

## НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В ТУРИЗМЕ

Рассмотрены подходы к стратегическому планированию в сфере туризма как на государственном уровне, так и на уровне туристской организации.

**Ключевые слова:** стратегия; стратегическое планирование; туристская деятельность; индустрия туризма; туристские услуги; туризм.

Туризм как динамичная отрасль экономики предъявляет к разработке стратегии особые условия: с одной стороны, туризм, представляя многоотраслевой комплекс, нуждается в координации и регулировании, а с другой – такая регламентация сковывает предпринимательскую инициативу, мешая развитию рыночных отношений. Иначе говоря, туристская стратегия на государственном уровне должна сочетать в себе интересы отрасли и общества, одновременно позволяя субъектам туристской деятельности действовать самостоятельно. Возникнув в частном секторе экономики, индустрия туризма может устойчиво развиваться в том случае, если государство обеспечит необходимые юридические, политические и экономические гарантии. Именно государственная стратегия должна предусматривать механизмы, сдерживающие стихийное развитие отрасли, направить его в цивилизованное русло. Среди основных задач, решаемых государственной стратегией в индустрии туризма, выделим следующие:

- разработка правовых и финансово-экономических параметров развития отрасли;
- разработка инвестиционного механизма, направленного на развитие инфраструктуры туризма, особенно там, где привлечение частных инвестиций затруднено;
- разработка программ подготовки и переподготовки кадров;
- поддержка малого и среднего бизнеса;
- продвижение национального турпродукта на международных туристских рынках.

Также при формировании стратегии развития туризма на государственном уровне необходимо учитывать: межведомственное взаимодействие туристской администрации с другими правительственными структурами; круг полномочий туристской администрации; взаимоотношения структуры по управлению туризмом и частным сектором; степень централизации управления сферой туризма [1–4].

Это основные направления, включаемые в государственную стратегию туризма, даже в тех странах, где вмешательство государственных структур в функционирование частного сектора сведено к минимуму. Формы и масштабы охвата государственной туристской стратегии определяются исходя из задач, стоящих перед туристской отраслью, приоритетов государственной политики, а также реальных возможностей в области туристского предложения и тенденций развития спроса.

Что же касается России, то в сфере туризма и гостеприимства наблюдается отсутствие последовательного применения концепции стратегического управления как на государственном уровне, так и в частном секторе.

Во властных структурах России до последнего времени не было четкого мнения о том, к какой сфере отнести индустрию туризма. В разное время она находилась в ведении разнообразных ведомств.

В настоящее время ситуация несколько изменилась. Разработана государственная стратегия развития туризма до 2015 г., которая начала активно реализовываться в рамках федеральных целевых программ и инвестиционных проектов. Однако это только начало. Располагая богатейшими рекреационными, природными и культурными ресурсами, РФ практически не использует имеющийся потенциал. Отечественный турбизнес все еще находится на стадии структурной перестройки, институционального становления, формирования внутренних, межотраслевых, межрегиональных и внешнеэкономических связей. Важнейшими задачами являются содействие выводу сферы туризма из структурного кризиса, формирование правовых и организационных механизмов его защиты. Стабилизация туристского рынка позволит шире использовать его потенциал.

Опыт различных стран свидетельствует о том, что успех развития туризма зависит от того, как на уровне государства рассматривается отрасль и насколько она пользуется государственной поддержкой. Разработанные в некоторых странах государственные программы стимулирования въездного туризма предусматривают льготы в налогообложении, упрощение погранично-таможенного режима, создание благоприятных условий для инвестиций, увеличение бюджетных ассигнований на развитие инфраструктуры туризма, рекламу на зарубежных рынках и подготовку кадров. Все это позволяет значительно увеличить экспорт туристских услуг и обеспечить снижение отрицательного сальдо баланса туризма.

Поскольку в настоящее время в российском экспорте услуг туризм не занимает ведущих позиций, то для привлечения туристов на отечественный туристский рынок необходимо основной акцент сделать на соотношении цены и качества. Сопоставимость цены и качества турпродукта принципиально важна для основного сегмента туристского рынка – граждан России. Все это потребует, прежде всего, развития и совершенствования существующей материально-технической базы индустрии туризма, а следовательно, значительных капитальных вложений. Нынешнее состояние российских туристских организаций (особенно средств размещения) свидетельствует о том, что сами они не в состоянии полностью финансировать собственную модернизацию. В этих условиях появляется необходимость государственной финансовой поддержки. Такое вложение средств станет не только экономически выгодным, но и решит ряд социальных задач, поскольку позволит осуществить быстрый возврат вложенных средств (4–8 лет); увеличит национальный доход без сырьевых затрат; создаст новые рабочие места; даст дополнительные валютные поступления.

Таким образом, для развития индустрии туризма необходима поддержка, в том числе и финансовая, как на государственном, так и на региональном уровне.

Целевая стратегия развития туризма должна также содержать льготы по налогообложению, предоставление льготных кредитов на развитие, уменьшение местных налогов в части инвестирования в объекты туризма.

Вместе с тем большинство специалистов предлагают принципиально подходить к вопросу предоставления льгот индустрии туризма. Они считают, что государство должно заботиться не о туризме и туристском бизнесе вообще, а только о его въездной части. На макроуровне необходимо осуществлять комплекс мер, направленных на привлечение иностранных туристов. Это и должно стать реальной политикой в сфере туризма. Въездной туризм тесно связан с внутренним, у них одна и та же инфраструктура, материально-техническая база, сервис и прочее. Именно поэтому в странах, привлекающих большое количество иностранных туристов, национальные туристские администрации заняты только разработкой и претворением в жизнь мер, направленных на въездной туризм.

Решение данных вопросов будет способствовать повышению конкурентоспособности отечественных предприятий индустрии туризма, позволит привлечь туристов, а государству – получить дополнительные доходы в виде налогов.

Основой стратегического планирования туристского бизнеса является его использование на микроуровне. Стратегическое планирование – это планирование, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производство на запросы потребителей, позволяет осуществить своевременные изменения в самой организации, а также добиваться конкурентных преимуществ, что в конечном итоге позволяет организации выживать и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Большинство организаций планирует свою деятельность и действует исходя из того, что их окружение или не будет изменяться вообще, или подвергаться качественным изменениям. В этом случае составляется план конкретных действий на долгосрочный период на основе решений, принятых в далеком прошлом. Такое видение долгосрочной перспективы не должно сводиться к экстраполяции существующего положения и способов деятельности на много лет вперед. Часто выработка планов развития ограничивается анализом внутренних возможностей и ресурсов. Однако организация является открытой системой, подверженной существенному влиянию внешних факторов и окружающей ее среды. Основным препятствием на пути разработки и реализации новых стратегий являются текущие проблемы. Часто именно они не позволяют воплотить прекрасные стратегические планы.

Хотя стратегическое планирование обладает явными преимуществами, оно имеет ряд недостатков и ограничений по своему применению, а также не обладает, впрочем, как и другие типы управления, универсальностью применения в различных ситуациях. Недостатки стратегического управления заключаются в следующем.

1. Стратегическое планирование не может дать точной картины будущего. Оно лишь дает желаемое качественное описание того, что должна представлять собой организация в перспективе.

2. Стратегическое планирование не располагает четким определенным набором процедур и схем их реализа-

ции. Стратегическое планирование скорее является определенной философией менеджмента, представляя собой симбиоз интуиции, профессионализма и творчества, обеспечивая взаимосвязь организации и среды, ее обновление, а также активное включение всех работников в реализацию задач организации.

3. Необходимы большие временные и организационные затраты на осуществление в организации процесса стратегического управления. Это обусловлено необходимостью создания и реализации гибкого стратегического плана, способного к адаптации в условиях изменений как во внутренней, так и во внешней среде организации.

4. Возрастают негативные последствия стратегических ошибок.

5. Важнейшей составляющей стратегического планирования является реализация стратегии, тогда как в большинстве случаев основное внимание уделяется стратегическому планированию. Поэтому особую важность приобретает создание организационной структуры, позволяющей реализовывать стратегические планы.

Таким образом, стратегическое планирование – это нечетко определенный образ действий или конкретный план работы. Стратегическое планирование представляет собой концепцию функционирования, развития и выживания организации в условиях нестабильной и изменчивой внешней среды, основанную на применении наиболее современных методов управления.

В системе стратегического управления понятие «стратегия» также определяется как набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Эти правила используются в следующих случаях:

– для оценки результатов деятельности организации в настоящем и будущем (качественная сторона – ориентиры, количественная – задания);

– для установления взаимоотношений организации с внешней средой (продуктово-рыночная стратегия или стратегия бизнеса);

– для установления отношений внутри организации (организационная концепция);

– для ведения текущей деятельности (основные оперативные приемы).

Если цели определяют то, к чему стремится организация, то стратегия определяет то, каким способом и с помощью каких действий и средств она может достичь их. Следовательно, стратегия, определяя направления развития, всегда оставляет свободу выбора в соответствии с изменяющейся ситуацией. В настоящее время можно говорить о том, что стратегия – это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста путем накопления опыта и длительной адаптации в том случае, если среда не слишком изменчива. В более динамичной среде стратегия становится инструментом перераспределения нагрузки.

Одним из основных условий необходимости обращения к стратегии является появление внезапных изменений во внешней среде организации. Открытое провозглашение новой стратегии становится необходимым и в тех случаях, когда требования общества заставляют организацию менять свои ориентиры. В таких ситуациях традиционные принципы и накоп-

ленный опыт не соответствуют задачам по использованию открывающихся возможностей или по предотвращению угроз. Если у организации не будет единой стратегии, то не исключено, что различные подразделения выработают разнородные, противоречивые и неэффективные решения. Все это может привести к конфликтам, задержать переориентацию организации и сделать ее работу неэффективной. В этом случае организации необходимо выбрать нужное направление роста, а также направить усилия сотрудников в нужное русло. Одна из главных трудностей процесса выработки стратегии заключается в том, что принятие решений находится в полной зависимости от структуры власти в организации. Стратегия привносит элемент рациональности, который может разрушить сложившийся тип взаимоотношений. Само же стратегическое планирование приводит к определенным разногласиям между прежними видами деятельности, уже приносящими прибыль, и новыми. Как правило, в организациях нет традиций и склонностей к стратегическому мышлению, а также соответствующей мотивации. Наконец, организации обычно не располагают информацией, достаточной для эффективного стратегического управления, а также профессиональными специалистами в данной области. Однако все эти трудности преодолимы, поскольку именно стратегическое планирование является тем инструментом, который позволяет организации выживать и развиваться в условиях нестабильности, несмотря на все сложности по его применению.

Необходимость в выработке стратегии появляется тогда, когда возникают новые цели или же выясняется невозможность достижения уже поставленных целей с помощью действующих стратегий. Определение стратегии включает в себя следующее: разработку стратегических альтернатив и их анализ, выбор стратегий, их анализ и оценку. Организации располагают различными возможностями и поэтому стремятся выбирать те стратегии, которые позволят им успешно работать на определенных рыночных сегментах. Таким образом, происходит разделение предприятий в зависимости от имеющихся у них ресурсов и экономической ситуации в отрасли.

На практике организация имеет возможности для осуществления нескольких стратегий одновременно или же их реализации в определенной последовательности. Особенно это характерно для крупных многоотраслевых предприятий. В этом случае можно говорить, что организация осуществляет комбинированную стратегию.

Основная задача стадии выбора стратегии состоит в том, чтобы из возможных стратегий провести отбор приемлемых. Как правило, у организации имеется несколько вариантов решения стратегической задачи. Поэтому необходимо ответить на вопрос, какая стратегия лучше и почему. Каждый из путей решения предлагает разные возможности, требует разных затрат и связан с определенным риском. Выбор стратегии также ограничивает внутренние и внешние условия и зависит от ресурсов организации и риска, на который готовы идти ее руководители. Поэтому при выборе стратегии целесообразно составить таблицу, содержащую оценку факторов, влияющих на ее выбор.

Анализ этих факторов позволит сократить количество стратегий до минимума и оценить возможности

обеспечения предприятием всех необходимых ресурсов. Выбор стратегии может осуществляться и на основе установления критериев, выполнение которых является обязательным. В случае, когда обязательным критериям соответствуют все альтернативные стратегии, вводятся более конкретные критерии, выполнение которых желательно. Им придаются определенные веса для ранжирования и вводятся оценки для определения наиболее приемлемых стратегий.

*По основным характеристикам индустрию туризма можно отнести к раздробленным отраслям, состоящим из множества мелких и средних организаций, большинство из которых составляют частные, причем ни одна из них не играет существенной роли в объеме продаж отрасли. К причинам, объясняющим большое количество присутствующих на данном рынке организаций, относятся следующие:*

1. Низкие входные барьеры, которые позволяют небольшим организациям входить в отрасль быстро и без каких-либо серьезных финансовых затрат.

2. Отсутствие экономии на масштабах производства позволяет малым организациям конкурировать с крупными при практически одинаковом уровне издержек.

3. Покупателям, с точки зрения организации бизнеса, предназначения товара (услуги), рекламы, требуются относительно небольшие объемы товаров (услуг), ориентированных на их запросы. Так как спрос на какой-либо конкретный вид товара (услуги) невелик, объем продаж не может поддерживать производство, продвижение и сбыт товара (услуги) на уровне, необходимом для крупных организаций.

4. Рынок использования товара (услуги) ограничен географически, поэтому местные производители имеют конкурентные преимущества, поскольку лучше знают предпочтения потребителей и особенности своего рынка.

5. Потребительский спрос на рынке настолько велик и разнообразен, что требуется огромное количество организаций, чтобы его удовлетворить.

6. Местные географические правила и обычаи отличаются географические зоны.

Очень часто в раздробленных отраслях под влиянием различных причин организации объединяются по мере их развития. Жесткая конкуренция, сопровождающая медленный рост, ослабляет слабые и неэффективные турорганизации и упрочивает позиции более крупных и влиятельных. Можно утверждать, что индустрия туризма традиционно представлена значительным числом небольших организаций, хотя на рынке могут присутствовать и более крупные.

Стратегический анализ организациям индустрии туризма целесообразно проводить по следующим направлениям: анализ предложения, анализ конъюнктуры рынка, анализ конкуренции, анализ потребителей. При этом могут использоваться различные методы, позволяющие составить достаточно полную картину рынка или его части: состояние рынка в текущий момент (статика), динамика показателей и прогноз.

Главная трудность данного этапа заключается в отсутствии своевременно составляемых официальных показателей развития туристской отрасли. Этот пробел позволяют заполнить аналитико-статистические публикации специальных отраслевых изданий.

Анализ предложения основан на изучении количественных и качественных характеристик турпродукта. Основным способом изучения в данном случае является концепция позиционирования в сочетании с концепцией жизненного цикла турпродукта. Такое позиционирование может осуществляться либо с точки зрения турпродукта, либо торговой марки (в сравнении с другими туристскими организациями, предлагающими аналогичный турпродукт). Факторный анализ позволит выявить факторы, объясняющие структуру совокупности данных. Этот подход целесообразно использовать и при анализе собственных турпродуктов.

Анализ конъюнктуры рынка обычно осуществляется путем его сегментации. При сегментировании наиболее часто используются количественные критерии с применением корреляционно-регрессионного анализа. В случае необходимости использования качественных признаков необходимо применять методы классификации многомерных наблюдений, например кластерный анализ.

Рыночная деятельность любой организации индустрии туризма осуществляется в конкурентной среде. В связи с этим анализ конкуренции на рынках сбыта следует рассматривать как весьма важный аспект стратегического анализа. Поскольку не все туристские организации являются конкурентами определенной организации, то необходимо изучение деятельности ближайших конкурентов. Оно может заключаться в анализе товарного предложения, ценовой политики, каналов сбыта, представлениях конкурента о самом себе и о его месте на рыночном пространстве, о его будущих целях и текущих стратегиях, о его сильных и слабых сторонах, возможностях и ограничениях. В процессе анализа полученных данных важно выявить факторы, составляющие его основные преимущества. Целесообразно также провести расчет долей туристской организации на основных рынках сбыта не только относительно оценки общего объема структурных показателей, но и в сравнении с лидерами туррынка и основными конкурентами.

Конкурентная борьба в индустрии туризма может варьироваться от умеренно сильной до ожесточенной. Низкие входные барьеры превращают угрозу появления новых конкурентов в постоянно действующий фактор. Сравнительно небольшие размеры организаций, функционирующих в данной индустрии, ставят их в невыгодное положение при переговорах с поставщиками или покупателями. Поэтому туристские организации иногда объединяются с целью достижения в процессе переговоров более выгодных условий. В подобном положении максимального успеха организация может добиться путем признания потребителями или, развиваясь более быстрыми темпами, чем отрасль в целом.

Основной целью изучения потребителей является выявление набора факторов, влияющих на важнейшую для разработки стратегии величину – потребительский спрос.

В последнее время запросы потребителей в сфере турсервисов стали чрезвычайно индивидуальными, а рынки приобрели разнообразную структуру и разделились на множество сегментов. Причем даже внутри какого-либо сегмента стали выявляться признаки еще более мелких групп-фрагментов тех или иных типов потребителей.

Однако это не означает стабильности состава потребителей как внутри сегментов, так и внутри фрагментов рынка. Социальная структура потребителей не только постоянно усложняется, но и подвергается динамичным изменениям, что формирует новые запросы как сменивших свой социальный статус, так и оставшихся в рамках той же социальной группы. По этой причине туристские услуги претерпевают многочисленные изменения и модификации, прежде чем они начинают соответствовать разнообразию рыночных требований.

Поскольку в большинстве случаев действительные причины покупки товара потребителем не осознаются, в стратегическом анализе потребителей турсервисов особую важность приобретают психологические методы. Среди них можно отметить туристическую модель Плогга и ее модификации. А сочетание этих моделей с кривой жизненного цикла турпродукта позволяет координировать своевременный перевод туристской услуги с одного жизненного цикла на другой, т.е. переориентировать турпродукт с одной группы потребителей на другую. Также при определении спроса на турпродукт необходимым представляется использование эконометрических инструментов – кривых спроса и кривых эластичности спроса. Кривые спроса показывают функциональную зависимость спроса от другой величины. Коэффициент эластичности туристского спроса показывает процентное отношение изменения турспроса при изменении цены или дохода на 1% при неизменности остальных факторов. Существует также коэффициент перекрестной эластичности, который определяет, на сколько изменится спрос на данный турпродукт при изменении цены на другой турпродукт на 1%, при условии неизменности остальных цен и доходов. Все эти методы способствуют определению направления политики цен и других составляющих стратегии.

Результаты анализа текущего состояния рынка и прогнозируемые тенденции его развития используются в качестве основы для построения системы целей деятельности организации индустрии туризма. К тому же подобные аналитические материалы позволяют производителям турсервисов лучше ориентироваться в структуре рыночного спроса и предложения.

Цели деятельности туристской организации строятся на основе прогнозируемых показателей развития исследуемого рынка турсервисов и его структурных показателей. Формулированию целей обычно предшествует SWOT-анализ, позволяющий выработать реалистичные и достижимые цели. В системе целевых ориентиров организаций индустрии туризма выделяют основные и обеспечивающие цели. Так, типичной целью туроператора является увеличение его доли на рынке сбыта турсервисов. В качестве обеспечивающей цели здесь может являться цель расширения агентской сети продаж. Тогда в систему мер по достижению данной цели необходимо включить реализацию определенного варианта мероприятий по дополнительному стимулированию агентских продаж, изменение технологии работы с агентствами, проведение рекламных и PR-акций по укреплению деловой репутации туроператора и его торговой марки.

Сопоставление прогнозных оценок объема рынка и структурных показателей рынка с отчетными и прогно-

зируемыми объемами продаж позволяет рассчитывать долю туристской организации на рассматриваемых рынках сбыта. Величина и динамика изменений определяют коммерческий результат ее деятельности. Положительная динамика рыночных долей по большинству групп реализуемых туруслуг свидетельствует об эффективности используемой стратегии, а отрицательная – о необходимости пересмотра базовых направлений деятельности и необходимости изменений.

Текущий уровень и скорость роста объема какого-либо структурного показателя туристского рынка характеризуют уровень привлекательности данной части рынка. При выработке стратегии развития целесообразным представляется ориентация на экспансионное продвижение туруслуг на быстрорастущих, развивающихся рынках и удержание ранее достигнутых объемов на зрелых туристских рынках.

*Выбор стратегии в индустрии туризма* осуществляется, исходя из нескольких альтернатив: продолжение прежней стратегии, ее модернизация, разработка принципиально новой стратегии.

***В индустрии туризма нашли свое применение следующие варианты стратегий:***

1. Создание и эксплуатация типовых условий. Такой стратегический подход часто используется организациями, осуществляющими свою деятельность в различных географических районах (рестораны, гостиничные цепи). Он заключается в строительстве типовых удобно расположенных помещений с минимальными затратами, а затем доведении до совершенства процесса функционирования для достижения максимальной эффективности.

2. Обеспечение низких издержек. При сильной ценовой конкуренции, когда уровень прибыли испытывает постоянное давление, организации целесообразно уделять большее внимание видам деятельности, не являющимся второстепенными и требующим низких накладных расходов, высокопроизводительной (дешевой) рабочей силы, небольших капитальных затрат и обеспечивающим ее эффективное функционирование в целом.

3. Увеличение выгод для потребителей путем интеграции. Интеграция вперед или назад может предоставить возможность снизить издержки или увеличить выгоду от турпродукта, получаемую потребителями.

4. Специализация на виде турпродукта. Если в отрасли предлагается большое разнообразие турпродуктов, эффективной может стать стратегия, ориентирующаяся на один вид турпродукта.

5. Специализация на типе потребителя. Организация может устоять в условиях растущей конкуренции в отрасли, если сконцентрирует свое внимание на обслуживании тех потребителей, которые не борются за предоставление скидок (т.к. понимают, что их сумма не велика или объем покупок несуществен); менее чутки к изменению цен; заинтересованы в уникальных свойствах турпродукта, ориентированного на потребителя, или других «дополнениях».

6. Фокусирование на ограниченных географических районах. В случае если организации не удастся завоевать значительную рыночную долю, она может достичь больших результатов, сосредоточив усилия на одном регионе. Концентрация и максимальное использование

ресурсов на ограниченной территории могут способствовать более высокой эффективности производства, обеспечить узнаваемость торговой марки, насыщенность рекламой и при этом позволят избежать перерасходования средств, что неизбежно при функционировании на большом географическом пространстве.

Поскольку спрос в индустрии туризма подвержен значительным колебаниям, то важнейшую роль в данном случае играют стратегии управления спросом, стратегии косвенного распределения турпродуктов (туруслуг) и стратегии управления качеством туруслуг.

***Среди стратегий, позволяющих управлять спросом, можно выделить следующие:***

– дифференциация цен, позволяющая снизить спрос в период пиковых нагрузок;

– стимулирование спроса в периоды низкой загрузки;

– оказание дополнительных услуг в часы пик клиентам, ожидающим своей очереди;

– применение системы предварительных заказов и резервирование времени обслуживания.

Разработка стратегии управления спросом основана на изучении и анализе факторов, влияющих на его колебания: определение характера колебания спроса (случайные или предсказуемые); выявление цикличности колебания спроса (день, неделя, месяц, год, ряд лет); установление причин, вызывающих изменения уровня спроса (природно-климатические, культурно-общественные, социально-экономические и др.). Можно выделить факторы, стимулирующие и снижающие спрос: цена; изменение места и времени обслуживания; коммуникационные усилия; установление очередности обслуживания (срочность обслуживания, более высокая стоимость обслуживания, важность клиента).

Поскольку туристские услуги продаются только тогда, когда потребитель желает их приобрести, следовательно, расширение деятельности туристской организации ограничено кругом клиентов, имеющих возможность ее посетить. Даже самая успешная форма обслуживания имеет жесткие ограничения своего применения. Данную проблему можно решить с помощью стратегий косвенного распределения турпродуктов или их компонентов, которые могут выражаться в двух формах. Первая – это распределение туруслуг через посредников (агентов). Вторая заключается в использовании информационных компьютерных систем и технологий. Наибольшее распространение получили следующие *стратегии косвенного распределения турпродуктов (туруслуг)*:

– создание сетей (франчайзинг);

– создания новых услуг (без расширения и изменения местонахождения);

– мультисегментная;

– смешанная.

***Стратегия поддержания качества туруслуг основана на том, что:***

– имеется ясное представление о целевом рынке и потребительских нуждах, существует четкая стратегия по удовлетворению этих нужд, что позволяет завоевать прочную приверженность клиентов;

– руководством организации постоянно уделяется внимание обеспечению качества оказываемых туруслуг (политика в этой области публикуется и поддерживается в рабочем состоянии);

– устанавливаются высокие стандарты качества обслуживания;

– используются системы мониторинга результатов обслуживания строятся на хорошо продуманных и всеобъемлющих оценках результатов деятельности;

– внедряется система удовлетворения жалоб клиентов.

*Стратегии, основанные на низких издержках или товарной дифференциации*, применимы тогда, когда туристские услуги не являются слишком стандартизированными. Фокусирование на четко определенной рыночной нише или сегменте обычно представляет больше потенциальных конкурентных возможностей для организации индустрии туризма, чем ориентация на рынок в целом.

*Стратегии горизонтальной интеграции в туристской индустрии* проявляются в форме слияний и поглощений, заключения межфирменных соглашений, кооперации и т.п. Стратегии вертикальной интеграции предусматривают сеть соглашений между фирмами различных отраслей. Распространение этого типа стратегий привело к появлению на рынке туризма мощных групп, которые интегрируют различные функции рыночного пространства, затрагивают все виды туристских рынков и способствуют размыванию границ между ними. В основе данного процесса лежит научный прогресс и, прежде всего, появление Интернета.

Благодаря всем эти инновациям наряду с традиционной формой сбытовой сети в туризме образовалась и нетрадиционная форма сбыта.

Меняется и характер конкуренции. На рынках массового спроса запросы потребителей не притязательны и достаточно предсказуемы, а главной составляющей процесса покупки является выбор из сопоставимых по каче-

ству услуг того, что предлагается по более низкой цене. Объектами приобретения становятся туристские услуги (турпродукты), максимально удовлетворяющие индивидуальные потребности по приемлемым ценам. Конкуренты рассматриваются как возможные партнеры по созданию совместных турпродуктов (туруслуг), посредники – как помощники в реализации новых или модифицированных туруслуг, а потребители – как контрагенты, с которыми необходимо строить прочные и долговременные взаимоотношения, основанные на внимании и доверии. Возрастает важность способности находить пути повышения ценности разработанных и предлагаемых туруслуг, а неумение торговаться о цене.

В условиях индустрии туризма у организаций есть свобода стратегического выбора: преследовать ограниченные или широкие маркетинговые цели, использовать конкурентные преимущества низких издержек или дифференциации. Многие стратегические подходы могут использоваться одновременно. Необходимо, однако, отметить, что совокупность стратегических возможностей туристской организации ограничена возможностями отрасли и условиями конкуренции в ней, конкурентоспособностью организации, ее рыночной позицией и возможностями. Некоторые стратегии более чем другие соответствуют специфике отрасли, конкурентному окружению и положению туристской организации. Главными задачами в определении исходной точки формирования стратегий является выбор ключевых направлений и их увязка с другими аспектами управления в организации (маркетинг, финансы, текущее управление и т.п.). Решение этой проблемы осуществляется на стыке социально-психологических, экономических и технологических элементов управленческой деятельности.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Аристова О.В. Стратегия управления организациями индустрии туризма в условиях нестабильности среды: Дис. ... канд. экон. наук. 2001.
2. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. СПб.: Питер, 2006. 192 с.
3. Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства. М.: Академический Проект, 2004. 456 с.
4. Виноградова М.В., Мазаева Н.П. и др. Основы стратегического планирования развития инфраструктуры регионального туристского комплекса. М.: Маркетинг, 2006. 98 с.

Статья представлена научной редакцией «Экономика» 7 мая 2009 г.