

УДК 338.482

## **Формирование системы управления изменениями как фактора конкурентоспособности организаций сферы туризма**

**Рындач Марина Алексеевна**

Кандидат экономических наук,  
Доцент кафедры менеджмента и туристского бизнеса,  
Гуманитарно-педагогическая академия,  
Крымский федеральный университет им. В.И. Вернадского,  
95000, Российская Федерация, Симферополь, пр. Вернадского, 4;  
e-mail: red@krvestnik.ru

### **Аннотация**

В статье рассмотрены проблемы управления изменениями в туристской организации в условиях динамично развивающегося рынка. Приведены основные тенденции туристского рынка, специфические факторы конкурентоспособности туристских организаций в этих условиях. Рассмотрены элементы системы управления изменениями, инструменты реагирования на внешние и внутренние изменения. Проведен анализ системного подхода к управлению изменениями и направлений эффективных управленческих и производственных процессов. Конкурентоспособность организаций в сфере туризма в современных условиях динамичны изменений внешней и внутренней среды в значительной степени зависит от формирования эффективной системы управления изменениями. Система строится на иерархически упорядоченном и целенаправленном комплексе взаимосвязанных элементов, который обеспечивает поддержание жизнедеятельности предприятия в условиях динамичных изменений. При формировании стратегии туристской организации необходимо учитывать элементы в системе изменений и планировать механизмы развития, которые определяют способ перехода организации из текущего состояния в будущее с учетом системы динамического равновесия.

### **Для цитирования в научных исследованиях**

Рындач М.А. Формирование системы управления изменениями как фактора конкурентоспособности организаций сферы туризма // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2017. Том 7. № 7А. С. 165-172.

**Ключевые слова**

Туристские организации, система управления изменениями, конкурентоспособность в сфере туризма, системный подход, эффективное управление.

**Введение**

Одна из главных особенностей развития туризма – неравномерное распределение туристских потоков в разных регионах и странах. Туристские потоки сконцентрированы в нескольких регионах земного шара, их движение имеет в основном интеграционный характер. [Полещук, 2012, 176]

Стремительно растущая туристическая индустрия в будущем потребует еще больших потоков, оборота и обновления информации для оповещения своих целевых рынков о новых возможностях и продуктах. Потребителю в этих условиях, потребуется точная и полная информация о продукте и доступные технологические возможности получения, обработки, комбинирования и передачи информации с автоматической обратной связью, с другой стороны. [Мошняга, 2013, 21]

Забываясь о конкурентоспособности и о выживании, организация сферы туризма должна постоянно мониторить спрос и предложения на рынке, изменения в условиях страхования, финансовой поддержке, государственном регулировании. Система управления изменениями становится необходимым условием эффективного управления туристской организацией.

Под системой управления изменениями на предприятии будем понимать иерархически упорядоченный и целенаправленно действующий комплекс взаимосвязанных элементов, обеспечивающий поддержание жизнедеятельности предприятия в условиях меняющейся внешней среды за счет перехода в качественно новое состояние.

Инструментарий системы управления изменениями на предприятии представим через системную модель, включающую в себя следующие взаимосвязанные элементы:

- 1) представление о текущем состоянии организации;
- 2) способ определения и фиксации желаемого состояния в будущем;
- 3) источники и механизм развития, которые определяют способ перехода («перевода»)

организации из текущего состояния в будущее [Ахсалба, 2007, 88].

**Конкурентоспособность в сфере туризма: системный подход**

Системный подход позволяет выделить структурный особый пространственный образ составляющих элементов организации. В системе управления изменениями следует учитывать фактор времени, поэтому следует апеллировать понятием пространственно-временной образ туристской организации.

Пространственно-временной образ организации есть динамическое равновесие системы управления. Туристская организация представляет собой искусственно-естественное образование, включающее личное и безличное, упорядоченное и хаотичное, объединяя искусственные и естественные процессы, динамично развивая их под воздействием факторов окружающей среды. Искусственное – в том смысле, что организации создаются для решения определенных проблем, достижения определенных целей, формируются, конструируются, собираются по определенным схемам и правилам. А естественные – в том плане, что любая безличная, формально построенная структура наполняется людьми, начинает жить собственной жизнью, формирует свои правила поведения, часто противостоящие формальной структуре и нормам взаимодействия. Эти две части организации представляют коллектив организации, который формирует качественный ее образ. Обе части организации связаны между собой циклами развития, обратной связью. Каждая часть организации сама находится в динамическом равновесии как результате циклов положительной и отрицательной обратной связи в деятельности туристской организации [Парахина, 2011, 153]

Управление организационными изменениями означает внешнее воздействие и предполагает определение желаемого состояния, отличного от естественного, средств его достижения и, собственно, перевод системы в это желаемое состояние (т.е. изменение организации). В этом случае движущей силой выступает руководитель, который воздействует на человеческие ресурсы для достижения целей организационных изменений [Смирнов, 2013, 74].

Для поддержания рыночной устойчивости туристской организации необходима система управления, которая способна диагностировать текущее состояние организации и разрабатывать мероприятия по достижению целей. К основным задачам на данном уровне будут относиться задачи, отмеченные выше, а также, задачи, направленные на сохранение и развитие конкурентных преимуществ организации за счет использования новых форм организационной деятельности, современных информационных технологий, исследования и удовлетворение потребительских предпочтений клиентов организации, использование подхода B2B, стимулирование и продуктивного трудового поведения персонала.

Система управления изменениями должна обеспечивать эффективное управление развитием туристской организации. Организация может сохранять устойчивость в нестабильной рыночной среде, в том случае, если менеджмент имеет возможность использовать систему динамического равновесия, т.е. применять адекватные управленческие решения при разнообразных воздействиях внешних и внутренних факторов, при невмешательстве в процесс управления. В ситуации невмешательства изменения в организации тоже происходят, но они происходят под воздействием внутренних движущих сил. В сфере туризма движущими силами изменений в большинстве случаев выступает человеческий фактор. При этом, сплоченный, мотивированный коллектив способен самостоятельно демонстрировать серьезные достижения,

---

осуществляя позитивные изменения в организации.

В ходе реализации изменений недостаточно отслеживать выполнение запланированных мероприятий, важно обеспечить достижение целей преобразований с наименьшими потерями, как для отдельных сотрудников, так и для организации в целом. Поэтому туристскому предприятию, прежде всего, следует обеспечить управляемость преобразований. Для этого следует организовать непрерывный мониторинг и оценку хода и результатов достигнутого, разработать систему мер реагирования на отклонения от намеченной цели и внесения соответствующих корректировок. К числу наиболее распространенных проблем, с которыми сталкиваются организации при реализации проектов и программ изменений, можно отнести рассогласование стратегии и текущей деятельности, низкая оперативность реагирования; ненадежность информации, низкий уровень анализа, предшествующий принятию управленческих решений, нехватка времени и ресурсов.

Реализация изменений редко происходит в точном соответствии с заранее разработанным планом, что обусловлено как минимум тремя обстоятельствами. С одной стороны, в процессе подготовки изменений невозможно учесть и предусмотреть все многообразие действующих в организационной системе сил, поэтому в ходе осуществления перемен могут проявиться неучтенные факторы, силу действия которых недооценили. С другой стороны, в изменчивой среде современного бизнеса изменение скорости развития отдельных тенденций как внешней, так и внутренней среды туристской организации, появление новых и неожиданных ситуаций является скорее правилом, чем исключением, что вызывает необходимость постоянного корректирования планов и стратегии поведения организации на туристском рынке.

Потребность в изменении и пересмотре планов диктуется и тем обстоятельством, что в процессе осуществления изменений происходит обучение сотрудников туристской организации, их групп и всей организации, поэтому организационная система «вырастает» из исходных планов. Более глубокое понимание происходящего требует корректировки этих планов.

При разработке стратегии организации сферы туризма осуществляется интеграция целей изменений в составляющие сбалансированной системы показателей. Выделяют такие составляющие:

- стратегические цели, выраженные в финансовых показателях;
- предложение потребительной ценности клиентам, обеспечивающее достижение финансовых целей;
- совершенствование внутренних бизнес-процессов для обеспечения реализации финансовых и клиентских целей;
- обучение и развитие организационной системы и сотрудников предприятия для достижения целей, сформулированных в первых трех составляющих [Нивен, 2010, 128].

Особенности туристской сферы предопределяют такие направления эффективной деятельности в условиях динамичных изменений как стратегический менеджмент, реструктуризация, маркетинг, информационные коммуникации и управление человеческими ресурсами. В современных условиях динамичного рынка успеха добиваются лишь те компании, которые способны создавать и реализовывать долговременные стратегии. При разработке стратегии организаций туристской сферы необходим анализ нестабильности внешней среды, конкурентоспособности предоставляемых услуг, уровня качества услуг согласно мировым стандартам, оценка затрат на предоставление услуг.

Стратегия организаций туристской сферы в условиях динамичных изменений включает следующие направления:

- меры по повышению имиджа организации,
- меры по улучшению качества предоставляемых услуг,
- анализ роста и спада объемов продаж,
- активные поиски новых регионов сбыта,
- введение гибкой системы изменения цены при предоставлении услуги.

Следует отметить необходимость комплексного сочетания эффективности и низкозатратности рекламных мероприятий и всей системы продвижения турпродукта. Успех работы любого предприятия зависит от качества принимаемых решений. Предприятия сферы туристских услуг, основываясь на своих специфических особенностях, требуют, с одной стороны большой стандартизации принимаемых решений, с другой стороны – гибкости и оперативности, индивидуализации принимаемых решений в условиях динамичных изменений на стратегическом и тактическом уровне. Стратегический уровень – знания в долгосрочной перспективе, которые дают возможность подготовиться к переменам макросреды. Тактический уровень – знания, необходимые для каждодневной деятельности (использование шансов, удовлетворение спроса и т.п.), дают возможность приспособиться к конкурентному окружению.

## **Заключение**

Конкурентоспособность организаций в сфере туризма в современных условиях динамичны изменений внешней и внутренней среды в значительной степени зависит от формирования эффективной системы управления изменениями. Система строится на иерархически упорядоченном и целенаправленном комплексе взаимосвязанных элементов, обеспечивающий поддержание жизнедеятельности предприятия в условиях динамичных изменений. При формировании стратегии туристской организации необходимо учитывать элементы в системе изменений и планировать механизмы развития, которые определяют способ перехода организации из текущего состояния в будущее с учетом системы динамичного равновесия.

---

## Библиография

1. Ахсалба А.Г. Самообразование менеджера в условиях корпоративного обучения в сфере гостеприимства: дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2007. 220 с.
2. Леонидова Е.Г. Развитие внутреннего туризма в регионе // Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. 2017. №2 (50). С.271-283.
3. Минаев В.А., Рассохина Т.В., Сеселкин А.И. Российский рынок сельского туризма: современное состояние, факторы устойчивого развития, особенности управления // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2015. №1. С.5-13.
4. Молчанова Н.В. Training of tourism industry in regional universities // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. 2016. №1. С.21-26.
5. Мошняга Е.В. Основные тенденции развития туризма в современном мире // Вестник РМАТ. 2013. №3 (9). С.20-34.
6. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов. Днепр.: Баланс-Клуб, 2010. 328 с.
7. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент. М.: КНОРУС, 2011. 213 с.
8. Полещук Н.И. Основные тенденции развития туризма // Мировые экономические процессы. 2012. № 6. С. 176-179.
9. Смирнов Э.А. Теория организации. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 248 с.
10. Пospelовский Д.В., Залывский Н.П. Интегрированные маркетинговые стратегии в деятельности туристских предприятий // Вестник Северного (Арктического) федерального университета. Серия: Гуманитарные и социальные науки. 2014. №3. С.117-122.

### **Creation of the management system of changes as a factor of competitiveness tourism organizations**

**Marina A. Ryndach**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Department of Management and tourism,  
Academy of Humanities and Pedagogy,  
Crimean Federal University,  
95000, 4, Vernadskogo ave., Simferopol, Russian Federation;  
e-mail: red@krvestnik.ru

---

**Abstract**

The article considers the problems of managing changes in a tourist organization in the conditions of a dynamically developing market. The main tendencies of the tourist market, specific factors of competitiveness of tourist organizations in these conditions are given. The elements of the change management system, the tools for responding to external and internal changes are considered. Caring about competitiveness and survival, the organization of the tourism industry must constantly monitor demand and supply in the market, changes in terms of insurance, financial support, state regulation. The change management system becomes a necessary condition for effective management of the tourist organization. The analysis of the system approach to management of changes and directions of effective administrative and industrial processes is carried out. The competitiveness of organizations in the sphere of tourism in modern conditions is dynamic; changes in the external and internal environment largely depend on the formation of an effective change management system. The system is built on a hierarchically ordered and purposeful set of interrelated elements that ensures the sustainability of the enterprise in the conditions of dynamic changes. When forming the strategy of a tourist organization, it is necessary to take into account the elements in the system of changes and to plan the development mechanisms that determine the way the organization moves from the current state to the future taking into account the dynamic equilibrium system.

**For citation**

Ryndach M.A. (2017) Formirovanie sistemy upravleniya izmeneniyami kak faktora konkurentosposobnosti organizatsii sfery turizma [Creation of the management system of changes as a factor of competitiveness tourism organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 7(7A), pp. 165-172.

**Keywords**

Tourist organizations, change management system, tourism competitiveness, system approach, effective management.

**References**

1. Akhsalba A.G. (2007) *Samoobrazovanie menedzhera v usloviyakh korporativnogo obucheniya v sfere gostepriimstva. Doct. Dis.* [Self-education of the manager in the conditions of corporate training in the field of hospitality. Doct. Dis.]. Kazan.
2. Leonidova E.G. (2017) Razvitie vnutrennego turizma v regione [Development of domestic tourism in the region]. *Ekonomicheskie i sotsial'nye peremeny: fakty, tendentsii, prognoz* [Economic and social changes: facts, trends, forecast], 2 (50), pp. 271-283.
3. Minaev V.A., Rassokhina T.V., Seselkin A.I. (2015) Rossiiskii rynek sel'skogo turizma: Creation of the management system of changes as a factor of competitiveness tourism...

- 
- современное состояние, факторы устойчивого развития, особенности управления [Russian market of rural tourism: the current state, the factors of sustainable development, management features]. *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa* [Bulletin of the Association of Tourism and Service Universities], 1, pp. 5-13.
4. Molchanova N.V. (2016) Training of tourism industry in regional universities. *Vestnik assotsiatsii vuzov turizma i servisa* [Bulletin of the Association of Tourism and Service Universities], 1, pp. 21-26.
  5. Moshnyaga E.V. (2013) Osnovnye tendentsii razvitiya turizma v sovremennom mire [The main tendencies of tourism development in the modern world]. *Vestnik RMAT* [Herald of RMAT], 3 (9), pp. 20-34.
  6. Niven Paul R. (2010) *Sbalansirovannaya Sistema Pokazatelei – shag za shagom: maksimal'noe povyshenie effektivnosti i zakreplenie poluchennykh rezul'tatov* [Balanced Scorecard: step by step: maximizing efficiency and consolidating the results]. Dnepropetrovsk: Balans-Klub Publ.
  7. Parakhina V.N. (2011) *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. Moscow: KNORUS Publ.
  8. Poleshchuk N.I. (2012) Osnovnye tendentsii razvitiya turizma [The main tendencies of tourism development]. *Mirovye ekonomicheskie protsessy* [World economic processes], 6, pp. 176-179.
  9. Pospelovskii D.V., Zalyvskii N.P. (2014) Integrirovannye marketingovye strategii v deyatel'nosti turistskikh predpriyatii [Integrated marketing strategies in the activities of tourist enterprises]. *Vestnik Severnogo (Arkticheskogo) federal'nogo universiteta. Seriya: Gumanitarnye i sotsial'nye nauki* [Bulletin of the Northern (Arctic) Federal University. Series: Humanities and Social Sciences], 3, pp. 117-122.
  10. Smirnov E.A. (2013) *Teoriya organizatsii* [Theory of organization]. Moscow: INFRA-M Publ.