

УДК 338.48

О.Е. Лебедева

Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, email: OELebedeva@fa.ru

ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ МНОВЕКТОРНОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Ключевые слова: многовекторное развитие, туризм, управление, предпринимательская деятельность, рынок.

В статье рассмотрены прикладные аспекты многовекторного развития туристских предприятий. Установлено, что многовекторное развитие нацелено на воспроизведение и создание нового потенциала. Доказано, что субъекты предпринимательской деятельности в туризме должны постоянно развиваться для достижения конкурентных преимуществ, получения лидерских позиций на рынках, наращивания их капитализации, повышения инвестиционной привлекательности, достижения стратегических целей.

О.Е. Lebedeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: OELebedeva@fa.ru

APPLIED ASPECTS OF THE MULTI-VECTOR DEVELOPMENT OF TOURISM ENTERPRISES

Keywords: multi-vector development, tourism, management, entrepreneurial activity, market.

The article considers the applied aspects of the multi-vector development of tourism enterprises. It has been established that multi-vector development is aimed at reproducing and creating new potential. It is proved that business entities in tourism must constantly develop in order to achieve competitive advantages, gain leadership positions in the markets, increase their capitalization, increase investment attractiveness, and achieve strategic goals.

На современном этапе развития индустрии туризма субъекты предпринимательской деятельности функционируют в высокودинамичных, нестабильных и малопрогнозируемых условиях, что порождает обострение конкурентной борьбы на всех туристских рынках. Такая ситуация обуславливает необходимость осуществлять на туристских предприятиях перманентные преобразования, а также организационные изменения различного уровня, характера и масштабности. Однако, для удержания собственных позиций на рынке недостаточно адаптироваться к изменениям среды функционирования, а следует их опережать, распознавать сигналы относительно потенциальных трансформаций, развивать стратегическое видение тенденций развития в долгосрочной перспективе.

Туристские предприятия в нынешних условиях должны сосредотачиваться на многовекторных системных изменениях по всем ключевым направлениям деятельности, что создаст возможности

для формирования конкурентных преимуществ, обеспечения инновационного характера развития, повышения инвестиционной привлекательности. При этом концепция многовекторного развития является относительно новой и активное распространение получила вследствие активизации процессов глобализации и интеграции.

Все это обусловило возникновение крупных туристских компаний, функционирующих в разных странах мира, обладающих значительными ресурсами. При этом деятельность таких компаний является довольно разнонаправленной, диверсифицированной, разноформатной, направленной на разные сегменты международного туристского рынка, что обуславливает необходимость обеспечивать развитие туристских компаний в многовекторном измерении по всем существенным направлениям, поскольку локальные преобразования не способны способствовать переходу на новый качественно высший уровень.

В то же время изучению вопросов, связанных с развитием туристских предприятий, посвящены работы Э.Ф. Алиевой [1], Н.В. Бакаевой [2], И.П. Девятьяровой [3], В.В. Нарбут [9], Л.И. Скабеевой [10], Э.В. Тарасенко [11], М.П. Титовой [12], Е.А. Фроловой [13], Е.В. Юдиной [14] и др. Остаются недостаточно обоснованными и сформированными концептуальные, теоретико-методологические и методические основы обеспечения многовекторного развития туристских предприятий.

Материал и методы исследования

Исследования показали, что многовекторное развитие является комплексным, революционным, длительным, синергическим, поскольку оно предполагает целенаправленные взаимосвязанные преобразования по ключевым видам деятельности (снабженческой, финансовой, инвестиционной, маркетинговой, инновационной и т.д.) туристских предприятий. При этом многовекторное развитие требует движущих сил, катализаторов, рычагов, которые его обуславливают и активизируют. Ключевыми рычагами в этом контексте являются социально-экономические, поскольку они влияют на все сферы деятельности туристских предприятий и касаются человеческого капитала, который является ключевым генератором инновационных и креативных решений и идей.

В то же время все туристские предприятия, независимо от направлений деятельности, размеров, диверсификации, масштабов, используемых технологий, активов, имиджа и т.д. перманентно развиваются под влиянием среды функционирования, изменяя собственные количественно-качественные параметры и характеристики. Кроме того, субъекты предпринимательской деятельности в туризме должны постоянно развиваться для достижения конкурентных преимуществ, получения лидерских позиций на рынках, наращивания их капитализации, повышения инвестиционной привлекательности, достижения стратегических целей. Таким образом, именно развитие становится объективной необходимостью обеспечения выживания и успешного функционирования туристских предприятий.

В этих условиях трактовка развития туристского предприятия является более многогранной и разноплановой. Развитие туристского предприятия следует рассматривать многоаспектно: как процесс преобразования его качественно-количественных параметров, как результирующую характеристику в определенных пространственно-временных условиях, как имманентное свойство любого туристского предприятия, как констатацию необратимости реализации изменений, как динамическую характеристику каждого субъекта хозяйствования в туризме [4, 6, 16].

При этом развитие может иметь как прогрессивный, так и регрессивный характер, ведь классический жизненный цикл развития туристского предприятия охватывает его создание, рост, пик деятельности, стагнацию и ликвидацию. Таким образом, развитие туристского предприятия связано с изменением его количественно-качественных параметров, а вектор таких изменений может быть разным. В то же время развитие – это необратимое, направленное, закономерное действие, которое предполагает наличие упорядоченности и стохастичности, ведь все целенаправленные изменения характеризуются определенным уровнем неопределенности из-за их пионерного характера. Кроме того, развиваются только открытые системы (к которым относятся туристские предприятия), осуществляющие взаимодействие с внешней средой.

В этих условиях системное развитие туристского предприятия существенно зависит как от его внутренней деятельности, так и от влияния внешних факторов. Исследование природы развития туристского предприятия позволяет предположить его комплексное понимание с двух точек зрения. С одной стороны, развитие является общенаучной категорией и рассматривается как явление, закон и принцип. С другой стороны, развитие туристского предприятия следует рассматривать как процесс, результат и имманентное свойство.

Таким образом, развитие туристского субъекта имеет тройную природу, что наиболее ярко отражает его существенные проявления. В частности, развитие как процесс является последователь-

ным переходом туристского предприятия от одного состояния к другому при условии, что новое состояние по своим характеристикам и параметрам является более качественным, совершенным, прогрессивным и обуславливает возникновение в туристском предприятии новых параметров, свойств, черт, которые могут сопровождаться разноформатными организационными изменениями, позволяющими выполнять туристскому предприятию новые функции, виды деятельности, а также решать кардинально новые задачи.

Развитие как результат является качественно новым состоянием туристского предприятия, что обуславливает наращивание его потенциала, рост жизнеспособности и экономической защищенности, повышение конкурентоспособности. При этом развитие как имманентное свойство объясняется самой природой развития, поскольку все системы открытого типа (к которым относятся туристские предприятия) меняют свои параметры в контексте актуализации и адаптации без прямого управленческого влияния. Здесь речь идет, прежде всего, об эволюционности развития, то есть его непрерывности и внутренней обусловленной природе.

Развитие проявляет себя как закон, принцип и явление. При этом условиями развития предстают изменения, совершенствования, единство и обусловленность следующего более совершенного состояния предыдущим несовершенным. Характерными чертами развития предстают наличие осознанной цели, имманентность кризисов и дискретных скачков, обуславливающих нестабильность, а также содержательную неповторяемость этапов развития.

Существенные характеристики развития туристских предприятий могут включать необратимость, целеустремленность и закономерность изменений. Здесь можно разграничить понятие развития и роста, ведь рост связан, прежде всего, с изменением количественных параметров, а развитие – с изменением качественных параметров, то есть с переходом на качественно новый уровень. Все это является закономерным, ведь рост показателей деятельности туристского предприятия в динамике не свиде-

тельствует об эффективности его развития и преобразований.

В процессе комплексной диагностики развития туристского предприятия недостаточно исследовать и проанализировать динамику ключевых показателей деятельности (чистой прибыли, чистого дохода, себестоимости, активов, основных средств, численности работников и т.д.), но стоит оценить рейтинг темпов их изменения, что свидетельствует об эффективности и природе преобразований на туристском предприятии. Здесь можно сравнивать фактические темпы прироста показателей с эталонным динамическим критерием, который основывается на золотом правиле экономики.

Стоит заметить, что развитие туристского предприятия целесообразно рассматривать в контексте таких подходов, как процессный, системный, ситуационный и динамический. Кроме того, можно выделить его стадии: рождение, детство, юность, ранняя зрелость, зрелость, полная зрелость, старение, обновление. Кроме того, существует немало подходов к типологизации разновидностей развития туристских предприятий. Однако, учитывая существование разнообразных взглядов к пониманию природы развития в целом, возникает необходимость в разработке типологии его разновидностей в разрезе каждого подхода.

В то же время диагностика течения промежуточного развития важна с позиции мониторинга количественных и качественных преобразований в деятельности организации, а также оценки потенциала достижения ожидаемых целей в различных сферах деятельности. При этом объективным признаком для классификации видов туристского предприятия в соответствии с системным подходом является уровень охвата развитием объектов, который предусматривает выделение системного и элементного развития.

Системное развитие предполагает осуществление взаимосвязанных преобразований на всех уровнях и по всем функциональным сферам туристского предприятия. То есть речь идет о комплексных организационных изменениях, касающихся всех направлений деятельности, которые являются взаимообусловленными и взаимодействующими.

Элементное развитие касается не всего туристского предприятия в целом, а только конкретных его видов деятельности, подразделений, лиц, рынков, туристских услуг, процессов, операций и тому подобное.

Такое развитие является более локальным, то есть оно не касается всех сфер и направлений деятельности туристского предприятия, характеризуется трансформациями более низкого уровня, не может иметь необратимых последствий для деятельности туристского предприятия. Стоит отметить, что элементное развитие должно реализовываться в контексте достижения общеорганизационных целей и должно быть неотъемлемой составляющей системного развития, формируя для него основы и предпосылки.

По первопрочине стоит выделять целенаправленное и органическое развитие, что связано с такими свойствами любой системы, как целеустремленность и саморазвитие. Все туристские предприятия в процессе своей деятельности преследуют определенный комплекс (портфель) целей стратегического и тактического уровня, которые формируют ориентиры для их развития. Соответственно, любые управленческие решения, принимаемые на институциональном, управленческом и техническом уровнях управления, подчиняются установленным целям.

Следовательно, целенаправленное развитие основывается на системе проектных представлений и визуализаций ожидаемых в перспективе параметров и характеристик туристского предприятия. Органическое развитие, в отличие от целенаправленного, основывается на стремлении всех элементов, подсистем в процессе их взаимодействия и взаимовлияний меняться, улучшаться и переходить на новые уровни. Таким образом, органическое развитие не направлено на достижение конкретных целей, оно связано с характерными для любой системы внутренне-обусловленными изменениями, ориентированными на улучшение имеющегося положения вещей.

Туристское предприятие в рамках системного подхода может развиваться многовекторно. Моновекторное развитие предполагает движение туристского

предприятия по единой ключевой траектории в пределах выбранного вектора развития. Такое развитие может быть характерно только для малых узкоспециализированных туристских компаний, которые нацеливаются на рост объемов собственной деятельности в определенных условиях функционирования [5, 7].

Подавляющему большинству туристских предприятий характерно многовекторное развитие, которое нацелено на одновременные (параллельно-последовательные) преобразования во всех ключевых сферах функционирования. При этом приоритетность таких преобразований для каждого туристского предприятия будет существенно отличаться, что связано с ключевыми двигателями такого развития и имеющимся состоянием по разным направлениям деятельности.

В современных условиях туристские предприятия все большее внимание акцентируют на многовекторном развитии, дающем возможность развиваться им системно, комплексно, многогранно, учитывая весь сложный спектр взаимовлияний и взаимодействий со стейкхолдерами (собственниками, работниками, потребителями, финансово-кредитными учреждениями, страховыми, транспортными, юридическими, аудиторскими компаниями).

Кроме того, по уровню стабильности целесообразно выделять стабильное и ситуационное развитие. Стабильное развитие предполагает осуществление на туристском предприятии запланированных трансформаций в соответствии с установленными целями и поэтапное достижение ожидаемых параметров без существенных корректив и изменения векторов реализации организационных изменений.

Такое развитие может реализовываться при двух условиях: при наличии стабильной и прогнозируемой среды функционирования, которая способствует развитию туристских предприятий в выбранном направлении; при наличии достаточно мощных позиций у туристских предприятий на рынке, их олигопольного положения, возможности влиять на внешнюю среду функционирования и не адаптироваться к ее изменениям.

Таким образом, стабильное развитие характеризуется высоким уровнем определенности, требует соответствующих предпосылок, а также является наиболее желательным и благоприятным для любого туристского предприятия. Кроме того, ситуационное развитие связано, прежде всего, с влиянием определенного набора обстоятельств (ситуации) на деятельность туристского предприятия и необходимостью изменять собственные параметры, стратегические и тактические ориентиры в соответствии с влиянием факторов внешней и внутренней среды.

Такое развитие обычно характерно для высокодинамичной и изменчивой среды функционирования, параметры которой сложно спрогнозировать, а также для малых и средних туристских предприятий, которые не способны сопротивляться влиянию факторов внешней и внутренней среды, и вынуждены адаптироваться и ориентироваться на них при планировании собственного развития.

В рамках ситуационного подхода разновидности развития также следует подразделять на стихийное и управляемое по признаку управляемости. Стихийное развитие тесно связано с ситуационностью в функционировании туристского предприятия, поскольку оно характеризуется изменением целей, векторов и характера преобразований под влиянием разнообразных обстоятельств без соответствующего управленческого влияния. Такая разновидность развития не является распространенным явлением и характерна для тех туристских предприятий, которым присуща неэффективная система менеджмента, менеджеры которых не выступают лидерами и не используют действенные формы власти для обеспечения влияния на управляемую подсистему, руководители которых не принимают оптимальные решения по обеспечению развития туристского предприятия, владельцы которых преследуют цели по дальнейшему банкротству или ликвидации.

Управляемое развитие, в отличие от стихийного, является следствием реализации комплекса управленческих решений в сфере определенных трансформационных целей и очерченного вектора

развития. Это развитие предусматривает поэтапную реализацию системы мероприятий, направленных на достижение определенных параметров в различных сферах функционирования туристского предприятия. Стоит заметить, что управляемость развития тоже может существенно отличаться. Дело в том, что для отдельных туристских предприятий, на которых преобладает диктаторский стиль руководства, характерно жестко-управляемое развитие, поскольку все изменения реализуются целевым образом, планомерно и контролируемо, соответственно, все отклонения тоже прорабатываются и обеспечивается управляемое реагирование на них.

Либерально-управляемое развитие является противоположностью жестко-управляемому, и оно заключается в нацеленности на результат, а не на процесс. При такой разновидности развития менеджеры туристского предприятия обосновывают и устанавливают стратегические и тактические цели по развитию, но пути достижения этих целей подчиненные выбирают самостоятельно.

При наличии существенных отклонений от ожидаемых результатов руководители вмешиваются и в процессы развития. Для подавляющего большинства туристских предприятий характерно управляемое развитие, которое предусматривает четкое установление руководством результирующих параметров развития и систематическое влияние на процессы трансформаций по определенным контрольным точкам, что позволяет обеспечивать необходимые организационные изменения.

По интенсивности стоит выделять постепенное и кардинальное развитие. Постепенное развитие характеризуется наличием четких стадий преобразований, каждая из которых отражает совершенствование деятельности туристского предприятия по отдельным параметрам. Кардинальное развитие имеет целью существенные преобразования на туристском предприятии, что существенно меняет его имеющееся состояние и потенциал, а также требует комплексных изменений в различных сферах деятельности.

Постепенное и кардинальное развитие обусловлены влиянием факторов

среды, то есть ситуационным фактором, а сила и масштабность влияния системы внешних и внутренних факторов способны превратить постепенное развитие в кардинальное, или наоборот – притормозить на определенном этапе кардинальное развитие и перейти к постепенному. В рамках динамического подхода выделение разновидностей развития туристского предприятия является наиболее целесообразным в пределах следующих признаков: результативность преобразований, непрерывность, источник изменений.

По результативности преобразований развитие туристского предприятия делится на прогрессивное и регрессивное. Прогрессивное развитие характеризуется положительными изменениями в деятельности туристского предприятия в течение определенного периода времени и его переходом на лучший качественно-количественный уровень, что отражается, в частности, ростом доли рынка, объемов реализации, доходности, инвестиционной привлекательности, конкурентоспособности туристских услуг, производительности, капиталоотдачи.

Регрессивное развитие обуславливает ухудшение параметров функционирования, которые связаны со сворачиванием деятельности, уменьшением ее масштабов, потерей рынков и потребителей. Каждое туристское предприятие на протяжении своего функционирования проходит сквозь прогрессивное и регрессивное развитие, которые являются неотъемлемыми этапами его жизненного цикла. Важно то, как туристское предприятие ведет себя на этапе регрессивного развития, и способно ли оно максимально использовать собственный потенциал, а также найти пути перехода к прогрессивному развитию.

По непрерывности можно выделить непрерывный и интервальный типы разновидностей развития. Непрерывное развитие еще называют перманентным, и оно предполагает постоянную реализацию определенных локальных изменений на туристском предприятии. Такой тип развития характерен для нестабильных условий, связан с высоким уровнем динамичности среды функционирования и острой конкуренцией на рынке. Интервальное развитие предполагает

определенные трансформации, разнесенные во времени.

Этот вариант развития возможен в различных ситуациях: при расписанном графике поэтапных трансформаций на пути достижения стратегических целей; при технологической необходимости в реализации определенных организационных изменений; при наличии ресурсных ограничений, обуславливающих интервальные трансформации и тому подобное.

В контексте динамического подхода важно идентифицировать источники изменений на туристских предприятиях, обуславливающих возникновение эндогенного или экзогенного развития [8, 15]. При различных ситуациях развитие является результатом определенного толчка из среды функционирования. В подавляющем большинстве туристских предприятий, как свидетельствует практика, существенные трансформации происходят под влиянием внешних факторов (обострение конкуренции, изменение нормативно-правовой базы, возникновение и вывод на рынок инновационных туристских услуг), предопределяя экзогенное развитие. Эндогенное развитие вызвано с влиянием факторов внутренней среды, прежде всего, с решениями собственников, предложениями персонала компании, устареванием технологических процессов, ненадлежащими условиями труда и тому подобное.

В этих условиях классификация разновидностей развития по системным, ситуационным, динамическим и процессным подходам отражает приоритетные характеристики развития туристских предприятий в контексте многовекторных аспектов его проявлений. Несмотря на значительное разнообразие видов развития, для каждого туристского предприятия можно идентифицировать присущие виды, отражающие ключевые ориентиры и параметры его развития. Сложившаяся типология видов развития по разным подходам создает возможности для понимания основных направлений, характеристик, сфер, объектов, источников и результатов развития.

Поэтому на современном этапе туристским предприятиям недостаточно адаптироваться к динамическим изменениям среды функционирования,

так как возникает необходимость в опережении таких изменений, антиципативном управлении на принципах использования слабых сигналов. Такие условия кардинально меняют существующие подходы к обеспечению развития туристских предприятий в контексте формирования приоритетов многовекторности организационных преобразований, основывающихся на гармонизации внутренних и внешних изменений по всем ключевым сферам функционирования.

То есть, управленческие решения на разных уровнях туристского предприятия должны быть взаимосогласованными по ожидаемым преобразованиям в финансовой, сервисной, логистической, управленческой, кадровой, маркетинговой, инновационной и другой деятельности. Учитывая это, возникает потребность в выделении ключевых признаков и особенностей многовекторного развития туристских предприятий как объективной необходимости выживания их на рынке и удержания собственных позиций в условиях кризиса.

В контексте классификации типов развития туристского предприятия по признаку направления можно выделить многовекторное развитие, направленное на достижение комплекса различных целей в различных сферах функционирования. При этом можно рассматривать моновекторное, многовекторное и фронтальное развитие. Моновекторное и многовекторное развитие предполагают наличие соответствующего количества векторов. Под фронтальным развитием можно понимать такое развитие, при котором существует несколько векторов, которые являются однонаправленными или непротиворечивыми и охватывают все функциональные подсистемы туристского предприятия или его поведение на разных рынках.

По критерию комплексности изменений можно различать монопроектный (реализация локальных проектов без существенного влияния на деятельность туристского предприятия), моносферный (предусматривает реализацию одного или нескольких проектов в пределах одной сферы деятельности туристского предприятия), многосферный (имеет целью изменения одновременно

или последовательно в нескольких сферах деятельности туристского предприятия) и холическое развитие туристского предприятия (существенные преобразования в целом, при котором следующее состояние значительно отличается от предыдущего).

Приведенная позиция автора является дискуссионной, поскольку многовекторное и фронтальное развитие являются взаимоисключающими, а многосферное развитие отвечает по характеристикам многовекторному. При этом необходимость рассмотрения векторности в развитии туристского предприятия связана с природой развития. Вектор нами рассматривается в общем значении как основное направление развития какого-либо процесса, явления, деятельности; а в математическом значении – как отрезок прямой линии определенной длины и направления. В дальнейшем данное понятие получило распространение в физике, экономике, политологии и других науках.

В частности, имеется целый раздел математики, который изучает векторы – векторная алгебра, которая связана, прежде всего, с распределением всех величин на скалярные и векторные. При этом скалярные величины можно описать одним числом, а векторные величины характеризуются направлением. Таким образом, каждый вектор имеет свое начало, конец, длину и направление.

В то же время любое развитие туристского предприятия тоже нельзя описать скалярными величинами, поскольку оно имеет начало, конец, направление движения, продолжительность осуществления, что обуславливает необходимость его рассмотрения, исходя из векторной природы. По направлению развитие делится на моновекторное и многовекторное. При этом моновекторное развитие характерно лишь для малых узкоспециализированных туристских предприятий. Для более 98 % туристских предприятий присуще именно многовекторное развитие, которое отражает и учитывает весь спектр преобразований по видам, направлениям и сферам их деятельности, поэтому именно эта разновидность развития вызывает особый интерес с методологической, методической и практической точек зрения.

Выполненные исследования позволяют предложить рассматривать под многовекторным развитием туристского предприятия процесс системных преобразований во всех неотъемлемых функциональных сферах субъекта хозяйствования, что обуславливает его переход на качественно новое, более совершенное состояние. Визуально многовекторное развитие можно отобразить как процесс, характеризующий декомпозиционное развитие по различным видам деятельности, но в то же время предусматривающий переход туристского предприятия на кардинально новый уровень функционирования, отличающийся от имеющегося повышением эффективности и результативности работы, достижением стратегических показателей и прогрессивными трансформациями.

При этом многовекторное развитие призвано кардинально изменить параметры функционирования туристского предприятия, обеспечить коренные преобразования в различных сферах его функционирования, достичь более совершенных характеристик, повысить конкурентоспособность. Учитывая это, определенные организационные изменения локального характера, которые не обуславливают существенных преобразований в функциональных сферах туристского предприятия, рассматриваются нами как составляющие моновекторного развития.

Стоит также заметить, что многовекторность предполагает обязательное выделение доминирующих векторов развития (например, технологический, сервисный, маркетинговый) и следственных векторов (управленческий, кадровый), требующих изменений вследствие реализации преобразований по доминирующим сферам.

Учитывая функциональное назначение многовекторного развития нами выделены его ключевые признаки:

1. Наличие преобразований в ключевых функциональных сферах туристского предприятия. Речь идет о том, что при многовекторном развитии трансформации реализуются в сервисной, технологической, логистической, управленческой, маркетинговой, инновационной, внешнеэкономической, инвестиционной, финансовой и других сферах ту-

ристских предприятий, то есть изменения касаются всех видов деятельности и ключевых подразделений.

2. Наличие доминирующих и следственных векторов развития. Закономерно, что преобразования по разным направлениям деятельности туристских предприятий происходят в определенном последовательно-параллельном формате с учетом их приоритетности и взаимозависимости. В частности, выход на новый рынок может потребовать обновления потребительских характеристик туристских услуг в соответствии с потребностями потребителей, что обусловит изменения в технологических процессах и сервисных параметрах, а в дальнейшем будет формировать необходимость в обучении персонала, в изменении маркетинговой политики. Все это потребует надлежащего ресурсного обеспечения. Стоит заметить, что развитие различных сфер функционирования туристского предприятия может осуществляться синхронно на основе итеративного согласования изменений, однако интенсивность, характер и масштабность развития будет отличаться по каждой сфере с выделением первичных и вторичных сфер.

3. Гармоничность преобразований. Многовекторность позволяет обеспечить органические изменения по всем ключевым сферам туристского предприятия с учетом динамики внешней и внутренней среды. Таким образом, речь идет не о локальных или точечных преобразованиях, а о комплексе разнонаправленных мер, нацеленных на становление качественно нового уровня функционирования. Характеристика гармоничности напрямую связана со сбалансированностью развития, то есть обеспечением баланса между ключевыми сферами и видами деятельности при осуществлении преобразований, обеспечением достижения как финансовых, так и нефинансовых (социальных, технологических, рыночных) целей туристского предприятия.

4. Обеспечение прогрессивной трансформации деятельности туристского предприятия. Развитие ради развития не имеет смысла, следовательно, преобразования в различных сферах деятельности должны быть экономически

обоснованными, повышать эффективность и финансовую результативность функционирования туристского предприятия, создавать новые конкурентные преимущества, формировать инвестиционную привлекательность, использовать имеющийся потенциал и наращивать его. Речь идет о том, что многовекторное развитие должно приобретать характеристики прогрессивных преобразований, которые направлены на существенное улучшение параметров по различным видам деятельности по сравнению с точкой отсчета.

5. Целеустремленность и действенность изменений. Многовекторные трансформации должны соответствовать стратегическим и тактическим планам туристского предприятия, способствовать реализации установленных целей, направляться на ощутимые преобразования, прогрессивно изменяющие параметры функционирования туристского субъекта во времени и пространстве. При этом каждый вид деятельности развивается по собственному вектору, который определяет направление, продолжительность, масштабность преобразований и соответствует установленным целям. В этом контексте приоритетом является обеспечение согласованности и совместимости между стратегическими и тактическими целями, чтобы векторы развития были однонаправленными и в комплексе определяли интегральный вектор организационного развития.

6. Инновационность преобразований. Переход на новый количественно-качественный уровень функционирования может происходить только на основе внедрения управленческих, технологических, продуктовых или других инноваций, которые, в противовес конкурентам, позволяют туристскому предприятию получить более высокий уровень результативности и эффективности функционирования, а также сформировать уникальность туристских услуг.

При этом речь идет о разработке или внедрении новых видов туристских услуг, современных технологий (или отдельных технологических процессов), внедрении управленческих инструментов, позволяющих повысить эффективность функционирования туристских предприятий (бюджетирования, сбалан-

сированной системы показателей, системы диагностики, системы управления по показателям KPI, системы грейдов в мотивировании работников, бенчмаркинга, реинжиниринга бизнес-процессов, коучинга, аутсорсинга, интегрированных управленческих систем).

7. Синергизм изменений. Реализация комплекса взаимосвязанных и взаимозависимых мероприятий по ключевым направлениям деятельности туристского предприятия должна направляться на получение синергетического эффекта, то есть роста уровня совокупной эффективности и результативности функционирования вследствие осуществления системных, а не единичных изменений. Достигнутый совокупный синергический эффект вследствие реализации преобразований по разным направлениям деятельности субъекта хозяйствования является показателем продуманности, обоснованности и результативности многовекторного развития.

8. Масштабность трансформации туристского предприятия. Учитывая, что многовекторное развитие касается всех ключевых подсистем функционирования туристского предприятия в контексте реализации системных организационных изменений, такие трансформации ощутимы и предполагают очевидный рост туристского предприятия в рамках его жизненного цикла. Таким образом, многовекторные изменения не могут быть незаметными, для них характерен эффект масштаба. Такой эффект сопровождается достижением экономии на условно-постоянных затратах, повышением производительности труда, фондоотдачи, капиталоотдачи, рентабельности сервисной деятельности, а также реализации экономической устойчивости и защищенности на туристском предприятии.

9. Управляемость. Многовекторное развитие не может происходить хаотично или инерционно, для него характерна обоснованная плановость в стратегическом и тактическом измерениях, надлежащий уровень организационного и мотивационного обеспечения, контролируемость и регулируемость трансформаций, поскольку определенные отклонения могут сместить приоритетный вектор развития. Такой подход тре-

бует жесткого управляемого развития, то есть предполагает существенную роль менеджеров институционального, управленческого и технического уровней управления в обеспечении поэтапных организационных изменений.

Управленческое воздействие необходимо ввиду масштабности и сложности трансформаций, определяемых многовекторным развитием, оно также связано с необходимостью обеспечения координационной функции по различным векторам преобразований. При этом приобретает важность компетентность, квалификация, лидерские, интеллектуальные и организационные способности, профессионализм, ответственность, стратегическое мышление, опыт аппарата управления, который непосредственно определяет направления трансформаций и пути достижения целей.

10. Системная локализация. Предусматривает, что трансформация касается туристского предприятия в целом, а не его отдельных подразделений, видов деятельности, бизнес-процессов, работников, то есть речь идет о реализации организационных изменений высокого уровня с последующей декомпозицией на все уровни. Таким образом, каждая подсистема туристского предприятия, основываясь на общеорганизационных целях, вносит свой вклад в их достижение путем реализации мероприятий локального уровня, которые имеют влияние на деятельность туристского предприятия в целом.

11. Нарастивание потенциала туристского предприятия. Потенциал туристского предприятия – это совокупность его возможностей в определенных

пространственно-временных условиях. Развитие туристского предприятия может направляться на исчерпание имеющегося потенциала или на его приумножение. Исчерпание потенциала предполагает дальнейшее возникновение рецессионных явлений в деятельности туристского предприятия, а наращивание потенциала связано с таким характером трансформаций, создающих для туристского предприятия дополнительные новые возможности.

Выводы

Подводя итоги, можно отметить, что многовекторное развитие нацелено именно на воспроизведение и создание нового потенциала, ведь оно основывается на принципах антисипативности. При этом потенциал туристского предприятия может быть собственным (имеющиеся ресурсы, имущество, технологии, кадровый состав) и привлеченным (наличие предпосылок для привлечения инвестиций, кредитов, внедрения инноваций).

Привлеченный потенциал напрямую связан с собственным потенциалом, поскольку: финансово-кредитные учреждения предоставляют кредиты только кредитоспособным туристским предприятиям, которые имеют в необходимом объеме для залога недвижимое имущество; инвесторы вкладывают средства в инвестиционно-привлекательное туристское предприятие, характеризующееся товарной, имущественной, административной, финансово-экономической, социальной, партнерской, имиджево-брендовой и логистически-территориальной привлекательностью.

Библиографический список

1. Алиева Э.Ф., Стефаненко М.Н. Пути развития туристско-рекреационного потенциала Республики Крым // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. 2023. № 1 (79). С. 54-57.
2. Бакаева Н.В., Симакова П.А. Модель пространственной организации туристических кластеров в малых исторических городах России // Биосферная совместимость: человек, регион, технологии. 2023. № 1 (41). С. 16-28.
3. Девятьярова И.П. Оценка качества услуг туристского // Гостиничное дело. 2023. № 4. С. 194-202.
4. Кожина В.О., Лебедева О.Е. Формирование информационно-аналитического обеспечения малого предпринимательства // Экономика и предпринимательство. 2017. № 10-2 (87). С. 444-447.

5. Лебедев К.А. Повышение эффективности производства сливочного масла в Крыму // Экономика и управление. 2002. № 1. С. 18-19.
6. Лебедев К.А. Эффективность и конкурентоспособность предпринимательских структур АПК Крыма на зарубежных рынках: теоретико-методологические и практические аспекты. Симферополь, 2008. 116 с.
7. Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования рынка молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 193. С. 168-171.
8. Лебедева О.Е. Теоретические аспекты формирования продовольственного рынка // Научные труды Южного филиала Национального университета биоресурсов и природопользования Украины «Крымский агротехнологический университет». Серия: Экономические науки. 2010. № 128. С. 238-245.
9. Нарбут В.В. Туриндустрия России: последствия пандемии COVID-19 // Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 1. С. 52-60.
10. Скабеева Л.И., Авилова Н.Л. Индекс гостеприимства как оценка эффективности развития индустрии туризма и гостеприимства в регионах России // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 1 (103). С. 192-200.
11. Тарасенко Э.В., Розанова Т.П., Кошелева А.И., Астафьева О.А. Маркетинг дестинаций в контексте инвестиционного анализа гостиничных объектов и туристско-рекреационных кластеров // Креативная экономика. 2023. Т. 17. № 4. С. 1477-1492.
12. Титова М.П., Лиханова В.В. Инновационная деятельность туристского предприятия // Туризм: право и экономика. 2023. № 1. С. 2-6.
13. Фролова Е.А., Коренко Ю.М. Повышение инвестиционной привлекательности туристских регионов России // Инновации и инвестиции. 2023. № 3. С. 18-20.
14. Юдина Е.В., Лебедев К.А. Совершенствование управления туристскими предприятиями на региональном уровне // Экономика и предпринимательство. 2017. № 12-2 (89). С. 200-203.
15. Nikazachenko A.L., Yudashkina E.E., Vlasov G.V., Novikova V.V., Lebedev K.A. Modern approaches to assess tourism industry-related environment // Journal of Environmental Management and Tourism. 2018. Vol. 9. № 2 (26). P. 298-303.
16. Zavalko N.A., Kozhina V.O., Kovaleva O.P., Kolupaev R.V., Lebedeva O.Ye. System approach to diagnostics and early prevention of a financial crisis at an enterprise // Journal of Applied Economic Sciences. 2018. Vol. 13. № 1 (55). P. 84-88.