

# ПОДХОДЫ ФОРМИРОВАНИЯ СТРАТЕГИИ В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА

УДК 338.48 (043)

**Марианна Михайловна Романова**,  
к.э.н., доцент, доц. каф. Общего менеджмента и предпринимательства Московского государственного университета экономики, статистики и информатики (МЭСИ)  
Тел.: (495) 442-23-98  
Эл. почта: MRomanova@mes.i.ru

В статье анализируются различные подходы формирования стратегии развития предприятий и различных отраслей экономики, рассмотрены этапы эволюции стратегического планирования. Внимание сосредоточено на базовых факторах, влияющих на успех туристической компании.

**Ключевые слова:** стратегия, индустрия туризма, ключевые факторы успеха, внутренние компетенции, внешние компетенции, динамические способности.

**Marianna M. Romanova**,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of General Management and Business, Moscow State University of Economics, Statistics and Informatics (MESI)  
Tel.: (495) 442-23-98  
E-mail: MRomanova@mes.i.ru

## APPROACHES OF FORMATION OF STRATEGY IN THE TOURISM INDUSTRY

In the article various approaches of formation of strategy of development of the enterprises and various branches of economy are analyzed, stages of evolution of strategic planning are considered. The attention is concentrated on the basic factors influencing success of travel agency.

**Keywords:** strategy, tourism industry, key factors of success, internal competences, external competences, dynamic abilities.

## 1. Введение

По мере развития цивилизации оказание гостеприимных услуг человеку, находящемуся по тем или иным причинам вне дома, превратилось в профессию для значительного числа людей. Услуги индустрии туризма представляют собой диверсифицированный межотраслевой комплекс, который характеризуется производственными и обслуживающими функциями, так как в данной сфере производятся и предоставляются предметы потребления и услуги.

Внутренняя деятельность туристического предприятия заключена в непосредственном производстве товаров и услуг. В современных условиях границы товаров и услуг размываются. Некоторые экономисты уже говорят о тов-угах или усл-оарах. Речь идет о «пакетах» продуктов, которые предлагают туроператоры или, например, гостиницы – комплексный обед для детей с игрушкой, детское меню в детском ресторане.

## 2. Подходы формирования стратегии развития предприятий и отраслей экономики

Процесс, происходящий в туристической индустрии, можно охарактеризовать как производственно-обслуживающий процесс. Структура сервисного комплекса индустрии туризма устроена таким образом, что ряд видов деятельности создают конечный продукт, в то время как остальные – обслуживают процесс конечного потребления как материальных, так и нематериальных благ. Такая система обеспечения индустрии туризма позволяет выделить интегрированный характер экономических отношений взаимодействия и взаимозависимости элементов структуры, на наш взгляд, состоящий из следующих элементов:

- суперструктура обеспечивает реализацию туристических услуг;
- общая инфраструктура обеспечивает эффективное использование и воспроизводство местных ресурсов, создание благоприятных морально-психологических условий пребывания на территории, как приезжающим, так и местному населению.

В экономической науке об управлении существуют различные подходы и методики формирования стратегии развития предприятий и различных отраслей экономики [1, 3, 4, 8]. Информационный век открывает для компаний новые возможности и предъявляет для них новые требования к подходам, используемым при выработке и реализации стратегий. В первую очередь это связано с тем, что внешняя среда быстро меняется, как положительно, так и отрицательно для туристической индустрии. С одной стороны из-за политической нестабильности уменьшились туристские потоки в Египет, Тайланд, с другой стороны в связи с присоединением к России Крыма, в нашей стране появилось еще одно туристическое направление. Степень неопределенности влияния различных факторов (экономических, политических, социальных, правовых, экологических) очень сильно возрастает.

В литературе существуют различные подходы к понятию эволюции стратегии, рассмотрим один из них, который был предложен экспертами международной консультационной фирмы Arthur D' Little [9]. По их мнению, этапами этой эволюции являются следующие:

- стратегия, базирующаяся на ресурсах, которыми располагает компания (Resource Driving Strategy);
- стратегия, базирующаяся на условиях, в которых функционирует компания (Condition Driving Strategy);
- стратегия, движимая амбициями (Ambition Driving Strategy) [10].

Стратегия, основанная на ресурсах, которые имеет компания, связана с внутренней средой организации и её преимуществами. Она применяется

чаще в отраслях, где нет большой конкуренции, и компании могут себе позволить за счет внутренних резервов эффективно функционировать. Однако, в последнее время с обострением конкурентной борьбы, компании вынуждены учитывать внешнюю среду. Наблюдается сильное влияние внешних факторов, как на уровне компании, так и отрасли. В индустрии туризма очень высокая конкуренция, зависимость от внешних факторов – поэтому в настоящее время они неприменимы.

Ярким примером нового поколения инновационных и методологических подходов к разработке стратегии является «Стратегия, движимая амбициями», предложенная Arthur D' Little. Она представляет собой креативность, динамизм и заинтересованное отношение к делу со стороны персонала компании. Он наиболее интересен для туристической индустрии, где нематериальные ресурсы компании (персонал, информация, бренд, организационная культура) часто играют определяющую роль.

Данный подход к выработке стратегии имеет три фундаментальных отличия от традиционного:

- создание содержательной части стратегии базируется на видении будущего компании и амбициозных целях;
- учет и управление поведенческими аспектами персонала компании в соответствии с поставленными целями;
- непрерывный процесс управления изменениями, опирающийся на сбалансированную систему критериев.

В настоящее время на рынке индустрии туризма конкурируют не только продукты, но и компании. В устойчивой и динамично развивающейся компании неудачи в одной стратегической области бизнеса компенсируются успехами в других, то есть происходит перераспределение рисков.

### 3. Формирование стратегий в индустрии туризма

Успех компании в конкурентной борьбе во многом зависит от трех базовых групп факторов: внутренних

компетенций; внешних компетенций; динамических способностей.

Туристическая индустрия является динамично развивающейся отраслью, в которой применяются современные компьютерные и информационные технологии. Поэтому компании данной отрасли с низкими динамическими способностями, неспособностью быстро адаптироваться к изменениям на рынке, обречены на закрытие. Данная тенденция наблюдается в последнее время в туризме, сократилось число турфирм. Туристический рынок характеризуется укрупнением компаний, всё чаще применяются стратегии слияний и поглощений.

К внутренним и внешним компетенциям компании следует относить только те факторы, которые обеспечивают существенные, отличительные конкурентные преимущества и не могут быть легко скопированы конкурентами.

К внутренним компетенциям можно отнести следующее:

- ноу-хау,
- уникальные технологии,
- способность создавать и повышать конкурентоспособную продукцию;
- наличие высококвалифицированного персонала

В индустрии туризма компании большое внимание уделяют внутренним компетенциям, так высококвалифицированный персонал – залог успеха туристической компании. От умения общаться с клиентами, выслушать и подобрать необходимый тур зависит конечный результат.

К внешним компетенциям относятся:

- наличие устойчивых связей с поставщиками и потребителями (агентами, дилерами и дистрибьюторами);
- возможности лоббирования своих интересов (наличие связей с органами государственного управления);
- способность обеспечивать финансирование в требуемом объеме, в кратчайшие сроки и по приемлемой цене (наличие устойчивых связей с финансовыми институтами и инвесторами).

Наличие внешних компетенций в туристических компаниях во многом зависит от её размеров. Туроператоры, как правило, диктуют цены и политику на туристическом рынке. У них есть возможность лоббировать свои интересы, устанавливать устойчивые связи на различных уровнях. Малым и средним туристическим предприятиям приходится приспосабливаться к данным правилам.

Стратегия компании должна быть направлена на создание и усиление своих компетенций, а также развитие ее динамических способностей. В то же время значительное большинство компаний, в том числе и в туризме, сегодня предпочитает выбирать стратегию «лидерство по издержкам», которая характеризуется привлечением покупателей дешевыми продуктами и услугами за счёт минимизации издержек производства.

Для потребителей фактор цены играет важную роль, но самое дешевое, как правило, ассоциируется с низким качеством. Результаты маркетинговых исследований показали, что причина выбора нашими предприятиями стратегии лидерства по издержкам довольно проста: *продавать дешево – легко, а дорого (хотя это и прибыльно) – сложно*. Таким образом, низкая эффективность системы маркетинга и сбыта становится фактором, реально способствующим ошибочному выбору стратегии низких издержек. В будущем компании могут потерять свои конкурентные преимущества ориентируясь на данную стратегию.

Большое влияние на выбор и определение конкурентной стратегии оказывает развитие информационных технологий. Современные информационные технологии обеспечивают возможность мгновенного и свободного доступа к информации. Это очень актуально для индустрии туризма, которая очень сильно зависит от уровня развитости информационных технологий и является информационно емкой деятельностью. Существует немного отраслей, в которых сбор, обработка, использование и передача информации были бы так значимы для

ежедневного функционирования, как в туристическом бизнесе. Информационные потоки, а не товары обеспечивают связи между производителями туристических услуг; они идут не только в виде данных, но выступают также в форме услуг и платежей.

Возможность онлайн-заказа услуг, по данным Еврокомиссии, предоставляют 36% всех туроператоров и 62% гостиниц. Почти треть из них получает более 25% всех заказов от пользователей Интернета. Лидеры европейской туристической индустрии владеют интернет-сервисами по бронированию туров, гостиничных номеров и билетов, однако высокая отдача заставляет их инвестировать в развитие онлайн-направления новые средства. Среди преимуществ руководители агентств называют круглосуточный доступ к онлайн-бронированию, экономию времени на походы в офис, возможность сравнить несколько альтернативных предложений и снижение издержек для самих участников рынка. Крупнейшими компьютерными системами резервирования (бронирования) на международном рынке туризма являются системы AMADEUS, Galileo.

Удобство и надежность персональных компьютеров, Интернет, мобильная связь и приложения – всё это способствует проникновению во все сферы деятельности общества новых информационных технологий. Эти технологии обеспечивают рост эффективности в сфере туристических услуг, так как туризм и информационные технологии неразделимы: решение о поездке принимается на основании информации; непосредственно сам тур в момент покупки – это тоже информация. В связи с этим часто используют термин «угроза коммодитизации» – это явление, связанное с уравнением качества товара у разных производителей. В этом случае людям всё равно, какой марки покупать конкретный товар или услугу, т.к. свойства принципиально не отличаются у разных производителей. Во главе выбора стоит цена и удобство приобретения.

Необходимо отметить, что компания, стремящаяся к долгосрочно-

му лидерству, в качестве конкурентной стратегии должна применять дифференциацию. В данной стратегии концентрируются усилия на создании отличительных признаков, повышающих их ценность в глазах потребителя. Например, в настоящее время успешные туристические компании особое внимание уделяют управлению взаимоотношениями с клиентами (*Customer Relationship Management*), создавая условия для их удержания и перевода в статус лояльных потребителей [11]. Система управления взаимоотношениями с клиентами (или CRM) — корпоративная информационная система, предназначенная для автоматизации стратегий взаимодействия с заказчиками компании, в частности, для повышения уровня продаж, оптимизации маркетинга и улучшения обслуживания клиентов. Данная система сохраняет информацию о клиентах, историю взаимоотношений с ними, позволяет улучшить бизнес-процессы и проанализировать результаты. Основными задачами внедрения CRM стали: оперативное управление ассортиментом; управление маркетингом; контроль поставок в регионы.

#### 4. Заключение

Ключевыми факторами успеха стратегического управления в туристической индустрии являются взаимодействующие между собой: особенности внутренней среды; воздействие внешних факторов (отходов от стереотипов в управлении компанией); гибкость руководства (то есть применение нетрадиционных подходов). Как следствие вышесказанного, хочется заметить, что стремление к победе в конкурентной борьбе предъявляет новые требования и к топ-менеджерам: они должны ставить амбициозные, но достижимые и конкурентоспособные цели. Помимо этого они должны уметь формировать видение будущего и миссию компании и делать его достоянием всех сотрудников, стимулировать поиск и находить новые инновационные решения во всех без исключения областях деятельности компании.

#### Литература

1. Бебрис А.О. Основные принципы успешной стратегии в рисковом бизнесе // Инновации в науке № 25. Новосибирск: Изд. «СибАК», 2013. – с. 193–196.
2. Орехов С.А., Дарда И.В., Степанов С.С., Романова М.М. Менеджмент предприятий (организаций) / С.А. Орехов, И.В. Дарда, С.С. Степанов, М.М. Романова: учебник, гриф УМО по Образованию – М.: Изд-во МНЭПУ, 2012. – 273 с.
3. Орлова Л.Н. Информационно-инвестиционные аспекты управления конкурентоспособностью предприятия // Экономика, статистика и информатика. 2011. № 3, с. 91–94.
4. Производственный менеджмент: учебное пособие / В.И. Кузнецов, С.А. Орехов, М.М. Романова, С.Ю. Ягудин. – М.: ЕАОИ, 2012. – 181 с.
5. Романова М.М. Менеджмент предприятия и организации: Учебно-методический комплекс. М.: Издательский центр ЕАОИ, 2008. – 288 с.
6. Романова М.М. Характеристика особенностей индустрии гостеприимства как объекта управления // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. – 2012. – № 5. – с. 88–90.
7. Романова М.М., Чернова А.А. Специфика и особенности образовательных услуг в сфере услуг // Экономика, статистика и информатика. Вестник УМО. 2014, № 2. – с. 13–16.
8. Чернова А.А. Стратегические направления развития высших образовательных учреждений // Материалы Международной научно-практической конференции Ценности и интересы современного общества // Московский государственный университет экономики, статистики и информатики – М., 2013. с. 268–272.
9. <http://www.iteam.ru>
10. <http://www.emcon.ru/420-126.html>
11. <http://www.crmonline.ru/crm/>

#### References

1. Bebris A.O. Basic principles of a successful strategy in risky business //

Innovacii v nauke № 25. Novosibirsk: Izd. «SibAK», 2013. – s. 193–196

2. Orehov S.A., Darda I.V., Stepanov S.S., Romanova M.M. Management of enterprises (organizations): textbook, vulture Association for Education – M.: MNEPU, 2012. – 273 s.

3. Orlova L.N. Information and investment aspects of competitiveness of the enterprise // *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO*. 2011. № 3, s. 91–94.

4. Production management: a tutorial / V.I. Kuznetsov, S.A. Orehov,

M.M. Romanova, S.Y. Yagudin. – M.: EAOI, 2012. – 181 s.

5. Romanova M.M. Management of companies and organizations: Teaching Materials. M.: Izdatelskij centr EAOI, 2008. – 288 s.

6. Romanova M.M. Characteristic features of the hospitality industry as a control object // *Ekonomika, statistika i informatika. Vestnik UMO*. – 2012. – № 5. – с. 88–90.

7. Romanova M.M., Chernova A.A. Specificity and characteristics of educational services in the service // *Ekonomika, statistika i infor-*

*matika. Vestnik UMO*. 2014, № 2. – s. 13–16.

8. Chernova A.A. Strategic directions of development of higher education institutions // *Materialy Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii Cennosti i interesy sovremennogo obshchestva // Moskovskij gosudarstvennyj universitet ekonomiki, statistiki i informatiki – M.*, 2013. s. 268–272.

9. <http://www.iteam.ru>

10. <http://www.emcon.ru/420-126.html>

11. <http://www.crmonline.ru/crm/>