

*На правах рукописи*

**Пашина Марина Абеловна**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В ИНДУСТРИИ  
ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ  
ЭКОНОМИКИ**

**Специальность 08.00.05– Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства; рекреация и туризм)**

**АВТОРЕФЕРАТ**

**диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук**

**Санкт-Петербург - 2022**

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

**Научный консультант -** доктор экономических наук, профессор  
**Бездудная Анна Герольдовна**

**Официальные оппоненты:** **Воронцова Маргарита Гурьевна**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный институт культуры»,  
профессор кафедры проектного управления в  
сфере культуры

**Кошелева Татьяна Николаевна**  
доктор экономических наук, доцент  
ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский  
государственный университет гражданской  
авиации», заведующая кафедрой социально-  
экономических дисциплин и сервиса

**Омаров Магомед Магомедкадиевич**  
доктор экономических наук, профессор  
ФГБОУ ВО «Новгородский государственный  
университет имени Ярослава Мудрого»,  
заведующий кафедрой технологий управления

**Ведущая организация -** Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение высшего  
образования «**Самарский национальный  
исследовательский университет имени  
академика С.П. Королева**»

Защита состоится « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 года в \_\_\_\_ часов на заседании диссертационного совета Д 212.354.23 при Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» по адресу: 191023, г. Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, д. 30-32, литер А, ауд. 3033.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <http://unecom.ru/dis-sovety> Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет».

Автореферат разослан « \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2022 года

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Барабанова М.И.

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В последние годы проблема эффективного развития предпринимательства, в том числе в индустрии туризма и гостеприимства, стала объектом пристального внимания со стороны отечественных ученых, несмотря на то, что период ее изучения составляет немногим более двух десятилетий. Анализ научных исследований показал, что такой важнейший аспект, определяющий стратегическое управление конкурентоспособностью предпринимательских структур, как методология управления конкурентоспособностью остался практически неизученным. А для обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в индустрии туризма и гостеприимства важнейшим аспектом является выбор стратегии развития в рамках эффективного управления конкурентоспособностью. При этом следует отметить, что залогом конкурентоспособности предпринимательских структур в индустрии туризма и гостеприимства является адаптация к изменениям внешней среды, стимулирующая эволюционное развитие управленческой деятельности.

**Степень разработанности научной проблемы.** Эффективное развитие предпринимательства активно исследуется, как в мировой, так и в отечественной экономической литературе. Многие зарубежные исследователи Р. Кантильон, А. Смит, Ж.Б. Сэй, Д. Кларк, Л. Мизес, Ф. Найт, Й. Шумпетер, И. Кирцнер, П. Друкер и другие сформировали целый комплекс подходов к рассмотрению этого феномена, в том числе по таким вопросам как природа предпринимательства, его роль в экономических процессах, характеристики предпринимательской деятельности и даже личностные качества, необходимые предпринимателю.

Существенный вклад в развитие отечественной теории эффективного развития предпринимательства внесли работы таких авторов, как Автономов В.С., Хайруллина Ю.В., Доброхлеб В.Г., Тощенко Ж.Т., Бездудная А.Г., Ярская В.Н., Саралиева З.Х., Горемыкин В.А, Грабовой П.Г., Карпова Г.А., Уваров С.А. и других. В них нашли отражение условия, необходимые для эффективного развития предпринимательства, соотношения объективного и субъективного в предпринимательстве, особенностей российского предпринимательства.

Что касается адаптивного управления, то в работе использованы научно-методические положения трудов Г. Л. Азоева, Р. Акоффа, М. Альберта, И. Ансоффа, О.И. Боткина, М.Г. Воронцовой, О.А. Дедова, Т. Кона, Ф. Котлера, Р. Коха, М. Мескона, М. Портера, Ф.Е. Удалова, Ф. Хайека, Д. Эванса, Л. Эрхарда по вопросам формирования и развития конкурентных преимуществ предприятий, управления конкурентоспособностью. Вместе с тем, вопросы теории и методологии адаптивного стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательства пока недостаточно раскрыты и не нашли систематического изложения в работах исследователей. Все это обуславливает выбор цели, задач, структуры и направлений диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Основной целью исследования является развитие теории и методологии адаптивного

стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в индустрии туризма и гостеприимства. Для достижения поставленной цели в диссертации были поставлены и решены следующие задачи:

1. Уточнить понятие «конкурентоспособность предпринимательской структуры». Определить место и роль процесса формирования конкурентного преимущества на различных структурируемых уровнях: уровне управляющей и управляемой подсистемы (субъекта и объекта управления) на базе результатов анализа экономико-управленческой эффективности использования ресурсов.

2. Структурировать внешние и внутренние факторы рыночных механизмов обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности предпринимательской структуры в рамках устойчивого экономического роста, отличительной особенностью которых является ориентация на формирование цепочек ценности с учетом систематизированных характеристик и барьеров, раскрывающих сущность и процесс эффективного функционирования.

3. Предложить концепцию и систематизировать характеристики и принципы функционирования системы адаптивного управления предпринимательской структурой, позволяющего обеспечить проактивное саморегулирование предпринимательской структуры в условиях конкурентного целенаправленного развития.

4. Структурировать ключевые группы проблем взаимодействия факторов организационного окружения предпринимательских структур в рамках совокупности экономических, мотивационных, организационных и правовых аспектов, ограничивающих развитие конкурентоспособности. Разработать механизм взаимодействия предпринимательских структур с другими участниками рынка с учетом принципов формирования рыночных структур обеспечения требуемого уровня конкурентоспособности.

5. На основе мониторинга этапа жизненного цикла развития предприятий – участников рынка туризма и гостеприимства сформировать систему условий и разработать алгоритм адаптивного стратегического управления предпринимательскими структурами, включающими реализацию дифференцированных групп стратегий.

6. На основе разработанного методического инструментария типизации регионов в условиях широкого разброса величин вклада индустрии туризма в ВРП предложить систему и алгоритм формирования стратегий развития индустрии туризма в регионе на основе результатов оценки его потенциала.

7. Выявить роль кластерного образования в индустрии туризма и гостеприимства как фактора, формирующего положительный синергетический эффект влияния на экономику региона базирования. Определить векторы расширения туристской деятельности в регионе на основе уточненных источников финансирования процесса обустройства территорий в формате организации туристских кластеров.

8. Развить методику формирования синергетического эффекта при кластерном объединении предпринимательских структур - участников туристского рынка. Разработать инструментарий количественной оценки синергетического эффекта, формируемого за счет оптимизационных факторов

использования совместной ресурсной базы, факторов производства и информации; разделения ответственности, рисков и неопределённости между участниками в рамках внутрикластерной конкуренции и территориальной близости.

9. Сформировать модель перспективных направлений развития туризма при высоком темпе внедрения цифровых технологий в период пандемии. Предложить математический аппарат моделирования временных рядов прогноза реализации услуг на базе сбора информации об индивидуальных запросах потребителей посредством анализа числа заходов и характеристик потенциальных клиентов на сайт предпринимательской структуры.

**Объектом исследования** выступают предпринимательские структуры в туристско-рекреационной сфере.

**Предметом исследования** является совокупность экономико-управленческих отношений, возникающих в процессе адаптивного управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в туристско-рекреационной сфере при формировании эффективной внутренней среды, подверженной влиянию внешних факторов.

**Теоретическая основа исследования** базируется на трудах отечественных и зарубежных авторов, посвященных теоретическим, методологическим и методическим аспектам исследования конкуренции, конкурентоспособности и предпринимательства в индустрии туризма и гостеприимства.

**Методологическая основа диссертации.** Системность и объективность рассматриваемых проблем во взаимосвязи и взаимозависимости обеспечивается учетом общеэкономических принципов и методов анализа закономерностей экономического развития, математического и логического анализа, методов теории принятия решений, экономико-математического моделирования, теории множеств, исторического метода, абстрактно-логического метода, статистических методов (рассмотрение показателей в динамике, метод группировки, детализации), методов сравнения, сопоставления и других.

**Информационной базой исследования** является отечественная и зарубежная экономическая литература, труды современных ученых, законодательная база Российской Федерации, материалы государственных статистических органов, краевого комитета статистики, данные периодической печати, материалы научных конференций, информационный потенциал сети «Интернет».

Нормативная база диссертационного исследования основывается на общероссийских законодательных и нормативных материалах.

**Обоснованность и достоверность результатов диссертационного исследования.** Обоснованность результатов диссертации базируется на глубоком анализе релевантной академической, прикладной и учебной литературы, результатов современных научных исследований, опубликованных в ведущих академических и практических журналах за рубежом и в России, изучении нормативно-методической базы функционирования предпринимательства, в том числе в туристско-рекреационной сфере.

Достоверность результатов обеспечивается применением научных методов сбора, анализа и обработки данных, обсуждением и апробацией результатов исследования на международных конференциях, в предпринимательской деятельности предприятий туристско-рекреационной сферы Краснодарского края.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности ВАК.**

Результаты диссертационного исследования соответствуют Паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством:

в части 8. Экономика предпринимательства: п. 8.10. Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Формы современной конкуренции и их влияние на содержание предпринимательской деятельности; п. 8.13. Стратегическое планирование и прогнозирование предпринимательской деятельности;

в части 15. Рекреация и туризм: п. 15.19. Обеспечение конкурентоспособности предприятий туристско- рекреационной сферы; п.15.24. Стратегический менеджмент в сфере рекреации и туризма.

**Научная новизна диссертационного исследования** заключается в разработке теоретических положений и методологических подходов по формированию и развитию концептуальных основ адаптивного стратегического управления конкурентоспособностью предпринимательских структур в индустрии туризма и гостеприимства на основе результатов оценки их потенциала в рамках формирования и реализации стратегического плана развития туристско-рекреационного предпринимательства.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично автором:**

*8. Экономика предпринимательства:*

1. Уточнена дефиниция «конкурентоспособность предпринимательской структуры», основанная на результатах анализа экономико-управленческой эффективности использования ресурсов, исследовании фаз жизненного цикла формирования конкурентного преимущества на различных структурируемых уровнях: уровне управляющей и управляемой подсистемы (субъекта и объекта управления).

2. Определены внешние и внутренние факторы, формирующие уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе реализации приоритетных рыночных механизмов обеспечения устойчивого экономического роста посредством выстраивания цепочки ценности с учетом систематизированных характеристик и барьеров, раскрывающих сущность и процесс эффективного функционирования.

3. Выявлены наиболее значимые факторы формирования и типы конкурентных преимуществ, позволившие систематизировать характеристики и принципы функционирования системы адаптивного управления, обеспечивающего проактивное реагирование предпринимательской структуры на внешние изменения для адекватного управления конкурентоспособностью.

4. Обоснован субъект-объектный состав и разработана блок-схема механизма взаимодействия предпринимательских структур с другими

участниками рынка на основе структурирования ключевых групп, проблем взаимодействия и факторов организационного окружения в соответствии со сложившейся логической структурой совокупности экономических, мотивационных, организационных и правовых способов целенаправленного развития, ограничений факторов конкурентоспособности в рамках адаптивного управления конкурентоспособностью.

5. Обоснованы условия и сформирован алгоритм адаптивного стратегического управления предпринимательскими структурами, включающие реализацию дифференцированных групп стратегий, уточненных на основе проведенного мониторинга этапа жизненного цикла развития предприятий – участников рынка туризма и гостеприимства.

#### *15. Рекреация и туризм:*

6. Уточнены показатели развития региона, на которые положительно влияет формирование и функционирование кластерного образования в индустрии туризма и гостеприимства, отражающие социально-экономическую природу и сущность туризма как экономической системы, с целью привлечения источников финансирования расширения туристской деятельности и обустройства территорий и типовой структуры отечественного кластера.

7. Разработан концептуальный подход к методике формирования и количественной оценке синергетического эффекта, формируемого при кластерном объединении предпринимательских структур - участников туристского рынка - за счет использования совместной ресурсной базы, факторов производства и информации; внутрикластерной конкуренции; разделения ответственности, рисков и неопределённости между участниками.

8. Проведено моделирование перспективных направлений развития туризма при взрывном темпе внедрения цифровых технологий в период пандемии; предложен математический аппарат моделирования временных рядов прогноза реализации услуг на базе сбора информации об индивидуальных запросах потребителей посредством анализа характеристик потенциальных клиентов и числа их заходов на сайт предпринимательской структуры.

9. Разработан методический инструментарий типизации регионов в условиях зафиксированного широкого разброса величин вклада индустрии туризма в валовой региональный продукт. Предложены система и алгоритм формирования стратегий развития индустрии туризма в регионе на основе результатов оценки его потенциала в рамках формирования и реализации стратегического плана развития туристско-рекреационного предпринимательства.

**Теоретическая значимость проведенного исследования** определяется новыми научными результатами, разработанными автором, в области методологии адаптивного управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, в том числе в туристско-рекреационной сфере народного хозяйства. Основные научные положения, сформулированные в работе, направлены на повышение эффективности управления предприятиями на основе внедрения методов адаптивного управления конкурентоспособностью с целью обеспечения долгосрочной экономической устойчивости в результате формирования и развития конкурентных преимуществ.

**Практическая значимость работы** заключается в возможностях применения разработанных рекомендаций по формированию и реализации стратегии управления конкурентоспособностью туристско-рекреационными предприятиями, а также использования прогнозной модели развития данной сферы органами государственной власти Краснодарского края.

**Апробация результатов диссертационного исследования** проводилась путем обсуждения на международных и всероссийских научно-практических конференциях, в том числе:

Основные результаты диссертации использовались в научно-образовательной деятельности Сочинского государственного университета при подготовке образовательных курсов для студентов и аспирантов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Экономика». Отдельные результаты внедрены в деятельность предприятий туристско-рекреационной сферы Краснодарского края, в том числе Администрации Хостинского внутригородского района муниципального образования городского округа города-курорта Сочи Краснодарского края и Управления по развитию курортов Администрации муниципального образования Туапсинский район при формировании стратегии среднесрочного развития предпринимательских структур на основе реализации адаптивного управления конкурентоспособностью.

**Публикации результатов исследования.** По теме диссертационного исследования опубликовано 32 работы, в том числе 3 монографии, объемом 47,5 печатных листов (авторский вклад 31,25 п.л.); 18 статей в ведущих рецензируемых изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ для публикации результатов диссертационных исследований на соискание ученой доктора наук.

**Структура и объем диссертационной работы.** Диссертационная работа состоит из введения, четырех глав, заключения, библиографического списка литературы и приложений.

## **II. ОСНОВНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Уточнена дефиниция «конкурентоспособность предпринимательской структуры», основанная на результатах анализа экономико-управленческой эффективности использования ресурсов, исследовании фаз жизненного цикла формирования конкурентного преимущества на различных структурируемых уровнях: уровне управляющей и управляемой подсистемы (субъекта и объекта управления).**

На основе анализа определений и свойств категорий «конкурентоспособность», «конкурентные преимущества», «предпринимательство», приведенных в литературе, в диссертационной работе был уточнен ряд понятий, существенных для темы исследования.

Конкурентоспособность - это свойство объекта, имеющего определенную долю соответствующего рынка, которое характеризует степень эффективности



использования ресурсов данного объекта, и препятствует перераспределению этого рынка в пользу других объектов. Причем динамика изменения уровня конкурентоспособности обусловлена, прежде всего, внешними факторами, значительная часть которых может рассматриваться как управляемые параметры. Согласно приведенной на рисунке 1 схеме, конкурентоспособность предпринимательских структур необходимо рассматривать на различных структурируемых уровнях: уровне управляющей и управляемой подсистемы (субъекта и объекта управления), что предопределяет специфику конкурентоспособности:

- показатель конкурентоспособности предпринимательской структуры представляет собой оценку показателей конкурентоспособности по всем уровням;

- конкурентоспособность предпринимательской структуры зависит как от конкурентоспособности основной деятельности (то есть продукции, услуг), так и от эффективности организации деятельности в сравнении с конкурентами;

- уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры зависит от уровней конкурентоспособности конкурентов, так как конкуренция – характеристика развития рынка, на котором функционируют предприятия.



*Рисунок 1. Структура уровней конкурентоспособности предпринимательских структур*

Таким образом, повышение эффективности управления конкурентоспособностью предпринимательских структур представляется возможным только при условии совершенствования каждой подсистемы управления, когда формирование новых конкурентных преимуществ продукции или услуг связано с поиском способов эффективной организации основной деятельности предприятия.

Конкурентное преимущество характеризует продуктивность использования ресурсов. По мнению автора, наблюдаются следующие этапы (фазы) жизненного цикла формирования конкурентного преимущества фирмы:

1. Зарождение конкурентного преимущества фирмы.

2. Ускорение роста конкурентного преимущества фирмы.
3. Замедление роста конкурентного преимущества фирмы.
4. Зрелость конкурентного преимущества фирмы.
5. Спад (утрата) конкурентного преимущества фирмы.

Конкурентоспособность как экономическая категория характеризуется развитием экономической системы в краткосрочном и долгосрочном периодах относительно конкурентов, а конкурентоспособность предпринимательских структур, как сложных экономических систем, должна быть представлена различными уровнями.

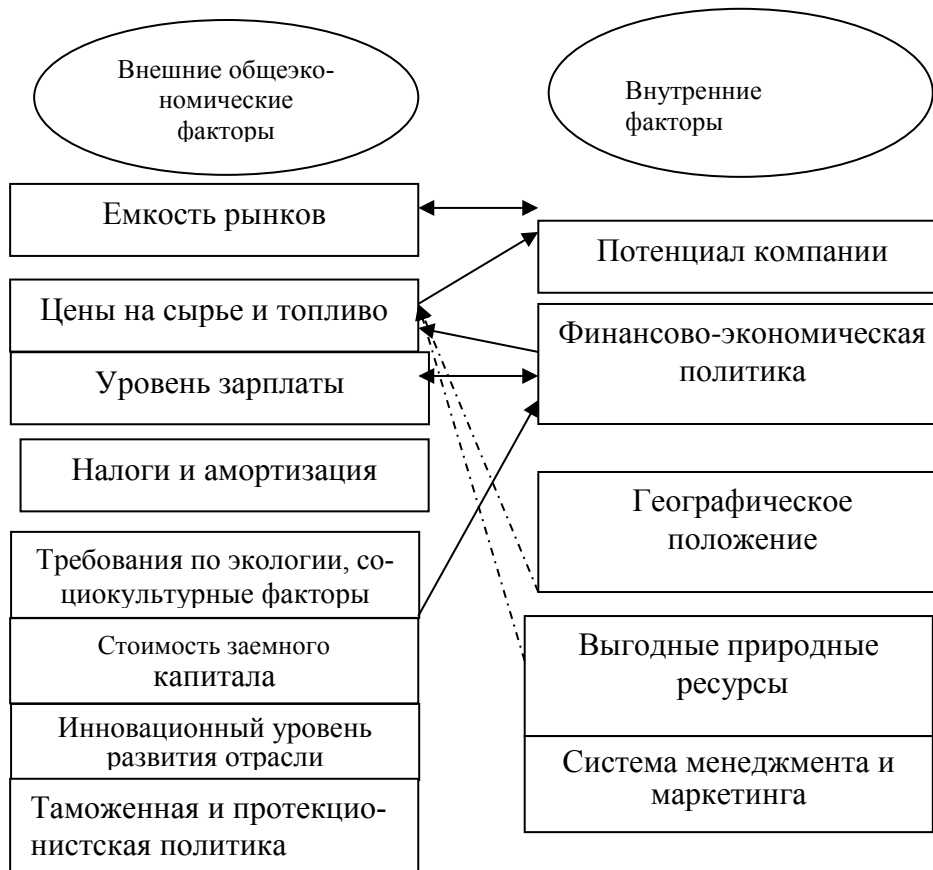
**2. Определены внешние и внутренние факторы, формирующие уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе реализации приоритетных рыночных механизмов обеспечения устойчивого экономического роста посредством выстраивания цепочки ценности с учетом систематизированных характеристик и барьеров, раскрывающих сущность и процесс эффективного функционирования.**

Эффективность конкурентной борьбы связана с преодолением проблем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур. Внешняя среда накладывает определенные ограничения на деятельность предпринимательских структур; при этом на первое место выходит способность организаций к повышенной адаптации и выживанию.

Конкурентоспособность – это объективное и сложное явление, происходящее в экономических системах, в т.ч. в индустрии туризма и гостеприимства. Поэтому в диссертации это явление рассматривалось с позиций системного подхода на основе следующих характеристик:

- элементы экономических систем имеют определенный уровень конкурентоспособности;
- конкурентное положение оцениваемого объекта должно рассматриваться относительно конкретного рынка;
- конкурентоспособность – динамическая категория, изменяющаяся под воздействием внешних и внутренних факторов;
- результаты оценки конкурентного положения отражают реальную конкурентоспособность;
- заложенная в стратегиях конкурентоспособность является потенциальной;
- достижение запланированного уровня конкурентоспособности связано с управлением.

Внешние и внутренние факторы, формирующие уровень конкурентоспособности предпринимательских структур, представлены на рисунке 2.



*Рисунок 2. Факторы, формирующие уровень конкурентоспособности предпринимательских структур*

Предпринимательская структура получает конкурентное преимущество, разрабатывая новые способы выполнения деятельности, внедряя новые технологии или исходные компоненты производства, формируя цепочку ценностей.

Цепочка ценности фирмы – это система взаимозависимых видов деятельности. Наличие связей требует согласования разных видов деятельности. Цепочка ценности отдельной фирмы, применяемая при конкуренции в данной отрасли, входит в более крупную систему деятельности, которую можно назвать системой ценности, включающую поставщиков сырья, комплектующие изделия, оборудование и услуги. По пути к конечному потребителю продукт/товар становится совокупным элементом в цепочке ценности покупателя. Изменение цепочки ценности путем перестановки, перегруппирования или даже исключения из нее отдельных видов деятельности может приводить к существенному повышению конкурентной позиции.

Процесс взаимодействия предпринимательских структур с внешней средой может оказать как позитивное, так и негативное воздействие. На пути к устойчивому развитию рекреации и туризма также существуют определенные барьеры (таблица 1).

*Таблица 1. Барьеры на пути устойчивого развития сферы рекреации и туризма в России*

Барьер	Характеристика
Визовые ограничения	Плохая осведомленность иностранных граждан о возможности туризма в Россию по электронным визам. Наличие ряда формальностей и трудностей с выдачей визовых документов.
Инфраструктурные ограничения	Недостаточная транспортная доступность, уровень газификации, неразвитая коммунальная и энергетическая инфраструктура в некоторых регионах.
Низкий уровень компетенций	Низкий уровень компетенций государственных и муниципальных органов исполнительной власти, отвечающих за развитие туризма, а также кадров в частном бизнесе сферы услуг, сферы культуры, в частности экскурсоводов, сотрудников музея и т.д.
Недостаточный уровень инвестиций	Формирование туристических кластеров требует привлечения частных инвесторов в сотрудничестве с государством.
Ограничения в продвижении туристских услуг	Отсутствие единого бренда страны. Низкий уровень популяризации туристских дестинаций, межрегиональных туристских проектов.
Пандемия и ограничительные меры	Нестабильная ситуация в стране из-за распространения коронавирусной инфекции, режим самоизоляции значительно снижает поток туристов. Страх населения по поводу своего здоровья, а также распространение требований по прохождению вакцинации.

Предпринимательская структура имеет возможность преодолеть указанные барьеры путем:

- компенсации их за счет собственных резервов,
- привлечения внешних стимулов развития,
- влияния на внешнюю среду с целью достижения требуемой адекватности ее реакции,
- изменением собственных целей функционирования.

**3. Выявлены наиболее значимые факторы формирования и типы конкурентных преимуществ, позволившие систематизировать характеристики и принципы функционирования системы адаптивного управления, обеспечивающего проактивное реагирование предпринимательской структуры на внешние изменения для адекватного управления конкурентоспособностью.**

Движущей силой и основным стимулом совершенствования управления конкурентоспособностью предпринимательских структур становится потребность в адаптации структуры под внешние изменения. При этом адаптивное управление должно быть ориентировано как на текущие, так и на будущие изменения окружающей и внутренней среды предпринимательской структуры.

Характеристики системы адаптивного управления, позволяющего обеспечить проактивное реагирование предпринимательской структуры на внешние изменения:

1. Адаптивное управление – это такой тип управления, при котором предпринимательская структура отличается способностью достигать запланированных результатов в изменившихся условиях без существенного изменения внутренних условий функционирования на основе обновлений.

2. Адаптивное управление позволяет достигать стратегической гибкости предпринимательской структуры, при которой внутренние условия функционирования за счет эффективной координации имеют возможность ускоренного совершенствования.

3. Адаптивное управление направлено на достижение динамического равновесия, обеспечивающего постоянное соответствие внутренних условий функционирования предпринимательской структуры внешним изменениям.

На основании данных, представленных в таблице 2, можно заключить, что конкурентоспособность предпринимательских структур следует рассматривать как общую характеристику развития предприятия относительно конкурентов по всем видам деятельности и используемым ресурсам (факторам).

*Таблица 2. Условия и факторы конкурентоспособности предпринимательских структур*

Факторы конкурентоспособности (виды конкурентных преимуществ)	Условия (источники) Конкурентоспособности
Конкурентоспособность товаров / услуг	- преимущественное обладание достаточными ресурсами; - эффективность использования ресурсов в соответствии с технологией; - соответствие потребительским ожиданиям; - максимальная потребительская ценность.
Конкурентоспособность сбыта	- эффективность маркетинга; - низкие транзакционные издержки; - экономия от масштаба; - эффективное взаимодействие с посредниками и покупателями.
Конкурентоспособность занимаемой рыночной ниши	- устойчивость положения в нише; - потенциал развития (расширения) ниши; - незначительное число конкурентов в рамках ниши.
Конкурентоспособность организационной структуры	- оптимальность структуры; - эффективное разделение функций между подразделениями; - гибкость структуры; - соответствие структуры стратегии.
Конкурентоспособность управления	- высокая квалификация персонала; - развитость корпоративной культуры; - соответствие принципов и методов управления; - незначительные расходы на управление; - результативность управления.

При этом функции предпринимательских структур связаны с решением не только задач экономического развития предприятия, но и с удовлетворением потребностей общества в других сферах, что определяет направления национального развития. Наиболее значимые функции предпринимательских структур систематизированы в таблице 3.

Адаптивная система управления - система, обеспечивающая постоянное управляющее воздействие, направленное на обеспечение адаптации данной системы к изменениям во внешней и внутренней среде без регулирования извне. Необходимо отметить, что применение адаптивной системы управления подразумевает стремление экономической системы к самоорганизации.

Таблица 3. Система функций предпринимательских структур

№	Группа функций	Содержание
1	В сфере повышения экономической эффективности	- максимизация прибыли; - расширение рыночной ниши; - увеличение объема производства; - занятие лидирующей рыночной позиции.
2	В сфере влияния на потребительское поведение	- удовлетворение существующего спроса; - удовлетворение потребностей в самореализации персонала; - формирование рабочих мест; - участие в реализации экономической политики государства.
3	В сфере взаимодействия с внешним окружением	- способность противостоять рискам внешней среды; - поддержание устойчивости; - «редактирование контуров» экономического развития; - соответствие общегосударственной идеологии в области экономического, социального, технологического развития.

Основными принципами построения такой системы управления являются:

1) принцип обратной связи; 2) принцип адаптирующей подсистемы — адаптера; 3) принцип автоматического регулирования.

Современная система управления конкурентоспособностью предпринимательских структур должна учитывать следующие особенности:

- эффективное управление конкурентоспособностью отражает результативность использования потенциала конкурентоспособности предпринимательской структуры;

- управление конкурентоспособностью основано на оценке относительно конкурентного положения предпринимательской структуры, так как определяется с учетом результатов обследования конкурентов;

- конкурентное положение предпринимательских структур динамично изменяется под влиянием внешних факторов, поэтому эффективное управление конкурентоспособностью определяется эффективностью взаимодействия с внешним окружением.

Предпринимательские структуры обладают конкурентными преимуществами трех типов:

1. Ресурсные конкурентные преимущества как обладание особыми видами ресурсов (природными, климатическими, географическими), независимо от того, являются ли они базовыми или приобретенными.

2. Операционные конкурентные преимущества как характеристика эффективности использования ресурсных конкурентных преимуществ.

3. Стратегические конкурентные преимущества, представленные в форме стратегии повышения эффективности накопления и использования ресурсных конкурентных преимуществ.

При этом для современного этапа развития экономики большую роль играют стратегические конкурентные преимущества, что связано со снижением экономической отдачи от реализации ресурсов. Однако стратегические конкурентные преимущества не могут быть реализованы без развития конкурентных преимуществ низших уровней (ресурсных и операционных). Взаимосвязь разных видов конкурентных преимуществ позволит сбалансировать интересы субъектов, входящих в предпринимательскую структуру, и других субъектов внешнего окружения.

**4. Обоснован субъект-объектный состав и разработана блок-схема механизма взаимодействия предпринимательских структур с другими участниками рынка на основе структурирования ключевых групп, проблем взаимодействия и факторов организационного окружения в соответствии со сложившейся логической структурой совокупности экономических, мотивационных, организационных и правовых способов целенаправленного развития, ограничений факторов конкурентоспособности в рамках адаптивного управления конкурентоспособностью.**

Механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур представляется как совокупность экономических, мотивационных, организационных и правовых способов целенаправленного воздействия на деятельность обеспечивающих конкурентоспособность объектов и субъектов управления. Таким образом, механизм управления конкурентоспособностью предпринимательских структур должен включать систему экономических, мотивационных, организационных и правовых правил (принципов), формируемых в соответствии с действующими законами. Формирование механизма управления конкурентоспособностью системы может быть осуществлено пошаговой процедурой:

1. Осуществляется выделение в объекте относительно автономных подобъектов.

2. Формируются цели управления для каждого подобъекта управления.

3. Производится трансформация каждой цели управления в задание (критерий) управления. Таким образом формируются пары, в которых каждой цели управления соответствует определенное задание (критерий) управления.

4. Определяются факторы управления, на которые необходимо воздействовать, чтобы выполнить это задание.

5. В соответствии с природой факторов управления выбираются методы воздействия.

6. Определяется совокупность ресурсов, посредством которых организуется управляющее воздействие на состояние соответствующих факторов управления. Если требуемый ресурс не может быть мобилизован, то осуществляется пересмотр выбранных методов управления и (или) целей управления подобъектами. Организационное окружение независимо от существующих связей с предпринимательской структурой может способствовать возникновению ряда проблем функционирования (рисунок 3).

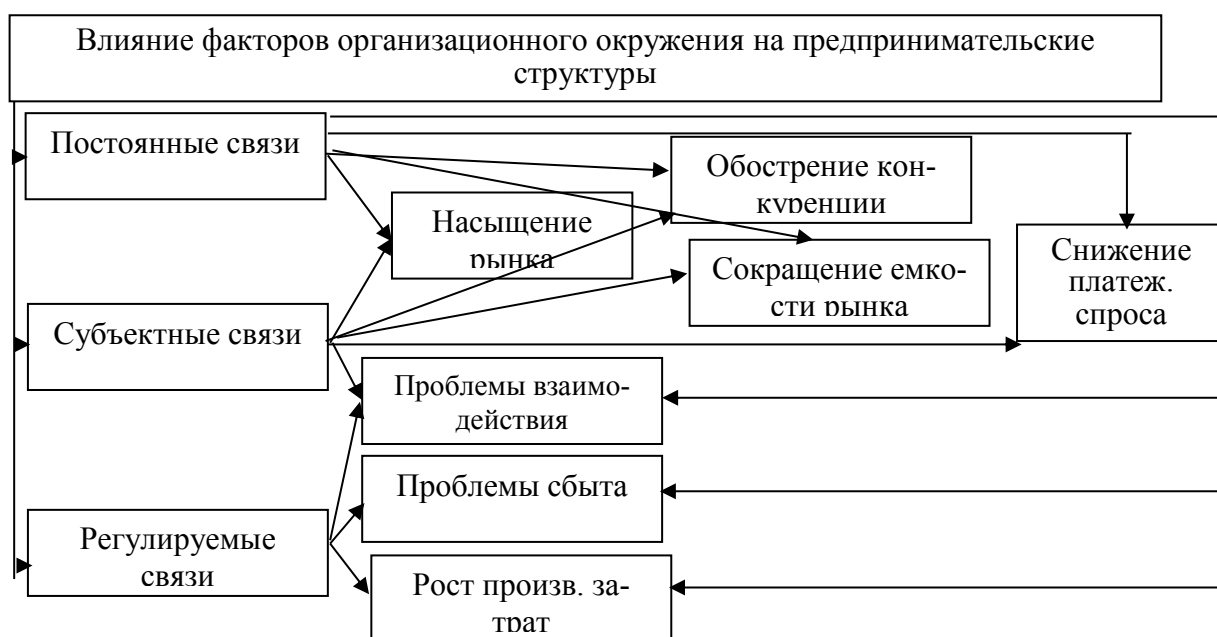


Рисунок 3. Система проблем функционирования предпринимательских структур и факторов организационного окружения<sup>1</sup>

Перечисленные типы взаимосвязей организационного окружения и предпринимательских структур способствуют возникновению различных проблем функционирования предприятий:

- проблем товарного рынка, на котором представлено предприятие;
- проблем потребительского сектора, целевой группы, для которых производятся товары и услуги предприятий;
- проблем оптимального производства предприятия для повышения экономической эффективности функционирования.

Перечисленные проблемы функционирования предпринимательских структур создают ограничения факторов их конкурентоспособности. В целях преодоления этих ограничений целесообразно усовершенствование метода анализа и диагностики среды предпринимательских структур, для чего необходимо определить ключевые группы, с которыми осуществляет взаимодействие предприятие в процессе своего развития:

- |                           |                                 |
|---------------------------|---------------------------------|
| - государственные органы; | - общественные организации;     |
| - потребительский сектор; | - производственный сектор;      |
| - посредники;             | - трудовые ресурсы предприятия; |
| - инфраструктура;         | - конкуренты и др.              |

Схематично механизм взаимодействия предпринимательских структур с участниками рынка можно представить с помощью рисунка 4.

<sup>1</sup>Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.





Рисунок 4. Блок-схема механизма взаимодействия предпринимательских структур с другими участниками рынка<sup>2</sup>

Таким образом, при взаимодействии предпринимательских структур с участниками рынка в каждой стратегической зоне хозяйствования выделяются соответствующие цели и формы взаимодействия.

**5. Уточнены показатели развития региона, на которые положительно влияет формирование и функционирование кластерного образования в индустрии туризма и гостеприимства, отражающие социально-экономическую природу и сущность туризма как экономической системы, с целью привлечения источников финансирования расширения туристской деятельности и обустройства территорий и типовой структуры отечественного кластера.**

Туризм как экономическую систему можно представить, как циклическую модель, в которой происходит череда непрерывных актов производства и потребления туристских продуктов. Если исследовать эту систему, ее элементы и функции, поведение и связи, то можно раскрыть ее механизмы функционирования (рисунок 5). Данная модель позволяет уделить особое внимание движению денежных потоков.

<sup>2</sup>Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

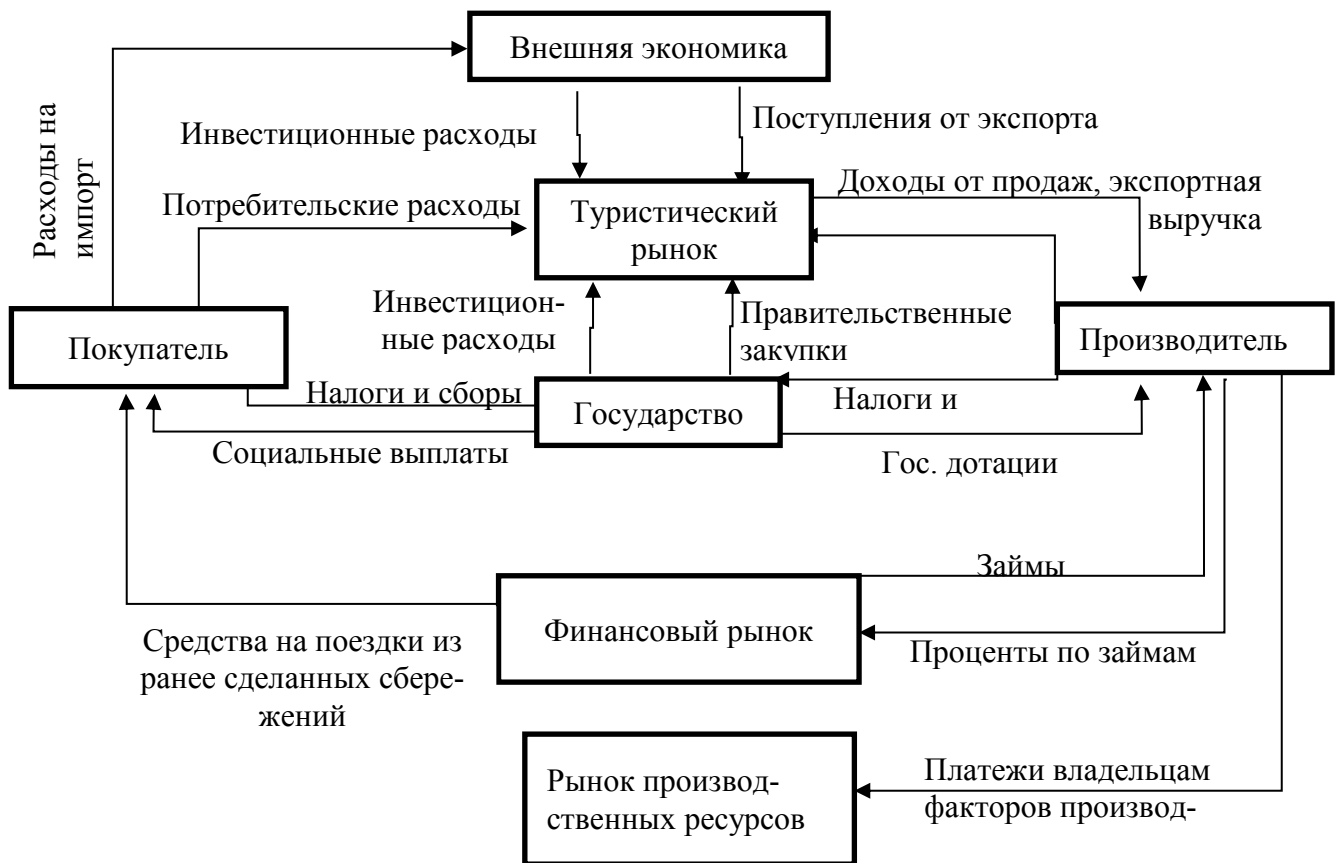


Рисунок 5. Туризм как экономическая система

Расширение туристской деятельности и обустройство новых территорий финансируются из:

- туристического бизнеса;
- государственных структур;
- частных финансовых учреждений (не только из местных);
- международных организаций.

В систему потребностей человека в отдыхе, реабилитации после тяжелого труда, эмоционального, физического и морального напряжения входит индустрия туризма, гостеприимства, развлечений и отдыха, курортная и санаторная сфера, сфера туристских услуг, отрасли разрабатывающие и производящие туристские товары, а также обеспечение безопасности жизни туристов и отдыхающих.

Формирование и функционирование кластеров способно оказать положительный эффект на регион базирования. Это происходит за счёт формирования и развития определённых показателей и процессов (рисунок 6).



Рисунок 6. Процессы и показатели региона, на которые положительно влияет формирование и функционирование кластерного образования

Гостиничные сети в рамках концепции устойчивого развития активно взаимодействуют с организациями туристской сферы. Наиболее эффективным является выстраивание планомерных бизнес-процессов в рамках формирующихся на территориях туристических кластеров.

На рисунке 7 представлена типовая структура стандартного российского кластера.

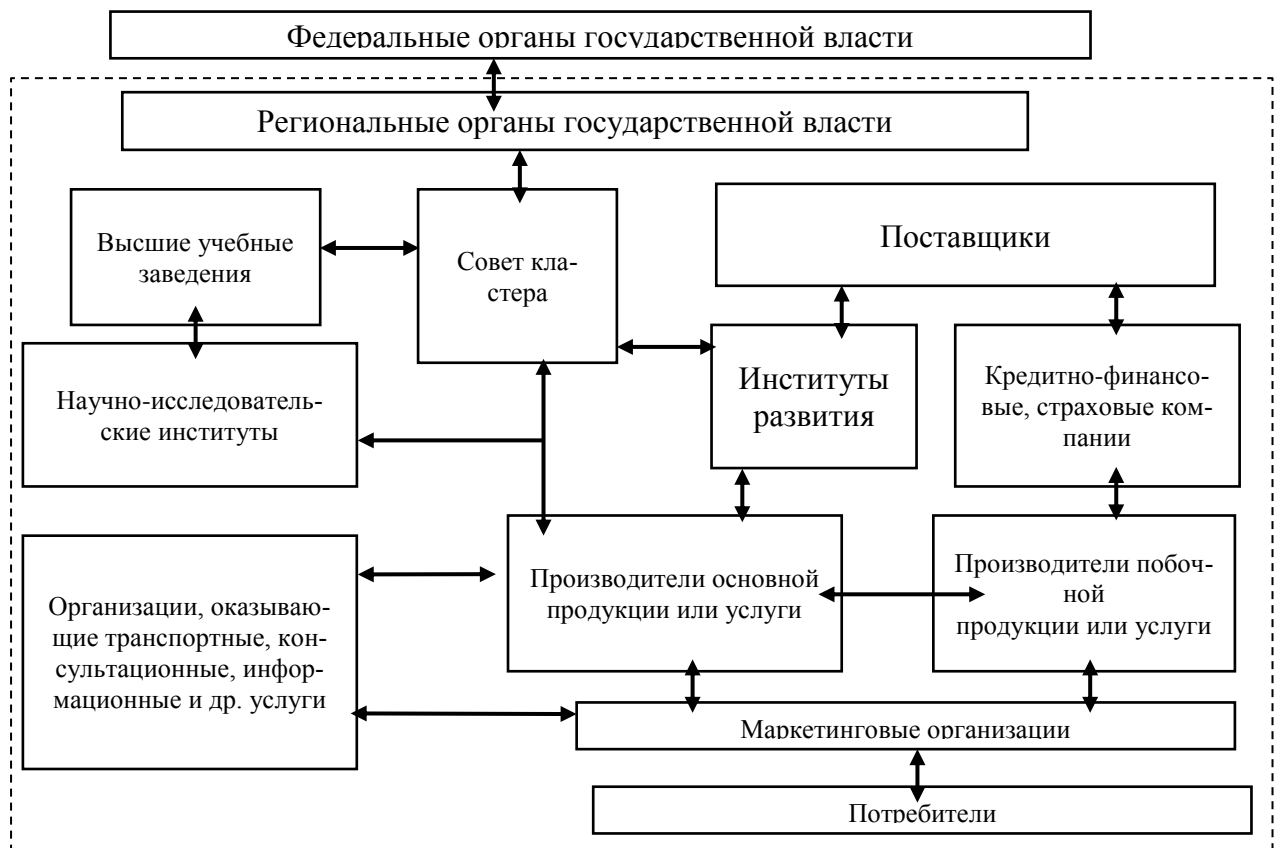


Рисунок 7. Типовая структура отечественного кластера

Автором составлен портрет стандартного отечественного инновационного кластера, при этом, по Европейскому стандарту кластерного превосходства, этап его жизненного цикла соответствует этапу зрелости:

- 90% компаний, входящих в его состав, зарегистрированы;
- 50% компаний, входящих в его состав – коммерческие организации, осуществляющие свою деятельность в рамках отрасли кластера;
- структура кластера включает в себя образовательные и научно-исследовательские компании;
- управляющая организация кластера, которая осуществляет свою деятельность на соответствующем рынке.

Отметим, что эффективность кластеров проявляется не только в преимуществах, которые получают непосредственно сами его участники, но и наличие функционирующих кластеров на территории также является мощным толчком развития для всего региона. Всё вышеперечисленное делает кластерные объединения в различных сферах деятельности необходимым элементом экономической системы не только региона, но и современного государства в целом.

**6. Разработан концептуальный подход к методике формирования и количественной оценке синергетического эффекта, формируемого при кластерном объединении предпринимательских структур - участников туристского рынка - за счет использования совместной ресурсной базы, факторов производства и информации; внутрикластерной конкуренции; разделения ответственности, рисков и неопределённости между участниками.**

Основными преимуществами, которые кластерное объединение дает своим участникам, являются: использование совместной ресурсной базы, факторов производства и информации; мотивация на более эффективное и качественное выполнение своих задач ввиду внутрикластерной конкуренции; ускоренные и оптимизированные процессы за счёт территориальной близости; разделение ответственности, рисков и неопределённости между участниками.

Эффект синергии может создаваться как для всего кластера в целом, так и для отдельных его элементов. Однако стоит обратить внимание, при определении индивидуального синергетического эффекта, фокусирование делается только на те параметры, которые изменились вследствие вступления организации в кластер.

Самостоятельно синергетический эффект не возникает. Он появляется и развивается за счёт взаимодействия центростремительных и центробежных сил, под влиянием которых структурируются факторы формирования синергетического эффекта. В результате эффект синергии наиболее ярко формируется в логистических сервисных системах, которые способны оптимизировать и обслуживать большие потоки потребителей.

Можно выделять синергетический эффект обновления и функционирования. Синергетический эффект обновления появляется, когда обновление происходит в нескольких элементах комплексных услуг.

Для оценки потенциала реализации положительного синергетического эффекта можно выделить четыре группы факторов формирования положительного и отрицательного эффектов синергии, представленных в таблице 4.

Таблица 4. Факторы формирования синергетического эффекта

Группа факторов	Совокупность экономических выгод, которые получают компании от кластерного взаимодействия	Совокупность экономических убытков, которые получают компании от кластерного взаимодействия
Коммерческие преимущества	Снижение издержек, связанных с заключением договоров, получение выгод от реализации совместных проектов	Со временем институты устаревают, повышается стоимость локальных транзакционных благ
Инновационные преимущества	Снижение издержек, связанных с доступностью новых знаний и созданием инноваций, ускоренные темпы внедрения инноваций, повышение уровня межорганизационного и межрегионального сотрудничества, сокращение производственных цепочек	Рост уровня концентрации ресурсов ограничивается технологическими условиями, техникой безопасности и экологическими нормативами
Инфраструктурные преимущества	Развитая, постоянно совершенствующаяся инфраструктура, к которой есть доступ у всех участников кластера	Повышенная нагрузка на инфраструктурные объекты
Возможности повышения производственной эффективности для участников	Сокращение издержек и временных затрат на логистику, разнообразие навыков, опыта и знаний участников в различных направлениях сферы деятельности, развитый рынок кадров, повышение потенциала экспортной деятельности	Повышение стоимости отдельных разновидностей ресурсов

Управление туристскими услугами как формой человеческих потоков предусматривает образование эффекта синергии потребления из-за взаимодействия всех субъектов и объектов. Дополнительный синергетический эффект обуславливают нововведения-инновации, которые модернизируют услуги и формы их оказания. При этом организация туристских сетей в определенном регионе существенно усиливает возникающий синергетический эффект от взаимодействия поставщиков и потребителей туристских услуг.

Количественная оценка синергетического эффекта -  $\text{Сум}\mathcal{E}_{\text{син}}$  - в туристских сетях рассматривается как сумма частных эффектов, полученных в процессе объединения различных факторов, и может быть представлена как [1]:

$$\text{Сум}\mathcal{E}_{\text{син}} = \mathcal{E}_{\text{Инв}} + \sum \mathcal{E}_{\text{Сei}} = \sum_1^N \mathcal{E}_i + \text{Астр} + \sum_1^k \mathcal{E}_{\text{МТЭ}} \quad [1],$$

где  $\mathcal{E}_{\text{Инв}}$ , - Инвестиционный эффект сетевой версии оказания туристских услуг;

$\sum \mathcal{E}_{\text{Сei}}$ , -Сумма синергетических эффектов, сформированных за счет синергетических факторов взаимодействия технологических, организационных и управленческих подсистем сетевой версии оказания туристских услуг;

$\sum_1^N \mathcal{E}_i$ , -Сумма эффектов от инноваций: экономический (1), НТП (2), социальный (3), коммерческий (4), то есть  $\sum_1^N \mathcal{E}_i = \mathcal{E}_1 + \mathcal{E}_2 + \mathcal{E}_3 + \mathcal{E}_4 \dots \mathcal{E}_n$ ,

Астр – Слагаемое эффекта, вызванного структурными изменениями в связи с внедрением инноваций в технологический процесс формирования, продвижения и реализации туристского продукта при сетевой версии объединения участников процесса;

$\sum_1^k \mathcal{E}_{MTЭ}$  - Умножающийся технический и экономический эффект, связанный с диффузией инноваций во все звенья и платформы оптимизированной технологической и логистической сети.

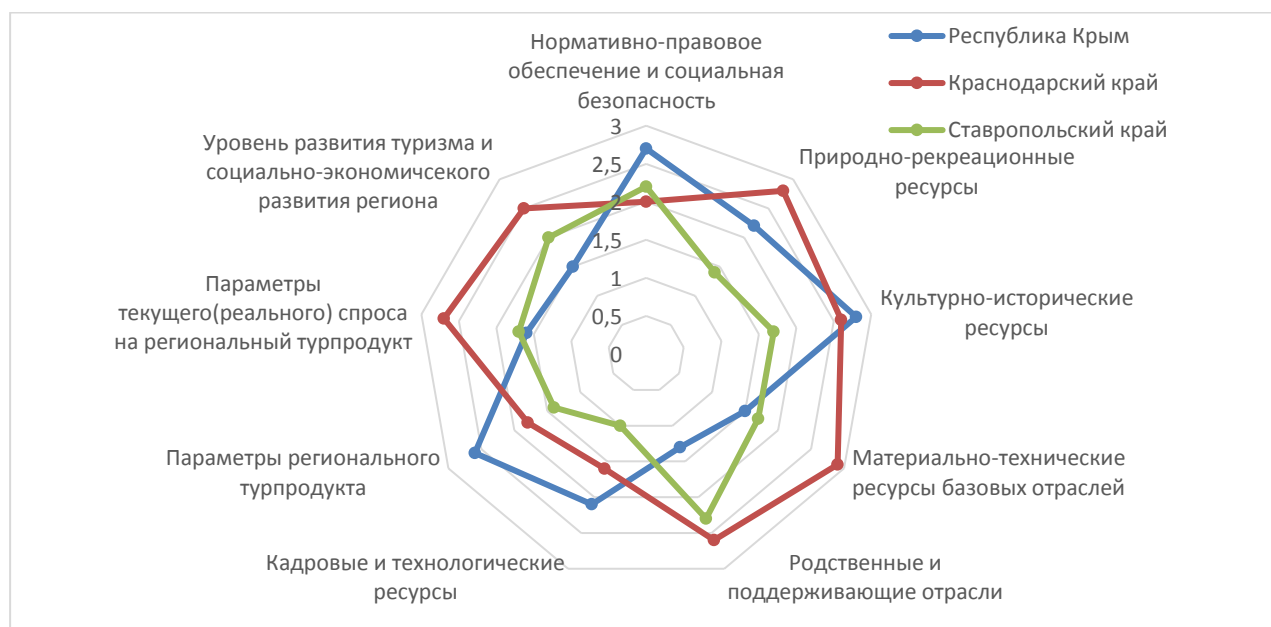


Рисунок 8. Результаты количественной оценки синергетического эффекта ТРК Республики Крым, Краснодарского края и Ставропольского края

Комплексная оценка синергетического эффекта по вышеприведенной формуле [1] для курортных зон на юге РФ была проведена по шести туристским регионам РФ по 70-ти предпринимательским структурам, работающим в сфере туризма с применением инновационных подходов, с учетом параметров функционирования в таких сферах, как экономическая, научно-техническая, социальная, коммерческая. В исследовании использовались разного рода способы анализа, а расчет средних показателей был построен программой «Statistica 6.0». Расчеты показали эффективность и дифференцированность количественной оценки синергетического эффекта от формирования ТРК на определенных территориях РФ (рисунок 8); развернутые выводы по результатам проведенных расчетов приведены в диссертационном исследовании.

**7. Проведено моделирование перспективных направлений развития туризма при взрывном темпе внедрения цифровых технологий в период пандемии; предложен математический аппарат моделирования временных рядов прогноза реализации услуг на базе сбора информации об индивидуальных запросах потребителей посредством анализа характеристик потенциальных клиентов и числа их заходов на сайт предпринимательской структуры.**

Эволюция и применение цифровых технологий в результате пандемии коренным образом меняют образ жизни, работы, путешествий и ведения бизнеса людей, и в процессе они трансформируют и меняют туризм. Цифровые технологии имеют важное значение для туристского бизнеса, для структуры и функционирования цепочек добавленной стоимости в туризме и для сектора в целом.

В цифровой экономике информационные технологии будут сопровождать пользователя туристских услуг на всех этапах, позволяя получать персонализированные предложения и услуги в соответствии с индивидуальными запросами. При этом цифровизация приносит значительные потенциальные выгоды: повышение эффективности за счет высвобождения времени и ресурсов, возможности сосредоточиться на стратегических задачах, новых бизнес-моделях. Кроме того, логистика и формы организации услуг перевозчиков в цифровом мире также претерпевают изменения, значительно сокращая время и усилия на заказ билетов, бронирование мест размещения в гостиницах и отелях, выстраивание маршрутов со стыковочными пересадками и т.п.

При этом потребители рассчитывают на индивидуальный подход к обслуживанию. В этой связи одним из важных преимуществ цифровизации является возможность сбора данных о предпочтениях потенциальных клиентов и анализа этих данных с целью повышения эффективности оказания услуг. Потребители все чаще используют цифровые технологии для поиска, планирования и бронирования путешествий. Платформы-агрегаторы используют цифровые технологии для эффективного масштабирования с минимальными затратами и получения рыночного преимущества, чтобы стать доминирующими игроками на рынке. Данные платформы возьмут на себя функции консьерж-сервиса, стойки регистрации, управления бронированием, маркетинга и продвижения.

Цифровизация имеет потенциал для стимулирования инноваций, повышения экономической и экологической эффективности и повышения производительности в туристском секторе. Особое влияние при этом оказывают человеческие, организационные и репутационные факторы. Они тесно связаны с развитием менеджмента и маркетинга, которые направлены на создание имиджа, репутации и узнаваемости компании.

Под влиянием пандемии вырастет спрос на технологии создания «безопасной» среды, большие данные, предиктивную аналитику и искусственный интеллект, «умные» провайдеры услуг, решения для дезинфекции помещений и пространств, VR- / AR- решения, цифровые гиды, технологии для сокращения негативного влияния на окружающую среду (природную и культурную), мобильные приложения и платформы.

Организация процессов и пространств в отелях, транспортных хабах – аэропортах, железнодорожных и автовокзалах – будет полностью перестроена в соответствии с требованиями максимальной санитарной безопасности – ожидается «бум бесконтактного обслуживания» (таблица 5).

В этой связи для сбора информации о числе заходов на сайт - «кликабельности» сайтов предпринимательских структур, оказывающих туристские услуги, о предпочтениях потенциального клиента (посредством анализа предыдущих

сайтов, на которые он заходил, его запросов в поисковой сети и т.п.), и последующего прогнозирования востребованных маршрутов, форм реализации отдыха, желательных видов транспорта и средней цене запрашиваемых туров, туристским предпринимательским структурам рекомендовано использование математического аппарата моделирования временных рядов.

*Таблица 5. Моделирование перспективных направлений развития туризма*

<p><b>Кооперация игроков туристической отрасли с технологическими компаниями</b></p> <p><b>«Технологичность» отелей»</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• инновации</li> <li>• автоматизация</li> <li>• бесконтактные технологии</li> </ul> <p><b>Платформы с виртуальными турами по достопримечательностям страны</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Рекомендательные сервисы</li> <li>• Платформы с отзывами и готовыми маршрутами</li> <li>• Системы онлайн бронирования</li> <li>• Приложения для формирования персонализированных предложений на основе анализа данных</li> <li>• Гаджеты и приложения (навигация на местности, перевод с иностранного языка, поиск достопримечательностей)</li> <li>• Платформы с отзывами</li> <li>• Онлайн туроператоры, агрегаторы и метапоисковики</li> <li>• Построение персонализированных предложений на основе анализа больших данных о поведении пользователя и постоянного ситуативного сбора обратной связи</li> <li>• Использование чат-ботов</li> </ul> <p><b>Онлайн-платформы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бесшовный опыт организации путешествий</li> <li>• интеграция бронирования не только билетов и проживания, но и досуга непосредственно в месте отдыха (покупка билетов в музеи, заказ такси или аренда автомобиля, доставка еды и т. д.).</li> </ul> <p><b>Эффективность удаленной работы</b> «цифровые кочевники»</p>	<p><b>Повышение уровня санитарной безопасности</b></p> <p><b>Максимальная бесконтактность</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• бесконтактная регистрация заезда</li> <li>• умные замки</li> <li>• дезинфекция поверхностей с помощью автоматических распылителей</li> <li>• тепловизионные камеры</li> <li>• бесконтактная регистрация на рейс</li> <li>• бесконтактные заведения общественного питания на территории аэропорта</li> <li>• роботы-уборщики</li> <li>• автоматизированные парковки</li> <li>• биометрические контрольно-пропускные пункты, технологии для сокращения очередей - бесконтактные технологии: киоски регистрации заезда / выезда в отелях, транспортные и туристические терминалы</li> </ul>	<p><b>Общие тренды</b></p> <p>Тотальная персонализация</p> <p>Развитие технологических компаний в сфере больших данных и ИИ</p> <p>Инструменты персонализированного маркетинга и взаимодействия с клиентом</p> <p>Поляризация доступности путешествий</p> <p>Атомизация основных игроков</p> <p>Переформатирование туристских объектов под меньшее количество туристов</p>
--	---	--

При моделировании прогноза временного ряда используют «критерии предсказуемости». Временной ряд имеет прогноз среднего, если математическое ожидание  $E[x_t|Y_{t-1}]$  - зависит от известных значений  $Y_{t-1}$  временного ряда; имеет прогноз дисперсии, если вариация временного ряда  $V[x_t|Y_{t-1}]$  - зависит от известных значений  $Y_{t-1}$  временного ряда, где  $x_t$  - количество заходов на корпоративный сайт.

Временной ряд является прогнозируемым по знаку, если  $P[x_t > 0|Y_{t-1}]$  временного ряда зависит от известных значений  $Y_{t-1}$  временного ряда.

В эконометрических исследованиях часто используется термин предсказуемости временного ряда, который обозначает зависимость плотности распределения временного ряда от его предыдущих значений.

В диссертационном исследовании приведена методология применения существующих моделей прогнозирования значений стационарных эргодических



рядов в целях сбора данных о потенциальных клиентах, интересующихся ассортиментом услуг туристского рынка. Представим математический аппарат моделирования временных рядов прогноза реализации услуг на базе сбора информации об индивидуальных запросах потребителей:

1. Модели условного среднего, к которым относят модели линейных авторегрессий вида  $E[x_t|Y_{t-1}] = \mu + \rho_1 y_{t-1} + \rho_2 y_{t-2} + \dots + \rho_p y_{t-p}$  или  $y_t = \mu + \rho_1 y_{t-1} + \rho_2 y_{t-2} + \dots + \rho_p y_{t-p} + \varepsilon_t$ , [2]

где  $\varepsilon_t$ - шок (новое событие) со свойством непрогнозируемости среднего  $E[\varepsilon_t|Y_{t-1}] = 0$ , а динамика  $y_t$  линейная, импульсные отклики пропорциональны размеру шока (нового события) и никак не зависят от предыдущих значений.

2. Модели, ориентированные на прогнозирование дисперсии, применяют для стационарных рядов с частой, перманентной вариацией в короткие периоды времени. Модель с гладкими переходами между режимами (*STAR*):

$$y_t = (\mu_1 + \rho_1 y_{t-1})(1 - G(q_{t-1}, \gamma, \delta)) + (\mu_2 + \rho_2 y_{t-1})G(q_{t-1}, \gamma, \delta) + \varepsilon_t, \quad [3]$$

где  $G(q_{t-1}, \gamma, \delta)$ - функция перехода между режимами;

$q_{t-1}$  - пороговая переменная в период  $t - 1$  с порогом  $\gamma$ ;

$\delta$  - дополнительный параметр гладкости перехода.

Отметим, что цифровизация предоставляет индустрии туризма беспрецедентные возможности для доступа к новым рынкам, разработки новых туристских продуктов и услуг, внедрения новых бизнес-моделей и процессов, повышения их позиций в глобальных цепочках создания стоимости в туризме и интеграции в цифровые экосистемы. Ситуация неопределенности, вызванная пандемией, привела к увеличению востребованности навыков креативного нестандартного мышления. Возрастет спрос на специалистов по разработке цифрового контента для продвижения новых продуктов и услуг.

**8. Обоснованы условия и сформирован алгоритм адаптивного стратегического управления предпринимательскими структурами, включающие реализацию дифференцированных групп стратегий, уточненных на основе проведенного мониторинга этапа жизненного цикла развития предприятий – участников рынка туризма и гостеприимства.**

Представленный в диссертации анализ показателей рентабельности гостиничных предприятий в допандемический период демонстрирует их снижение, при этом показатели рентабельности гостиниц выше, чем у санаториев и пансионатов/баз отдыха (рисунок 9).

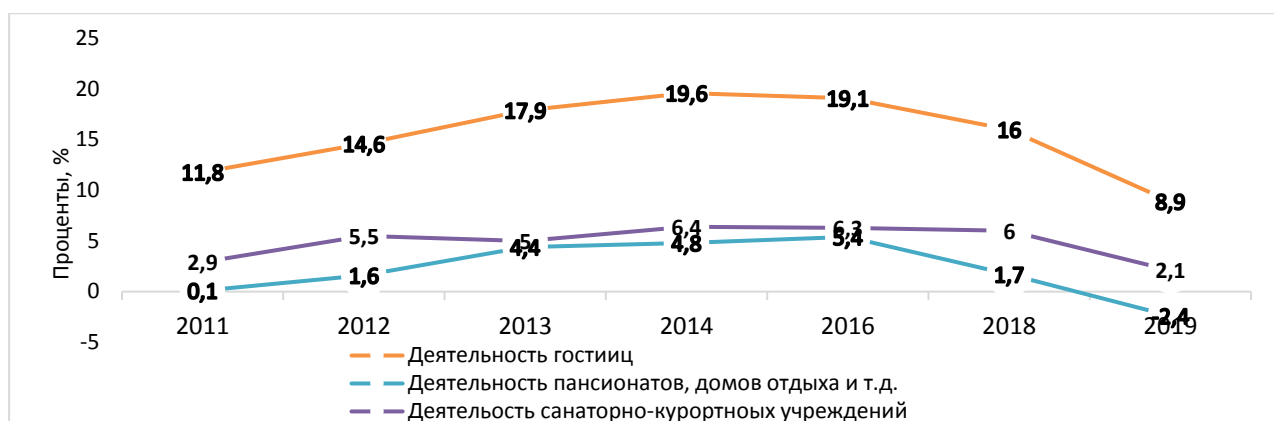


Рисунок 9. Динамика годовой рентабельности гостиничных предприятий Краснодарского края в допандемические годы

Развитие предпринимательских структур - участников рынка туризма и гостеприимства - невозможно без разработки единых стандартов и стратегий, позволяющих обеспечить необходимый уровень конкурентоспособности, и, соответственно - рентабельности. В настоящее время практика демонстрирует сформированный стратегический подход в индустрии, в рамках которого можно выделить распространенные группы стратегий в зависимости от этапа жизненного цикла развития предприятия.

На первом этапе в период зарождения и «молодости» предприятия в поисках свободной ниши на рынке, используют коммутантную (приспособительную) стратегию, оказывая те услуги, которые не вызвали интереса у виолентов, пациентов и эксплерентов. Далее фирмы могут либо остаться в своих нишах, либо развиваться в сторону укрупнения, меняя стратегию на пациентную (рисунок 10).

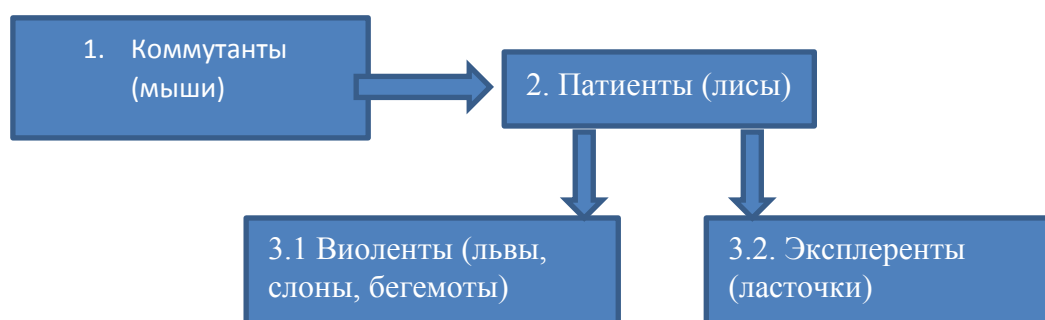


Рисунок 10. Эволюционирование стратегий развития в зависимости от жизненного цикла предприятия

На втором этапе практика показывает эффективность использования дорожной карты «лидерства по издержкам».

Рекомендованная дорожная карта второго этапа развития фирмы	
Лидерство по издержкам	Стратегии «лидерства по издержкам» способны уменьшить операционные расходы за счет рациональной и оптимизированной структуры управления. В настоящий момент одной из популярных форм управления считается франчайзинг.

При этом у предприятия-пациента при активном функционировании в рамках своей ниши на рынке есть два пути дальнейшего развития: либо смена стратегии на стратегию крупного виолента (вариант А), либо пойти по пути поглощения более крупной фирмой (стратегия эксплорента) (вариант Б).

На третьем этапе развития в случае выбора виолентной (силовой) стратегии (варианта А) предприятие (при обладании крупным капиталом, высоким уровнем освоения технологии) реализует мероприятия по внедрению инноваций, диверсификации и поиска новых путей дифференциации, фокусирования на узкой части, а не на всем рынке (стратегия фокуса или ниши)- крупносерийное производство услуг для широкого круга потребителей, предъявляющих «средние запросы» к качеству и удовлетворяющихся средним уровнем цен. При этом практика показывает эффективность использования на третьем этапе развития для варианта А дорожной карты «внутренней ориентации».

Рекомендованная дорожная карта третьего этапа развития фирмы при виолентной стратегии развития	
<b>Внутренняя ориентация</b>	Группа стратегий « <b>внутренней ориентации</b> »: международные крупные компании создают единые системы информации, системы бронирования, улучшают системы данных о клиентах, так как качество предоставляемых услуг зависит от внедрения новых технологий, модернизации внутренних процессов, автоматизации, цифровизации и т.п.

На третьем этапе развития в случае выбора эксплорентной стратегии развития (варианта Б) предприятие гостиничного бизнеса заключает альянс с крупной фирмой, входя в сеть. При этом практика определяет в этом случае для варианта Б дорожную карту «Брэндинг, Кобрэндинг, Ребрэндинг».

Рекомендованная дорожная карта третьего этапа развития фирмы при эксплорентной стратегии развития	
<b>Брэндинг, Кобрэндинг, Ребрэндинг</b>	Стратегии группы « <b>брэндинг</b> » - «hardware как брэнд», обеспечивает большое количество номеров высокого качества, возможность проведения бизнес-встреч, конференций и других мероприятий на территории отеля. При этом стратегия <b>кобрэндинга</b> подразумевает сотрудничество с партнерами, что оказывает благотворное действие на развитие нескольких брэндов. В случае выхода гостиничной сети на новые рынки, смены концепции, требующих смены брэнда, применяется стратегия <b>ребрэндинга</b> .

Таким образом, эксплорентная стратегия развития предприятий гостиничного и отельного бизнеса приводит к созданию крупных сетей; и в диссертации разработан алгоритм выбора вектора стратегического развития гостиничной сети в конкурентной среде, согласно дорожной карты.

Экспертным методом (состав экспертной группы – 28 представителей индустрии гостеприимства) были выявлены наиболее важные с практической точки зрения факторы развития предприятия в конкурентной среде. При этом определено, что для разных векторов стратегического развития гостиничных сетей затраты на разные факторы развития должны отличаться по долевному вкладу в общую себестоимость. Выявленная экспертным методом и методом анализа фактических данных по гостиничным сетям мирового масштаба (например, гостиничной сети Hilton) рекомендованная структура затрат на развитие гостиничных сетей в зависимости от выбранных стратегий развития по основным выявленным факторам следующая (таблица 6). Затраты на развитие:

1. дилерской сети и маркетинговое продвижение бренда (Зд);

2. производственных мощностей (Зм);
3. инновационных подходов в управлении (Зи);
4. повышение качества обслуживания клиентов, в том числе посредством внедрения цифровых технологий (Зк).

Таблица 6. Рекомендованная структура затрат на развитие гостиничных сетей по основным выявленным факторам

Рекомендованные группы стратегий развития гостиничных сетей	1. З <sub>д</sub> (%)	2. З <sub>м</sub> (%)	3. З <sub>и</sub> (%)	4. З <sub>к</sub> (%)	Σ (%)
<b>1-я группа стратегий</b> - стратегии экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба	40	40	10	10	100
<b>2-я группа стратегий</b> – стратегии последовательного сфокусированного расширения гостиничных сетей.	15	60	10	15	100
<b>3-я группа стратегий</b> - стратегии выстраивания эффективного взаимодействия с внешней средой	10	30	20	50	100

На рисунке 11 представлена структура затрат гостиничной сети Hilton, реализующая на практике 1-ю группу стратегий - стратегии экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба.



Рисунок 11. Показатели долевой структуры кумулятивных затрат на содержание и развитие гостиничной сети Hilton

Ниже в таблице 7 представлен авторский алгоритм выбора вектора стратегического развития гостиничной сети в конкурентной среде с учетом характеристики самой сети и регионов присутствия. В представленном алгоритме в качестве базового варианта сети представлена гостиничная сеть Six Continents, которая приобрела новые отели и провела их ребрендинг, в результате которого был создан новый бренд – Holiday Inn вместо Posthouse.

Таблица 7. Алгоритм развития гостиничной сети в конкурентной среде

<b>Этап 1. Расчет коэффициента соответствия показателя доли суммарных затрат в общих затратах на развитие по i-ой гостиничной сети рекомендованному значению</b>	
1.1.	На данном этапе производится расчет коэффициента соответствия показателя доли суммарных затрат в общих затратах на развитие по i-ой гостиничной сети рекомендованному значению (показателя базового варианта гостиничной сети) по направлениям (1...4), который определяемый по формуле (1): $k_{ci} = \frac{3i}{3^i}$ , (1), где $k_{ci}$ – коэффициент соответствия показателя доли суммарных затрат гостиничной сети в общих затратах на развитие рекомендованному значению (показателю базового варианта гостиничной сети) по направлениям $i$ (1...4).
1.2.	Провести расчет коэффициентов по всем трем стратегическим группам – $m$
	Если $m$ присваиваем индекс 1 – данному индексу соответствует 1 -я группа стратегий Если $m$ присваиваем индекс 2 - данному индексу соответствует 2 -я группа стратегий Если $m$ присваиваем индекс 3 - данному индексу соответствует 3 -я группа стратегий
<b>Этап 2. Оценка интегрального показателя коэффициента соответствия показателя доли суммарных затрат в общих затратах на развитие по i-ой гостиничной сети рекомендованному значению и выявление приоритетного направления развития</b>	
2.1.	На данной стадии происходит агрегирование полученных ранее частных показателей. Оценка интегрального показателя коэффициента соответствия показателя доли суммарных затрат в общих затратах на развитие по i-ой гостиничной сети рекомендованному значению проводится формулам (2), (3): $K_{cm} = \sum_{i=1}^4 k_{ci}$ , (2), где $K_{cm}$ –интегральный показатель по направлениям (1...4) по всем трем стратегическим группам $m$ .
2.2.	Формируем управленческое решение $УР\ cmp$ по выбору вектора стратегического развития по индикатору наименьшего значения $K_{cm}$ $УР\ cmp = \min (K_{cm})$ (3)
<b>Этап 3. Формирование управленческого решения – выбор для реализации одной из трех групп стратегий из табл. 6</b>	
Если для $УР\ cmp$ $\min$ значение $v$ $K_{c1}$	- рекомендована для реализации 1 -я группа стратегий
Если для $УР\ cmp$ $\min$ значение $v$ $K_{c2}$	- рекомендована для реализации 2 -я группа стратегий
Если для $УР\ cmp$ $\min$ значение $y$ $K_{c3}$	- рекомендована для реализации 3 -я группа стратегий

В каждой группе стратегий гостиничная сеть самостоятельно выбирает для внедрения тип вектора стратегического развития в соответствии с характеристиками регионов присутствия и уровня развития конкурентной среды (таблица 8).

Таблица 8. Структура групп стратегий развития гостиничных сетей в зависимости от выбранного вектора стратегического развития

<b>Вектор стратегического развития</b>	<b>Характеристика мероприятий дорожной карты</b>
<b>1-я группа стратегий</b>	- экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба
экспансия продаж	стратегическое распространение представительств гостиничного бизнеса в разных частях мира, с возможностью открытого бронирования для клиентов отельной сети;
политика глобального бренда гостиничного бизнеса	объединяя силы, капитал и знания партнеров, создает сильный общий бренд, который должен быть узнаваем в каждом возможном туристском районе;
стратегия присоединения компаний к сети	(вертикальная и горизонтальная интеграция) с целью объединения в единую глобальную сетевую компанию. При этом заключаются новые партнерские отношения в тех географических регионах, где ранее присутствовала конкурентная компания. В основном реализуется совместно с сопутствующими компаниями (авиакомпания, турагентства, конгрессно-выставочные организации и др.);
стратегия глобального географического распыления	ориентируется на широкомасштабное распространение отелей по туристическим зонам;

формирование глобальных систем бронирования и дистрибуции	стратегия объединяет гостиничные комплексы в разных туристических зонах и их систему бронирования для дальнейшего трансфера данных между ними с целью правильного распределения клиентов сети под единым брендом
<b>2-я группа стратегий – последовательного сфокусированного расширения</b>	
фокус-экспансия продаж в разных географических регионах	сетевой отель размещает свои представительства не только в курортных зонах, но также в деловых, культурных, исторических городах (Британская гостиничная компания «RoccoForteHotels»: компания имеет в России пятизвездочный отель «Астория», г. Санкт-Петербург).
создание портфеля брендов компании	выходя на новые рынки сбыта, дифференцируется конечный продукт под требования географической зоны и фокусируется на определенном бренде (Сеть «RoccoForteHotels»).
создание портфеля объектов недвижимости	строительство, реконструкция или покупка недвижимости категории, соответствующей бренду и концепции отеля; применяется сетевыми организациями с целью распространения и захвата новых рынков сбыта.
<b>3-я группа стратегий - выстраивания эффективного взаимодействия с внешней средой</b>	
эффективное взаимодействие с внешней средой	Стратегии третьей группы ориентируются на: 1) сетевую структуру с сопутствующими отраслями бизнеса сферы гостеприимства; 2) мониторинг факторов макросреды; 3) внешние источники финансирования; 4) развитие рынка достопримечательностей в зоне присутствия; 5) локальное стратегическое партнерство.

**9. Разработан методический инструментарий типизации регионов в условиях зафиксированного широкого разброса величин вклада индустрии туризма в валовой региональный продукт. Предложены система и алгоритм формирования стратегий развития индустрии туризма в регионе на основе результатов оценки его потенциала в рамках формирования и реализации стратегического плана развития туристско-рекреационного предпринимательства.**

В целом по стране в планах Минэкономразвития довести вклад туризма в ВВП России до 7% к 2035 году. Сейчас он составляет около 3,5%<sup>3</sup>. Автором были определены величины сумм вклада отрасли туризма и гостеприимства в ВРП по ряду регионов Юга России (рисунок 12), Крайнего и Русского Севера, регионам Хакасия, Алтай и Алтайский Край, Владивосток (Приморье), Москва, Санкт-Петербург.

<sup>3</sup>Важный вопрос: Росстат будет считать траты туристов. Код доступа: <https://iz.ru/882825/irina-badmaeva/voiazhnyi-vopros-rosstat-budet-schitat-traty-turistov> (дата обращения 11.10.2021).

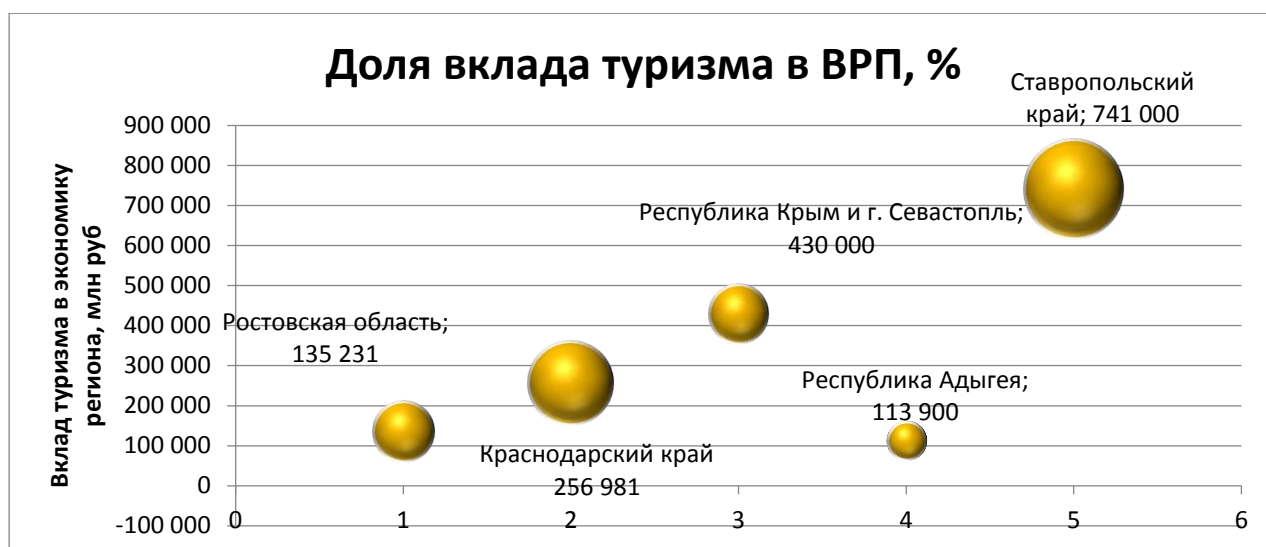


Рисунок 12. Результаты оценки вклада туризма в экономику регионов и долей вклада туризма в ВРП по туристским регионам Юга России

Как показал анализ, величина вклада туризма в ВРП имеет широкий разброс по регионам РФ: в самых «передовых», с точки зрения развития туризма регионах, доля вклада отрасли туризма и гостеприимства в ВРП не превышает 5,5%. То есть даже в самых популярных туристических регионах достижение величины показателя в 7% возможно при реализации позитивного сценария регионального развития отрасли туризма и гостеприимства в ближайшие годы. При этом стратегический подход применим и на региональном уровне при формировании дифференцированных региональных стратегий развития туризма с целью повышения доли вклада дохода от туристской деятельности в ВРП.

Необходимость дифференциации объясняется разным уровнем развития отрасли туризма и гостеприимства в различных регионах РФ в настоящее время. А, следовательно, и темпы наращивания объемов вклада туризма в экономику регионов должны быть разными. В связи с этим необходимо, на взгляд автора, ввести типизацию регионов в зависимости от уровня развития отрасли туризма и сформировать систему рекомендованных региональных стратегий развития отрасли туризма и гостеприимства для различных типов регионов.

В таблицах 9 и 10 представлены система показателей оценки потенциала развития туризма в регионах РФ и авторский алгоритм формирования и ранжирования уровня развития туризма в регионе с целью дальнейшей типизации регионов и определения векторов стратегического развития.

Таблица 9. Система показателей оценки потенциала развития туризма в регионах РФ

№	Регион РФ	Региональные программы развития туризма: отношение объема финансирования в региональной программе развития к региональному бюджету	Соотношение инвестиций в сферу услуг к общему объему инвестиций	Отношение занятых в туризме к общему числу занятых в экономике
<b>ЮФО</b>				
1	Республика Адыгея	36%	21%	0,8%
2	Ростовская обл.	41%	28%	1,6%
<b>СФО</b>				
3	Республика Алтай	56%	31%	1,4%
4	Алтайский край	71%	34%	1,9%
5	Республика Хакасия	34%	26%	1,7%
<b>СЗФО</b>				
6	Республика Карелия	19%	19%	2,1%
7	Республика Коми	33%	4%	0,4%
8	Архангельская обл	0	5%	0,85%
9	Мурманская обл	16%	17%	1,5%
<b>Лидеры</b>				
10	Москва	54%	53%	1,4%
11	Санкт-Петербург	61%	46%	3,6%
12	Республика Крым и г. Севастополь	65%	41%	15,1%
13	Краснодарский Край	28%	61%	14,9%

\*Источник: Киякбаева Е.Г. Потенциал, механизмы и сценарии устойчивого развития туризма в регионах России / диссерт.насоиск. уч.ст. к. геогр. н., Пермь, 2017 – 153 с.

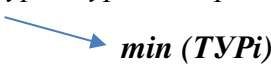
Кроме того, сайты Администраций регионов, данные «Консультант Плюс», Электронный фонд правовой и нормативно-технической документации «Техэксперт», данные Росстата

Автором разработан 5-этапный алгоритм формирования региональных стратегий развития туризма в регионе на основе предложенной типизации регионов (таблица 10).

Таблица 10. Алгоритм формирования ранжированного уровня развития туризма в регионе с целью дальнейшей типизации регионов и определения векторов стратегического развития

Условное обозначение	Номер и содержание этапа алгоритма
<b>Этап 1. Формирование системы показателей – УР турij</b>	
<i>УР тур ij</i>	1.1. Для каждого региона <i>i</i> формируется система показателей <i>УР тур ij</i> (см. табл.9), характеризующих уровень развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе  <i>i</i> – индикатор конкретного показателя (1, 2 или 3) <i>j</i> – индикатор региона 1.2. Определение числовых значений по указанным показателям и сведение их в таблицу. Значения показателей по ряду туристических регионов России представлены в таблице 9
<i>УР тур1j</i>	Региональные программы развития туризма: отношение объема финансирования в региональной программе развития к региональному бюджету для региона <i>j</i>
<i>УР тур2j</i>	Соотношение инвестиций в сферу услуг к общему объему инвестиций для региона <i>j</i>
<i>УР тур3j</i>	Отношение занятых в туризме к общему числу занятых в экономике для региона <i>j</i>



Этап 2. Определение весовых коэффициентов и ранжирование показателей развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе	
$V_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n n_{ijk} \times B_k}{\sum_{k=1}^n B_k} \quad (1),$	<p>Командой экспертов проводится оценка весовых коэффициентов значимости каждого показателя развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе по формуле:</p> $V_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n n_{ijk} \times B_k}{\sum_{k=1}^n B_k} \quad (1),$ <p>где <math>V_{ij}</math> – расчетные значения весовых коэффициентов по оцениваемым показателям; <math>n_{ijk}</math> – значения весов и баллов по весовым коэффициентам по каждому из оцениваемых показателей согласно варианту <math>k</math>-го эксперта, <math>B_k</math> – весомость каждого эксперта, <math>k</math> – количество экспертов, принявших участие и исследовании.</p>
Этап 3. Оценка уровня развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе $TUR_j$	
$TUR_j = \frac{(\sum V_{ij} \cdot UP_{тур ij})}{n}$	<p>Для каждого анализируемого региона проводится оценка значения <math>TUR_j</math> по формуле</p> $TUR_j = (\sum V_{ij} \cdot UP_{тур ij}) / n$ <p>Где <math>n</math> – количество анализируемых показателей уровня развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе  В нашем случае их три :  <math>UP_{тур1j}</math>; <math>UP_{тур2j}</math>; <math>UP_{тур3j}</math></p>
Этап 4. Типизация регионов и выявление регионов, благоприятных для развития туризма	
$TUR_j \geq 30\%$ $TUR_j \geq 25\%$ $TUR_j > 18\%$ $TUR_j \leq 8\%$	<p><math>TUR_j \geq 30\%</math> - регионы, крайне благоприятные для развития туризма (1-ый тип регионов)  <math>TUR_j \geq 25\%</math> - регионы, благоприятные для развития туризма (2-ой тип регионов)  <math>TUR_j \geq 18\%</math> - регионы, относительно благоприятные для развития туризма (3-ий тип регионов)  <b>И регионы- аутсайдеры:</b> выявление регионов, перспективных для развития туризма с точки зрения климата, географического положения и характеристик рекреационного потенциала, для которых задача развития инфраструктуры туризма в регионе стоит наиболее остро  <math>TUR_i \leq 8\%</math> </p> <p>Количество выделенных регионов - аутсайдеров должно уменьшаться с течением времени по мере развития инфраструктуры туризма в регионе и развития благоприятной среды</p>
Этап 5. Разработка векторов стратегического развития регионов	
	<p>Для каждого типа <b>региона</b>, предлагается к реализации ряд программных мероприятий в рамках реализации стратегии развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе – см. табл. 11.</p>

Таким образом, регионам 1-го типа с развитой туристской инфраструктурой и сформированным брендом может быть рекомендована стратегия «Укрепление конкурентного позиционирования и повышение добавленной стоимости»; для регионов 2-го типа рекомендована к реализации стратегия «Повышение уровня готовности». В регионах 3-го типа рекомендована к реализации стратегия «Рост доли рынка через продвижение имиджа и позиционирования региона как востребованного турнаправления».

Таблица 11- Типизация регионов и стратегий. · Источник формулировки мероприятий «Стратегия развития туризма ЦАРЭС 2030»<sup>4</sup>.

Тип региона	Стратегия	Программные мероприятия в рамках реализации стратегии	Характеристика среды оказания туристских услуг
1-й тип	Укрепление конкурентного позиционирования и повышение добавленной стоимости	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Подготовка стратегических планов по оптимизации ресурсов и рыночных возможностей.</li> <li>• Продвижение инноваций и качества</li> <li>• Содействие инклюзивному росту за счет повышения качества жизни и удовлетворения людей</li> <li>• Содействие развитию умного туризма и модернизации туристской индустрии.</li> <li>• Содействие структурным реформам в туристском секторе</li> <li>• Стимулирование инноваций, отводя рынок решающую роль в распределении ресурсов.</li> <li>• Создание и развитие туристических кластеров и предоставление инноваций и инвестиций для развития туристской индустрии</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшенная мультимодальная связь и эффективность процедур пересечения границ.</li> <li>• Улучшение цифровизации, устойчивости и инклюзивности индустрии туризма в регионе.</li> <li>• Эффективность государственных услуг и расширенный список предоставления финансовых услуг.</li> <li>• Соответствие международным стандартам и обеспечение безопасности туристов.</li> <li>• Развитая инфраструктура туризма в соответствии с международными стандартами качества услуг</li> <li>• Туристическая система, работающая в гармонии с природой.</li> </ul>
2-й тип	Повышение уровня готовности	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Улучшение существующей и/или развитие новой туристской инфраструктуры</li> <li>• Анализ возможностей и проблем с целью последующего внедрения низкобюджетных перевозчиков в регионе.</li> <li>• Улучшение автомобильного и железнодорожного сообщения для сокращения времени в пути между туристскими кластерами и ключевыми туристскими объектами в регионе</li> <li>• Улучшение воздушного сообщения и снижение затрат на авиаперелеты в другие регионы и между ними</li> <li>• Улучшение межрегионального сотрудничества с туристскими организациями, туроператорами, организаторами ВСКМ (Международные конгрессно-выставочные мероприятия) и международными авиакомпаниями</li> <li>• Координация стратегического планирования для поощрения круглогодичной деятельности и совместного содействия развитию туристских продуктов и маршрутов.</li> <li>• Рост качества образования и программ повышения квалификации и увеличение квалифицированной рабочей силы в туристском секторе в регионе.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Запущен процесс наращивания потенциала и внутрирегионального обмена знаниями</li> <li>• В регионе проводится поддержка туристских предприятий с целью повышения их потенциала в области внедрения стандартов качества и доступа к эффективным инструментам продвижения и маркетинга.</li> <li>• Разработана и внедрена официальная система по работе с возражениями туристов в отношении поставщиков туристских услуг, при поощрении лучших исполнителей посредством эффективного продвижения и положительных отзывов.</li> <li>• В рамках региональных программ поддержки малого и среднего бизнеса проводится совершенствование навыков местных гидов для эффективного удовлетворения потребностей и ожиданий посетителей из соседних стран и других отдаленных рынков при сохранении природных и культурных туристических активов.</li> </ul>
3-й тип	Рост доли рынка через продвижение имиджа и позиционирования региона как востребованного турнаправления	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обеспечение транспортной доступности туристических направлений и объектов.</li> <li>• Создание имиджа региона как современного и безопасного туристского направления и повышение осведомленности</li> <li>• Разработка единых базовых стандартов качества, санитарно-гигиенических и природоохранных правил для туристских объектов, достопримечательностей, гостиниц, ресторанов, транспортных средств, аэропортов, поездов и автобусных станций.</li> <li>• Разработка и внедрение эффективной системы регистрации туристского бизнеса, а также эффективных, согласованных на региональном уровне механизмов проверки поставщиков туристских услуг для соблюдения стандартов качества.</li> <li>• Развитие партнерских отношений между государственными и частными заинтересованными сторонами в сфере туризма в регионе для проведения совместных исследований и анализа, ориентированного на поведение, предпочтения, желаемый опыт и потребности клиентов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Рост количества совместных инициатив по маркетингу и продвижению туризма с участием как минимум двух регионов</li> <li>• Сохранение природных ресурсов для устойчивого развития</li> <li>• Реформирование систем управления дестинациями, гидов и туристических агентств.</li> <li>• Благоприятный туристский климат.</li> <li>• Эффективная система продвижения туристского потенциала региона на внутреннем и международном рынках.</li> <li>• Увеличение числа международных прибытий и ночевок, средних расходов туристов и доходов от туризма.</li> <li>• Повышение уровня удовлетворенности туристов</li> </ul>

<sup>4</sup>Стратегия развития туризма ЦАРЭС 2030. Код доступа: [https://www.carecprogram.org/uploads/CAREC-Tourism-Strategy\\_Final-Draft-ru.pdf](https://www.carecprogram.org/uploads/CAREC-Tourism-Strategy_Final-Draft-ru.pdf) (дата обращения 29.12.21)

### III. ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Инициаторами развития индустрии туризма в регионах, в том числе в форме организации туристических кластеров, как правило выступают федеральные или региональные власти, а потенциальные участники туристического кластера поддерживают данное решение, так как видят в этом выгоду для всех: частный бизнес получает государственное финансирование, государство – развитие региона. При этом участники рынка реагируют намного быстрее на изменения во внешней среде, в то время как на государственном уровне требуется более длительное время для согласования изменений и их внесения в планы развития региона.

В этой связи автором определены внешние и внутренние факторы, формирующие уровень конкурентоспособности предпринимательской структуры на основе реализации приоритетных рыночных механизмов обеспечения устойчивого экономического роста посредством выстраивания цепочки ценностей; систематизированы характеристики и принципы функционирования системы адаптивного управления, позволяющего обеспечить проактивное реагирование предпринимательской структуры на внешние изменения для адекватного управления конкурентоспособностью; разработана блок-схема механизма взаимодействия предпринимательских структур с другими участниками рынка на основе структурирования ключевых групп, проблем взаимодействия и факторов организационного окружения; уточнены показатели региона, на которые положительно влияет формирование и функционирование кластерного образования в индустрии туризма и гостеприимства, отражающие социально-экономическую природу и сущность туризма как экономической системы, с целью формирования положительного эффекта на регион базирования в рамках уточнения источников финансирования процесса расширения туристской деятельности и обустройства территорий и типовой структуры отечественного кластера; разработан концептуальный подход к методике формирования и количественной оценке синергетического эффекта, формируемого при кластерном объединении предпринимательских структур - участников туристского рынка; проведено моделирование перспективных направлений развития туризма при взрывном темпе внедрения цифровых технологий в период пандемии, коренным образом изменившим характер процессов путешествий в сторону атомизации и кооперации игроков туристской отрасли с технологическими компаниями; обоснованы условия и сформирован алгоритм адаптивного стратегического управления предпринимательскими структурами, включающие реализацию дифференцированных групп стратегий, уточненных на основе проведенного мониторинга этапа жизненного цикла развития предприятий – участников рынка туризма и гостеприимства; разработан методический инструментарий типизации регионов в условиях зафиксированного широкого разброса величин вклада индустрии туризма в ВРП; предложены система и алгоритм формирования стратегий развития индустрии туризма в регионе на основе результатов оценки его потенциала в рамках формирования и реализации стратегического плана развития туристско-рекреационного предпринимательства.

## IV. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ

### Монографии, учебники, учебные пособия

1. Пашина, М.А. Совершенствование механизма конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере туризма: монография / М.А. Пашина. – СПб.: Изд-во: СПбГЭУ, 2022. – 87 с. (5,4 п.л.)
2. Пашина, М.А. Совершенствование механизма управления конкурентоспособности предпринимательских структур в сфере туризма: монография / М.А. Пашина. - Сочи: Изд-во: ФГБОУ ВО «СГУ», 2022. – 84 с. (5,2 п.л.)
3. Пашина, М.А. Деньги, кредит, банки / учебное пособие / М. А. Пашина, Е. Е. Синявская // М-во образования и науки РФ, Федер. гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Сочинский гос. ун-т". Сочи, 2012. – 230 с. (14,4/7,2 п.л.)
4. Пашина, М.А. Организация деятельности коммерческого банка: монография / М. А. Пашина, Е. Е. Синявская // М-во образования и науки РФ, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Сочинский гос. ун-т". Сочи, 2012. - 200 (с. 12,5/6,25 п.л.)

### Статьи в международных базах

5. Ksenofontova, T.Y., Bezdudnaya A.G., Smirnov R.V., Prokopenkov S.V., Khomichev E.A., Pashina M.A. Problem analysis, prospects and directions for the development of private entrepreneurship: the regional aspect / *Espacios*. 2019. Т. 40. № 20. С. 29-34. (0,9/0,2 п.л.)  
*Scopus*

### Публикации в ведущих рецензируемых изданиях, включенных в перечень ВАК

#### Минобрнауки РФ

6. Пашина, М.А. К вопросу о разработке алгоритмов формирования стратегий развития индустрии туризма в регионе а рамках реализации стратегического плана развития конкурентоспособного предпринимательства / М.А. Пашина // *Финансовая экономика* – 2022. - № 6. - С. 36-43. (0,4 п.л.)
7. Пашина, М.А. Стратегическое развитие альянса гостиничных сетей и туристских кластеров / М.А. Пашина // *Экономика и предпринимательство*. – 2021. - № 10 (135). - С. 496-499 (0,3 п.л.)
8. Пашина, М.А. Развитие сетевого формата организации бизнеса в сфере туризма и гостеприимства / А.М. Пашина, Т.Ю. Ксенофонтова // *Экономика и предпринимательство*. - 2021. - № 8 (133). - С. 836-839 (0,2/0,1 п.л.)
9. Пашина, М.А. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта / М.А. Пашина // *Проблемы современной экономики*. - 2018. - № 4 (68). - С. 254-257 (0,3 п.л.)
10. Пашина, М.А. К вопросу об оценке роли предпринимательских структур в развитии региональной экономики / М.А. Пашина // *Экономика и предпринимательство*. - 2017. - № 7 (84). - С. 462-465 (0,2 п.л.)
11. Пашина, М.А. Направления совершенствования модели государственной поддержки регионального предпринимательского потенциала / М.А. Пашина // *Экономика и предпринимательство*. - 2017. - № 8-1 (85). - С. 200-204 (0,3 п.л.)
12. Пашина, М.А. Исследование предпринимательского потенциала как фактора развития региональной экономики / М.А. Пашина, А.Г. Бездудная // *Экономика и предпринимательство*. - 2017. - № 8-2 (85). - С. 200-202 (0,2 / 0,1 п.л.)
13. Пашина, М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур / М.А. Пашина // *Экономика и предпринимательство*. – 2015. - № 5-2 (58) (0,2 п.л.)

14. Пашина, М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-2 (65). - С. 934-938 (0,3 п.л.)
15. Пашина, М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-2 (65). - С. 963-967 (0,25 п.л.)
16. Пашина, М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 12-3 (65). - С. 504-508 (0,25 п.л.)
17. Пашина, М.А. Экономико-управленческое содержание адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 8-2 (61). - С. 937-941 (0,25 п.л.)
18. Пашина, М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 8-2 (61). - С. 954-958 (0,25 п.л.)
19. Пашина, М.А. Совершенствование управления предпринимательскими структурами на основе развития адаптивной конкурентоспособности / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. - 2015. - № 9-1 (62). - С. 912-915 (0,2 п.л.)
20. Пашина, М.А. Научно-методические основы конкурентоспособного развития предпринимательских структур / М.А. Пашина, А.Г. Бездудная // Экономика и предпринимательство. - 2014. - № 12 (0,5 / 0,25 п.л.)
21. Пашина, М.А. Совершенствование деятельности предпринимательских структур путем повышения его конкурентоспособности / М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. - 2009. - № 3 (9). - С. 111-117 (0,4 / 0,2 п.л.)
22. Пашина, М.А. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур / М.А. Пашина // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. - 2007. - № 1-2 (1-2). - С. 215-219 (0,25 п.л.)

#### **Иные научные публикации**

23. Пашина, М.А. Развитие системы стратегий продвижения реализуемых услуг на конкурентных рынках / М.А. Пашина, Юэ Ван, Т.Ю. Ксенофонтова // Вестник факультета управления СПбГЭУ. - 2021. - № 10.- С. 7-12 (0,3/0,1 п.л.)
24. Пашина, М.А. Приоритетные направления концепции устойчивого развития в сфере туризма / М.А. Пашина, Т.Ю. Ксенофонтова // В сборнике: Умные технологии в современном мире: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет; Высшая школа экономики и управления, 2021. - С. 256-261 (0,3/0,2 п.л.)
25. Пашина, М.А. Новые инструменты и принципы продвижения услуг гостиничных сетей на туристических рынках / М.А. Пашина, Т.Ю. Ксенофонтова, У. Джумахметова // В сборнике: Умные технологии в современном мире: материалы IV Всероссийской научно-практической конференции. Министерство науки и высшего образования Российской Федерации; Южно-Уральский государственный университет; Высшая школа экономики и управления, 2021. - С. 250-256 (0,3/0,1 п.л.)
26. Пашина, М.А. Финансовая грамотность представителей малого предпринимательства в сфере гостеприимства / М.А. Пашина // В сборнике: Финансовое просвещение. Сборник материалов. под общей редакцией С.А. Лочана. - 2020. - С. 69-77 (0,5 п.л.)
27. Пашина, М.А. Синергия процесса кластеризации туристической предпринимательской среды: региональный аспект / М.А. Пашина, Т.Ю. Ксенофонтова // В сборнике: Интеллектуальный и ресурсный потенциалы регионов: активизация и повышение эффектив-

- ности использования. Материалы V Всероссийской научно-практической конференции. Под науч. ред. А.П. Суходолова, Н.Н.Даниленко, О.Н.Баевой. - 2019. - С. 488-493 (0,3/ 0,15 п.л.)
28. Пашина, М.А. Стратегическое значение формирования конкурентных преимуществ предпринимательскими структурами / М.А. Пашина, Т.Ю. Ксенофонтова // Управление инновационными и инвестиционными процессами формирования и развития промышленных предприятий в условиях цифровой экономики: сборник научных статей по итогам международной научно-практической конференции. - 2018. - С. 126-132 (0,4/0,2 п.л.)
29. Пашина, М.А. Оценка итоговых показателей выпуска "туристских" бюджетных услуг в муниципальных образованиях рекреационно-туристской специализации на примере города Сочи / М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Сборник научных трудов. Сочинский научно-исследовательский центр РАН, Государственный южный научно-исследовательский полигон; Под редакцией М.М. Амирханова. - Сочи, 2011. - С. 38-44 (0,7/0,3 п.л.)
30. Пашина, М.А. Показатели оценки конкурентоспособности товара // М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Сборник научных трудов. Сочинский научно-исследовательский центр РАН, Государственный южный научно-исследовательский полигон; Под редакцией М.М. Амирханова. - Сочи, 2011. - С. 88-95 (0,7/0,3 п.л.)
31. Пашина, М.А. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур / М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Сборник научных трудов. Сочинский научно-исследовательский центр РАН, Государственный южный научно-исследовательский полигон; Под редакцией М.М. Амирханова. - Сочи, 2011. - С. 95-104 (0,7/0,3 п.л.)
32. Пашина, М.А. Формирование механизма управления конкурентоспособностью предпринимательских структур / М.А. Пашина // Проблемы устойчивого развития регионов рекреационной специализации: сборник научных трудов. Сочинский научно-исследовательский центр РАН, Государственный научно-исследовательский полигон РАН. - Сочи, 2008. - С. 76-82 (0,4 п.л.)