

УДК 338.2

DOI: 10.26140/anie-2020-0902-0085

**ПОВЫШЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ СТРУКТУР МАЛОГО И СРЕДНЕГО
БИЗНЕСА В СФЕРЕ ТУРИЗМА НА ОСНОВЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

© 2020

Хасан Ага Муханад, аспирант

*Дальневосточный федеральный университет, Школа экономики и менеджмента
(690091, Россия, Владивосток, ул. Суханова, 8, e-mail: agha.muhanad@gmail.com)*

Аннотация. В данной статье, основанной на научной литературе, мы рассматриваем особенности структур малого и среднего бизнеса в сфере туризма и проблемы, с которыми они сталкиваются как основной компонент туристической дестинации. Также в статье проводится анализ эффективного метода управления компаниями, такого как стратегическое предпринимательство. В исследовании сделан вывод о том, что применение стратегического предпринимательства (модель поиска нового и использования существующего) в структурах малого и среднего бизнеса в сфере туризма может позволить менеджерам и владельцам этих компаний преодолеть различные проблемы и нехватки, с которыми они сталкиваются. И в завершение мы предположили, что изучаемая нами модель помогает этим компаниям использовать свои ресурсы таким образом, что в итоге они достигают наилучших возможных результатов деятельности.

Ключевые слова: стратегическое предпринимательство, поиск нового, использование существующего, туризм, структуры малого и среднего бизнеса, результаты деятельности туристической компании.

**ENHANCING THE PERFORMANCE OF SMALL AND MEDIUM-SIZED TOURISM
COMPANIES USING STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP**

© 2020

Hasan Agha Muhanad, Ph.D. Candidate in Economics

*Far Eastern Federal University, School of Economics and Management
(690091, Russia, Vladivostok, Sukhanova St., 8, e-mail: agha.muhanad@gmail.com)*

Abstract. In this paper, through literature analysis, we examine the characteristics and the problems faced by small and medium-sized businesses in the field of tourism as the main component of tourist destinations. The article also discusses strategic entrepreneurship as an effective method for managing such companies. The study concluded that the application of strategic entrepreneurship (exploration and exploitation) in small and medium-sized businesses in tourism sector might allow managers and owners of these companies to overcome the different problems and deficiencies they meet. In conclusion, we suggested that the strategic entrepreneurship could help these companies utilising their resources in a way that enable them to achieve the best possible performance.

Keywords: Strategic entrepreneurship, Exploration, Exploitation, Tourism, Small and medium-sized business, Tourism company performance.

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы туризм играет ключевую роль в мировой экономике. По мере того, как страны все больше и больше открывают свои границы, чтобы присоединиться к волне глобальной интеграции, развитие индустрии туризма стало источником значительных поступлений в иностранной валюте и фактором создания рабочих мест для многих стран [1].

По данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), в 2018 году прямой вклад туризма и путешествий в ВВП составил 2750,7 млрд. долларов США (3,2% от мирового ВВП), и прямо в туристическом секторе было создано 122,891 млн. рабочих мест (3,8% от общей занятости в мире). В первую очередь это включает в себя как экономическую активность, так и занятость, создаваемую такими отраслями, как гостиницы, турагентства, авиалинии и другие пассажирские перевозки (за исключением перевозок без туристической цели). Также сюда можно включить, деятельность ресторанной индустрии и индустрии отдыха, непосредственно поддерживаемой туристами. Учитывая широкое косвенное влияние (включая более широкое влияние инвестиций, цепочки поставок и воздействия на доходы), общий вклад путешествий и туризма в мировой ВВП составил 8811,0 млрд. долл. США (10,4% от мирового ВВП), а общий вклад туристического сектора в занятость составил 318,811 млн. рабочих мест (10,0% от общего трудоустройства в мире) в 2018 году [2].

Туристическую дестинацию можно рассматривать как смысл существования туризма [3]. Leiper [2004] дал следующее определение дестинации: «конкретная территория, которую турист выбирает для посещения и проводит там какое-то время, территория, на которой происходят основные процессы взаимодействия туриста с туристской инфраструктурой» [4, с. 87]. Стратегическое значение дестинации, к которой принадлежит фирма, заключается в ее характере как пространства, ограничива-

ющего деятельность компании, и как потенциального источника преимуществ, которые укрепляют все фирмы, расположенные в той же местности. С точки зрения маркетинга, туристический продукт представляет собой комплексный опыт для туриста, который воспринимается и оценивается как полное удовольствие, полученное в определенной дестинации [5]. Таким образом, предложение дестинации определяется набором продуктов, предоставляемых различными малыми и средними туристическими предприятиями, которые влияют на туристический опыт и действуют в рамках определенного географического параметра и создают разнообразное восприятие [6].

Обычно малые и средние туристические компании объединяют свои конкурентные усилия против соседних малых и средних туристических компаний. При этом они должны признать тот факт, что они конкурируют с туристическими продуктами и услугами, предлагаемыми в альтернативных дестинациях. Таким образом, малые и средние туристические компании должны заботиться о развитии дестинации, в которой они работают. Они должны сотрудничать друг с другом, сосредотачиваясь на общих преимуществах дестинации, а не только на индивидуальных целях [7].

В отличие от крупных туристических компаний, малым и средним туристическим компаниям становится все труднее выживать и процветать на рынках, где конкуренция является жесткой, из-за их небольшого размера и высоко персонализированного характера их услуг [8].

Поэтому малым и средним туристическим компаниям необходим комплексный метод управления, соразмерный специфике компаний, работающих в этом секторе, с одной стороны, и характеру туризма и туристической бизнес-среды, с другой, что позволит менеджерам принимать правильные решения и достигать наилучших результатов.

В результате обзора тематической литературы, в статье рассматриваются малые и средние туристические компании путем анализа характеристик, влияющих на результаты их деятельности и стоящие перед ними задачи. Исследование также рассматривает модель поиска нового и использования существующего в рамках стратегического предпринимательства как подходящий метод управления, способный улучшить результаты деятельности малых и средних туристических компаний. Целью исследования является теоретическое обоснование совместимости стратегического предпринимательства и его компонентов, поиска нового и использования существующего, как перспективного метода управления с характеристиками малых и средних туристических компаний, которые могут помочь руководителям этих компаний преодолеть различные трудности и улучшить результаты деятельности компаний.

МЕТОДОЛОГИЯ

Данная статья является концептуальной и полностью основанной на изученной литературе. Исследование посвящено рассмотрению теоретических причин, которые превращают стратегическое предпринимательство в эффективный метод управления для улучшения результатов деятельности малых и средних предприятий в сфере туризма.

Обзор литературы начинается с поиска моделей стратегического предпринимательства, характеристик малых и средних туристических предприятий, а также факторов, влияющих на результаты деятельности туристических компаний в различных базах данных (Scopus, Web of Science, Science Direct и Emerald). В ходе анализа были получены результаты о стратегических моделях предпринимательства и характеристиках, которые влияют на результаты деятельности туристических компаний. Кроме того, выявлена важность предпринимательской ориентации и сотрудничества с конкурентами туристической компании.

Обзор литературы показывает, что существует ограниченное количество моделей стратегического предпринимательства, и модель Ireland и Webb [2007] поиска нового и использования существующего, по-прежнему является наиболее используемой. Что касается результатов деятельности малых и средних туристических предприятий, можно сказать, что эти компании стараются использовать множество креативных административных процедур, несмотря на их ограниченные ресурсы, а также вступать в не типичные отношения сотрудничества со своими конкурентами, чтобы иметь возможность преодолевать различные трудности. Данные суждения подтверждают Fadda и Sørensen [2017] и Buhalis и Cooper [1998].

Как отмечают Shirokova, Vega и Sokolova [2013], стратегическое предпринимательство направлено на улучшение результатов деятельности компаний. Поскольку метод поиска нового и использования существующего оказывает влияние на преодоление ограничений малых и средних туристических предприятий, возникает вопрос, совместимо ли стратегическое предпринимательство как основа этого метода с характеристиками малых и средних туристических предприятий, а также с факторами, влияющими на результаты их работы. Этот вопрос определил цель настоящего исследования.

В данной статье рассматриваются, во-первых, характеристики малых и средних туристических предприятий; во-вторых, метод поиска нового и использования существующего, а также его влияние на деятельность малых и средних туристических предприятий; в-третьих, модель стратегического предпринимательства.

ЛИТЕРАТУРНЫЙ ОБЗОР

Характеристика малых и средних туристических предприятий

Исследования показали, что подавляющее большинство туристических предприятий во всем мире можно отнести к категории малых и средних предприятий.

Более 90% учреждений по всему миру являются небольшими, гибкими, независимыми, сезонными и управляемыми семьями [5].

Несмотря на свои непревзойденные способности стимулировать быстрое вливание денег в местную экономику и обеспечивать чувство гостеприимности и индивидуальности для туристов, малые и средние туристические компании сталкиваются с множеством проблем и брошенных им вызовов.

Им не хватает ресурсов, не хватает финансов и происходит борьба за внедрение новых технологий. Эти характеристики не позволяют малым и средним туристическим компаниям расширять доступ к получению необходимой информации, а также наращивать и развивать свои знания, что не только негативно влияет на рост или результаты деятельности малых и средних предприятий, но и представляет угрозу для их выживания [7].

В целом, малые и средние туристические компании более уязвимы для неудач, особенно в первые годы их работы, поскольку до 40% из них, как правило, терпят неудачу в течение первых трех лет, а 60% закрываются в течение 10 лет. Точно так же малые и средние туристические компании сталкиваются с реальными проблемами выживания из-за некоторых стратегических недостатков. Они характеризуются отсутствием стратегического видения и управленческого опыта, а также неспособностью использовать управленческие инструменты для преодоления стратегических проблем [5].

Большинство малых и средних туристических компаний имеют ограниченные ресурсы для реализации своих стратегий и не могут заниматься многими видами деятельности, не будучи уверенными, что в итоге получат положительные результаты. Успех на туристическом рынке часто зависит от доступа к уникальным ресурсам, благодаря которым они могут успешно развиваться [8]. Большинство малых и средних туристических компаний не имеют таких ресурсов, что вынуждает их искать другие пути достижения конкурентоспособности и роста. Нынешний этап развития малых и средних туристических компаний требует разработки принципиально новых подходов к управлению бизнесом, созданию новых инструментов управления и применению самых современных практик управления бизнесом для улучшения результатов деятельности [9].

РЕЗУЛЬТАТЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ ТУРИСТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ

В своем стремлении достичь превосходных результатов деятельности, малые и средние туристические компании должны применить соответствующие стратегии, которые позволят им преодолеть различные проблемы.

Schindehutte и Morris [2009] утверждают, что для успешного управления компанией важно отделить действия на стадии «поиска» от действий на стадии «работы» [10].

Предпринимательство включает в себя как поиск возможностей, так и использование выявленных возможностей, в то время как стратегическое управление ориентировано на поиск преимуществ, а именно: использование основных возможностей для бизнеса и исследование новых возможностей для его роста [9].

Поиск возможностей определяется как тенденция фирмы инвестировать ресурсы для приобретения совершенно новых знаний, навыков и процессов [11]. Он представляет собой действия и подходы, относящиеся к открытиям и экспериментам, которые теоретически могут увеличить усилия фирмы по выявлению предпринимательских возможностей и созданию инноваций [12]. Процесс использования существующего представляет собой действия, направленные на усовершенствование и постепенное улучшение, которые теоретически могут увеличить усилия фирмы по эффективному и стратегическому управлению ресурсами и активизировать ее усилия по реализации и оптимизации текущих преимуществ [10].

Использование существующих предпринимательских возможностей способствует усилению фирмы в формировании устойчивых конкурентных преимуществ и созданию материальных благ. Но, к сожалению, многие компании не умеют мотивировать сотрудников таким образом, чтобы побуждать их к использованию предпринимательских возможностей, способствуя тем самым конкурентным преимуществам фирмы [13]. Кроме того, предприниматели, выявляя и используя новые возможности, создают временные, а не устойчивые конкурентные преимущества. Это происходит прежде всего по причине того, что предприниматели не умеют управлять ресурсами стратегически, что затрудняет поддержание разработанных конкурентных преимуществ. Богатство создается только тогда, когда компании сочетают эффективное поведение, направленное на поиск возможностей (то есть предпринимательство), с эффективным поведением, направленным на поиск преимуществ (то есть, стратегическое управление) [14].

1. ПОИСК НОВОГО

Теоретически, акцент на поиск новых возможностей должен создать в компании «правильные» условия для осуществления предпринимательской деятельности. Эти процессы выявления новых возможностей и создания новых продуктово-сервисных решений могут быть достигнуты с помощью предпринимательской ориентации [15].

Компания, которая разработала внутреннюю культуру, благоприятствующую поиску новых возможностей, будет постоянно внедрять инновации, улучшать и находить все новые и новые способы увеличения прибыли и роста. Особенно это актуально для малых и средних туристических компаний, которые из-за своих ограниченных ресурсов постоянно должны искать новые идеи и ориентироваться на инновации, чтобы выживать и развиваться. [9]

Предпринимательская ориентация рассматривается в качестве одной из ключевых концепций исследования предпринимательства на уровне фирмы в современной литературе по менеджменту и предпринимательству [9]. Ряд исследований показывает, что предпринимательские организации должны быть концептуализированы как обладающие тремя основными характеристиками - инновационностью, риском и проактивностью – для оценки предпринимательской ориентации фирмы [16]. Предпринимательские процессы могут рассматриваться как действия, которые приводят к появлению новых или улучшенных продуктов, услуг или технологий [17], и включают в себя склонность менеджеров направлять ресурсы компании на стратегические действия, не зная вероятности успеха или неудачи [18].

Предпринимательская ориентация представляет собой ситуацию в фирме, когда организационные процессы, практики и процедуры позволяют фирме создавать богатство посредством внутренней предпринимательской деятельности. Как прямое, так и косвенное влияние предпринимательской ориентации на результаты деятельности фирмы обсуждается в исследованиях по предпринимательской ориентации [19]. С одной стороны, ученые находят доказательства того, что фирмы с предпринимательской ориентацией демонстрируют более высокий уровень результатов ее деятельности [20], поскольку она помогает распознавать возможности для распределения ресурсов и изменения предпочтений клиентов быстрее, чем это происходит у конкурентов.

С другой стороны, предпринимательская ориентация приводит к улучшению различных организационных процессов, что, в свою очередь, влияет на экономические показатели компаний. Например, уровень инноваций (продукт, процесс) зависит от уровня предпринимательской ориентации и элементов корпоративного предпринимательства [21]. Многие источники указывают, что увеличение результатов производительности достигается путем разработки новых идей для продуктов

и процессов компании [22]. Предпринимательские идеи становятся основой для развития новых видов деятельности в автономных организационных единицах путем обновления портфеля продуктов, услуг фирм и экспансии на новые рынки [23]. Таким образом, наличие предпринимательской ориентации приводит к улучшению результатов деятельности компании и обычно выражается в увеличении прибыли и роста компании [24].

Что касается сектора туризма, некоторые интересные результаты были получены при изучении ресторанного бизнеса. На основании этого было установлено, что предпринимательская ориентация положительно связана с результатами деятельности фирмы как в доброжелательной, так и в агрессивной среде [25], что свидетельствует о том, что положительное влияние предпринимательской ориентации на результаты деятельности не зависит от факторов окружающей среды [26].

Рост фирмы и результаты ее деятельности в значительной степени зависят от готовности и желания высшего руководства или владельца бизнеса делегировать полномочия для процесса принятия решений. Малые и средние туристические компании должны быть в состоянии распознать возможности и развить управленческую гибкость и креативность среди сотрудников, чтобы успешно функционировать. Такой подход к управлению становится конкурентным преимуществом малых и средних туристических компаний в привлечении талантов и развитии лояльности среди персонала [9], что, в свою очередь, приводит к устойчивому росту.

2. ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩЕГО

Использование существующего отражает тенденцию фирмы стратегически управлять ресурсами для совершенствования и расширения существующих знаний, навыков и процедур [11]. Кроме того, сформированные подструктуры и отношения повышают эффективность фирмы при переработке существующих ресурсов, оттачивая текущие преимущества и совершенствуя способы, которыми осуществляется деятельность в фирме [12]. Теоретически, акцент на процесс использования существующего в последствии должен создать «правильные» условия для осуществления стратегической деятельности.

В этом контексте взгляд на основы ресурсов и как дополнение, взгляд на основы динамических возможностей, как часть теории стратегического управления, утверждают, что фирмы пытаются получить и поддерживать конкурентное преимущество посредством стратегического использования ресурсов. Однако чаще всего критически важные ресурсы (такие как деньги, навыки и т. д.), как правило, ограничены и не находятся в малых и средних туристических компаниях. Таким образом, малые и средние туристические компании вступают в сотрудничество даже со своими конкурентами, чтобы воспользоваться дополнительными активами и возможностями [27]. Следовательно, процессы эксплуатации могут быть достигнуты посредством сотрудничества с конкурентами, при этом участники, вовлеченные в такие отношения сотрудничества, стремятся искать новые возможности и инновационные решения и использовать их совместно [28].

Термин «сотрудничество с конкурентами» введен несколькими исследователями [например, 29], которые утверждают, что организации не всегда вступают в конкурентные или кооперативные отношения друг с другом; скорее, оба типа отношений могут сосуществовать. В таком обширном потоке литературы термин «сотрудничество с конкурентами» особенно фокусируется на одновременном сочетании сотрудничества и конкуренции между компаниями независимо от того, в какой части они возникнут (например, цепочки создания стоимости или цепочки поставок) [30]. Тем не менее, две традиционные исследовательские перспективы конкуренции и сотрудничества развивались как разные направления исследований. В конкуритории основное внимание

уделяется стратегиям присвоения стоимости, тогда как в сотрудничестве основное внимание уделяется коллективным стратегиям создания стоимости [31].

Помимо мотивов вступления в альянс, сотрудничество с конкурентами имеет несколько последствий. Сотрудничество с конкурентами может быть выгодным как с точки зрения результатов инноваций, так и с точки зрения результатов рынка [32].

Ritala & Tidström (2014) показывают, что сотрудничество с конкурентами может служить богатым источником возможностей для создания стоимости [28]. Кроме того, в неблагоприятных отраслевых условиях сотрудничество с конкурентами может быть вынужденной стратегией предоставления возможностей для выживания [33] благодаря доступу к новым ресурсам и возможностям. В частности, у некоторых небольших организаций может быть так мало ресурсов и возможностей, что менеджеры не могут инвестировать активы своих фирм в стратегии, необходимые им для ведения бизнеса [34]. Следовательно, деятельность по обмену ресурсами и возможностями предоставляет менеджерам небольших компаний возможность получить доступ к активам, необходимым для конкуренции на их рынках [35]. Кроме того, стратегии сотрудничества были выделены в качестве основных факторов, стимулирующих инновации, поскольку они позволяют фирмам разрабатывать новые продукты и инновационные бизнес-модели, учиться у партнеров и делиться знаниями, а также защищать инновации от подражания [33].

Малые и средние туристические компании сотрудничают со своими конкурентами, делясь ресурсами и возможностями, чтобы работать лучше, чем если бы они работали на индивидуальном уровне [35]. Менеджеры небольших фирм, вероятно, будут иметь неофициальные связи со своими конкурентами, в результате чего такие организации могут иметь дружеские отношения с конкурирующими фирмами, что позволит им получить доступ к новым ресурсам и возможностям [36]. Таким образом, сотрудничество с конкурентами призвано помочь малым и средним туристическим компаниям улучшить результаты своей деятельности способами, которые были бы невозможны без ресурсов и возможностей конкурентов [29, 32].

Кроме того, в контексте туризма сотрудничество с конкурентами предполагает две разные логики взаимодействия. С одной стороны, есть враждебность из-за противоречивых интересов получить большую часть бизнеса, когда посетители находятся в туристической дестинации; с другой стороны, необходимо объединять ресурсы и разрабатывать взаимные обязательства для достижения общей цели: привлечения посетителей в туристическую дестинацию. Следовательно, создается впечатление, что создание ценности большего пирога, по сути является совместной деятельностью, которую бизнес не может осуществить в одиночку. С другой точки зрения, процесс деления пирога является принципиально конкурентным. Bengtsson and Kock [2000] утверждают, что сотрудничество с конкурентами, на самом деле, является наиболее взаимовыгодными отношениями для конкурентов. Таким образом, сотрудничество с конкурентами может улучшить результаты деятельности всех фирм, занимающихся такой деятельностью [29].

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО КАК ПРЕДЛАГАЕМЫЙ МЕТОД УПРАВЛЕНИЯ

Несмотря на многие преимущества, фирмы находят баланс между поиском нового и использованием существующего трудным. Успешное достижение этого баланса было названо как «Стратегическое предпринимательство» [37]. Сочетание стратегического управления и предпринимательства уже давно признано в качестве важного пути для повышения результатов деятельности и роста компаний [14]. Venkataraman и Sarasvathy [2001] утверждают, что предпринимательство и стратегия концептуально неразделимы: «две стороны одной медали»

[38, с. 651], подчеркивая взаимозависимый или взаимодополняющий характер этих двух понятий. Ireland и Webb определяют стратегическое предпринимательство таким образом: «Стратегическое предпринимательство – это термин, используемый для описания усилий фирм по одновременному использованию сегодняшних конкурентных преимуществ и поиску инноваций, которые станут основой для завтрашних конкурентных преимуществ» [37, с.50].

Поток новизны, созданный благодаря стратегическому предпринимательству, является результатом баланса действий, предпринятых для поиска нового и использования существующего. Важно отметить, что этот баланс позволяет компании одновременно использовать уже существующие и будущие возможности [37]. Метод поиска нового и использования существующего приводит компании к внедрению уникальных процедур и подструктур, которые подготавливают фирму к задаче предпринимательского использования новых возможностей при стратегическом управлении сложными аспектами этой деятельности. Простое участие в процессе стратегического предпринимательства без наличия этих подструктур может привести к сбою этого процесса, поскольку фирма будет переключаться между очень разными и часто противоречивыми предпринимательскими и стратегическими действиями без соответствующих структур, процедур и процессов, необходимых для управления этими действиями. Менеджеры должны надлежащим образом подготовить свои фирмы, прежде чем приступить к стратегическому предпринимательству, сравнивая поиск нового и использование существующего, а также степень распространения их соответствующих подструктур и процедур по всей фирме. В результате, процесс использования существующего сохраняет и, как мы надеемся, повышает текущий уровень производительности, постепенно расширяя установленную базу знаний фирмы. При этом процесс использования существующего поддерживает усилия компании по поиску нового. Поскольку компания объединяет разнообразные знания с существующими запасами знаний, осуществляется поиск нового. Поглощение новых знаний, доступ к которым компания получает при поиске нового, становится основой для будущих действий по использованию существующего.

ОБСУЖДЕНИЕ

Менеджеры, как правило, вкладывают больше ресурсов в процесс использования существующего, чем в процесс поиска нового, поскольку его выгоды отдаленные и неопределенные. Это может создать дисбаланс и привести к смещению фокуса в пользу одного из процессов [11]. При этом условии баланс между предпринимательской и стратегической деятельностью может измениться, нарушая стратегическое предпринимательство. Tushman and O'Reilly [1996] указывают, что метод поиска нового и использования существующего порождает различные поведенческие и субструктурные требования (и сопутствующие инвестиции), что создает дисбаланс, который ставит под угрозу организационные усилия [39]. В силу этого можно предположить, что эта напряженность приводит к тому, что использование существующего нарушит предпринимательские компоненты стратегического предпринимательства, а поиск нового нарушит его стратегические компоненты [15]. Баланс в использовании обоих процессов повышает результаты производительности, делая организацию инновационной и гибкой, не теряя преимущества стабильности, установленных процедур и эффективности [40].

Модель стратегического предпринимательства включает в себя как поиск нового, так и использование существующего, что приводит к повышению результатов деятельности компаний [39]. Если организация сможет балансировать и одновременно развивать методы поиска нового и использования существующего, то есть быть многогранной, она будет иметь лучшие результаты [37].

Мы считаем, что старые подходы к ведению бизнеса становятся все менее приемлемыми в быстро растущей среде туристического бизнеса. Отличительной чертой предпринимательских фирм является их способность распознавать новые возможности и использовать эти возможности быстрее, чем их конкуренты, и делать это, несмотря на ограниченные ресурсы [41]. В то же время им следует развивать способность использования этих возможностей для достижения устойчивого конкурентного преимущества [9]. Таким образом, мы ожидаем, что успешные малые и средние туристические компании будут использоваться в качестве тех, в которых стратегическое предпринимательство будет использоваться для преодоления организационной напряженности, возникающей, когда фирмы пытаются одновременно подчеркнуть то, что у них уже хорошо получается (по сравнению с конкурентами), и в то же время искать возможности, чтобы заложить фундамент для их будущего успеха. Из этого следует, что превосходные результаты деятельности компаний будут зависеть от степени, в которой эти компании учатся сочетать лучшее из стратегического управления и предпринимательства, как источника сегодняшних и завтрашних конкурентных преимуществ.

ВЫВОДЫ

В данной статье, посредством анализа научных публикаций, мы изучили малые и средние туристические компании в связи с тем, что они являются основным компонентом туристического направления, а также потому, что этот тип компаний представляет большинство компаний в сфере туристической промышленности. Затем мы выяснили, как метод поиска нового и использования существующего влияет на результаты деятельности малых и средних туристических компаний. И наконец, мы коснулись стратегического предпринимательства как основы этого многообещающего метода управления, позволяющего менеджерам и владельцам малых и средних туристических компаний преодолевать различные проблемы и нехватки, равно как и использовать свои ресурсы таким образом, чтобы достичь превосходных результатов производительности.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Giap T. K., Gopalan S., Ye Y. Drivers of growth in the travel and tourism industry in Malaysia: A Geweke causality analysis // *Economies*. 2016. Vol. 4. No. 1. P. 3.
2. WTTC. *Travel & Tourism Economic Impact 2018* Russian Federation. London: WTTC. 2018.
3. Buhalis D., Cooper C. Competition or co-operation? Small and medium sized tourism enterprises at the destination // *Embracing and managing change in tourism*. 1998. P. 329-35.
4. Leiper N. *Tourism Management*. 3d ed. Sidney: Pearson Education Australia. 2004. 326 p.
5. Buhalis D. Enhancing the competitiveness of small and medium sized tourism enterprises // *Electronic Markets*. 1996. Vol. 6. No. 1. P. 1-6.
6. Lim Y., Weaver P.A. Customer-based brand equity for a destination: The effect of destination image on preference for products associated with a destination brand // *International Journal of Tourism Research*. 2014. Vol. 16. No. 3. P. 223-231.
7. Hasan Agha M., Gafforova E.B. Strategic entrepreneurship: A management method for improving the performance of small and medium-sized tourism enterprises (SMTEs) // *Upravlenets – The Manager*. 2019. Vol. 10. No. 3. P. 25–35.
8. Keller, P. The future of small and medium enterprises in tourism // *AIEST 54th Congress*. 2004. P. 1-15.
9. Shirokova G., Vega G., Sokolova L. Performance of Russian SMEs: Exploration, exploitation and strategic entrepreneurship // *Critical perspectives on international business*. 2013. Vol. 9. No. 1-2. P. 173-203.
10. Schindehutte, M., Morris, M.H. Advancing strategic entrepreneurship research: The role of complexity science in shifting the paradigm // *Entrepreneurship theory and practice*. 2009. Vol. 33. No. 1. P. 241-276.
11. Atuahene-Gima K. Resolving the capability-rigidity paradox in new product innovation // *Journal of marketing*. 2005. Vol. 69. No. 4. P. 61-83.
12. March J.G. Exploration and exploitation in organizational learning // *Organization science*. 1991. Vol. 2. No. 1. P. 71-87.
13. Day J. D., Wendler J. C. The new economics of organization // *The McKinsey Quarterly*. 1998. No. 1. P. 4.
14. Hitt, M. A., Ireland, R.D., Camp, S.M., Sexton, D.L. *Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation* // *Strategic management journal*. 2001. Vol. 22. No. 6-7. P. 479-491.
15. Kyrgidou L.P., Petridou E. The effect of competence exploration

and competence exploitation on strategic entrepreneurship // *Technology analysis & strategic management*. 2011. Vol. 23. No. 6. P. 697-713.

16. Covin J. G., Slevin D. P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments // *Strategic management journal*. 1989. Vol. 10. No. 1. P. 75-87.
17. Lumpkin, G.T., Dess, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance // *Academy of Management Review*. 1996. Vol. 21. No. 1. P. 135-172.
18. Richard O.C., Barnett T., Dwyer S., Chadwick K. Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions // *Academy of Management Journal*. 2004. Vol. 47. No. 2. P. 255-266.
19. Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., Frese, M. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future // *Entrepreneurship theory and practice*. 2009. Vol. 33. No. 3. P. 761-787.
20. Lee C., Lee K., Pennings J.M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures // *Strategic management journal*. 2001. Vol. 22. No. 6-7. P. 615-640.
21. Knight G.A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation // *Journal of business venturing*. 1997. Vol. 12. No. 3. P. 213-225.
22. Ellis, R.J., Taylor, N. T. *A typography for corporate entrepreneurship* // *Proceedings of the International Council for Small Business*. 1988. P. 92-96.
23. Stopford J. M., Baden-Fuller C. W. F. Creating corporate entrepreneurship // *Strategic management journal*. 1994. Vol. 15. No. 7. P. 521-536.
24. Covin, J. G., Slevin, D. P. A conceptual model of entrepreneurship as firm behaviour // *Entrepreneurship theory and practice*. 1991. Vol. 16. No. 1. P. 7-26.
25. Jogaratnam G. Entrepreneurial orientation and environmental hostility: an assessment of small, independent restaurant businesses // *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2002. Vol. 26. No. 3. P. 258-277.
26. Fadda, N., Sørensen, J. F. L. The importance of destination attractiveness and entrepreneurial orientation in explaining firm performance in the Sardinian accommodation sector // *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2017. Vol. 29. No. 6. P. 1684-1702.
27. Zach F., Racherla P. Assessing the value of collaborations in tourism networks: A case study of Elkhart County, Indiana // *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 2011. Vol. 28. No. 1. P. 97-110.
28. Ritala P., Tidström A. Untangling the value-creation and value-appropriation elements of coopetition strategy: A longitudinal analysis on the firm and relational levels // *Scandinavian Journal of Management*. 2014. Vol. 30. No. 4. P. 498-515.
29. Bengtsson M., Kock S. "Coopetition" in business Networks – to cooperate and compete simultaneously // *Industrial marketing management*. 2000. Vol. 29. No. 5. P. 411-426.
30. Luo Y.A. coopetition perspective of global competition // *Journal of world business*. 2007. Vol. 42. No. 2. P. 129-144.
31. Moore J. F. Predators and prey: a new ecology of competition // *Harvard business review*. 1993. Vol. 71. No. 3. P. 75-86.
32. Ritala P. Coopetition strategy—when is it successful? Empirical evidence on innovation and market performance // *British Journal of Management*. 2012. Vol. 23. No. 3. P. 307-324.
33. Galkina T., Lundgren-Henriksson E.L. Coopetition as an entrepreneurial process: Interplay of causation and effectuation // *Industrial Marketing Management*. 2017. Vol. 67. P. 158-173.
34. Hunt S.D., Derozier C. The normative imperatives of business and marketing strategy: grounding strategy in resource-advantage theory // *Journal of Business & Industrial Marketing*. – 2004. Vol. 19. No. 1. P. 5-22.
35. Granata J., Lasch F., Le Roy F., Dana, L-P. How do micro-firms manage coopetition? A study of the wine sector in France // *International Small Business Journal*. 2018. Vol. 36. No. 3. P. 331-355.
36. Felzensztein C., Gimmon E., Deans K. R. Coopetition in regional clusters: Keep calm and expect unexpected changes // *Industrial Marketing Management*. 2018. Vol. 69. P. 116-124.
37. Ireland R.D., Webb J.W. Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation // *Business horizons*. 2007. Vol. 50. No. 1. P. 49-59.
38. Venkataraman S., Sarasvathy S. Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story / In Hitt, M., Freeman, R., Harrison, J.: *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford: Blackwell, 2001. 650 p.
39. Tushman M.L., O'Reilly III C.A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change // *California management review*. 1996. Vol. 38. No. 4. P. 8-29.
40. Simsek, Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding // *Journal of Management Studies*. 2009. Vol. 46. No. 4. P. 597-624.
41. Shane S., Venkataraman S. The promise of entrepreneurship as a field of research // *Academy of management review*. 2000. Vol. 25. No. 1. P. 217-226.

Статья поступила в редакцию 13.03.2020

Статья принята к публикации 27.05.2020