

СТРАТЕГИЧЕСКО УПРАВЛЕНИЕ В МАЛКО И СРЕДНО ТУРИСТИЧЕСКО ПРЕДПРИЯТИЕ – РЕАЛНОСТ И ВЪЗМОЖНОСТ

Ас. д-р Велислава Николаева

Варненски свободен университет „Черноризец Храбър”

e-mail: nikolaeva100@abv.bg

Променящата се среда в национален и международен аспект оказва влияние върху поведението на туристите. Това води до промяна в предлагането на туристически продукти и услуги. Във вътрешноорганизационен аспект тези промени се отразяват върху цялостната политика на туристическите предприятия. Цел на настоящата студия е да се изследва степента на приложимост на методите и подходите за стратегическо управление и анализ в малкото и средното туристическо предприятие.

Ключови думи: малко и средно туристическо предприятие, стратегическо планиране, стратегическо развитие, стратегически анализ.

*Strategic management in a small and medium tourist enterprise –
reality and possibility*

The changing environment in national and international aspect has an impact on tourists' behaviour. This leads to a change in the offer of tourist products and services. In inside-and-organizational aspect, these changes reflect on the entire policy of the tourist enterprises. The objective of the present paper is to research the degree of applicability of the methods and approaches for strategic management and analysis in a small and medium tourist enterprise.

Key words: small and medium tourist enterprise, strategic planning, strategic development, strategic analysis

Съдържание:

Увод

1. Малко и средно туристическо предприятие – специфика, видово многообразие и място в туристическата индустрия

1.1. Особености на малкото и средното туристическо предприятие

1.2. Класификационни признаци и видово многообразие на малките и средните туристически предприятия

1.3. Туристическа индустрия и мястото на малкото и средното туристическо предприятие

2. Възможности за приложение на стратегическия мениджмънт в управлението на малките и средните туристически предприятия

2.1. Стратегически мениджмънт или стратегическо управление

2.2. Методи и подходи за стратегически анализ

2.3. Ограничения в използването на методите и подходите за стратегически анализ в малкото и средното туристическо предприятие и граници на приложение

Заклучение

Увод

В настоящата студия последователно се представят и анализират спецификите на малките и средните туристически предприятия, пречупени през особеностите на туристическия бизнес. На основата на критичния анализ на видовото многообразие от малки и средни туристически предприятия се предлага подход, който показва взаимодействието между

тях и останалите организации при осъществяване на процесите и дейностите по създаване на туристически продукт и обслужване на туристите. Коментирана е спецификата на туристическата индустрия и възможността тя да се разглежда като междуетраслов комплекс.

През последните няколко години се наблюдават сериозни промени в поведението както на туристите, така и на предприятията, които имат участие при създаването и реализацията на туристическия продукт. Тези промени условно могат да бъдат класифицирани в две основни групи – от обективен и субективен характер. Независимо от това в коя от групите е поставен влияещият фактор, ефектът върху туристическия бизнес има мултипликационен характер, който засяга не само дейността на конкретното предприятие, а и заради настъпилата промяна в него то влияе и върху останалите организации в системата по създаването на туристическия продукт. Заради увеличилата се конкуренция и силно изразените глобализационни процеси организацията на дейността и начинът на присъствие на пазара се явяват предизвикателство пред малкото и средното туристическо предприятие и поставят пред неговото ръководство изисквания за нов тип правене на бизнес, който да осигури не толкова пазарно присъствие, а да гарантира развитие и дългосрочна конкурентоспособност.

Проблемите пред малкия бизнес в България са известни отдавна. Коментирани в контекста на новите пазарни реалности и пречупени през призмата на стратегическите възможности за управление на бизнеса те могат да се използват за основа при разработването на конкретни мерки и препоръки за повишаване на качеството на дейността на малкото и средното туристическо предприятие. Това налага анализ и подбор на онези методи и

подходи за стратегически анализ, които са приложими и съотносими с възможностите на малкия бизнес в сферата на туризма.

Основният изследователски проблем произтича от необходимостта да се предложат мерки и формулират препоръки за повишаване на общото фирмено управление на малкото и средното туристическо предприятие и в частност на стратегическия мениджмънт в него. В така формулирания изследователски проблем се очертават три основни сфери за коментар и анализ – специфика на малкото и средното туристическо предприятие, особености на стратегическия мениджмънт в малкия и средния бизнес и мерки за повишаване на приложимостта на стратегическото управление при управлението на малкото и средното туристическо предприятие.

Цел на настоящата студия е да се проследи и изследва степента на приложимост на методите и подходите за стратегическо управление и анализ в малкото и средното туристическо предприятие.

За постигането на тази цел са формулирани следните изследователски задачи:

1. Да се изследват и изведат характеристиките на малките и средните туристически предприятия.
2. Да се анализира мястото на малкото и средното туристическо предприятие в туристическата индустрия.
3. Да се разкрийт възможностите за приложение на методите и подходите на стратегическия мениджмънт при разработване на политики за повишаване на конкурентоспособността на малките и средните туристически предприятия.

В изследването са възприети следните ограничения:

1. Анализът няма за цел да съпостави проблемите и перспективите на малкия и среден туристически бизнес с извън национални практики.

2. Не се изследват всички аспекти на стратегическия мениджмънт и етапите на стратегическо планиране, а само онези, които имат отношение към изследователската цел.

3. Не се предлагат всички средства за стратегически анализ, а само онези, които, според автора, са приложими в малките и средните туристически предприятия.

4. Не се коментира методиката на предложените и включените в проучването средства за стратегически анализ. В изложението се представят само техни общи характеристики.

5. В изследването на случаен принцип са анкетирани малки и средни туристически предприятия, без да се претендира за представителност на извадката. Получената информация е използвана, за да се установи степента на използване на средствата за стратегически анализ от малкия и средния туристически бизнес в България.

Обект на изследването са малките и средните туристически предприятия в България. Предмет на изследването е приложимостта на методите и подходите, присъщи на стратегическия мениджмънт в контекста на тяхното използване в дейността на малките и средните туристически предприятия.

1. Малко и средно туристическо предприятие – специфика, видово многообразие и място в туристическата индустрия

Около 70 % в световен мащаб и около 99 % в национален мащаб е дялът на малките и средните предприятия в общия брой предприятия.

Природата и характерът на малките и средните предприятия са предмет на анализ в множество литературни източници, където могат да се

откроят различни тълкувания за тяхната същност, специфика, място и значение в обществено-икономическия живот.

Разбирането за същността на малките и средните предприятия по света е различно – факт, който се подкрепя от данни за различните мащаби на световните икономики, структурата на капитала, държавните политики и др. В България определението за малки и средни предприятия е изцяло хармонизирано с определението, възприето от страните – членки на Европейския съюз¹.

Критериите, които се използват за изясняване на природата на малките и средните предприятия, най-общо се групират в две основни групи – *качествени* и *количествени*. При количествените критерии се изхожда от презумпцията, че за разлика от големите предприятия факторите, които подлежат на количествена оценка, са с по-малки стойности и са източник на специфично и различно тълкуване, което аргументира необходимостта от индивидуален подход при разработването на правила и процедури за управлението на малките и средните предприятия. Най-често количествените показатели се използват за нуждите на статистическата отчетност, а за най-популярни могат да се посочат численост на персонала, размер на активите, оборот и пазарен дял.

Качествените критерии се свързват със специфични характеристики на малките и средни предприятия – склонност към риск, начин на управление, отношение към иновации, участие на собствениците в управлението, финансова и юридическа независимост, принадлежност към даден стопански отрасъл, характер на предприемачеството и други.

¹ Единното определение за малки и средни предприятия се въвежда в Европейския съюз (ЕС) с препоръка на Европейската комисия от 3 април 1996 г. (96/280/ЕС).

Според Закона за малки и средни предприятия² едно предприятие е микро-, малко или средно, ако отговаря на условието да бъде предприятие и да отговаря на критериите, които са определени за неговото класифициране – брой персонал, годишен оборот и годишен баланс. За водещ сред тези критерии и приет за задължителен е „численост на персонала (среден списъчен брой на персонала)”³.

Независимо от определенията⁴, които могат да се посочат за същността на малките и средните предприятия, тези стопански субекти имат особености, които ги отличават от големите предприятия.

Като основни характеристики, идентифициращи същността на малките и средните предприятия, могат да се открият: самостоятелност (финансова и управленска); склонност към риск; организираност; икономическа свобода; взаимоотношения с пазара; използване на собствен и привлечен капитал; стремеж към реализиране на печалба и др.

Значението на МСП за националната икономика е многократно коментирано в различни източници. Те са двигател на икономическото развитие, осигуряват заетост и т.нар. „самонаемане”, подпомагат дейността на големите предприятия, насърчават конкуренцията и осигуряват среда за създаване на нови производства, основен фактор са за формирането на средна класа, двигател са на икономическото развитие и имат социално-стабилизиращ ефект. Малките и средните предприятия осигуряват и голяма обща заетост, задоволяват широк кръг потребности на индустриалните и

² Закон за малките и средните предприятия, бн. ДВ, бр. 84 от 24 септември 1999, последно изм. ДВ, бр. 82 от 16 октомври 2009.

³ В него се включва персоналот на пълен работен ден, както и почасовите и сезонните работници.

⁴ От посочения списък на използваната литература същността на малките и средните предприятия е коментирана в 2, 12, 17, 20, 21, 38, 39, 40, 46, 48, 50.

крайните потребители, активно участват и подпомагат регионалното развитие, както и развитието на различните отрасли в икономиката.

Една от значимите роли на малките и средните предприятия (МСП) е участието им във формирането на средна класа. Това е продиктувано от обстоятелството, че голяма част от заетите в страната са ангажирани в МСП, макар средната заплата в тях да е по-ниска, отколкото в големите, т.е. МСП осигуряват голяма обща заетост.

Не на последно място – малките и средните предприятия често заемат отрасли и ниши, които по някакви причини са неподходящи или непривлекателни за големите фирми.

Значението на малките и средните предприятия за българската икономика може да се аргументира със следното:

- ✓ Голям процент от трудовоактивното население е ангажирано в МСП;

- ✓ МСП са определени като „основен двигател” на българската икономика не само поради своята численост, а и поради приноса си към формирането на брутния продукт. Тук има и известен парадокс – тяхната добавена стойност, съпоставена с тези на големите, е малка, но тя се компенсира с тяхната численост;

- ✓ Те са важна част от релацията „производство – потребление”;

- ✓ Активен пазарен участник са, който подпомага развитието на конкуренцията, която, от своя страна, води до подобряване на качеството на предлаганите стоки и услуги и до по-висока степен на удовлетвореност на потребителите;

- ✓ Самонаемането и увеличаването на броя и заетостта в малките и средните предприятия водят до намаляване на безработицата, а като

вторичен ефект и до увеличаване на потреблението и жизнения стандарт на населението, ангажирано в тях.

1.1. Особености на малкото и средното туристическо предприятие

Туристическото предприятие е териториално обособена, самостоятелна правна и организационна стопанска единица, която създава и реализира на пазара стоки и услуги, предназначени за удовлетворяване на туристически и свързани с тях потребности⁵.

Направеният кратък обзор на общите характеристики на малките и средните предприятия е добра основа за изясняване на спецификите на малките и средните туристически предприятия.

Особеностите на малките и средните туристически предприятия са систематизирани по четири критерии, с които се описват техните отличителни черти. Същите са представени в таблица 1.

Таблица 1

Особености на малките и средните туристически предприятия⁶

Критерий	Характеристика
1. По отношение на фирменото управление и начина на вземане на решение	✓ гъвкавост по отношение на вземането на решения
	✓ адаптивност в кризисни ситуации
	✓ стремеж за развитие на бизнес, но без ясна визия как да стане това
	✓ ориентация към бърза печалба
	✓ малък брой йерархични равнища
	✓ често мениджърът е и собственик
	✓ лични контакти с персонала

⁵ Адаптирано по Нешков, Воденска, Рибов, Трендафилов, Христов.

⁶ Някои от посочените характеристики се отнасят за всички малки и средни предприятия и в частност за туристическите.

Таблица 1
(Продължение)

Критерий	Характеристика
2. Организация на дейността, производството ⁷ и разходите	✓ възможност за пряк контрол поради ограничените мащаби
	✓ работа с постоянни партньори без стратегическа ориентация за търсене на нови
	✓ специализация при създаването на бизнеса и ясно изразена тенденция към добавяне на нови продукти и услуги, с които да се удовлетворят увеличаващите се изисквания на потребителите
	✓ малки организационни и производствени разходи поради мащабите на предприятието
	✓ малък фонд работна заплата
	✓ проблем със специализацията, квалификацията и текучеството на персонала
	✓ съвместяване на много длъжности от едно лице
	✓ сезонност в работата на някои предприятия
3. По отношение на планирането	✓ планиране за кратък период
	✓ ориентация към икономически цели
	✓ липса на традиции в планирането
	✓ липса на специалисти и звено за планиране
4. По отношение на рекламата и връзката с външната среда	✓ все по-широко използват Интернет, за да рекламират своята дейност
	✓ включват се в регионални туристически центрове
	✓ рядко участват в международни туристически форуми
	✓ рядко си партнират с големи рекламни и туристически агенции

Както всички останали предприятия и малките и средните туристически предприятия осъществяват и производствена, и търговска функция, като търговската функция се осъществява само в рамките на туристическия отрасъл.

⁷ Част от туристическите предприятия създават материален продукт.

По отношение на производствената функция на малкото и средното туристическо предприятие се открояват:

- ✓ двояк характер в интерпретирането ѝ – тя предполага създаването на стоки и услуги, но може да се отъждестви и с организирането на туристически пътувания с обща цел (туроператори);

- ✓ организационно-технологичен характер (създаването на туристическия продукт е свързано и зависимо от обслужващи дейности).

Делението на предприятия на микро-, малки, средни и големи, при отчитане на техните особености, позволява да се формулират следните изводи:

1. Може да се допусне, че с най-големи шансове за използване на възможностите, които средата предлага, както и с най-добри шансове за защита са големите предприятия, основно заради ресурсната осигуреност, наличието на специалисти, пазарното присъствие и достъпа до информация.

2. От определената за целева група предприятия (в настоящата разработка) с най-добри шансове за дългосрочно развитие са средните, следвани от малките туристически предприятия. Шансове зависят от:

- ✓ отношението на ръководството и собствениците към разработване на дългосрочни политики и стратегии за развитие;

- ✓ наличието на ресурси – капиталови, производствени, организационни, човешки. С промяната на вида предприятия, според нормативните документи, възможностите за планиране и перспективно управление намаляват с намаляване на мащабите на предприятието.

3. Идентифицираните характеристики на малките и средните туристически предприятия условно могат да се представят в две групи:

- ✓ с общ характер – характеристики, които са типични за всички малки и средни предприятия, независимо от отрасловата им принадлежност;

✓ със специфичен характер – характеристики, които са уникални за предприятията от отрасъл туризъм, породени от нормативната среда, особеностите и тенденциите в потреблението на туристическия продукт, влиянието на световните тенденции върху предлагането и потреблението на туристически продукт, климатичните промени, наличието и опазването на различните туристически ресурси и др.

4. Познаването на типовите характеристики на малките и средните туристически предприятия⁸ е предпоставка за избор на подходящи средства за стратегически анализ, на основата на които да се разработи политика за тяхното развитие.

5. В България преобладават малките и средните туристически предприятия⁹. Големите хотелиерски вериги и големите туристически предприятия не се коментират в настоящата разработка.

1.2. Класификационни признаци и видово многообразие на малките и средните туристически предприятия

Критериите, които се възприемат от автора и могат да се използват за класифициране на туристическите предприятия, могат да се обособят в две основни групи:

1. Критерии, които се използват за описание на видовото многообразие на малките и средните предприятия.

2. Критерии, които позволяват класифицирането на туристическите малки и средни предприятия според участието им в създаването и разпространението на туристически стоки и услуги.

⁸ Тъй като поведението на големите туристически предприятия не се анализира, не навсякъде в текста се използва изразът „малки и средни туристически предприятия”, а само „туристически предприятия”

⁹ На базата на статистически данни и собствени изследвания.

Така представеното групиране на критериите има за цел още веднъж да подчертае факта, че при изследването на малките и средните туристически предприятия не бива да се игнорират общите за сектора на МСП проблеми, а да се разглеждат в тяхната цялостност и комплексност.

В специализираната литература туристическите предприятия се разпределят в две основни групи – първични (създадени, за да обслужват туризма и съществуващи заради него) и вторични (предназначени за нуждите на местното население, а съществуването и функционирането им не зависи пряко от туризма).

В състава на първичните туристически предприятия попадат такива, които са: свързани с обекта на туризма (туристическото място), свързани със субекта на туризма (туриста) и такива, които извършват връзките между обекта и субекта на туризма.

За първични туристически предприятия, свързани с обекта на туризма, следва да се приемат:

- ✓ предприятията за пребиваване – всички средства за подслон и места за настаняване по смисъла на Закона за туризма.
- ✓ предприятия за специализиран туристически транспорт – въжени линии, ски лифтове, влекае, атракционни влакчета, файтони и др.
- ✓ туристически предприятия за търговия на дребно – следва да се разбират такива, които се занимават с продажба на сувенири, стоки, свързани с националните обичаи, и стоки, характерни за конкретното туристическо място.
- ✓ предприятията за допълнителни услуги – казина, преводачески бюра, училища за различни видове спорт и др.

✓ производствени предприятия – тези, които създават специфичните за туризма стоки и консумативи: сувенири, рекламни и фотоматериали, уреди, дрехи и съоръжения и др.

Туристическите предприятия, свързани със субекта на туризма, обикновено се намират в близост до постоянното местопребиваване на туриста. Основната им дейност е свързана с подпомагане на подготовката, избора и провеждането на туристическото пътуване.

Към състава на предприятията, които извършват връзките между обекта и субекта на туризма се отнасят пътническите агенции¹⁰. Може да се приеме, че те извършват своеобразна производствена дейност, тъй като създават собствен туристически продукт.

Вторични туристически предприятия са проектантски, строителни, производствени и други организации.

Между първичните и вторичните туристически предприятия могат да се открият множество релации като например следните: туроператори инвестират в строителство на туристически обекти, хотелиерски вериги се занимават с посредничество, хотелиерът предлага не само основни и допълнителни услуги, но и краен туристически продукт.

Между различните видове туристически предприятия се открояват и такива, които извършват подготвителна дейност, като създават единични стоки или услуги (нощувка, хранене, транспорт), които впоследствие се използват в туристическия производствен процес.

Към така посочената класификация е редно да се допълнят и туристическите предприятия, определени според предмета на дейност:

¹⁰ Туристическите оператори се занимават с реализирането на туристически пътувания с обща цена. Туристическите агенти (посредници) имат за предмет на дейност реализация на чужди продукти и услуги.

✓ туристически предприятия, които предоставят туристически стоки и услуги – хотелиерство, ресторантьорство, търговия, транспорт и др.

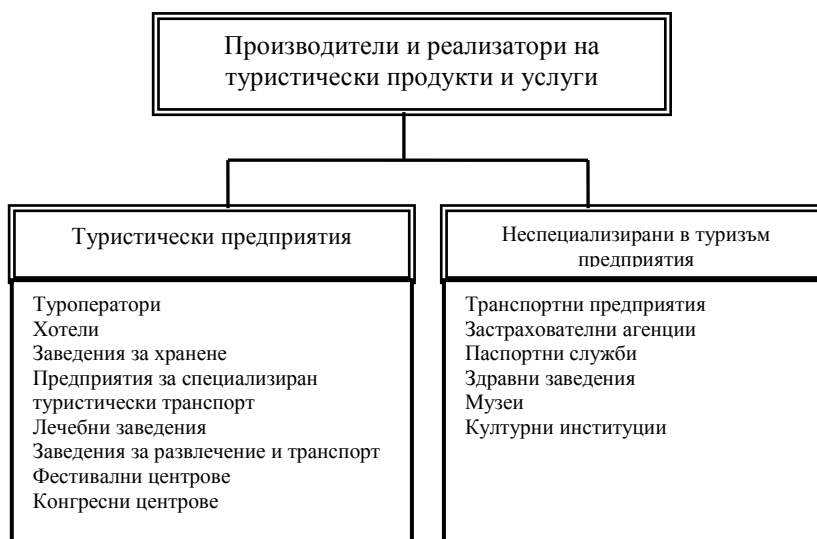
✓ комисионерски дружества – туроператори, туристически агенции, бюра за търговия и др.

В сектор туризъм се извършват основни, допълнителни, спомагателни и странични дейности по създаването на туристически и свързани с тяхното потребление продукти. Осъществяването на различните видове дейности зависи от вида туризъм и спецификата на предлагане на туристическия продукт. Това може да се използва за класифицирането на туристическите предприятия на:

- ✓ предприятия, предоставящи основни туристически услуги;
- ✓ предприятия, предоставящи допълнителни туристически услуги;
- ✓ предприятия, предоставящи спомагателни туристически услуги;
- ✓ предприятия, предоставящи странични туристически услуги.

Трендафилов¹¹ например разделя предприятията на туристически предприятия и неспециализирани с туризъм предприятия, но обединени по отношение на цялостния процес по производството и реализацията на туристически продукти и услуги (фиг. 1).

¹¹Трендафилов, Кр. Организация и технология на туристическото обслужване. УИ ИУ–Варна, 2002, с. 9.



Фиг. 1. Производители и реализатори на туристически продукти и услуги

Дейността на туристическите предприятия¹² е свързана с туристическото обслужване (дейности, които осигуряват на туристите удобство при намирането и потреблението на туристически и други стоки и услуги). Според Мария Воденска¹³ туристическото обслужване може условно да се разграничи на:

✓ обслужване в първичния туристически сектор (специфични туристически дейности) – хотелиерство, ресторантьорство, специализиран туристически транспорт, допълнителни туристически услуги.

✓ обслужване във вторичния туристически сектор – в рамките на предприятия и дейности извън отрасъл туризъм (обществен транспорт, съобщения, търговия).

¹² В България преобладават малките и средните туристически предприятия.

¹³ Воденска, М., Основи на туризма, Матком-София, с. 15

✓ обслужване в третичния (граничен) сектор – участват предприятия и дейности, обезпечавщи туристическото развитие изобщо – индустрия, селско стопанство, строителство, здравеопазване и др.

Една такава класификация допълва коментираното вече деление на туристическите малки и средни предприятия на първични и вторични.

От направеното изложение до момента могат да се дефинират следните особености на туристическите предприятия:

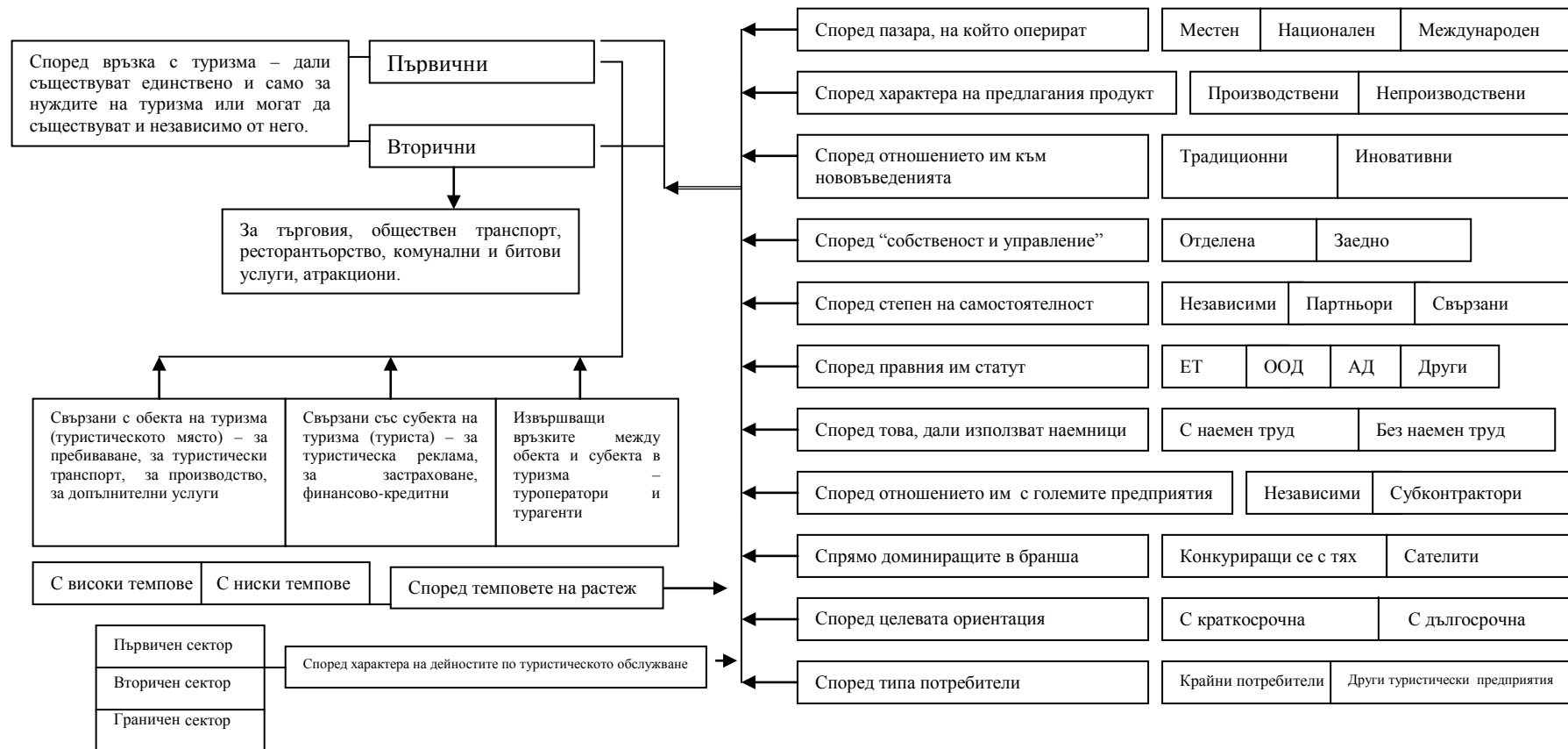
1. Поради комплексността и специфичния характер на туристическия продукт в състава на малките и средните туристически предприятия могат да се включат разнообразни по предмет на дейност и отраслова принадлежност предприятия.

2. Коментираните класификационни критерии са частен случай на научната дискусия относно видовете туристически предприятия.

3. Познаването на видовете малки и средни туристически предприятия е предпоставка за по-добър анализ на тяхната фирмена политика и управление.

Въз основа на направеното в параграфа изложение относно видовото многообразие на малките и средните туристически предприятия авторът предлага обобщена класификация, представена във фигура 2.

В представената фигура са синтезирани основните критерии за дефинирането на малките и средните туристически предприятия, като са посочени и класификации, които излизат извън границите на туристическия отрасъл.



Фиг. 2. Класификация на видовете¹⁴ малки и средни туристически предприятия

¹⁴ Адаптирано по Нешков, М., Трендафилов, Кр., Воденска, М. и др. Според различното съдържание, което коментиратите автори включват в представените от тях класификационни критерии, има известно дублиране според някои от критериите.

1.3. Туристическа индустрия и мястото на малкото и средното туристическо предприятие

За същността на туристическата индустрия¹⁵ са давани различни тълкувания. Едно от най-популярните определения е това, дадено от UNCTAD (United Nations Conference of Trade and Development) през 1971 г., което гласи, че туристическата индустрия е „свкупност от производствени, непроизводствени и търговски дейности, които създават стоки и услуги, предназначени изцяло или частично за потребление от чуждестранни или вътрешни посетители”.

Туристическата индустрия е тясно обвързана с много други индустрии, тъй като една голяма част от реализираните туристически продукти и услуги се реализират от индустрии, които не са туристически.

Туристическата индустрия е свкупност от производствени и непроизводствени дейности, насочени към създаването на стоки и услуги за лица, които се намират извън мястото на постоянното си местопребиваване. В тесния смисъл туристическата индустрия обхваща хотелиерството, ресторантьорството, туроператорската и турагентската дейност, както и специализирания туристически транспорт. Туристическата индустрия е разширена, когато включва предприятията, произвеждащи машини и съоръжения за туризма, специализирани транспортни средства и сувенири, и гранична (включваща предприятията за облекло и обувки, спортни принадлежности, фотоматериали, козметика и др.).

Туристическата индустрия се отличава с уникалност на ресурсите, които използва, особено при определяне на ядрото на туристическия продукт. Някои автори я наричат бялата индустрия.

¹⁵ Нерядко понятието се използва като синоним на туристически бранш, отрасъл, сектор.

Туристическата индустрия може да се определи като консуматорска от гледна точка на това, че в процеса на създаване на туристическия продукт тя обединява в себе си стоки и услуги, които са създадени в други икономически сектори. Поради това състоянието и динамиката на развитие на индустриалните предприятия, които я обслужват, оказват и пряко, и косвено влияние върху растежа и развитието на туризма. Това влияние не е еднопосочно, тъй като между туристическата и подпомагащите я индустрии се създават сложни взаимоотношения, които зависят не само от изградените между тях бизнес отношения, а и от действието на национални и над-национални фактори.

В същото време обявяването на туристическата индустрия като консуматорска ще породви дискусия, и с основание, тъй като нееднократно бе подчертано, че тя не само използва създадени другаде блага, но и създава или съчетава по уникален начин създадени вече блага, което е в основата на нейния производствен процес.

В този смисъл може да се направи обобщението, че в състава на туристическата индустрия влизат всички предприятия и организации, които участват в обслужването на туристите или осигуряват блага за тях.

Като обобщение може да се приеме, че туристическата индустрия е ориентирана към производството и реализирането на различни туристически продукти и услуги. В нейния състав влизат всички предприятия, имащи отношение към туристическото обслужване и/или произвеждащи или продаващи туристически продукти и услуги.

Дейностите в туристическия отрасъл¹⁶ могат да бъдат класифицирани по следния начин:

¹⁶ Христов, И. Управление на туризма. Бургас 1999, с. 42.

✓ основни – предоставянето на нощувки, организиране и провеждане на екскурзии;

✓ спомагателни – осигуряване на санитарно-хигиенни условия по време на престоя на туристите (като пример могат да бъдат посочени поддържане на ВиК и електрически инсталации, пране и др.);

✓ допълнителни – различни видове застраховки, осъществяването на транспортни услуги, резервационни услуги, медицинско обслужване, обмен на валути, спортни и културни развлечения;

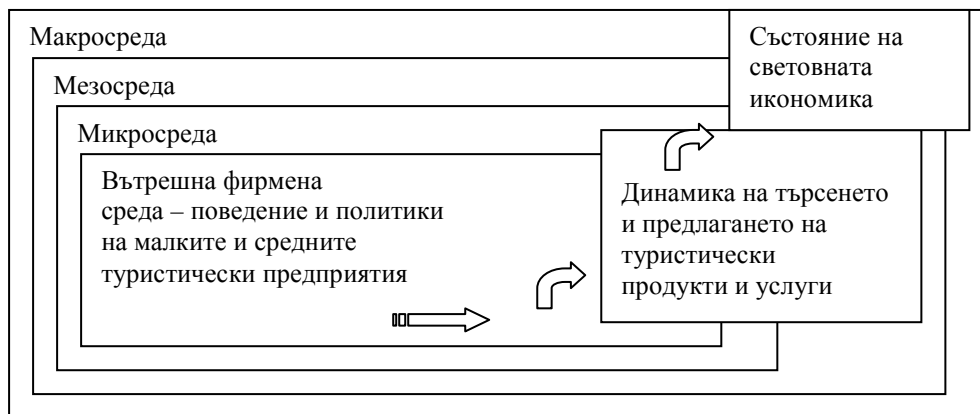
✓ странични – странични дейности в туристическия отрасъл могат да бъдат търговията на дребно, производството на сувенири, строителни дейности и др.

Според Закона за туризма нормативно определени туристически дейности са хотелиерството, ресторантьорството, туроператорството и туристическото агентиране, както и предоставянето на допълнителни услуги. В същото време ресторантьорските услуги могат да се разглеждат като част от отрасъл „Търговия”, тъй като в него има подсектор „Обществено хранене”¹⁷.

В настоящата разработка се приема, че в състава на туристическата индустрия влизат всички производствени и непроизводствени предприятия, които участват в обслужването на туристите или произвеждат блага за тях.

Влиянието на различните фактори на средата, които определят поведението на различните малки и средни туристически предприятия, е илюстрирано на фигура 3.

¹⁷ Христов, И. Цит. съч.



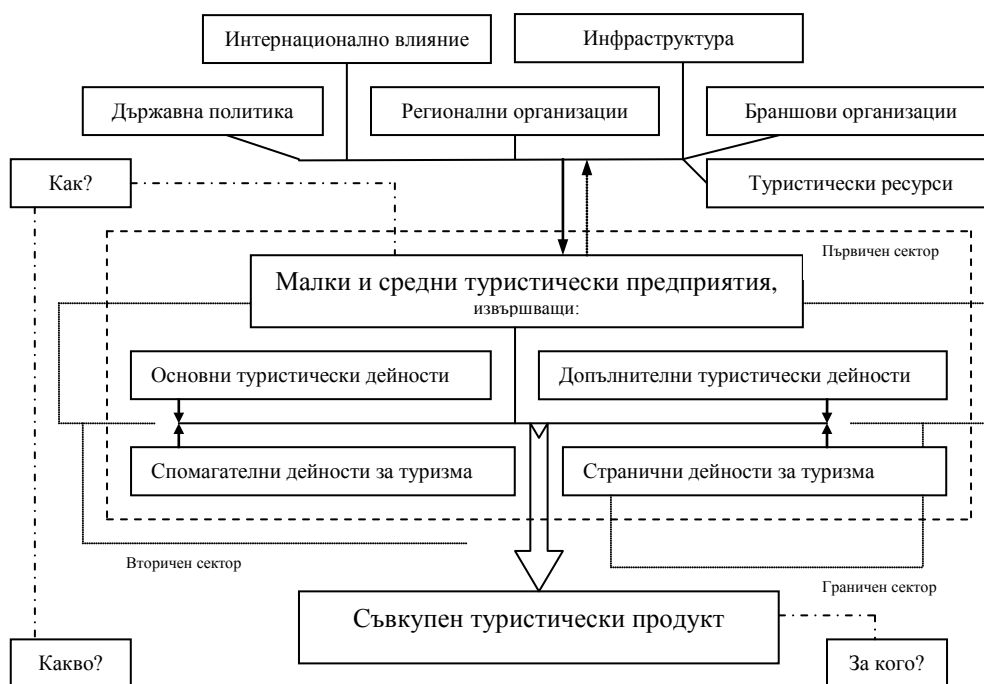
Фиг. 3. Среда и малки и средни туристически предприятия

Представеното на фигура 3 показва един опростен механизъм на взаимодействие между различните фактори, обединени в групи, а именно:

- ✓ фактори на макросредата;
- ✓ фактори на мезосредата;
- ✓ фактори на микросредата;
- ✓ фактори на вътрешнофирмената среда.

Те, в своето единство, описват преди всичко особеностите на индустрията, която обслужва туризма и в частност – общата икономическа конюнктура.

Изясняването на характера на малките и средните туристически предприятия като част от туристическата индустрия позволява да се разработи и предложи подход, който показва взаимодействието между тях и останалите организации и институции при осъществяване на процесите и дейностите по създаване на туристически продукт и обслужване на туристите.



Фиг. 4. Малките и средните туристически предприятия – участие при създаването на съвкупен туристически продукт

Туристическата статистика на България показва тенденция към повишение на клиентопотока от чуждестранни туристи, като промяната е структурна и се основава на промени в броя чуждестранни туристи от дадена страна. През последните няколко години се наблюдава повишен интерес към туристическите дестинации в страната и намаляване на темповете на ръст на туристопотока. Причините за това могат да се търсят в:

- ✓ увеличилата се конкуренция между различните туроператори на международния пазар;
- ✓ неспазването на нормативните разпоредби за осигуряване престоя на туристите по време на туристическия сезон;

✓ променящите се климатични условия, които нарушават имиджа на България като център за морски туризъм. Това е и възможност за развитието на някои от другите видове туризъм. Особено подходящи са селски, културен, рекреативен и др.;

✓ световната икономическа криза;

✓ кризата в Гърция.

Обективните предпоставки, които определят промените в туристическата индустрия и дейността на туристическите предприятия са провокирани от:

✓ Промяната в климата, която измества интереса на туристите от традиционните видове масов туризъм към различните алтернативни форми. През последните няколко години се наблюдава увеличение на броя чуждестранни туристи, посетили страна с цел осъществяване на културен, селски или друг вид алтернативен туризъм, често съчетани с морски или планински туризъм;

✓ Промяна в изискванията на туристите по отношение на качеството на туристическите услуги. Качеството в този сектор е непрекъснато повишаваща се величина, провокирана от действието на различни обективни и субективни фактори;

✓ Промяна в съдържанието на туристическите услуги – променя се броят на услугите, които са включени в пакета. Това е следствие от променящите се изисквания за качество и голямата ценова и неценова конкуренция в отрасъла;

✓ Промяна в условията за придобиване на правото за предлагане на туристическите услуги съобразено с европейските изисквания.

Развитието на малките и средните туристически предприятия е свързано с преодоляването на редица проблеми както от външната, така и от

вътрешната среда. Това предполага предприемане на мерки и дейности от техните мениджъри за усъвършенстване на текущата дейност, за повишаване на степента на гъвкавост и способността и да се осигури дългосрочно съответствие между елементите на вътрешната и външната среда.

От направеното до момента изложение могат да се формулират следните изводи и препоръки:

1. Малкото и средното туристическо предприятие е основна единица в туристическата индустрия. Като самостоятелна стопанска единица то осигурява заетост, създава продукти и генерира доходи.

2. Към състава на малките и средните туристически предприятия се отнасят предприятия с различен предмет на дейност и отраслова принадлежност. Независимо от това те имат принос при създаването на крайния туристически продукт, което е основание те да се възприемат и като туристически. Това дава основание туризмът да се разглежда като междуотраслов комплекс, тъй като се реализират дейности, които излизат извън границите на отрасъл туризъм.

3. Като междуотраслов комплекс туризмът включва предприятия, които осъществяват връзки и извършват дейности в различен пространствен и времеви порядък.

4. Туризмът като отрасъл е част от икономиката, имаща специфичен предмет на дейност, използва определени ресурси, генерира доход, осигурява заетост, включва в себе си организации, чиито дейности са свързани в структурно единство.

5. За анализа на туристическата индустрия може да се използва системният подход, който позволява изследването на туристическите дейности и предприятията, които ги извършват, в тяхното единство.

2. Възможности за приложение на стратегическия мениджмънт в управлението на малките и средните туристически предприятия

Проучванията показват, че планиране при микро- и малките туристически предприятия почти липсва. Подобно е състоянието и по отношение на създаването на механизъм за разработване на дългосрочна политика. Част от причините за това могат да се открият в особеностите на самите туристически предприятия, които най-често са от типа семеен бизнес. В този смисъл става въпрос за малки семейни хотели или заведения за обществено хранене, работилници за производство на сувенири и др. Дейността се основава на рутината в изпълнението на процесите, управлението се основа на придобития опит от миналото, основен е акцентът върху поведението на клиента, търсенето определя предлагането, а основно конкурентно предимство е бързата адаптивност при наличието на ресурси и квалифицирани служители, с които да се удовлетвори новата туристическа потребност. Тази тенденция се нарушава в случаите, в които малките и микротуристически предприятия участват в някакви сдружения или имат дългогодишни бизнес партньори, които да подпомагат и провокират развитието им. Малки предприятия с персонал над 30 души също осъществяват някаква форма на планиране на дейността.¹⁸

В състава на фирмените дейности на средните туристически предприятия, и предвид характеристиките им, могат да се очертаят следните области на стратегическо управление¹⁹ – пазар, ресурси, система и начин на управление, от които да се изведат и възможните стратегически алтернативи.

¹⁸ На базата на собствено проучване.

¹⁹ Адаптирано по Тодоров, К. Бизнес стратегия на малката фирма. НБУ, С., 2008.

Таблица 2

Области на стратегическото управление в средното туристическо предприятия

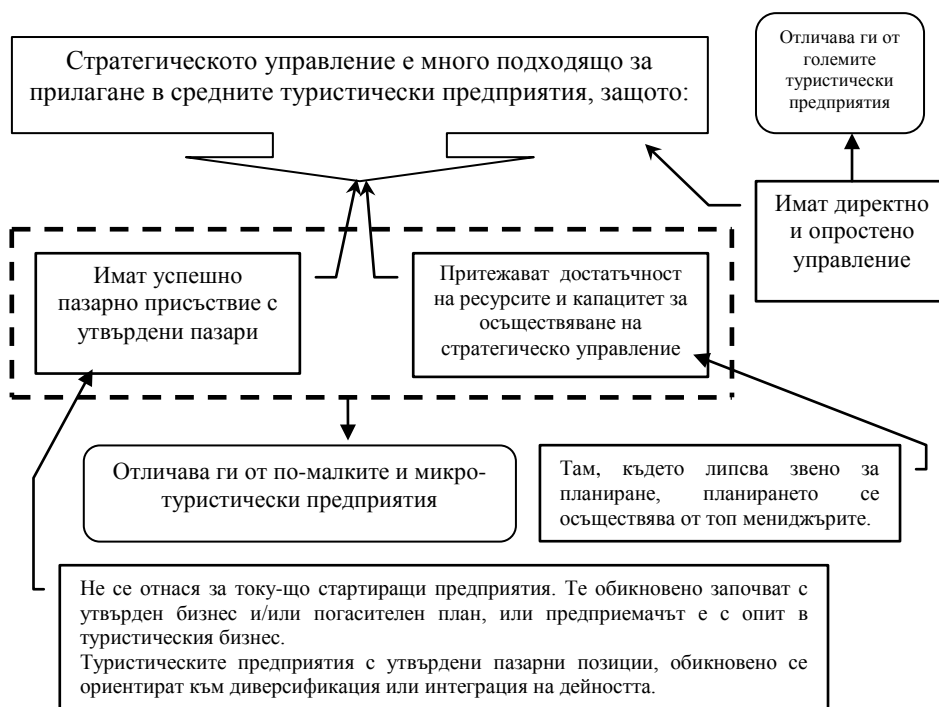
Основни области на стратегическото управление	Характеристики на средното туристическо предприятие
Пазар	Близост до клиентите, пазарите зависят от вида на туристическото предприятие – някои са локални, а други не – на туроператорите и турагентите например. Поради размерите на капитала и мащабите на дейността имат ограничено пазарно присъствие.
Ресурси	Ограничени ресурси, които пораждаат ограничения в стратегическите възможности за реакция на средата.
Система и начин на управление	Системата за управление се отличава с простота и комуникативност. Използват се колективните форми на вземане на решение. Отдава се предпочитание на линейно-функционалните структури. Разработват различни планове за дейността – обикновено с период на реализация една година или един туристически сезон.

На тази база могат да се обособят следните причини за прилагане на стратегическото управление в средните туристически предприятия и онази част от малките, които се доближават до численост на персонала, доближаваща критерия за средно туристическо предприятие:

- ✓ успешно пазарно присъствие;
- ✓ „достатъчност” на ресурсите;
- ✓ не много сложна система за управление и възможност за осъществяване на стратегическо управление²⁰.

Тези причини схематично са представени на фигура 5.

²⁰ От която обаче невинаги се възползват.



Фиг. 5. Прилагане на стратегическото управление в средните туристически предприятия

Малките и средните туристически предприятия имат по-голяма гъвкавост от големите предприятия при промени във външната среда, обикновено жизненият им цикъл е по-кратък, като причина за това невинаги е развитието и преминаването им в групата на големите предприятия.

От направения преглед на научните публикации по въпросите за състоянието на туристическия бизнес и проведено проучване са идентифицирани следните нерешени и често възникващи проблеми в дейността на малките и средните туристически предприятия:

1. материална база – клиентопоток;
2. ресурси – намерения на мениджърите;
3. ресурси – потребности на туристите;
4. качество на туристическия продукт – налични ресурси;

5. конкурентоспособност на бизнеса.

Решаването на тези проблеми изисква планиране на дейността и предприемането на конкретни мерки, които да противодействат и/или отстранят този дисбаланс в дейността на малките и средните туристически предприятия.

2.1. Стратегически мениджмънт или стратегическо управление

„Стратегическото управление е такова управление, което използва човешкия капитал като основа на организацията, ориентирано е към производствена дейност, която удовлетворява исканията на организацията, осъществява гъвкаво регулиране и съвременно изменение в организацията при отчитане на състоянието на средата и придобиване на конкурентни предимства, а като резултат осигурява оцеляване, развитие и води до достигане на целите си в дългосрочна перспектива.”²¹

Според И. Ансофф²² стратегическото управление е съвкупност от стратегическо планиране, планирането на възможностите на ръководството и управление на процеса на стратегическа промяна.

Според Ханс Висема²³ стратегическото управление е стил на управление и метод на комуникация, предаване на информация, вземане на решение и планиране, с помощта на които управляващите своевременно взимат и конкретизират решения, касаещи предприемаческата дейност. Стратегическото управление предполага стратегическа ориентация на всички работници и синхронизирането на плановете на подразделенията, които отговарят за реализацията на целите на компанията.

²¹ Виханский, О. С. Стратегическое управление. Москва, Гардарики, 1998, с. 12.

²² Лапыгин, Ю. Н., Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачина. Стратегическое развитие организации, Москва, 2005, с. 56.

²³ Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. ИНФРА-М, Москва, 1996, с. 176.

Стратегическото управление е особена система от действия, необходима за достигане на поставените цели в условията на ограничени ресурси, като особен акцент се поставя върху разработката и внедряването.

Стратегическият мениджмънт²⁴ обхваща планирането, организирането, ръководенето и контролирането на стратегическите действия. Засяга формулирането, селектирането, реализирането, контролирането и оценяването на цялостната стратегия. Осигурява необходимата адаптивност към условията на външната среда.

Според Томсън и Стрикланд²⁵ стратегическият мениджмънт е комплексен, сложен и непрекъснат процес, присъщ на фирмените мениджъри, който определя, внедрява, адаптира и актуализира фирмените стратегии. Процесът на стратегически мениджмънт включва формулиране на стратегическата визия и мисия, дефиниране на цели, разработване на стратегии, внедряване и реализация на стратегиите, оценка и корекция.

Могат да бъдат предложени още много определения както за стратегическия мениджмънт, така и за стратегическото управление, но съществува ли разлика между двете понятия?

Безспорно във всички представени определения може да се открие твърдение, че:

- ✓ има наличие на процес, свързан с вземането на решения в настоящето, засягащи бъдещето на организацията;
- ✓ това е начин на мислене и съвкупност от умения, които са присъщи на мениджърите;
- ✓ процесът на планиране е непрекъснат във времето и обратната връзка е задължителен елемент;

²⁴ Христов С., Стратегически мениджмънт, Стопанство, София, 2009.

²⁵ Баумгартен Л. В., Стратегически мениджмънт в туризме, Москва, 2007, с.27.

- ✓ качеството на този процес зависи от човешкия потенциал на организацията;

- ✓ предполага промяна и адаптация към средата.

Според научната теория е коректно понятието „мениджмънт“ да се използва само за управление на социалните системи, а понятието „управление“ за всички останали. От направения преглед на научната дискуссия относно същността на „стратегическия мениджмънт“ и „стратегическото управление“ авторът на настоящата разработка ги приема за синоними, но не отхвърля принципната разлика между „мениджмънт“ и „управление“.

В същото време към стратегическото управление на предприятията трябва да се подхожда внимателно, тъй като то:

- ✓ не позволява пълно формализиране на процеса на управление и свързаното с него планиране, тъй като се основава преди всичко на специфичните умения, стила на ръководство и интуиция на ръководителите на организацията;

- ✓ не дава детайлна картина за бъдещето, а по-скоро качествено описание на желаното състояние на организацията. Това още веднъж подчертава значимостта на уменията на мениджърите да го превърнат в план и работещ механизъм;

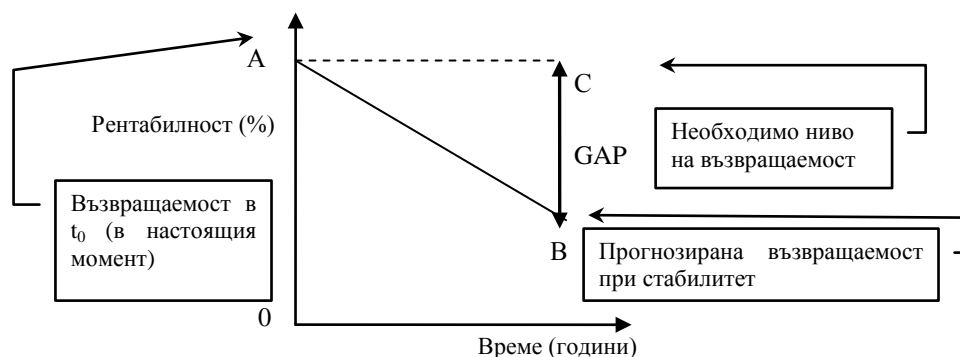
- ✓ разработката на стратегически план не гарантира положителен резултат, тъй като силно зависи от начина и получените резултати от внедряването, както и от необходимите промени в самите организации, които обикновено са източник на организационна или личностна съпротива;

- ✓ винаги съществува възможност от избор на грешна стратегия.

2.2. Методи и подходи за стратегически анализ

В научната литература са познати различни средства за стратегически анализ, които се използват при избора на стратегия или при вземането на решение със стратегическо значение за развитие на бизнеса. От направения преглед на специализираните публикации са подбрани онези, които най-често се коментират, а именно GAP анализ, SWOT анализ, БКГ анализ, SPACE анализ, модел на Портър за 5-те сили, които действат в конкурентна среда²⁶. Накратко за тях²⁷:

GAP анализ. Разработен в Станфордския изследователски институт в Калифорния за оценка на пригодността на стратегията. Позволява така да се ръководи компанията, че да има най-голямо равнище на вземанията (възвращаемост) при отчитане на степента на изпълнение на поставените цели.



Фиг. 6. GAP анализ

²⁶ От анализа е изключена матрицата GE заради сложната методология на прилагане. Не се коментират и матрицата на Ансофф, PEST анализ, баланс на жизнените цикли, бенчмаркинг и др.

²⁷ Предлага се синтезиран вариант на особеностите на цитираните средства за стратегически анализ. Не се предлагат подробности по отношение на произход или методика на приложение, а само общо представяне в контекста на дефинираните изследователски задачи.

Необходимата изходна информация е резултат от финансовата обосновка на стратегията и очакваната рентабилност от нейното внедряване.

Етапите на анализа включват:

- ✓ предварително формулиране на целите за една, три, пет години;
- ✓ прогноза за нормата на печалбата спрямо определените цели на подразделенията за съответния период;
- ✓ установяване на разрива между цели и прогнози и разработването на мерки за отстраняване на разрива.

GAP анализът е приложим за организации от различен мащаб, включително и за малки и средни предприятия. Резултатите от него подпомагат вземането на решения за отстраняването на разлики между желаните и прогнозираните дейности.

БКГ анализ – използва се за анализ на продуктовото портфолио. Матрицата е от типа 2x2 и може да се срещне и под наименованието матрица „пазарен ръст – пазарен дял” (фиг. 7). Първоначално е разработена за използване в големи организации, но по-късно започва да се прилага и в по-малки предприятия. Основно средство за анализ е на видове продукти, бизнес единици или цели организации, което обяснява и значимостта ѝ при провеждането на маркетингови анализи.

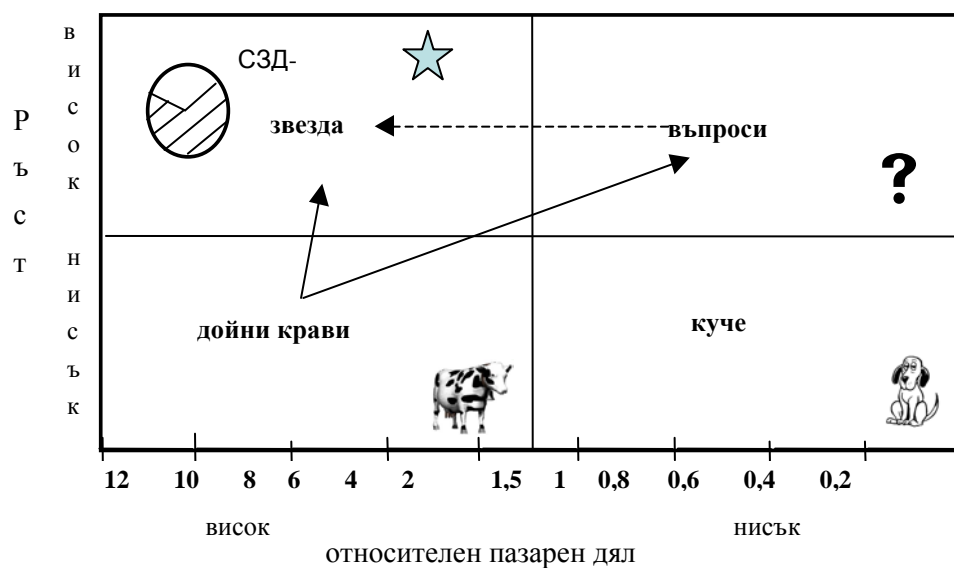
Чрез прилагането ѝ се подпомага вземането на стратегически решения в зависимост от установените пазарни позиции на анализирания продукт (в малките и средните туристически предприятия анализът е на равнище продукт) и разпределението на ресурсите между тях.

Матрицата се използва при отчитане на следните ограничения:

- ✓ не покрива всички етапи от жизнения цикъл на продукта;
- ✓ не е подходяща за взаимнозависими стратегически зони на действие;

✓ при определянето на коефициента за пазарния дял не се отчита ценовата еластичност.

БКГ анализът е особено подходящ за прилагане при стабилна среда и конкуренция, за която е достатъчно да бъде оценена само по показателя „пазарен дял“.



Фиг. 7. БКГ анализ

SWOT анализ²⁸ – анализ на средата – вътрешна и външна, разделена на такава с положително и с неблагоприятно влияние върху бизнеса и в частност върху малките и средните туристически предприятия. Основното му предимство е че позволява определянето на текущата стратегическа позиция и подпомага избора на стратегия. Позволява идентифицирането на

²⁸ Strengths – силни страни, Weaknesses – слаби страни, Opportunities – възможности, Threats – заплахи.

конкурентните предимства на малките и средните туристически предприятия.

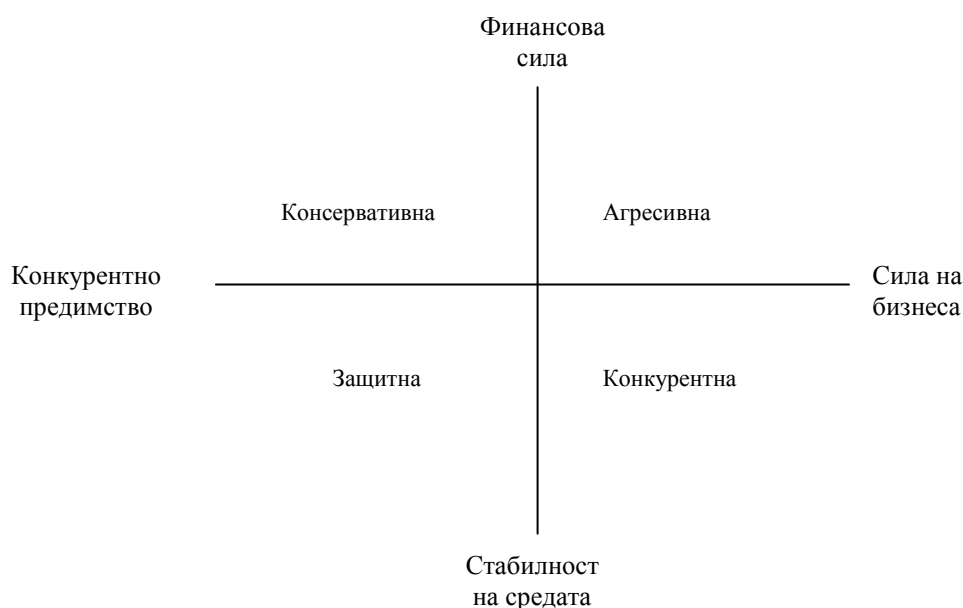
Последователността на прилагането му е показана на фигура 8. Често допускана грешка е SWOT анализът да приключва до стъпка 5 – разработка на алтернативи, като по този начин се пренебрегва едно от основните му предназначения – избор на стратегия.

Стъпка 1	Описание на предприятието а) вид бизнес б) географска област в) конкурентна ситуация г) вижданията на ръководството за бъдещата дейност на фирмата		
Стъпка 4	Предимства и слабости на фирмата в следните дейности а) организация и управление б) оперативно управление в) финанси г) маркетинг д) други		
Вътрешни фактори	Стъпка 5 Разработка на алтернативи	Изброяване на вътрешните предимства (Пр.)	Изброяване на вътрешните слабости (Сл.)
Външни фактори	Стъпка 6 Стратегически избор. Обсъждане на стратегия и тактика	(1) (2) ... (n)	(1) (2) ... (n)
Стъпка 2 Определяне и оценка на следните фактори а) икономически б) социални в) политически г) демографски д) производство и технология е) конкуренция и маркетинг	Изброяване на външните възможности (В) (1) (2) (3) (n)	Пр.В: Maxi-Maxi	Сл.В: Mini-Maxi
Стъпка 3 Подготовка на прогноза. Предвиждане и оценка на бъдещето	Изброяване на външните заплахы и ограничения (1) (2) ... (n)	Пр.З: Maxi-Mini	Сл.З: Mini-Mini

Фиг. 8. SWOT анализ

SWOT анализът е приложим за организации с различна големина и предмет на дейност.

SPACE анализ²⁹ – използва се за оценка на стратегическата позиция на организацията, прилага се на етапа на стратегически избор. Стратегическите алтернативи се разработват на основата на силните страни на индустрията, стабилността на средата, финансова сила на предприятието и конкурентното предимство. (фиг. 9)



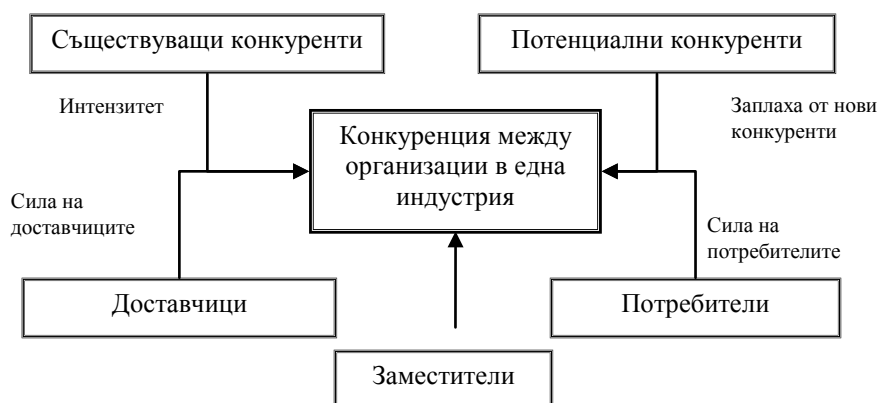
Фиг. 9. SPACE анализ

Анализът позволява да се определи профила на предприятието – консервативен, агресивен, защитен, конкурентен. За определянето на тези профили се използват експертни оценки. Основната трудност при прилагането му произтича от трудността при събиране на информация за оценка на факторите, които следва да бъдат оценени.

Анализът е приложим за различен тип организации, включително и за малки и средни туристически предприятия.

²⁹ Strategic Position and Action Evaluation

Модел на Портър за 5-те сили, които действат в конкурентна среда – популярно средство за структурен анализ на индустрията, който е отправна точка при оценката на конкуренцията. Осъществява се на база оценка на съществуващи и потенциални конкуренти, наличието на стоки субститути, потребителско поведение и влияние на доставчиците (фиг. 10).



Фиг. 10. Модел на Портър за 5-те сили, които действат в конкурентна среда

Моделът е подходящ за определяне на степента на конкуренцията (в туристическата индустрия) и заплахите, които произтичат за малките и средните туристически предприятия. Оценката се прави за сегашното състояние и включва и прогноза за бъдещето. Може да се прилага за локални пазари.

Така представените средства за стратегически анализ при осъществяването на стратегически мениджмънт са частен случай на видовото многообразие на методи и подходи, които са приложими при избор на бъдещо поведение на малките и средните туристически предприятия. Подборът им в настоящото изложение е направен по субективната преценка на автора и няма претенциите за изчерпателност.

2.3. Ограничения в използването на методите и подходите за стратегически анализ в малкото и средното туристическо предприятие и граници на приложение

Представените средства за стратегически анализ на дейността имат различни граници на приложение в малките и средните туристически предприятия.

Емпиричните резултати в настоящото изложение са получени вследствие на анкетно проучване на малки и средни туристически предприятия в България, които имат различна степен на участие в създаването на туристическия продукт.

С най-голяма степен на приложимост, както и с най-голяма популярност е SWOT анализът. За разработването на някои стратегически планове и проекти той дори има задължителен характер – като плановете за регионално развитие например.

Проведеното анкетно проучване потвърждава популярността на SWOT анализа. 86 % от анкетираните мениджъри са посочили, че познават това средство за анализ на средата. Не така стоят нещата по отношение на степента на познаване на неговата методика. За мениджърите това е само средство за описание на силните и слабите страни на вътрешната среда и възможностите и заплахите от външната среда. Как да го използват за стратегически избор знаят едва 35 % от анкетираните.

Използването на SWOT анализа за определяне на перспективите за развитие на малките и средните туристически предприятия, според автора, няма връзка с големината на бизнеса. Като аргументи за това твърдение могат да се посочат:

✓ анализът е популярен и се изучава във висшите икономически училища;

✓ методиката за приложението му включва не много сложен математически апарат;

✓ има много достъпна литература по въпросите за SWOT анализа.

Не трябва да се пренебрегва фактът, че получените резултати зависят от количеството изследвана информация за средата и качеството на получените оценки. Не на последно място е и компетентността и пригодността на експертите или специалистите, които го прилагат.

БКГ анализ. В предходния параграф бяха коментирани предимствата и недостатъците на портфолио матрицата.

Резултатите от проведената анкета относно степента на познаване и прилагане на това средство за управление на продуктите и отделните бизнес единици (там където има такива) са, както следва:

✓ 52 % от анкетираните знаят, че такъв подход за стратегически анализ въобще съществува;

✓ 25 % от мениджърите са запознати с неговата същност;

✓ 14 % са го използвали в своята дейност, като всички, които са отговорили утвърдително на този въпрос, имат звено, което се занимава с маркетинг и планиране;

✓ не са посочени до какви промени са довели получените резултати.

SPACE и GAP анализите са познати като понятия, но не се използват в нито едно от проучваните предприятия.

В 15 % от анкетираните малки и средни туристически предприятия има разработени планове, свързани с инвестиционни проекти, в които има планирани парични потоци, които са в основата на GAP анализа, но самата методика не е прилагана.

Анализ на Портър. Петте конкурентни сили според анализът на Портър се използват в контекста на SWOT анализа. Методиката не се следва, защото не е достатъчно изяснена.

От направеното анкетно проучване, относно приложимостта и използването на коментираните средства за стратегически анализ, могат да се формулират следните изводи:

1. Малките и средните туристически предприятия ограничено използват средствата за стратегически анализ в своята дейност. Там, където се осъществява някакво дългосрочно или стратегическо планиране, основният и често единствен анализ, който се използва, е SWOT анализа.

2. В своята дейност малките и средните туристически предприятия осъзнават необходимостта от стратегическо управление и планиране, но липсата на подготвени за целта кадри и ресурсната ограниченост възпрепятства създаването на специализирано звено за планиране.

3. Обикновено планирането на дейността се осъществява от специалистите по маркетинг. Това частично обяснява защо SPACE и GAP анализите не се прилагат.

4. Всички анкетиращи мениджъри имат желание в ръководеното от тях малко или средно туристическо предприятие да се разработват и внедряват стратегии, защото смятат, че това ще повиши конкурентоспособността на бизнеса им и ще доведе до подобряване на пазарните позиции.

5. Като основни бариери пред осъществяването на стратегическо управление мениджърите са посочили:

✓ недостиг на ресурси – интелектуални, организационни, финансови;

- ✓ недостиг на време – текущите дейности ангажират изцяло мениджърите;
- ✓ сезонността в работата на някои от предприятията – кратък и динамичен сезон, който рядко дава яснота в очакванията за следващия;
- ✓ рутина в планирането, там където то съществува, и предимно годишни/сезонни планове;
- ✓ несигурност на бизнес средата.

Получените резултати дават основание да се твърди, че прилагането на стратегически мениджмънт в малките и средните туристически предприятия е възможно и може да доведе до реални резултати при подобряване на управленския и организационния потенциал.

Заключение

Развитието на туризма е приоритет с национално значение. Като отрасъл (индустрия) той е самостоятелна икономическа система, част от националната икономика, в която функционират предприятия, които създават туристически продукти. Като междуотраслов комплекс в него работят предприятия с различен предмет на дейност и отраслова принадлежност.

Дали е индустрия, отрасъл или междуотраслов комплекс от това малките и средните туристически предприятия се интересуват дотолкова, доколкото те се нуждаят от ясни правила и подкрепа, за да могат да осъществяват своята дейност. Техните мениджъри отчитат необходимостта от разработването на дългосрочна фирмена политика за развитие на ръководения от тях бизнес и са готови да направят необходимото такава да бъде разработена. В условията на ресурсна ограниченост това все още е едно „добро намерение”, а превръщането му в реалност зависи от техните усилия

и държавната политика за развитие на туризма. Това определя необходимостта от разработването на работещ механизъм, който да ускори процесите по въвеждане на стратегическото управление като неотменима част от поведението и развитието на малките и средните туристически предприятия.

В настоящото изложение:

1. Коментирани и открити са спецификите на малките и средните туристически предприятия, като е дефинирана авторова интерпретация за отличителните черти на малките и средните туристически предприятия.

2. Идентифицирани са основни критерии за определяне на видовото многообразие на малките и средните туристически предприятия. Класификацията е обогатена с общите разновидности на малките и средните предприятия.

3. Открити са отличителните черти на средните туристически предприятия. Аргументирано е твърдението кои са техните характеристики, които ги правят подходящи за осъществяването на стратегически мениджмънт. Уточнено е, че към тяхната група могат да се добавят и част от малките туристически предприятия. Разработен е подход, който позволява системен анализ на дейността на малките и средните туристически предприятия и показва взаимоотношенията им с останалите организации и институции при създаването на туристическия продукт.

4. Анализирани са различни средства за стратегически анализ и е проведено анкетно проучване за определяне на степента им на използване в практиката.

5. Идентифицирани са основните бариери и нерешени проблеми за осъществяването на стратегически мениджмънт в малките и средните туристически предприятия.

6. Формулирани са препоръки за повишаване на степента и качеството на използване на средствата за стратегически анализи като част от стратегическия мениджмънт в дейността на малките и средните туристически предприятия.

7. Установена е необходимостта от разработването на наръчник по стратегически мениджмънт за малките и средните туристически предприятия, в който да се включат различни средства за стратегически анализ и да се даде алгоритъм от действия за тяхното прилагане.

Използвана литература

1. Аналоуи, Ф., Карамиди, А. Стратегический менеджмент, малых и средних предприятий. ЮНИТИ, Москва, 2005.
2. Анализ на състоянието и факторите за развитие на МСП. http://www.sme.government.bg/IANMSP/Documents/000000111/BGBG/SM E_Situation-REP_poema_final.pdf
3. Ансоф, И. Стратегическое управление. Москва, 1997.
4. Баумгарден, Л. В. Стратегический менеджмент в туризме. Москва, 2007
5. Бодурова, П. Стратегиите в управлението на фирмите. Варна, 2007.
6. Виссема, Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. ИНФРА-М, Москва, 1996.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление. Москва, Гардарики, 1998.
8. Воденска, М. Основи на туризма. Матком, 2005.
9. Геров, А. Фирмено планиране. София, 2005.
10. Горчева, Т. Модел за изследване на туристическия бизнес. Икономика, 4/2004.

11. Горчева, Т. Стратегия за фирмена експанзия в туристическия бизнес. Свищов, 2007.
12. Денева, А. Малкият бизнес – организация и проблеми. Свищов 2001.
13. Димитров, П. Конюнктура в туристическата индустрия. УИ “Неофит Рилски”, Благоевград, 2007.
14. Доганов, Д. Маркетинг в туризма. Варна 1994.
15. Дурович, А. Организация туризма. Москва:Питер, 2009.
16. Жукова, М. А. Индустрия туризма: мениджмент организации. Москва 2003.
17. Закон за малките и средните предприятия. Обн. ДВ, бр. 84 от 24 септември 1999, последно изм. ДВ, бр.82 от 16 октомври 2009.
18. Закон за туризма, обн. ДВ, бр. 56 от 7 юни 2002, последно изменение ДВ, бр. 98 от 14 декември 2010.
19. Зафирова, Цв. Стратегическо управление. ИУ Варна, 2007.
20. ИАНМСП, Годишен доклад за състоянието и развитието на малките и средни предприятия 2008. София, 2010.
21. Коев, Й. и кол. Малкият бизнес 2002: проблеми и решения. Стено, 2002.
22. Коев, Й. и кол. Малкият бизнес – справочник за почти всеки. Стено, 2006.
23. Костов, Е. Технология на туристическата индустрия. София, 1996.
24. Кръстева-Ибришимова, В. Организация на туристическото обслужване в посредническата и туроператорската дейност. ИТ “Ал. Константинов”, Бургас, 1994.
25. Лапыгин, Ю. Н., Д. Ю. Лапыгин, Т. А. Лачинина. Стратегическое развитие организации. Москва, 2005
26. Михайлов, М. Стратегическо управление на туризма. НБУ, 2005.

27. Монсеева, Н. Стратегическое управление туристкой фирмой. Москва, Финанси и статистика, 2006.
28. Насърчаване развитието на предприемачеството в туризма. София, Институт за икономическа политика, 2003.
29. Национална стратегия за насърчаване на дейността на малките и средни предприятия за периода 2007–2013.
<http://www.mi.government.bg/bids.html?id=141362>
30. Нешков, М. и кол. Въведение в туризма, УИ ИУ- Варна, 2001.
31. Нешков, М., В. Казанджиева. Икономика на туристическата фирма. 2008.
32. Ракаджийска, С. Икономически позиции на българския туризъм. Икономика, 4/2004.
33. Рибов, М. Организационни структури в туризма. Нова звезда София 2004.
34. Рибов, М. и кол. Основи на туризма – част 1, 2. УИ Стопанство, 2007.
35. Рибов и кол. Основи на туризма, част 3. Тилия, София, 2008.
36. Рибов, М. и кол. Ресторантьорство и хотелиерство. Тракия-М, 2007.
37. Темелкова, М. Управление на туристическото предприятие. Варна, 2010.
38. Тодоров, К. Бизнес стратегия на малката фирма. НБУ, 2008.
39. Тодоров, К. и кол. Основи на дребния бизнес. Некст, София, 2005.
40. Тодоров, О. Дефиниции за малки и средни предприятия в световната икономика и Европейския съюз – някои теоретически и практически аспекти. Сп. Икономическа мисъл, 1/2008.
41. Христов, Ил. Управление на туризма. Делфин прес Бургас, 1999.
42. Христов, С. Стратегически мениджмънт. Стопанство, София, 2009.

43. Allan, Gregory. Strategic Valuation of Companies: A Practical Guide. Pearson Education Limited 2001.
44. Carlton, Dennis W.etal. Modern Industrial Organization. Chicago: Harper Collins Publisher, 1990.
45. Chandler, Alfred D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, Cambridge The M.I.I.Press, 1987.
46. Paper of Small Business Administration, 1992.
47. Robert S. Kaplan and David P. Norton. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1996 by the President and Fellows of Harvard College.
48. Small Business Act for Europe.
<http://www.mee.government.bg/bids.html?id=307428>
49. Small Business in The American Economy. The Cital Masolity Washington, 1983.
50. Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. London, HMSO, 1972.
51. The Global Competitiveness Report 2009–2010. http://www.econ.bg/analysis/article167065/doklad_za_globalnata_konkurentosposobnost_2009-2010_g