесса выхода в поддержании этого баланса. Это как раз и отображается в том, что первым блоком в схеме структуры стратегического управления является блок анализа среды.

²⁷⁸ Управление организацией: Учебник / За ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Саломатина. -3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 716 с.

²⁷⁹ Ансофф И. Стратегическое управление/ И. Ансофф; [Сокр. Пер. с англ.; Науч. ред. и авт. предисл. Л. И. Евенко]. - М.: Экономика, 1989. - 201 с.

²⁸⁰ Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури: Пер. С англ. - М.: Дело, 1992. - С. 146.

Анализ среды предусматривает изучение как внутреннего, так и внешнего окружения агроформирований региона. Анализ макроокружения дает возможность исследовать влияние экономики, правовой регуляции и управления, политических процессов, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющих общества, научно-технического и технологического развития, инфраструктуры.

Внутренняя среда анализируется, как правило, за такими компонентами как покупатели, поставщики, конкуренты, рынок рабочей силы. От исследования внешней среды необходимо переходить к анализу внутренней среды (кадры, организация управления, производство, финансы, маркетинг, корпоративная культура и тому подобное).

После того, как миссия и цели определены, наступает время для выбора стратегии. Этот процесс является центральным в стратегическом управлении и заключается не только в определении генерального плана действий на долгосрочный период. Определение стратегии как процесс – это принятие решения о том, как развивать бизнес в целом и его отдельные направления, как противодействовать конкурентам, какое место занимать на рынке и тому подобное.

Для достижения целей и решения заданий стратегическое управление следует рассматривать три основных вектора: формирование оптимальных и рациональных структур управления, стратегическое планирование и распределение финансовых ресурсов.

Процесс выполнения стратегии является следующим в процессе стратегического управления. Выполнение стратегии – это проведение стратегических изменений (усовершенствований) в компании, которые приводят ее в состояние готовности превратить стратегию в реальность. Достаточно часто компании не могут исполнить избранную стратегию. Это случается потому, что неправильно был проведен стратегический анализ и сделаны выводы, или состоялись непредвиденные изменения во внешней среде, которые не были своевременно обнаружены и учтены в адаптивной части стратегии. Часто бывают случаи, когда менеджмент не может своевременно и должным образом использовать имеющиеся ресурсы (в особенности человеческие) для реализации стратегии.

Поскольку в аграрной сфере есть отрасли, инвестирование в развитие которых отражается на эффективности всех производственных структур, то процесс выполнения стратегии нуждается в исключительном внимании и контроле. Эту функцию решает соответствующий процесс – оценка и контроль выполнения стратегии, который обеспечивает: определение того, что и за какими параметрами необходимо контролировать; оценку состояния контролируемых объектов в соответствии с принятыми стандартами или другими эталонными показателями; выяснение причин отклонений, если такие оказываются; осуществление коррекции.

В случае контроля реализации стратегий эти задачи приобретают определенную специфику, обу-

словленную тем, что стратегический контроль направляется на выяснение меры достижения стратегических целей компании посредством выбранной стратегии. Стратегический контроль сфокусированный на решении вопроса, возможно ли в последующем реализовать определенную стратегию и приведет ли процесс ее реализации к намеченным конечным результатам. В частности, это показатели, которые отображают уровень экономического развития аграрной сферы региона.

При условии полной реализации стратегии развития посредством взвешенного стратегического управления в регионе должна была бы сформироваться такая агросистема, которая отвечает определенным условиям, в частности: в значительной мере используются инновационные технологии и механизмы, которые дают возможность экономить энергоресурсы и обеспечивают высокий уровень эффективности аграрного производства; создание диверсифицированных производственных комплексов с замкнутым циклом производства и развитой структурой реализации, поскольку значительная часть сельскохозяйственной продукции имеет ограниченный срок хранения; максимально эффективное использование всех сельскохозяйственных угодий региона с применением агротехнических мероприятий, которые способствуют повышению плодородия почв; использование высокопроизводительных сортов растений и пород животных, которые максимально адаптированы к местным природным условиям; замена химических на органические и биологические удобрения и средства защиты растений.

© Надвынычный С.А., 2012

Оценка инвестиционной стратегии предприятий молочной промышленности Украины

*Штанько Л.А. (Украина, Киев)
e-mail: selva_ugi@mail.ru*

Выбор эффективных источников финансирования и активизация инвестиционного процесса в аграрно-промышленном секторе экономики приобретает все большее значение в условиях углубления рыночной трансформации Украины. Это обуславливает актуальность исследования данного направления. Если предприятие желает эффективно функционировать в долгосрочной перспективе, нацелено на обеспечение высоких темпов развития и повышения конкурентоспособности, его руководство должно применять стратегические подходы к управлению инвестиционной деятельностью предприятия. Инвестиционная деятельность предприятия во всех ее формах не может сводиться к удовлетворению его инвестиционных потребностей, определяемых необходимостью замены активов, выбывших или их приростом в связи с расширением (изменением) деятельности объекта хозяйствования. На современном этапе все большее количество предприятий понимает необходимость перспективного управления инвестиционной деятельностью на основе научных методологий прогнозирования ее на-