

### Литература

1. Орлова, М. А. Модель формирования профессиональной компетентности в контексте безопасности жизнедеятельности / М.А. Орлова // Дискуссия. – 2013. - №4 (34). – С.117-124.
2. Проект Министерства образования и науки Российской Федерации. Опорные университеты. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://xn--b1agajcc1abgakngoqbh6l.xn--p1ai/faq>.

## СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИСТСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ТЕРРИТОРИЙ

**М.Н. Дахова,**  
*ст. преподаватель кафедры  
менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Развитие туристского потенциала значительного числа территорий Российской Федерации в постреформенный период сдерживается рядом факторов, среди которых несогласованность на различных уровнях управления целей и задач развития индустрии туризма в регионе, приводящая к несогласованности действий субъектов управления на различных уровнях, и отсутствие активной позиции субъектов управления на всех уровнях. В целях исследования путей повышения эффективности управления развитием туристского потенциала территории, целесообразно рассмотреть механизмы стратегического планирования его развития.

Стратегическое планирование в Российской Федерации регулируется Федеральным законом «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014 № 172-ФЗ, в котором содержатся общие принципы стратегического планирования, полномочия органов государственной власти и местного самоуправления в соответствующей сфере, механизмы стратегического планирования. Однако, последние представлены лишь в общем виде и нуждаются в доработке для эффективного использования данного закона [1].

Стратегическое планирование, как объект исследования, многоаспектно и имеет широкий спектр затрагиваемых проблем. На общегосударственном уровне стратегическое управление – это развитие программно-целевого управления, согласование стратегических целей и показателей конечных результатов, учет социального характера программных целей. На муниципальном уровне – согласование стратегического, территориального, инфраструктурного и иного планирования на соответствующем уровне.

В нынешних реалиях представляется целесообразным выделить следующие направления совершенствования механизмов стратегического планирования развития туристского потенциала территорий:

1. Формализация системы целей развития туристского потенциала территории, что должно обеспечить не только непротиворечивость, но и взаимное обеспечение достижения целей различных уровней. Исходя из принципов системного анализа, необходимо выделить генеральную цель и произвести ее декомпозицию. Кроме того, совершенствование механизмов стратегического планирования развития туристического потенциала территорий в данном направлении, обеспечит возможность сравнения альтернативных вариантов достижения целей. Исходя из выделенных целей стратегии туристского развития территорий на различных уровнях управления, необходимо определить основные параметры достижения данных целей, которые оцениваются экспертами туристской индустрии.

2. Построение модели оценки стратегий туристского развития территорий (с условиями и ограничениями), отражающей влияние внутренних и внешних факторов на туристское развитие данного региона в динамике. В качестве основы для построения модели оценки стратегий туристского развития территорий целесообразно использовать существующие методики оценки условий и ограничений (SNW-анализ, SWOT-анализ, PEST-анализ), адаптировав их к специфическим потребностям стратегического планирования. При этом следует учитывать, что факторы имеют свои особенности и их выбор обусловлен спецификой исследуемых территорий и туристской индустрии в целом. В зависимости от уровня управления оценка и анализ факторов, влияющих на развитие туристского потенциала территории, осуществляются разными специалистами соответствующих субъектов управления.

Набор позиций для SNW-анализа учитывает особенности предмета оценки и веса каждого из оцениваемых критериев, а следовательно и потенциал соответствующего критерия. Критерии оценки рознятся в зависимости от уровня управления и особенностей исследуемой территории. Для нужд SNW-анализа территория рассматривается и как сложная открытая система, состоящая из комплекса подсистем (системный подход), и как система, представляющая собой сложный комплекс элементов (комплексный подход).

К критериям оценки развития туристского потенциала территории возможно отнести:

- местоположение туристических аттракций;
- сетевая освоенность;
- инфраструктурный потенциал;
- эстетическая ценность туристических аттракций;
- пропускная способность туристических аттракций;
- сезонность;
- кадровая обеспеченность;
- экономическая эффективность аттракций.

SNW-анализ проводится путем качественной оценки факторов, которые характеризуют конкурентные позиции территории [2]. Кроме того, SNW-анализ возможно провести для отдельных видов туризма в регионе.

Факторы внешней среды целесообразно анализировать с помощью PEST-анализа, направленного на выявление наиболее существенных факторов, определяющих взаимодействие исследуемого объекта и внешней среды и причинно-следственные связи между ними. Представленные в PEST-анализе группы факторов (политико-правовые, экономические, социокультурные и технологические) оказывают влияние на социально-экономическую систему территории и вызванные их воздействием изменения создают новые возможности либо угрозы развитию туристского потенциала территории.

SWOT-анализ позволяет выделить сильные и слабые стороны развития туристского потенциала территории в текущий момент времени, позволяет получить важный аналитический материал для соотнесения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз развития туристского потенциала территории, и поставленных целей развития территории в целом, и ее туристского потенциала в частности.

Вначале необходимо определить сильные и слабые стороны развития туристского потенциала исследуемой территории в текущий момент времени, которые характеризуют его внутреннюю среду (как исследуемого объекта), определить возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде. Затем выделить возможности, которые могут быть наилучшим образом использованы, с учетом имеющихся сильных сторон объекта, и потенциальные угрозы, которые могут быть нивелированы за счет использования сильных сторон объекта. Выводы, полученные в рамках данного анализа, необходимо интегрировать, поскольку сама процедура рассмотрения аспектов внутренней среды сопряжена с

необходимостью учета факторов внешней среды. В свою очередь некоторые аспекты внешней среды тесно связаны с внутренней средой организации [3].

Большинство существующих подходов к оценке стратегий развития туристского потенциала территории предлагают следующие этапы исследования:

- анализ внутренней среды;
- анализ внешней среды;
- выбор стратегических альтернатив.

Проведение исследования возможно осуществить следующим образом:

- 1) анализ природно-ресурсного потенциала исследуемой территории;
- 2) выявление существующих трендов в отраслях, выступающих в качестве внешней среды туристского потенциала территории,
- 3) выявление приоритетов развития туристского потенциала территории;
- 4) мониторинг туристского потенциал территории;
- 5) прогнозирование изменений в деятельности ключевых игроков туристского рынка региона;
- 6) разработка альтернативных сценариев развития туристского потенциала территории на основе данных, полученных во время исследования.

3. Разработка новых и адаптация к специфике объекта исследования, существующих аналитических инструментов поддержки принятия стратегических решений.

В качестве инструмента анализа уровня развития туристского потенциала территории (либо основных видов туризма в регионе) может выступить матрица McKinsey, адаптированная для государственного и муниципального управления. Использование данного инструмента предполагает проведение экспертной оценки привлекательности туристского потенциала территории (либо территории для определенного вида туризма) и его конкурентоспособности, и позволяет оценить развитие туристского потенциала территории (либо определенного вида туризма в регионе), его перспективы и, в случае необходимости, возможности корректировки его развития. Данные, полученные в результате PEST-анализа, позволяют субъектам управления различных уровней определить и оценить различные по силе и вероятности наступления эффекта предложения для определения направления развития, наиболее точно соответствующего целям развития субъекта на различных уровнях управления.

Необходимость учета значительного числа факторов при принятии управленческих решений существенно усложняет процесс принятия решения. Для решения слабоструктурированных или неструктурированных управленческих задач целесообразно использовать интегрированные системы управления, основанные на разработках в сфере искусственного интеллекта, обработки данных, математического моделирования.

На сегодняшний день существует объективная потребность в системе стратегического планирования развития туристского потенциала территорий. Развитие механизмов стратегического планирования требует применения системного подхода к целеполаганию на всех уровнях управления, построения модели оценки стратегий туристского развития территорий, создания аналитического инструментария поддержки принятия стратегических решений. Сопоставление и согласование целей в системе многоуровневого управления развитием туристского потенциала территории будет способствовать согласованности направлений развития различных субъектов различных уровней.

Реализация данных предложений по совершенствованию механизмов стратегического планирования развития туристского потенциала территорий, позволит повысить эффективность системы и подсистем управления развитием туристского потенциала страны.

### **Литература**

1. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (ред. от 03.07.2016) «О стратегическом планировании в Российской Федерации».

2. Удачина, Марина Владимировна. Внутрорегиональные конкурентные позиции: оценка, мониторинг и управление: Дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 Кемерово, 2004.

3. Давлетгареев, Наиль Рынадович. Управление конкурентоспособностью сельских территорий: (на примере Томской области): автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством / Давлетгареев Наиль Рынадович ; [Новосибирский государственный аграрный университет], 2014.

## **ИССЛЕДОВАНИЕ ПРИЧИН ВОЗНИКНОВЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ**

**Н.И. Долинский,**

*кандидат педагогических наук, доцент;*

*доцент кафедры менеджмента и маркетинга, НИУ «БелГУ»*

Нарастающие темпы рыночных изменений последних двух десятилетий основательно затронули характер деловых организаций. Компании отказываются от старых бюрократических моделей с их структурными функциональными подразделениями с ясно обозначенными компетенциями и переходят к более плоским, менее бюрократизированным структурам. Лозунг новых организаций – гибкость и адаптивность. Их цель - быстро адаптироваться к переменам, обеспечив эффективное взаимодействие между всеми составными частями организации без длинной цепи инстанций [4].

Изменения в организации происходят постоянно. Но далеко не все они могут быть отнесены к организационным. Например, некоторый рост производительности труда за предыдущий месяц, уход на пенсию сотрудника или принятие на освободившееся место молодого работника - все эти изменения происходят в организации, но не являются, тем не менее, организационными. Организационные изменения оказывают влияние на организацию в целом. Это системные изменения организации.

Организационные изменения выражаются в прогрессивном изменении; миссии, целей организации; организационных структур; организационных функций; организационных технологий; персонала организации; организационной культуры.

Изменения в организации всегда сопровождаются сопротивлением. По сути, сопротивление является реакцией социальной системы на воздействие, т.е. может рассматриваться как обратная связь.

Сопротивление с точки зрения наук о поведении - представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении действительности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом.

С нашей точки зрения - сопротивление является проявлением иррационального поведения, отказ признать новые черты реальности, размышлять логически и реализовывать на практике выводы логического мышления.

Работа по созданию аналитической модели сопротивления организационным изменениям требует методологического обоснования. Прежде всего, необходимо сформулировать исходные методологические установки, касающиеся нормативных требований и принципов исследования причин сопротивления организационным изменениям. Теоретический анализ процессов сопротивления организационным изменениям и практика менеджера должны опираться на следующие исходные принципы:

1. Для корректного управления процессами изменений необходимо определить характер сопротивления (конструктивный, деструктивный, смешанный). Зачастую