

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Санкт-Петербургский государственный экономический университет»

На правах рукописи

ПАШИНА МАРИНА АБЕЛОВНА

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

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

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

Научный консультант:
д.э.н., профессор
Бездудная Анна Герольдовна

Санкт-Петербург - 2022

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР.....	14
1.1. Сущность и состав среды предпринимательских структур.....	14
1.2. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур и оценка их конкурентного положения.....	33
1.3. Управление предпринимательскими структурами на основе использования их конкурентных преимуществ.....	51
Выводы по главе 1.....	64
ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА...66	
2.1. Современные тенденции развития методологии управления конкурентоспособностью предпринимательских структур.....	66
2.2. Анализ процессов развития предпринимательства в индустрии туризма и гостеприимства.....	82
2.3. Концептуальный подход к повышению конкурентоспособности предпринимательских структур посредством создания стратегических альянсов и кластеров.....	104
Выводы по главе 2.....	117
ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОБЪЕКТАМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА НА РАЗЛИЧНЫХ ИЕРАРХИЧЕСКИХ УРОВНЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....118	
3.1. Развитие методологии моделирования конкурентоспособности предпринимательских структур.....	118

3.2. Стратегический подход к управлению уровнем конкурентоспособности индустрии туризма и гостеприимства в регионе.....	142
3.3 Апробация методологического подхода к оценке уровня развития туристской инфраструктуры	173
Выводы по главе 3.....	191

ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В РЕГИОНЕ

193

4.1. Методологический подход к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров	193
4.2. Формирование экономико-математического подхода к оценке синергетического эффекта от взаимодействия факторов устойчивого развития туристского кластера.....	214
4.3. Разработка модели электронной оптимизации процесса продвижения туристских услуг в условиях цифровизации индустрии туризма и гостеприимства.....	255
Выводы по главе 4.....	274

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....277

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....281

ПРИЛОЖЕНИЯ.....304

ВВЕДЕНИЕ

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 и, 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.

ГЛАВА 1. ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА КОНКУРЕНТНОГО ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР

1.1. Сущность и состав среды предпринимательских структур

Предпринимательство как важнейший институт современной российской экономики, направленный на обеспечение национального дохода, формирование рабочих мест и сохранение макроэкономической пропорциональности, в последние три десятилетия переживает значительные перемены. Эти перемены вызваны происходящими институциональными преобразованиями, которые к середине 1990-х годов привели к резкому росту предпринимательской активности в различных отраслях и сферах деятельности, а в дальнейшем к спаду по причине недостаточности как частных, так и государственных инвестиций. В то же время в период макроэкономического подъема (2000-2008 годы) именно предпринимательские структуры обеспечили прирост валового внутреннего продукта (ВВП), укрепляясь благодаря создаваемым государством благоприятным условиям. Однако зависимость предпринимательского сектора от налоговых преференций и государственных субсидий и инвестиций привела к сокращению числа экономически устойчивых предприятий в последующие периоды. В соответствии с чем, исследование проблем формирования и развития предпринимательских структур имеют важное научное и народнохозяйственное значение¹.

Следует отметить, что на современном этапе предпринимательство уже не рассматривается как отдельные предприятия (фирмы), сегодня они представляют собой структуры, задействующие в своей деятельности различные экономически активные субъекты. Эффективность функционирования которых определяется не только достигнутыми результатами коммерческой деятельности, но и произошедшими

¹Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

изменениями, совершенствованием национальной экономической системы. Таким образом, исследования проблем управления предпринимательскими структурами приобретают особую актуальность. В соответствии с этим в первой главе работы исследованы и проанализированы особенности современных систем управления предпринимательскими структурами с учетом объективной потребности в повышении уровня их конкурентоспособности.²

В целях уточнения используемого научно-методологического подхода к определению предпринимательской структуры автором под предпринимательской структурой понимается субъект хозяйственной жизни как организационно-экономическая структура, осуществляющая производственно-техническую деятельность, отличающийся особенностями предпринимательства. Это объясняется тем, что проведенный анализ сущности понятия «предпринимательство» не позволяет выделить единого подхода к его определению^{3 4 5}, в то время как доминирующим можно считать исследование рыночных процессов как систем – совокупности внутренних элементов, отношений и связей с внешней средой^{6 7 8}. В соответствии с чем предпринимательские структуры можно представить в виде схемы (рисунок 1.1).⁹

²Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

³Бусыгин А.Б. Предпринимательство. Основной курс. [Текст] / А.Б. Бусыгин. - М.: ИНФРА. 2007.

⁴ Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

⁵ Агеев, А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. [Текст]/ А.И. Агеев. - М., 1991.

⁶Татеиси, К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена: Пер. с англ. [Текст]/ К. Татеиси. - М.: Московский бизнес, 1990.

⁷ Агеев, А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. [Текст]/ А.И. Агеев. - М., 1991.

⁸Файоль, А. Управление - это наука и искусство. [Текст]/ А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тайлор, Т. Форд. - М.: Республика, 1992.

⁹Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

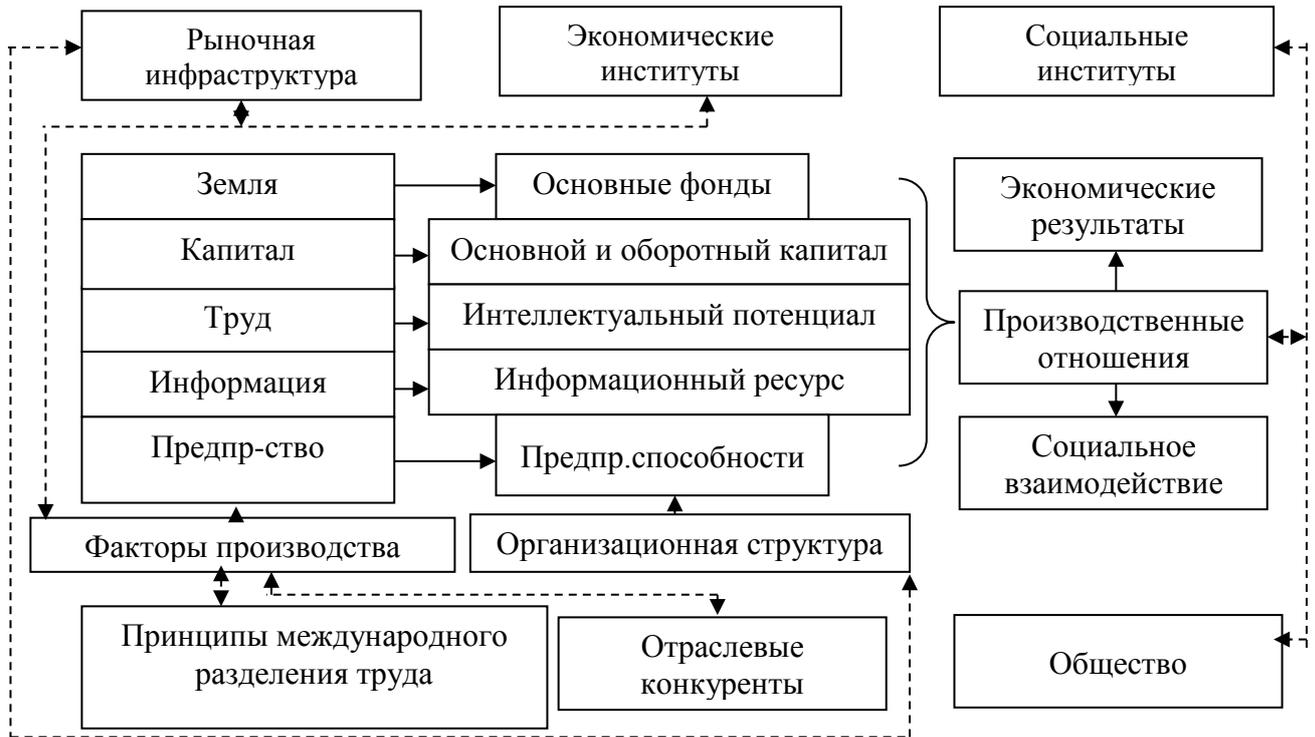


Рисунок 1.1. Схема предпринимательской структуры как экономической системы

Согласно представленным на рисунке данным, кроме традиционных для экономической системы факторов производства – труда, земли и капитала, в предпринимательских структурах используются и дополнительные ресурсы, такие как предпринимательские способности и информация. Трансформируясь в процессе реализации деятельности предпринимательскими структурами, указанные ресурсы оказывают влияние на организационную структуру, разделение полномочий и ответственности внутри предприятия и создают новые типы и формы отношений. Все это способствует совершенствованию функций предприятий в экономике. Очевидно, что функции предпринимательских структур определяются принципами международного разделения труда, оказывающими влияние и на отраслевую структуру национальной

экономики. Наиболее значимые функции предпринимательских структур систематизированы в таблице 1.1.¹⁰

Таблица 1.1. Система функций предпринимательских структур

№ п/п	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.

Таким образом, 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.

Как было указано выше, являясь неотъемлемой частью рыночной экономики, предпринимательская деятельность развивается под воздействием различных факторов, представляющих макро- и микроокружение предприятий: международные, государственные,

¹⁰Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

отраслевые условия, потребительский рынок и др. Учитывая тот факт, что функционирование предприятий происходит в дифференцированной среде, проведение анализа основных факторов влияния не может ограничиваться только конкурентами и потребителями, а должно охватывать более широкий круг субъектов рынка¹¹.

В связи с этим анализ и диагностика перечисленных факторов и условий становятся основой прогнозирования и разработки стратегий развития предпринимательских структур, реализующих адаптивное управление конкурентоспособностью.

Под анализом среды предпринимательских структур понимается мониторинг организационного окружения, нацеленный на идентификацию и оценку существующих и перспективных угроз устойчивому конкурентоспособному развитию. А под организационным окружением предпринимательских структур следует понимать набор факторов влияния на достижимость поставленных целей, реактивное реагирование на которые позволит сохранить предприятию устойчивость, в соответствии с чем и требуется развитие внутренних источников адаптивности. Основываясь на предложенном содержании организационного окружения, необходимо отметить взаимосвязь входящих в него факторов с потенциалом предприятия, то есть благодаря организационному окружению предпринимательские структуры формируют источники адаптивности в своем стратегическом поведении¹².

Поэтому необходимо сначала провести исследование и анализ динамики факторов среды предпринимательских структур, способствующих в дальнейшем разработке обоснованных рекомендаций по совершенствованию методов диагностики организационного окружения и

¹¹Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

¹²Там же

развитию механизма взаимодействия предприятий с другими субъектами рынка¹³.

Так как организационное окружение (или среда) предпринимательских структур отличается динамичностью или даже турбулентностью, что определяется законами функционирования систем, прогнозирование изменений организационного окружения является приоритетной задачей управления. Одновременно с этим организационное окружение следует рассматривать как набор объективно существующих ограничений развития предприятия, в результате чего стратегии предпринимательских структур должны быть ориентированы на поддержание устойчивости в рамках заданных ограничений. Следовательно, при изменении этих границ, потенциал адаптивного предприятия должен быть достаточным для ускоренного развития и обеспечения функционирования в новых условиях¹⁴.

Основываясь на результатах проведенных исследований¹⁵, ключевые факторы организационного окружения предпринимательских структур приведены на рисунке 1.2.¹⁶

¹³Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

¹⁴Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

¹⁵Пашина, М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5.

¹⁶Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.



Рисунок 1.2. Система факторов организационного окружения предпринимательских структур

На рисунке 1.2 представлены основные факторы организационного окружения, разделенные на условно «внутренние» и условно «внешние», что объясняется существенной зависимостью предприятий от этих факторов и их влиянием на характеристики функционирования предпринимательских структур:

- организационно-правовая форма предприятия и структура собственности;
- функции (НИОКР, производство, маркетинг);
- структура предприятия, масштаб;
- научно-технический уровень производства;
- социальный потенциал организации;
- культура;
- ресурсы.

В результате чего возникает методологическая сложность однозначного отнесения факторов организационного окружения к внешним, то есть неподвергающимся воздействию со стороны предприятия, и внутренним, то есть изменяющимся под воздействием самого предприятия. Для того, чтобы далее определить влияние этих факторов на

развитие предпринимательских структур рассмотрим их динамику на основании данных Федеральной службы государственной статистики.

В связи с тем, что существенным ограничением предпринимательской деятельности является недостаточность ресурсов (в первую очередь, финансовых), в таблице 1.2 представим динамику отдельных показателей финансового рынка, оказывающих влияние на доступность финансовых средств для предприятий¹⁷.

Таблица 1.2. Динамика показателей доступности финансирования для предпринимательских структур в 2013-2017 гг.^{18 19}

Показатель	2013	2014	2015	2016	2017	Прирост за 5 лет, %
Доступность коммерческого кредита для предприятий (собственные оценки предприятий при обследовании, %)	25	25	22	18	20	-5
Количество кредитных организаций	1012	978,00	956,00	923	834	-17,6
Доля наличных денег вне банковской системы в общем объеме денежной массы, %	74,7	75,74	76,54	77,76	77,67	4,0
Средства, предоставленные организациям, физическим лицам и другим кредитным организациям, % к предыдущему году	100	129,6	117,83	117,88	126,57	26,6
Темпы инфляции по итогам года, %	6,1	6,6	6,5	11,4	15,6	-

¹⁷Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

¹⁸Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

¹⁹Статистика Центрального Банка РФ. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/> (дата обращения 18.11.2015).

Согласно представленным в таблице 1.2 данным, в анализируемом периоде доступность финансирования для предприятий (по собственным оценкам обследованных предприятий Федеральной службой государственной статистики) сократилась на 5%, что связано с ростом темпов инфляции и сокращением количества кредитных организаций. Так как, по данным Центробанка РФ²⁰, ставка рефинансирования в 2013-2017 гг. не менялась (составляла 8,25%), но объем денежных средств, размещенных в банковской системе, сокращался (на 4% к 2017 году относительно 2013 года), наблюдался рост ставки коммерческого кредита по причине сокращения денежного предложения. Ответной мерой государства в рамках поддержки предпринимательской деятельности в данном случае должны были стать мероприятия по повышению доступности финансирования или предоставлению других форм поддержки предпринимательства.

Рассмотрим в таблице 1.3 основные показатели, отражающие меры государственной поддержки предпринимательских структур на примере субъектов малого предпринимательства:

- государственные субсидии для развития предпринимательства;
- количество торгов (конкурсов, аукционов, тендеров) для субъектов предпринимательства;
- объем государственных контрактов на выполнение работ, оказание услуг субъектами предпринимательства²¹.

²⁰Статистика Центрального Банка РФ. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/> (дата обращения 18.11.2015).

²¹Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

Таблица 1.3. Динамика показателей государственной поддержки предпринимательских структур на примере малого предпринимательства в 2015-2017 гг.²²

Показатель	2015	2016	2017	Прирост за 3 года, %
Проведено конкурсов для субъектов предпринимательства	135586	168590	198979	46,75
в % от общего количества конкурсов	13,53	14,42	14,29	0,77
Количество заключенных контрактов по итогам конкурсов	122773	156908	185208	50,85
в % от общего количества контактов	13,2	14,2	13,9	0,7
Объем заключенных контрактов, млн. руб.	106718,7	117737,8	126757,1	18,78
в % от общего количества контактов	3,1	2,7	3,1	0
Объем субсидий, млн. руб.		20800	19815	-4,74

Согласно данным таблицы 1.3, в анализируемом периоде даже на примере субъектов малого предпринимательства становится очевидным положительный тренд мер государственной поддержки. Так по итогам 2017 года для субъектов малого предпринимательства было проведено на 46,75% больше конкурсов на выполнение работ и оказание услуг, чем в 2015 году. По результатам этих конкурсов суммарный объем заключенных контрактов вырос на 18,78%. Несмотря на то, что в этом же периоде объем субсидий сократился (на 4,74% в 2017 году относительно 2016 года), в целом предлагаемые государством нефинансовые способы поддержки активно развиваются.

Одновременно с этим необходимо рассмотреть более подробно и другую форму государственной поддержки предпринимательских структур – совершенствование политики в области кластеризации экономики, позволяющее повысить экономическую и организационную эффективность взаимодействия предприятий в рамках реализации совместных проектов.

²²Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в России. 2017». URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139841601359 (дата обращения 07.08.2015).

В настоящее время в России функционируют 28 центров кластерного развития, представленных во многих субъектах страны, 59 кластеров по развитию промышленности, 26 пилотных инновационных территориальных кластеров²³. Причем формирование центров кластерного развития является результатом не только государственной кластерной политики, но и повышения эффективности институтов развития (рисунок 1.3).

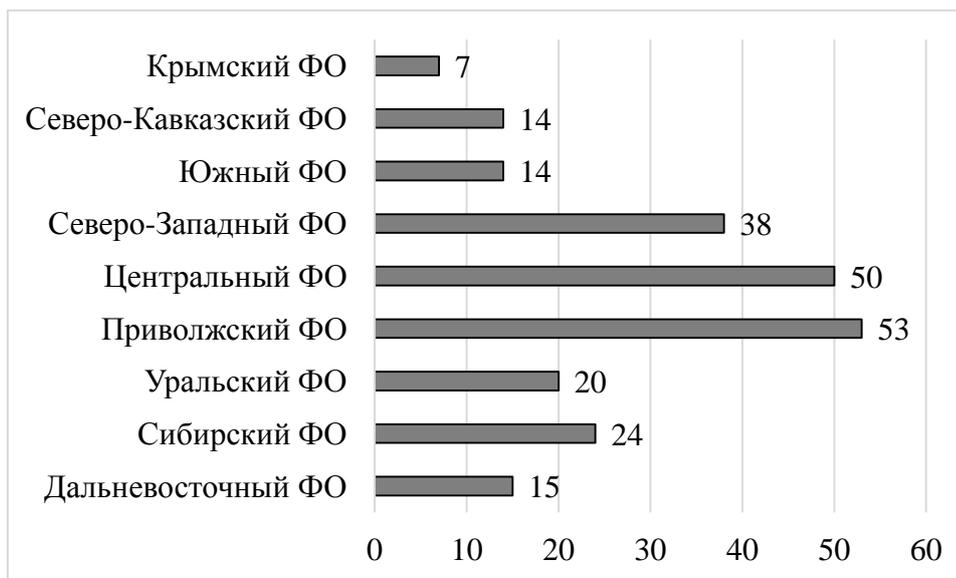


Рис. 1.3. Количество институтов развития в федеральных округах РФ, оказывающих поддержку предпринимательским структурам²⁴ (Крымский ФО в настоящее время является регионом Республика Крым)

По данным рисунка 1.3, наибольшее количество институтов развития представлено в Приволжском федеральном округе (53), в то время как наименьшее – в Крымском и Северо-Кавказском федеральных округах, где на сегодняшний день кластеры еще не сформированы. В это же время необходимо отметить, что в Южном ФО сосредоточено 7 кластеров и функционирует 3 центра кластерного развития, что объясняет незначительное количество институтов развития.

²³Российская кластерная обсерватория. URL: <http://cluster.hse.ru/cluster-policy/subsidyi.php> (дата обращения: 19.11.2017).

²⁴Перечень региональных институтов развития, оказывающих поддержку инвестиционным проектам в промышленности в субъектах Российской Федерации. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Regionalnye_instituty_podderzhki\[1\].pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Regionalnye_instituty_podderzhki[1].pdf) (дата обращения: 21.11.2017).

Эффективность указанных мер государственной политики продемонстрируем с помощью рисунков 1.4 и 1.5²⁵.

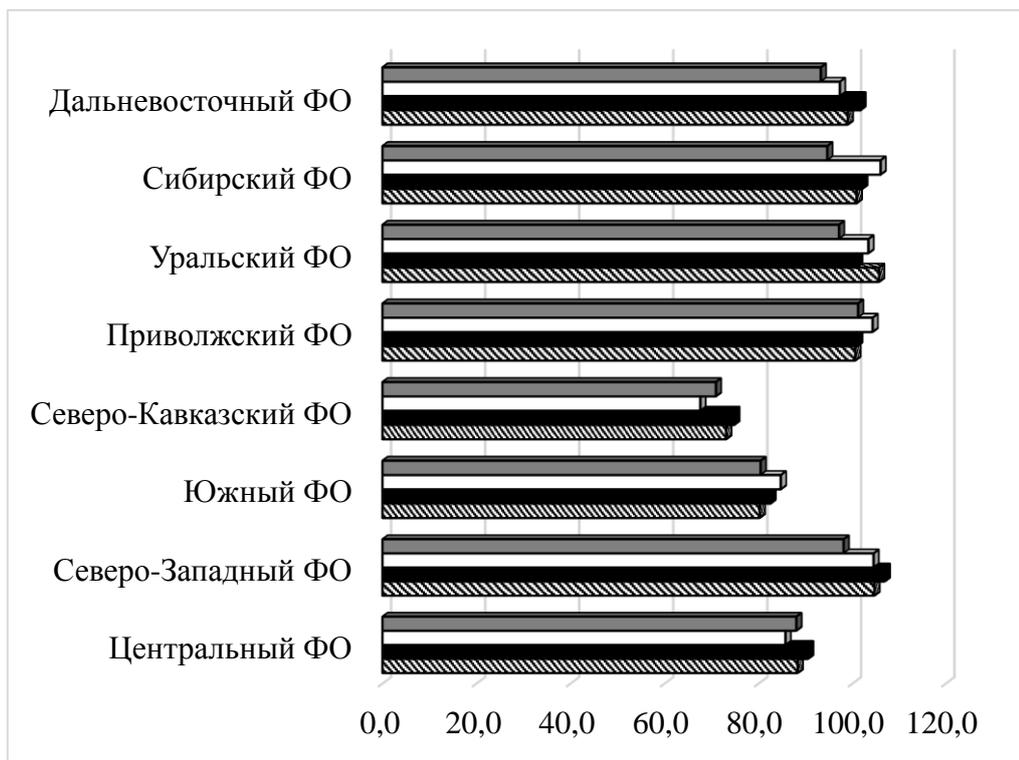


Рисунок. 1.4. Динамика коэффициентов рождаемости организаций по федеральным округам РФ в 2014-2017 г.г. ²⁶

По данным рисунка 1.4, необходимо отметить увеличение коэффициента рождаемости организаций в 2017 году относительно 2014 на 0,6 пунктов в Приволжском федеральном округе. В других федеральных округах наблюдалось сокращение данного коэффициента, причем максимальным оно было в Уральском (-8,6), Северо-Западном (-6,6) и Сибирском (-6,3) федеральных округах. Максимальные значения коэффициенты рождаемости принимали в 2015 и 2016 годах, а существенное снижение наблюдалось уже в 2017 году, что может объясняться нестабильностью макроэкономики. В целом же коэффициенты

²⁵Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

²⁶Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

рождаемости (их положительный тренд до 2016 года) свидетельствует об увеличении предпринимательской активности в субъектах РФ.

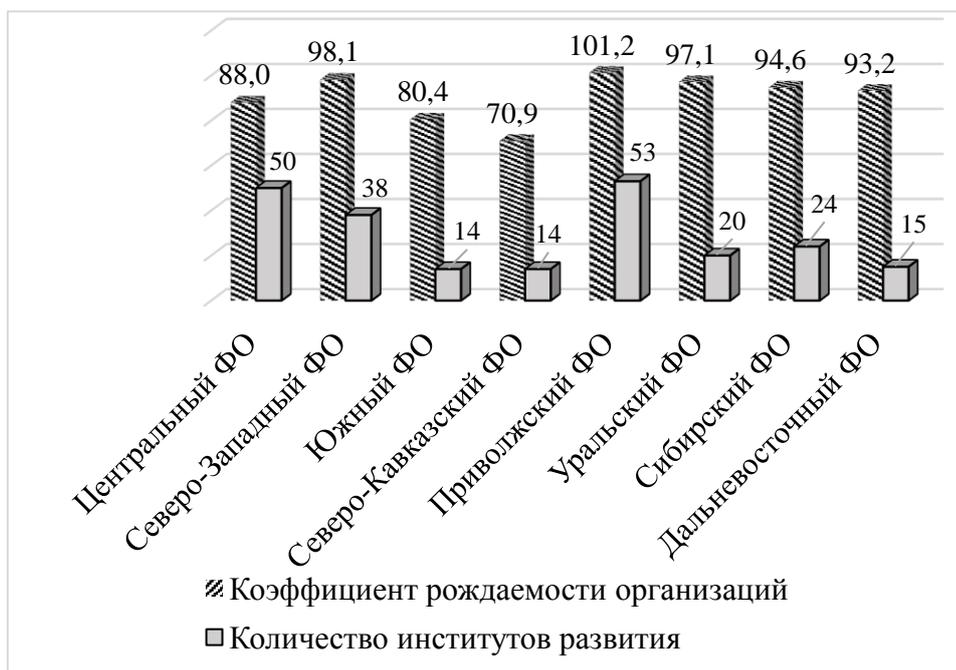


Рисунок 1.5. Взаимосвязь коэффициентов рождаемости организаций и количества институтов развития по федеральным округам РФ²⁷

Анализируя данные рисунка 1.5, становится очевидным вывод о том, что наиболее высокий коэффициент рождаемости организаций наблюдается в регионах со значительным количеством центров развития. Несмотря на сложность определения статистической закономерности между этими показателями, по мнению автора, создание и функционирование институтов развития является значимым мероприятием государственной политики в области поддержки предпринимательства.

Однако, как указано на рис. 1.2, не только государственная политика и финансовые показатели определяют развитие предпринимательских структур, поэтому рассмотрим далее оставшиеся внешние факторы во взаимосвязи с внутренними.

²⁷Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

Функционирование предпринимательской структуры связано с привлечением трудовых ресурсов, в результате чего между рынком труда и предприятием образуется функциональная взаимосвязь, так как трудовые ресурсы предприятия – это часть рынка труда. В соответствии с этим в таблице 1.4 систематизируем соответствующие показатели²⁸.

Таблица 1.4. Динамика показателей рынка труда в 2014-2017 гг..²⁹

Показатель	2014	2015	2016	2017	Прирост, %
Численность экономически активного населения, тыс. чел.	75779	75676,1	75528,9	75428,4	-0,5
в т.ч. численность занятых, тыс. чел.	70856,6	71545,4	71391,5	71539	1,0
в т.ч. численность работников, работавших неполное время, тыс. чел.	нет данных	нет данных	297,2	333,08	12,07
доля работавших неполное время по инициативе работодателя, %	нет данных	нет данных	30,79	29,06	-1,73
доля работавших неполное время по причине простоя, %	нет данных	нет данных	69,21	70,94	1,73
Количество созданных новых рабочих мест, тыс. чел.	3173,7	3304,2	3198,2	3825,7	20,54
Потребность организаций в работниках для замещения вакантных должностей, тыс. чел.	619,5	835,6	828,1	820,5	32,45

Согласно данным таблицы 1.4, при незначительном снижении численности экономически активного населения численность занятых возрастает в анализируемом периоде. В это же время при увеличении числа новых создаваемых предприятиями рабочих мест (на 20,54% в 2017 году относительно 2014 года), численность работников, занятых неполное

²⁸Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

²⁹Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

рабочее время также не снижается (12,7% в 2017 году относительно 2016 года). Эти показатели свидетельствуют о недостаточной стабильности рынка труда, что осложняется еще и высокой потребностью предприятий в работниках для замещения вакантных должностей (статистические данные отражают значительный рост потребности в 2015 году). Таким образом, даже при неполной занятости населения предпринимательскими структурами не удовлетворена потребность в работниках. По этой и некоторым другим причинам потребительский рынок также не может иметь устойчивой положительной тенденции развития, что становится ограничением для развития предприятий.

В таблице 1.5 рассмотрим статистические показатели развития рынка товаров и услуг, сопоставляя их с потребительскими возможностями³⁰.

*Таблица 1.5. Динамика потребительского рынка в 2014-2017 г.г.*³¹

Показатель	2014	2015	2016	2017	Прирост, %
Среднемесячная начисленная заработная плата, тыс. руб.	23369,2	26628,9	29792,0	32495,4	39
Просроченная задолженность организаций по выплате заработной платы, млн. руб.	1766	1560	1949	2006	13,59
Индекс потребительских цен на все товары и услуги, %	106,1	106,6	106,5	111,4	5,3
Индекс цен на приобретаемые организациями отдельные товары и услуги:					
Топливоно-энергетические ресурсы	нет данных	105,7	110,0	92,4	-13,3
Конструкции из стали	нет данных	102,6	98,0	100,1	-2,5
Промышленные товары и услуги для сельскохозяйственных предприятий	нет данных	106,2	110,0	104,8	-1,4

³⁰Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

³¹Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

Представленные в таблице 1.5 показатели отражают неравномерности изменения индексов потребительских цен и цен приобретения для предпринимательских структур. Сравнивая индексы потребительских цен с темпами инфляции (из табл. 1.2), становится очевидным их соответствие. В это же время, индексируя размер среднемесячной начисленной заработной платы на темпы инфляции, ее прирост за весь анализируемый период составит не более 3%. Однако для предприятий индекс цен приобретения товаров и услуг в 2015-2017 гг. снижался (на 13,3% для топливно-энергетических ресурсов в 2017 году относительно 2015 года), что позволяет утверждать о существовании возможности повышения размеров начисленной заработной платы сотрудников. Данное утверждение необходимо проверить, используя показатели экономической результативности предпринимательских структур. На рисунке 1.6 представлена динамика затрат предприятий на производство продукции по направлениям расходования средств.

Согласно этим данным, в анализируемом периоде произошло увеличение общих расходов на 24,46%. Наибольший удельный вес в структуре расходов предприятия приходится на материальные расходы (53-56%), а расходы на оплату труда не превышают 3,5%. Годовой оборот организаций увеличился в 2014-2017 гг. на 21,29%, доля расходов в обороте составляла от 59,70% в 2014 году до 61,25% в 2017 (такое увеличение обеспечивается общим ростом затрат предприятий, а также увеличением прочих расходов на 40,27%).

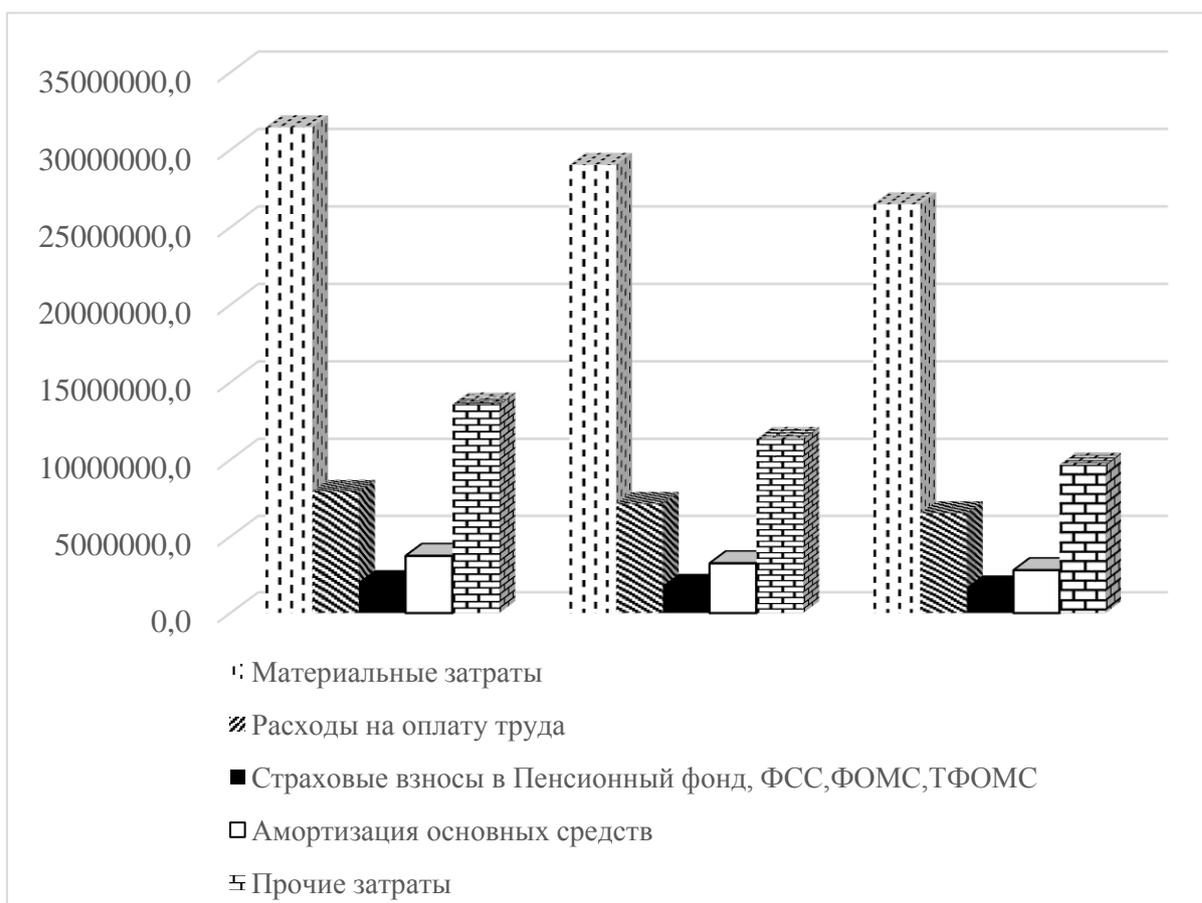


Рисунок. 1.6. Динамика затрат предприятий на производство продукции по направлениям расходов в 2015-2017 гг.³²

Одним из способов сокращения затрат на производство продукции для предприятий является модернизация технической и технологической баз производства, в связи с чем среди факторов влияния на рис. 1.2 указаны рынок технологий и научно-технический уровень предпринимательских структур. Показатели, характеризующие динамику этих факторов, рассмотрим далее в таблице 1.6.

³²Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

*Таблица 1.6. Динамика показателей научно-технического уровня производства предпринимательских структур в 2014-2017 г.г.*³³

Показатель	2014	2015	2016	2017	Прирост, %
Объем инвестиций в основной капитал, млрд.руб.	8445,2	9595,7	10065,7	10376,8	22,87
Доля полностью изношенных основных фондов, %	14,4	14,0	14,6	нет данных	0,2
Удельный вес инновационно активных предприятий, %	10,4	10,3	10,1	9,9	-0,5
Объем инновационных товаров, работ и услуг	2106,741	2872,905	3507,866	3579,924	69,9
Доля инновационных товаров, работ и услуг в общем объеме производства, %	6,3	8,0	9,2	8,7	2,4

По данным таблицы 1.6, необходимо отметить незначительный рост показателей технологического уровня предпринимательских структур по экономике в целом. Так, прирост объема инвестиций, направляемых в основной капитал, составил 22,87% в 2017 году относительно 2014 года, однако, данные приведены в фактически действовавших ценах, что при учете темпов инфляции свидетельствует о росте на 2,4%. Несколько иной представляется ситуация и с ростом объема инновационных товаров, работ и услуг, производимых предприятиями: с учетом темпов инфляции фактический прирост составил почти 50% в 2017 году относительно 2014 года, что подтверждается и увеличением доли таких товаров в общем объеме производства.

В связи с тем, что наибольшее значение при проведении модернизации производств имеет финансовое обеспечение, на рисунке 1.7

³³Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

рассмотрим динамику инвестиций в основной капитал по источникам финансирования.

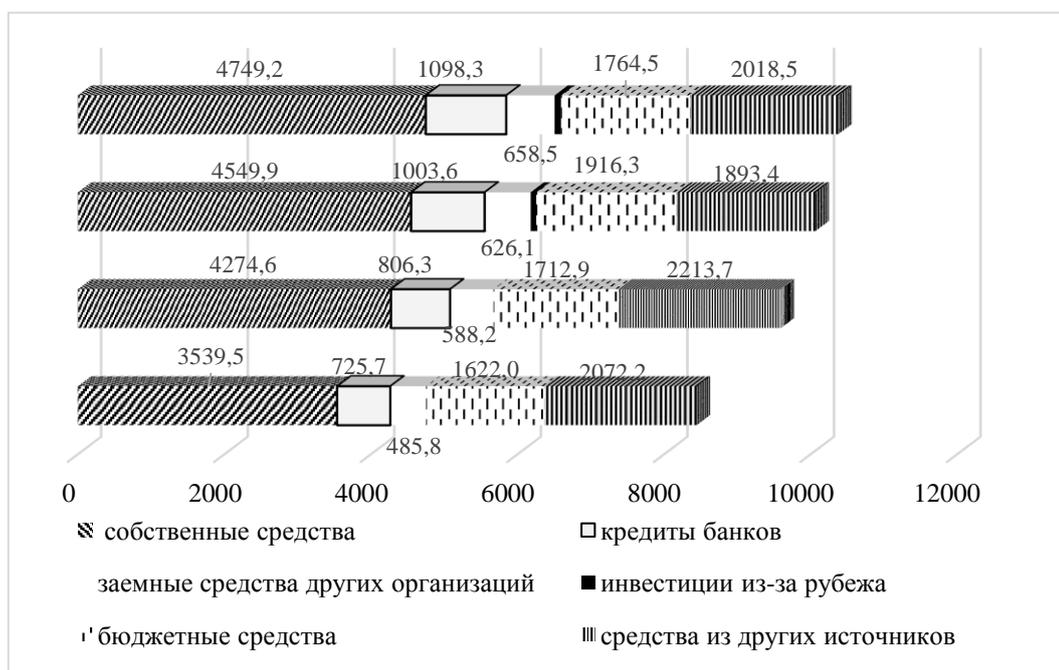


Рисунок 1.7. Динамика инвестиций в основной капитал по источникам финансирования в 2014-2017 гг.³⁴

По данным рисунка 1.7, наибольшую долю в структуре инвестиций имеют собственные средства (45% из всего объема инвестиций); доля кредитных средств в анализируемом периоде возрастает (от 8,5% в 2014 году до 10,5% в 2017 году). Одновременно с этим с 2017 года в структуре инвестиций в основной капитал выделяются и заемные средства из зарубежных источников, хотя их доля незначительна (менее 1% в общем объеме инвестиций). Что же касается доли бюджетных средств, то она незначительно возрастает (на 0,6% в 2017 году относительно 2014 года), что соответствует данным предыдущих таблиц³⁵.

³⁴Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 22.11.2015).

³⁵Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967.

Результаты проведенного статистического исследования подтверждают значительное влияние перечисленных внешних и внутренних факторов, составляющих организационное окружение, на развитие предпринимательских структур, что позволяет утверждать о необходимости учета данных факторов (и конкретных показателей) при анализе и диагностике среды предпринимательских структур.

1.2. Факторы конкурентоспособности предпринимательских структур и оценка их конкурентного положения

Развитие национальной экономики России в последние два года меняет приоритетные направления, что вызвано необходимостью обеспечения не только прежних темпов роста экономики независимо от действующих геоэкономических ограничений, но и создания источников дальнейшего развития, позволяющих в будущем снизить зависимость страны от внешнего окружения, сохранив при этом возможности международного сотрудничества. По этим причинам предпринимательские структуры сегодня вынуждены искать новые способы преодоления негативных макроэкономических тенденций, повышая уровень собственной адаптивности, применяя прогрессивные управленческие инструменты, развивая конкурентные преимущества³⁶.

Несмотря на то, что различные авторы находят собственные причины возникновения кризиса, большинство из них сходится во мнении о том, как макроэкономическая нестабильность отражается на предприятиях и потребителях. В соответствии с чем даже при значительном сокращении числа зарубежных конкурентов конкурентная среда требует повышения уровня конкурентоспособности отечественных предприятий.

³⁶Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

Опубликованный экспертами Всемирного экономического форума (ВЭФ) доклад об уровне конкурентоспособности стран³⁷ содержит оценку состояния экономики России, которая характеризуется диспропорциональностью модели устойчивого развития в области охраны окружающей среды (экологической безопасности), низким уровнем социальной защиты населения, растущим неравенством и ограниченной социальной мобильностью. Причинами диспропорциональности следует считать макроэкономическую нестабильность, представленную в форме динамических показателей в таблице 1.7³⁸.

*Таблица 1.7. Динамика макроэкономических показателей России, негативно отражающихся на развитии предпринимательских структур*³⁹

40

Показатель	Значение по годам			Место в рейтинге ВЭФ 2015-2017 годов
	2015	2016	2017	
ВВП (в ценах 2008 года), млрд. руб.	41457,8	42869,6	43444,4	53
Предпринимательская активность (коэффициент рождаемости организаций)	94,7	95,8	94,4	86
Макроэкономическая ситуация (баланс консолидированного бюджета), % к ВВП	1,5	0,4	-1,3	31
Социальное развитие (естественный прирост на 1000 чел. населения)	-0,9	0	0,2	41
Технологическое развитие (доля высокотехнологичных и наукоемких производств в ВВП), %	21,9	22,1	23,1	59
Инновационная деятельность (доля инновационно активных предприятий в общем числе обследованных), %	10,4	10,3	10,1	65

³⁷ The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2020).

³⁸ Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

³⁹ Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 03.08.2015).

⁴⁰ The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2020).

Приведенные в таблице 1.7 данные свидетельствуют о том, что развитие национальной экономики в анализируемом периоде (2015-2017 годы) происходило неравномерно, что выражается дефицитностью консолидированного бюджета, снижением предпринимательской и инновационной активности при одновременном увеличении объемов ВВП, ростом вклада высокотехнологичных и наукоемких отраслей в ВВП. Эта неравномерность подтверждена и рейтинговой оценкой ВЭФ, по которой Россия занимает лишь 31 место среди 144 обследованных экспертами стран по уровню макроэкономической стабильности, 59 и 65 места по технологическому развитию и инновационной активности соответственно.

В целом основными характеристиками текущей макроэкономической ситуации в части влияния на предпринимательские структуры и их конкурентоспособность являются результаты исследований⁴¹:

- оценка потребителями скорости восстановления национальной экономики после кризиса значительно отличается от ожиданий предприятий: согласно мнению потребителей, восстановление докризисного уровня потребления произойдет в более поздний срок, чем предполагают предприятия, поэтому стратегии развития предпринимательских структур не совпадают с планами потребления;

- происходит изменение спроса на продукцию предприятий, вызванное сменой потребительских предпочтений: потребители не готовы к снижению качества продукции, но ожидают значительного снижения цены, в результате чего предприятиям приходится искать новые способы сокращения затрат;

- в результате дефицита инвестиционных ресурсов предприятия вынуждены отказываться от реализации новых проектов, что негативно отражается на уровне их конкурентоспособности в будущем;

⁴¹Экономический спад в России: взгляд под углом 360°. URL: http://www.pwc.ru/en/publications/assets/e-crisis-survey_rus.pdf (дата обращения 07.08.2015).

- совершенствование стратегий развития предприятий должно быть связано с реорганизацией всех процессов, направленной на оптимизацию затрат, поиск оптимального соотношения цены и качества производимой продукции, сокращение избыточного предложения.

Очевидной представляется недостаточность инвестиционных ресурсов для развития предпринимательства. Система актуальных проблем, негативно отражающихся на предпринимательской активности, снижающих скорость технологического и инновационного развития, предложенная ВЭФ, представлена на рисунке 1.8.

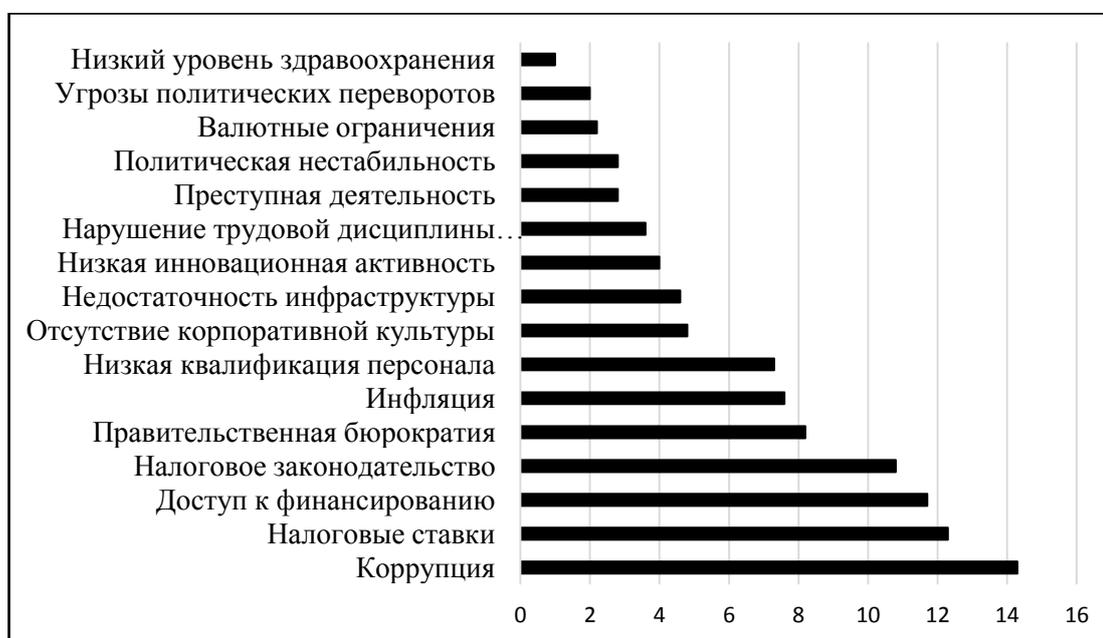


Рисунок 1.8. Актуальные проблемы развития предпринимательских структур⁴²

Согласно данным рисунка 1.8, наиболее существенной проблемой в развитии предпринимательских структур является коррупция (14,3%), высокие налоговые ставки (12,3%), а также отсутствие доступа к финансированию (11,7%), а наименьшее значение имеют такие факторы,

⁴² The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2015).

как уровень здравоохранения, угрозы политических переворотов, валютные ограничения (1,0; 2,0; 2,2% соответственно). Однако, рассматривая показатели обследования отечественных предприятий, опубликованные Росстатом⁴³, распределение негативных факторов развития предпринимательских структур представляется иначе (таблица 1.8, рисунок 1.9)⁴⁴.

*Таблица 1.8. Результаты обследования предприятий по проблемам развития*⁴⁵

Показатель	Значение по годам			
	2014	2015	2016	2017
1	2	3	4	5
Нестабильность экономической ситуации	8,96	8,57	7,26	5,40
Высокий уровень налогообложения	41,33	41,03	39,5	35,08
Недостаток квалифицированных рабочих	19,94	21,53	19,56	17,92
Недостаток финансовых средств	47,11	45,25	41,53	43,64
Несовершенство нормативно-правовой базы	9,69	10,69	8,50	8,03
Снижение антиконкурентных действий органов государственной власти	4,33	4,0	6,33	5,67

⁴³Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 03.08.2015).

⁴⁴Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

⁴⁵The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2015).

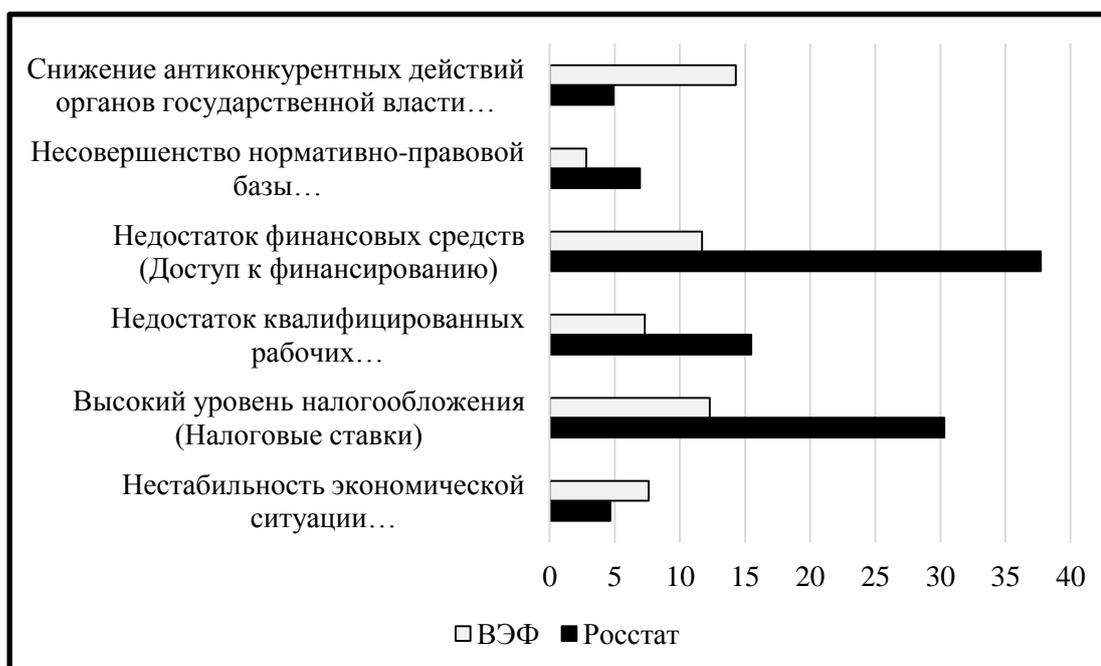


Рисунок 1.9. Сопоставление проблем развития предприятий, выявленных Росстатом и ВЭФ⁴⁶⁴⁷

По данным таблицы 1.8 следует вывод о том, что в среднем в анализируемом периоде наибольший вес имеют факторы «недостаток финансовых средств» (35,45%) и «высокий уровень налогообложения (31,33), а наименьший – «снижение антиконкурентных действий органов государственной власти» (4,06%) и «нестабильность экономической ситуации» (6,03%)⁴⁸.

Наибольшее расхождение в оценках факторов, негативно влияющих на развитие предпринимательских структур, наблюдается по показателю «недостаток финансовых средств» - ВЭФ «недооценил» значение этого фактора на 26%, далее следует «высокий уровень налогообложения» - 18%. А практическое совпадение имеют такие факторы, как «нестабильность

⁴⁶Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 03.08.2015).

⁴⁷The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2015).

⁴⁸Пашина М.АУ словия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

экономической ситуации» и «несовершенство нормативно-правовой базы» (переоценка на 2,93 и недооценка на 4,14% соответственно). Несмотря на то, что статистические обзоры, публикуемые Росстатом и другими аналитическими организациями в России, используют отличные от ВЭФ подходы к оценке состояния экономики, уровня развития предпринимательских структур, можно проследить соответствие ключевых факторов, ограничивающих конкурентоспособность предприятий. Поэтому и выводы о направлениях формирования конкурентоспособности соответствуют результатам международных исследований.

Одновременно с этим современные макроэкономические изменения свидетельствуют о том, что последствия происходящего кризиса отразятся, в первую очередь, на конкурентной среде, а значит, и на факторах конкурентоспособного развития предпринимательских структур⁴⁹.

Рассматривая конкурентоспособность предпринимательских структур, необходимо отметить, что предпринимательские структуры, как и другие субъекты хозяйственной жизни, 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.⁵⁰

При этом для современного этапа развития экономики большую роль играют стратегические конкурентные преимущества, что связано со

⁴⁹Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

⁵⁰Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий / Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

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. Все это позволяет выявить условия и факторы конкурентоспособности предпринимательских структур (таблица 1.9).

Таблица 1.9. Условия и факторы конкурентоспособности предпринимательских структур

Факторы конкурентоспособности (виды конкурентных преимуществ)	Условия (источники) конкурентоспособности
Конкурентоспособность товаров / услуг	<ul style="list-style-type: none"> - преимущественное обладание достаточными ресурсами; - эффективность использования ресурсов в соответствии с технологией; - соответствие потребительским ожиданиям; - максимальная потребительская ценность.
Конкурентоспособность сбыта	<ul style="list-style-type: none"> - эффективность маркетинга; - низкие транзакционные издержки; - экономия от масштаба; - эффективное взаимодействие с посредниками и покупателями.
Конкурентоспособность занимаемой рыночной ниши	<ul style="list-style-type: none"> - устойчивость положения в нише; - потенциал развития (расширения) ниши; - незначительное число конкурентов в рамках ниши.
Конкурентоспособность организационной структуры	<ul style="list-style-type: none"> - оптимальность структуры; - эффективное разделение функций между подразделениями; - гибкость структуры; - соответствие структуры стратегии.
Конкурентоспособность управления	<ul style="list-style-type: none"> - высокая квалификация персонала; - развитость корпоративной культуры; - соответствие принципов и методов управления стратегии; - незначительные расходы на управление; - результативность управления.

На основании данных, представленных в таблице 1.9, можно заключить, что конкурентоспособность предпринимательских структур следует рассматривать как общую характеристику развития предприятия относительно конкурентов по всем видам деятельности и используемым ресурсам (факторам). При этом важно учитывать, как прямую, так и обратную зависимость между частными и общими показателями конкурентоспособности. В соответствии с чем, управление конкурентоспособностью предпринимательских структур должно быть направлено на поддержание обозначенных в таблице 1.9 условий⁵¹.

Как указано в⁵², в отличие от кризиса 2009 года, когда последующий экономический рост обеспечивался более активным использованием производственных мощностей, в условиях запрета на импорт высокотехнологичной продукции, комплектующих и ресурсов, отечественным предприятиям придется создавать новые технологии собственного производства, требующие значительных затрат инвестиционных ресурсов. Однако дефицитность финансирования и сниженные объемы прибыли в кризисном периоде не позволят достичь желаемого уровня технического перевооружения, что негативно отразится на возможностях сокращения себестоимости производимой продукции, а следовательно – возможностях роста прибыли при восстановлении покупательной способности. Кроме этого, численность трудоспособного населения страны сокращается (что определяется демографическими изменениями, низкой рождаемостью в 1990-е годы, высокой смертностью в среднем возрасте, ранним выходом на пенсию), поэтому ожидание роста объема покупок также не является обоснованным, а сохранение кризисной привычки сокращать повседневные расходы и откладывать дорогостоящие приобретения потребует от предприятий

⁵¹Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

⁵²Экономический спад в России: взгляд под углом 360°. URL: http://www.pwc.ru/en/publications/assets/e-crisis-survey_rus.pdf (дата обращения 07.08.2015).

значительного роста качества продукции, чтобы обеспечить необходимый объем продаж⁵³.

Учитывая результаты проведенного анализа, следует согласиться с аналитиками консалтинговой компании Price Waterhouse Coopers⁵⁴, предложившими ключевые мероприятия, обеспечивающие рост конкурентоспособности отечественных предприятий:

- выпуск новой продукции, имеющей низкую себестоимость и соответственно цену, причем аналитиками отмечается невозможность снижения себестоимости (то есть качества) уже производимой продукции, так как подобное решение не соответствует потребительским ожиданиям относительно уже известного бренда;

- оптимизация ассортимента выпускаемой продукции путем его сокращения и упрощения, что позволит значительно сократить затраты на складское хранение, логистику, закупки ресурсов для предприятия, но незначительно отразится на снижении выручки;

- изменение уровня обслуживания потребителей за счет обоснованного сокращения маркетинговых мероприятий, послепродажного обслуживания, в результате чего потребитель, выбирающий низкую цену на продукцию, сможет позволить больший объем покупок;

- оптимизация организационной структуры и системы управления для сокращения косвенных и административных расходов, что позволит снизить себестоимость производимой продукции, не изменяя при этом качество для потребителя;

⁵³Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

⁵⁴Экономический спад в России: взгляд под углом 360°. URL: http://www.pwc.ru/en/publications/assets/e-crisis-survey_rus.pdf (дата обращения 07.08.2015).

- оптимизация логистики закупок, основанная на более эффективном выборе поставщиков и посредников, а также организационных преобразованиях логистических функций через локальную регламентацию процессов и автоматизацию⁵⁵.

Основываясь на результатах проведенных исследований, а также анализе состояния отечественного предпринимательского сектора^{56 57}, можно выделить факторы развития конкурентоспособности предпринимательских структур (рисунок 1.10).

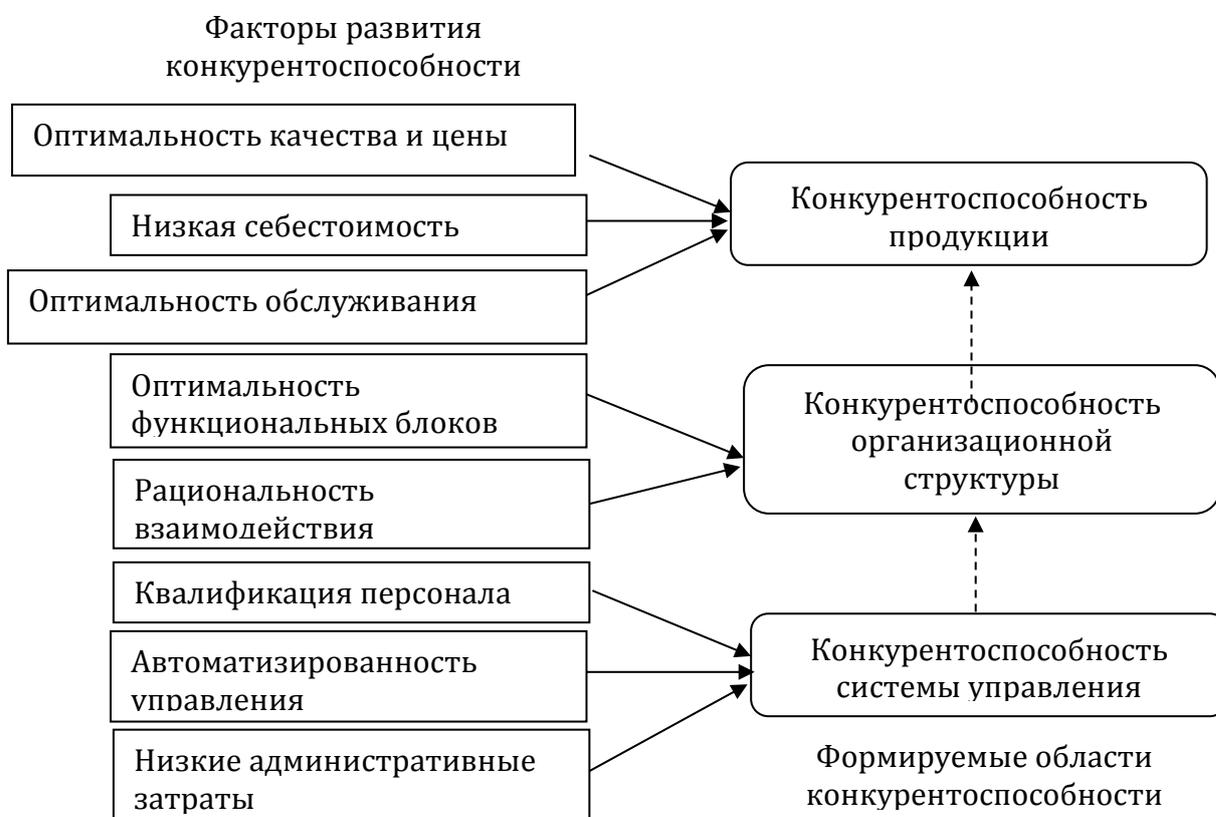


Рисунок 1.10. Факторы развития конкурентоспособности предпринимательских структур в России

⁵⁵Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

⁵⁶Пашина, М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5.

⁵⁷Пашина, М.А. Совершенствование деятельности предпринимательских структур путем повышения конкурентоспособности [Текст] / М.А. Пашина, Е.Е. Сиянская // Известия Сочинского государственного университета. 2009. № 3.

Представленная на рисунке система факторов развития конкурентоспособности отечественных предпринимательских структур направлена на устранение сформировавшихся в современных кризисных условиях барьеров эффективного функционирования предприятий. Оценка достигнутого уровня конкурентоспособности для многих предприятий является затруднительной, но в работе определены наиболее значимые условия, снижающие экономическую эффективность в кризисный и посткризисный периоды. Использование предприятиями разработанной стратегии конкурентоспособного развития в совокупности с рекомендациями международных экспертов позволит исключить ошибки прогнозирования и выстроить адаптивную организационную структуру, способную гибко и адекватно реагировать на происходящие изменения.

Основываясь на данных^{58 59 60 61}, организационное окружение независимо от существующих связей с предпринимательской структурой может способствовать возникновению ряда проблем функционирования (рисунок 1.11).

⁵⁸ Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

⁵⁹ Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

⁶⁰ Пашина, М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5.

⁶¹ Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

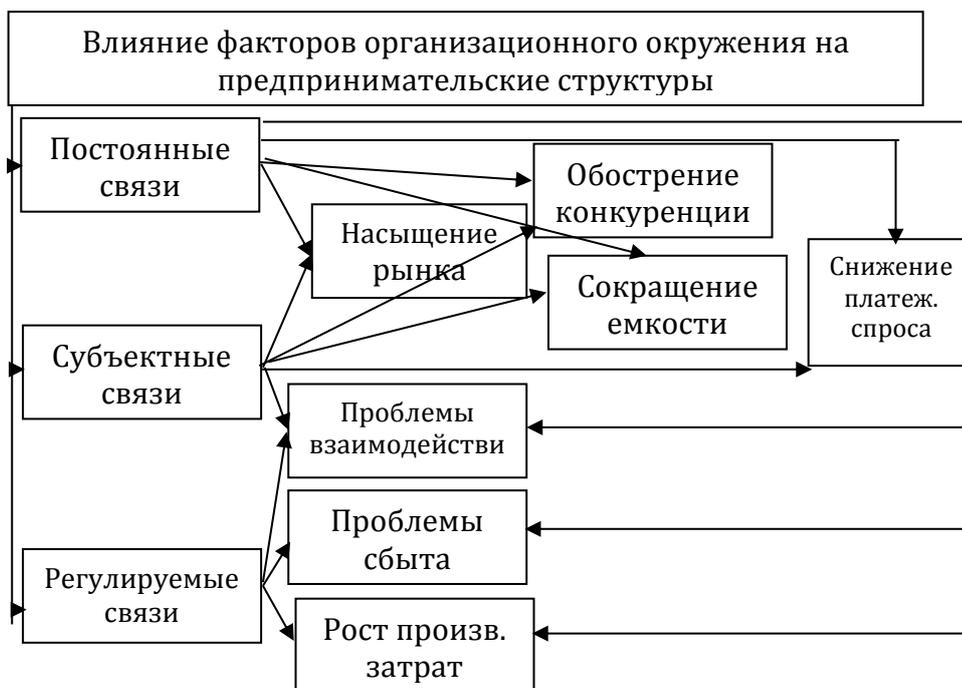


Рисунок 1.11. Система проблем функционирования предпринимательских структур и факторов организационного окружения⁶²

Согласно данным рисунка, перечисленные выше типы взаимосвязей организационного окружения и предпринимательских структур способствуют возникновению различных проблем функционирования предприятий, в том числе:

- 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

⁶²Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

взаимодействие предприятие в процессе своего развития. К таким группам отнесем:

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

Предпринимательские структуры осуществляют активное взаимодействие с указанными группами в процессе своего функционирования. Следует отметить, что отдельные группы являются поставщиками сырья и материалов, другие выступают потребителями произведенной продукции. Взаимодействие с этими группами осуществляется в соответствии с экономическими законами спроса и предложения⁶³.

Другие группы, например государственные органы и общественные организации, взаимодействуют с предприятием по поводу стандартов, норм и правил производства продукции, то есть выступают внешним источником правил организации производственной деятельности. В это же время важную группу составляют трудовые ресурсы самого предприятия, так как являясь частью производственной деятельности, они оказывают значительное влияние на эффективность управляющего воздействия, выступают не только производителем, но и потребителем товаров и услуг в их промежуточной фазе (неконечное потребление). Конкуренты же оказывают стимулирующее воздействие на предприятие, формируя

⁶³Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

приоритетные направления развития. С учетом этого охарактеризуем сущность взаимодействия предприятия с другими участниками рынка:

1. В стратегической зоне хозяйствования «технология производства»:

- государственные органы предъявляют требования по уровню воздействия на окружающую среду;

- общественные организации предъявляют требования к качеству товаров, создаваемых с использованием определенной технологии;

- потребительский сектор предъявляет требования по соответствию используемой технологии современному научно-техническому уровню;

- производственный сектор, представленный поставщиками, предъявляет требования по совместимости (совместимость техники и технологий, совместимость сырья и материалов с технологией);

- посредники предъявляют требования по уникальности технологии;

- трудовые ресурсы предприятия предъявляют требования к условиям труда;

- инфраструктура, в том числе доступ к которой получен через взаимодействие, предъявляет требования по доступности технологии;

- конкуренты предъявляют требования по охране интеллектуальной собственности⁶⁴.

2. В стратегической зоне хозяйствования «характеристики товара / услуги»:

- государственные органы предъявляют требования к качеству товара, с точки зрения соответствия стандартам (ГОСТ), обеспечения сертификации и лицензирования;

- общественные организации предъявляют требования к качеству производимых товаров;

- потребительский сектор предъявляет требования к потребительскому качеству товаров;

⁶⁴Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

- производственный сектор, представленный поставщиками, предъявляет требования по совместимости (совместимость техники и технологий, совместимость сырья и материалов с технологией);

- посредники предъявляют требования по уникальности характеристик товара;

- трудовые ресурсы предприятия предъявляют требования к условиям труда.

3. В стратегической зоне хозяйствования «удовлетворенность потребителя»:

- государственные органы и общественные организации предъявляют требования по соблюдению антимонопольного законодательства и обеспечению доступной цены на социально значимые товары;

- потребительский сектор предъявляет требования по соответствию потребительским ожиданиям;

- посредники предъявляют требования по «широте» рыночной ниши, перспективности роста спроса на товары.

Таким образом, при взаимодействии предпринимательских структур с участниками рынка в каждой стратегической зоне хозяйствования выделяются соответствующие цели и формы этого взаимодействия. Поэтому схематично механизм взаимодействия предпринимательских структур с участниками рынка можно представить с помощью рисунка 1.12.



Рисунок 12. Блок-схема механизма взаимодействия предпринимательских структур с другими участниками рынка⁶⁵

На рисунке 1.12 взаимодействие предпринимательских структур с другими участниками рынка представлено следующим образом:

- участники рынка, оказывающие влияние на функционирование предпринимательских структур, формируют нормы, требования и ожидания относительно организации производственной деятельности и конечных товаров (услуг) предприятия;

⁶⁵Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

- предприятие анализирует собственные внутренние характеристики с целью определения возможностей более полного удовлетворения норм, требований и ожиданий других участников рынка, используя для этого соответствующие методы анализа;

- в результате анализа собственных характеристик предприятие формулирует возможности совершенствования деятельности с учетом реально существующих условий и конкретного содержания требований других участников;

- реализуя возможности совершенствования предприятие достигает целей повышения эффективности функционирования, в том числе в области точности планирования, повышения качества, оптимизации затрат.

Предлагаемый механизм взаимодействия не отражает возможности прогнозирования будущих норм, требований и ожиданий, формируемых другими участниками рынка, однако, в целях проактивного управления предпринимательскими структурами должны осуществляться подобные мероприятия.

Исходя из того, что среда предпринимательских структур динамична, и изменения ее (как показано на рисунке 1.12) зависят не только от объективно существующих зависимостей, но и от субъективных, можно предположить, что наиболее эффективным при организации планирования будущего будет отказ от прогнозирования изменений среды в пользу ее диагностики.

В заключение параграфа необходимо отметить, что диагностика среды предпринимательских структур является особо значимой задачей для определения факторов конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях турбулентности организационного окружения, и одновременно одной из наиболее сложных задач в связи с существованием множества подходов и методов. Предпринимательским структурам в процессе своего развития приходится сталкиваться с влиянием значительного числа факторов, оценить которые невозможно, применяя

традиционные инструменты анализа в отдельности, например, факторный, отраслевой или конкурентный. Однако при выделении групп факторов влияния, детальной проработки содержащихся в них показателей становится возможным подбор наиболее эффективных методов оценки и прогнозирования изменений. Именно это и обуславливает перспективность применения предлагаемых в настоящей работе рекомендаций по совершенствованию методов диагностики среды предпринимательских структур⁶⁶.

1.3. Управление предпринимательскими структурами на основе использования их конкурентных преимуществ

Предпринимательские структуры представляют собой сознательно управляемые системы с определенными границами, которые объединяют интеллектуальный потенциал собственников и работников для достижения поставленных целей деятельности. Поэтому предпринимательские структуры развиваются под влиянием внутренних и внешних факторов, которые оказывают как положительное, так и отрицательное воздействие на экономические результаты. Следует отметить, что одним из значимых внешних факторов, стимулирующих предприятия к развитию и одновременно оказывающих «давление» на них, является рыночная конкуренция, актуализирующая поиск эффективных способов создания и использования конкурентных преимуществ предпринимательских структур. На основании чего можно сделать вывод, что сегодня в совершенствовании нуждаются не только принципы функционирования предприятий, обеспечивающие их устойчивое бездотационное со стороны государства развитие, но и методы управления⁶⁷.

⁶⁶Бездудная А.Г., Пашина М.А. Проблемы и факторы функционирования предпринимательских структур в условиях экономических ограничений (санкций). Финансовая экономика, 2018, № 4, С. 158-162.

⁶⁷Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

Обоснование предприятием наиболее соответствующих методов управления конкурентоспособностью основывается на учитываемых в этой категории характеристиках, то есть конкретном содержании данного понятия. В рамках исследования понятия конкурентоспособности целесообразно выделить несколько научных подходов. В первую очередь, отметим предложенное в работе ⁶⁸ определение, согласно которому конкурентоспособность является категорией многовариантной (в части конкурентных преимуществ) и относительной (в части сравнения достигнутых уровней конкурентоспособности разных рыночных структур), в результате чего можно утверждать о существовании конкурентоспособности на уровне отдельного предприятия, отрасли, кластера, региона, государства и др. На основании этого следует вывод и о том, что для каждого уровня конкурентоспособности свойственен собственный набор характеристик, которые и должны подвергаться детальному анализу в рамках разработки тактики и стратегии управления⁶⁹.

В то же время в ⁷⁰ указывается на другое свойство конкурентоспособности – относительность объектов, оценивающих конкурентоспособность, благодаря чему на первый план выдвигается концепция удовлетворенности целевой группы (потребителя, работника, собственника). С этой точки зрения при управлении конкурентоспособностью первоочередной задачей является определение целевых групп, обладающих требуемыми для удовлетворения потребностями, а затем уточнение содержания характеристик (или составляющих) данных потребностей для обоснования направлений совершенствования деятельности предприятия.

⁶⁸Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [Текст] / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. – Н.Н.: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2004.

⁶⁹Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

⁷⁰Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005.

Дополняя предложенные подходы, в работе ⁷¹ авторами уточняется необходимость оценки конкурентоспособности товаров (услуг) совместно с конкурентоспособностью производителей, а также с учетом национальных сравнительных характеристик. Согласно этим подходам, управление конкурентоспособностью основывается на выявлении обусловленных международным разделением труда направлений хозяйствования, поэтому и эффективность управления конкурентоспособностью будет оцениваться возможностями производства и реализации товаров на международном рынке. Таким образом, выделяя уровни конкурентоспособности, как и конкретные характеристики конкурентных преимуществ, необходимо установление уровней конкурентоспособности, на которых осуществляет деятельность предпринимательская структура, а также учет оцениваемых целевыми группами факторов, обеспечивающих конкурентное преимущество предприятию.

Основываясь на приведенных данных, на рисунке 1.13 представим уровни конкурентоспособности предпринимательских структур по целевым группам, формулирующим требования к деятельности предприятия.

⁷¹Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [Текст] / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. – Н.Н.: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2004.

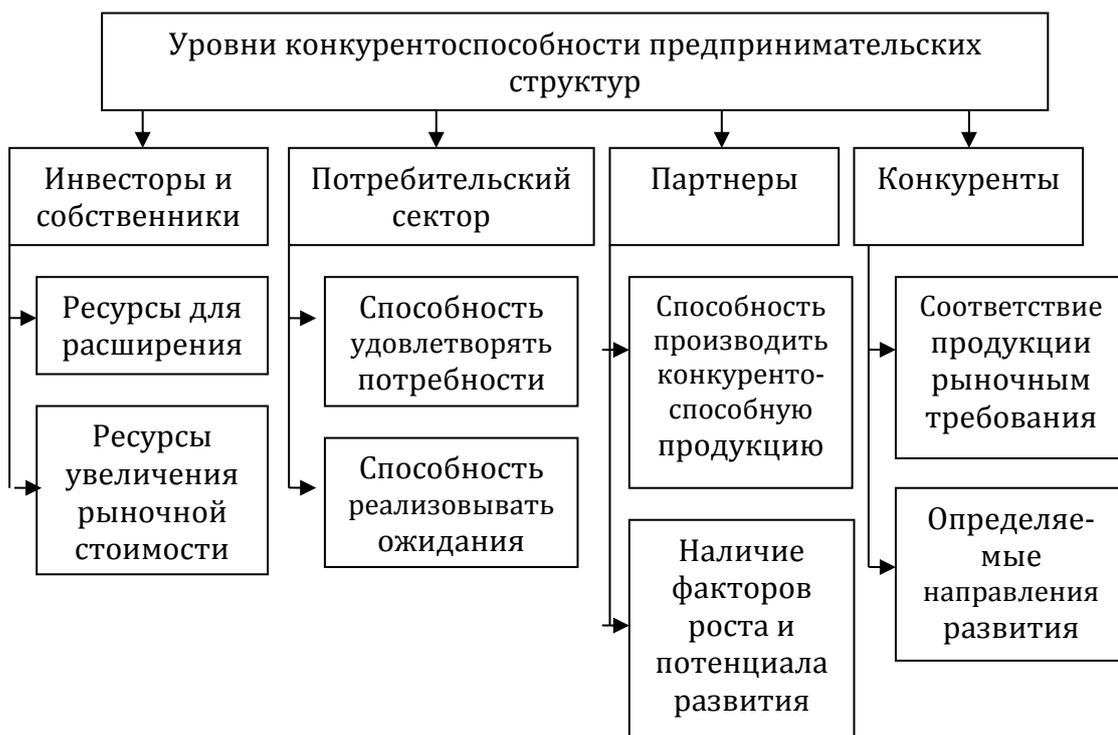


Рисунок 1.13. Систематизация уровней конкурентоспособности предпринимательских структур по целевым группам

Согласно данным рисунка 1.13, для предпринимательских структур определяются четыре основных уровня конкурентоспособности в соответствии с целевыми группами, на удовлетворение потребностей которых направлено функционирование предприятий. С точки зрения управления конкурентоспособностью, наибольшее число требований предъявляют инвесторы и собственники предприятий, которые выражаются в наличии и доступности ресурсов для дальнейшего развития, роста. Учитывая тот факт, что деятельность предпринимательских структур направлена на удовлетворение широкого круга потребностей их клиентов (потребителей), то на втором уровне конкурентоспособности целесообразно выделять способности предприятия удовлетворять потребности и реализовывать потребительские ожидания⁷².

⁷²Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

На третьем уровне конкурентоспособности партнеры (поставщики, посредники, государственные органы и общественные организации) предъявляют требования к способности предприятия производить конкурентоспособную продукцию и наличие источников дальнейшего роста. На последнем – четвертом уровне необходимо выделить целевую группу «конкуренты», требования которых сводятся к прогнозированию направлений развития предприятия и определению характеристик производимой им продукции для обоснования имеющихся и будущих конкурентных преимуществ.

Важно выделить следующие проблемы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур:

- отсутствует четко очерченная методология выявления и поддержания конкурентных преимуществ предпринимательских структур;

- не выработана стандартная методология управления конкурентоспособностью;

- существует проблема использования предложенных мероприятий, которая связана с неопределенностью и сложной предсказуемостью реакции внешней и внутренней среды на управляющее воздействие.

Кроме того, всегда могут возникнуть обстоятельства непреодолимой силы, которые значительно влияют на поведение предпринимательской структуры, изменяя ее. Поэтому при управлении конкурентоспособностью необходимо учитывать и различия приоритетов развития предприятия в рамках его жизненного цикла.

В настоящей работе жизненный цикл предприятия рассматривается как последовательные этапы развития: от создания (задумки, регистрации) до ликвидации, отличающиеся стратегическим поведением предпринимательской структуры в соответствии с целевыми ориентирами (и приоритетами) на основе существующих на конкретном этапе ограничений ресурсного и управленческого характера. Так как предлагаемое определение не имеет существенных различий с основными

теориями жизненного цикла организаций^{73 74 75}, то используя логическую схему этапов жизненного цикла, в таблице 1.10 представим систематизированные характеристики управления конкурентоспособностью по этапам жизненного цикла предприятия.

Таблица 1.10. Характеристики управления конкурентоспособностью по этапам жизненного цикла предпринимательских структур

Направления совершенствования	Этапы жизненного цикла предпринимательских структур		
	Развитие и рост	Стабильное развитие	Спад
Производство продукции	Использование ресурсосберегающих технологий	Техническая и технологическая модернизация	Отказ от непрофильных функций
Организация и управление	Использование директивного управления	Внедрение новых информационных технологий	Повышение качества управления
Взаимодействие с партнерами	Становление связей с внешней средой	Развитие логистики	Делегирование функций
Взаимодействие с потребителями	Становление стратегического маркетинга	Развитие тактического маркетинга	Повышение качества товаров и сервиса
Взаимодействие с конкурентами	Использование коммутантной стратегии	Развитие опережающих преимуществ	Переход на виолентную стратегию

В таблице 1.10⁷⁶ выделены основные этапы жизненного цикла функционирующих на рынке предпринимательских структур:

⁷³Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес. – СПб.: Издательство «Питер», 2007.

⁷⁴Харитонова, А.В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления [Текст] / А.В. Харитонова // Управление экономическими системами. URL: <http://uecs.ru/uecs-33-332011/item/651-2011-09-28-08-29-58> (дата обращения 25.11.2015).

⁷⁵Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб: Издательство «Питер», 2002.

⁷⁶Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

1. Этап развития и роста предприятия предполагает преодоление предприятием «ловушек выхаживания» - существенных угроз дальнейшего развития. Поэтому управление конкурентоспособностью предпринимательских структур ориентировано на создание условий устойчивого развития, в том числе на основе применения ресурсосберегающих технологий в производственной деятельности, стратегического управления маркетинговой деятельностью для налаживания взаимодействия с потребителем. В это же время предприятие на начальном этапе своего становления налаживает взаимодействие с внешней средой – с поставщиками, посредниками и другими участниками рынка. Так как на первоначальном этапе создания предприятия управляющая система еще недостаточно сформирована, то на этапе развития и роста предприятие использует директивное управление, а в качестве основной конкурентной стратегии целесообразно применять коммутантную стратегию. Благодаря этому на этапе развития и роста предпринимательские структуры максимально используют факторы роста и формируют источники устойчивого развития.

2. Этап «стабильное развитие» предполагает успешный переход предприятия в следующую фазу жизненного цикла, в которой на основе заложенных на первом этапе условий происходит долговременное развитие. Отличительными характеристиками управления конкурентоспособностью здесь становится развитие перспективных направлений деятельности, направленных на максимально продолжительное нахождение предпринимательской структуры в данной фазе. Для этих целей предприятия проводят технологическую модернизацию, усиливают взаимодействие с потребителем благодаря применению инструментов тактического маркетинга, автоматизируют управление для сокращения затрат и повышения эффективности мониторинга состояния предприятия, принятия управленческих решений.

3. Этап «Спад» является логичным завершением жизненного цикла предприятия, на котором снижается экономическая эффективность производства, повышаются затраты на управление, что в основном связано со снижением управляемости из-за масштабности деятельности. Так как данный этап рано или поздно будет достигнут любым предприятием, то для преодоления негативных тенденций здесь целесообразно использовать виолентную стратегию. В результате такого управления конкурентоспособностью предпринимательские структуры могут сформировать новые источники роста предприятия и снова перейти в фазу развития и роста. Здесь также необходимо отметить, что даже ликвидация предприятия по результатам прохождения этапа спада не принесет собственникам экономических потерь, а найденные новые направления деятельности станут выгодным вложением высвободившихся средств.

Таким образом, управление конкурентоспособностью предпринимательских структур должно учитывать характеристики и особенности этапов жизненного цикла, на которых находится предприятие. Так как регулирование конкурентоспособности предпринимательских структур осуществляется под воздействием рынка, сама же предпринимательская структура включает механизм адекватного регулирования исходя из тех конкурентных преимуществ, которыми она уже обладает либо которые она может создать. Поэтому задача современной теории управления предпринимательскими структурами и их конкурентоспособностью – это создание такого механизма, который бы позволял достичь максимального автоматического саморегулирования при достижении стратегических целей⁷⁷.

Решение этой задачи представляется возможным только по результатам детального анализа и диагностики среды предпринимательских

⁷⁷Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

структур, где заключительным этапом должна стать разработка мероприятий по преодолению возможных проблем будущего функционирования. Учитывая тот факт, что развитие инструментов управления должно основываться на существующих и будущих условиях функционирования предпринимательских структур, необходимо совершенствование методов анализа и диагностики среды (или организационного окружения), которая и создает будущие условия. Само по себе конкурентное положение предприятий динамично, так как меняется в результате изменений отдельных показателей организационного окружения, оказывающих прямое или косвенное воздействие на предпринимательские структуры. В соответствии с воздействием (прямым или косвенным) выделим основные типы взаимосвязей между предпринимательскими структурами и факторами организационного окружения:

- субъектные связи (отношения), подразумевающие взаимное влияние участников рынка друг на друга в процессе реализации каждым участником стратегического поведения;

- регулируемые связи (отношения), возникающие в результате государственного (или общественного) воздействия на предпринимательскую деятельность, изменяющие условия ведения хозяйственной деятельности;

- постоянные связи (отношения), независящие от действий предпринимательских структур или других участников рынка, существующие объективно, то есть являющиеся проявлением рыночной экономики⁷⁸.

В процессе своего функционирования предпринимательские структуры вынуждены реагировать на три разных типа воздействия, где только объективно существующие, то есть постоянные связи, могут быть

⁷⁸Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

спрогнозированы методами экономико-математического моделирования, а динамика и прогнозирование других основана на экспертных или логических (например, нечетко-логических) моделях. Поэтому в целях анализа и диагностики организационного окружения целесообразно выделять основные группы факторов влияния, имеющих постоянные связи с предпринимательской структурой.

В соответствии с этим проанализируем далее наиболее распространенные методы анализа внешней и внутренней среды предприятий. Здесь следует также отметить, что в настоящей работе факторы организационного окружения не разделяются на внешние и внутренние, а рассматриваются как условия развития предприятий, поэтому в таблице 1.11 систематизируем методы анализа с точки зрения содержания исследуемых факторов, а не их нахождения относительно предприятия⁷⁹.

Таблица 1.11. Сравнительный анализ методов диагностики среды предпринимательских структур^{80 81}

Наименование метода	Основные характеристики	Возможности применения для диагностики организационного окружения
Метод стратегического анализа И.Ансоффа	Методы позволяет сформировать стратегию развития для предприятия, функционирующего на развивающемся рынке	Метод позволяет учитывать турбулентность внешней среды, к которой теоретически могут быть отнесены любые факторы, напрямую не формирующиеся управляющим воздействием предприятий
Трехмерная матрица Д.Абеля	Является усовершенствованным методом анализа	Так как одним из конкурентных преимуществ предприятий сегодня

⁷⁹Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

⁸⁰Болотов, С.П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям [Текст] / С.П. Болотов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: <http://koet.syktso.ru/vestnik/2010/2010-4/1/1.htm> (дата обращения 16.11.2015).

⁸¹Либерман, А.В. Сущность диагностики производственной деятельности [Текст] / А.В. Либерман. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/diagnostics.shtml> (дата обращения 19.11.2015).

	Ансоффа, так как учитывает дополнительный фактор – используемую технологию производства	является техническая база и используемые технологии, метод можно считать более совершенным и отражающим актуальные тенденции развития
SWOT анализ	Представляет выявление сильных и слабых сторон предприятия в результате анализа внутренних характеристик и внешних условий развития	Преимуществом метода является возможность использования количественных и качественных оценок наиболее значимых факторов развития предприятия
СЗХ анализ	Предназначен для анализа стратегической позиции предприятия (определения стратегической зоны хозяйствования – СЗХ)	Метод позволяет диагностировать наиболее значимые для конкретного предприятия внешние факторы и смоделировать их влияние с помощью соответствующей портфельной матрицы (Портера, BCG и др.)
PEST анализ	Ориентирован на анализ внешних факторов развития предприятия по группам: политико-правовые, экономические, социальные, технологические	Метод не позволяет сформировать стратегию развития предприятия, так как не предполагает возможностей сопоставления выявленных внешних факторов на характеристики предприятия, поэтому его целесообразно использовать как предварительный этап SWOT анализа
SWN метод	Один из методов позиционного анализа, предназначенного для построения «профиля» предприятия	Метод является усовершенствованной версией SWOT анализа, так как в его основе анализ тех же факторов влияния, но в результате выявления сильных и слабых сторон предполагается определение конкурентной позиции предприятия

Рассмотрев основные характеристики перечисленных в таблице методов, необходимо отметить, что все они имеют высокую эффективность анализа и прогнозирования среды при решении частных задач управления

предпринимательскими структурами. Однако для комплексной оценки среды требуется использование нескольких методов, чтобы реализовать возможности количественной оценки отдельных показателей, оценить уровень влияния на развитие предприятия и составить обоснованный прогноз на будущее.

Учитывая представленные выше результаты исследования, в том числе сравнения распространенных методов анализа и диагностики среды, усовершенствованный метод диагностики среды предпринимательских структур должен основываться на следующих принципах:

1. Системность исследования и анализа факторов (и входящих в них показателей) среды предпринимательских структур, позволяющая учесть максимальное число возможных показателей, оказывающих влияние на функционирование предприятия, в том числе на основе законов систем:

- нестационарности;
- энтропийности;
- стохастичности.

2. Причинно-следственное соответствие, проверяемое и подтверждаемое статистическими зависимостями, отражающее существование связей между показателями факторов влияния и отдельными факторами друг с другом на основе:

- выявления эндогенных и экзогенных показателей;
- установления условно постоянных и переменных (зависимых) показателей среди групп эндогенных и экзогенных.

3. Установление наиболее значимых причин возникновения проблем при функционировании предпринимательских структур, позволяющих:

- ограничить область анализируемых показателей и повысить точность результатов;
- устранить малозначимые и повторяющиеся (зависимые друг от друга) показатели;

- выявить статистически значимые зависимости и сформировать адекватные регрессионные модели⁸².

С учетом полученных результатов и данных^{83 84}, 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.

Таким образом, движущей силой и основным стимулом совершенствования управления конкурентоспособностью предпринимательских структур становится потребность в адаптации структуры под внешние изменения. Эти изменения вызывают дисбаланс между внутренней стратегией предприятия и возможностями достижения поставленных целей, что в конечном итоге приводит к кризису основной деятельности предпринимательской структуры. В связи с чем адаптацию как механизм управления следует рассматривать как закономерный процесс эволюции управленческой деятельности. Необходимо отметить, что именно отсутствие четко продуманного механизма адаптации к условиям среды

⁸²Пашина М.А. Совершенствование методов анализа и диагностики среды предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 934-938.

⁸³Пашина, М.А. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Известия Сочинского государственного университета. 2007. №1-2.

⁸⁴Пашина, М.А. Совершенствование деятельности предпринимательских структур путем повышения конкурентоспособности [Текст] / М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Известия Сочинского государственного университета. 2009. № 3.

предпринимательской структуры в достижении конкурентоспособности в стратегическом и тактическом плане приводит к краху многих разрабатываемых программ развития еще на стадии внедрения⁸⁵.

Выводы по главе 1

В первой главе определены сущность и состав среды предпринимательских структур, проанализированы тенденции и перспективы развития среды, выявлены и обоснованы факторы конкурентоспособности предпринимательских структур и способы оценки конкурентного положения, исследованы теоретико-методологические основы управления предпринимательскими структурами за счет использования их конкурентных преимуществ. В целях совершенствования управления конкурентоспособностью предпринимательских структур целесообразно повысить эффективность диагностики среды⁸⁶.

При этом диагностика среды предпринимательских структур не может ограничиваться только конкурентами и потребителями, а должна охватывать более широкий круг субъектов рынка, способных оказать влияние на конкурентоспособность предприятий. К таким субъектам относится организационное окружение предприятий - набор факторов влияния, оказывающих воздействие на достижимость поставленных целей, реактивное реагирование на которые позволит сохранить предприятию устойчивость, в соответствии с чем и требуется развитие внутренних источников адаптивности⁸⁷.

Поэтому под диагностикой среды предпринимательских структур понимается мониторинг организационного окружения, нацеленный на

⁸⁵Пашина М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-2 (58). С. 1107-1110

⁸⁶Пашина М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5-2 (58). С. 1107-1110

⁸⁷Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967

идентификацию и оценку существующих и перспективных угроз устойчивому конкурентоспособному развитию.

ГЛАВА 2. АНАЛИЗ СОВРЕМЕННЫХ ТЕНДЕНЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР В ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА

2.1. Современные тенденции развития методологии управления конкурентоспособностью предпринимательских структур

Многообразие публикаций по проблематике развития методологии управления конкурентоспособностью предпринимательских структур отражает объективную сложность данного предмета научного исследования и при этом оставляет многие аспекты практически неизученными. То есть отмечая важность управления конкурентоспособностью в системе предпринимательства, ученые недостаточно развивают этот аспект. Отметим, что теория конкурентного экономического поведения и конкурентоспособности предпринимательских структур требует дальнейшего развития. Так, например, в одних источниках конкуренцию трактуют как способ удовлетворения потребностей потребителя, в других источниках - как борьбу за его свободные средства.

Отметим, что в настоящее время отсутствует единство взглядов на объективно существующую экономическую категорию конкурентоспособности хозяйствующих субъектов. В подавляющем большинстве работ исследуется понятие конкурентоспособности, исходя из отдельных факторов и видов экономических субъектов, при этом важнейшим аспектом здесь является управление конкурентоспособностью с целью выработки эффективной конкурентной стратегии.

При формировании развернутого определения экономической категории конкурентоспособности необходимо изучить экономическую терминологию, которая активно используется в практическом обиходе. Исследованием конкурентоспособности занимаются во многих сферах экономики.

В ряде работ конкурентоспособность соотносится с понятием "...потребительная стоимость, которая аккумулирует в себе все свойства продукции, которые связаны с ее способностью удовлетворять человеческие потребности, тогда как качество характеризуется лишь частью этих свойств, имеющих отношение к заданным характеристикам конкретной продукции"⁸⁸. Необходимость уточнения термина конкурентоспособности также отмечают П. Завьялов⁸⁹ и профессор Р.Фасхутдинов⁹⁰, которые относят к структурным элементам понятия «конкурентоспособность предпринимательской структуры» помимо выпускаемых продукции/услуг еще кадры, информационно-инфраструктурные аспекты, портфели ценных бумаг предприятия, что кажется нам верным.

Кроме того, профессор Р.Фасхутдинов⁹¹ справедливо считает необходимым измерять конкурентоспособность анализируемого объекта с помощью определенных параметров, однако, на наш взгляд, предложенные им параметры оценки не связаны в единую систему.

Для управления конкурентоспособностью необходимо использовать нетрадиционные и специфические методы и механизмы, которые выстраиваются на связях между различными экономическими категориями. Однако этих методов недостаточно. Поскольку объект исследования в настоящем параграфе - это управление уровнем конкурентоспособности предпринимательских структур, считаем целесообразным далее рассмотреть понятие «предпринимательские структуры».

Под предпринимательской структурой мы понимаем сознательно управляемую структуру с определенными границами, которая объединяет людей для достижения единой цели.

⁸⁸ Долинская М. Г. Маркетинг и конкурентоспособность промышленной продукции / М. Г. Долинская, И. А. Соловьев. – Москва : ФолиантЪ, 1991. – 452 с.

⁸⁹ Завьялов, П.С. Маркетинг в схемах, рисунках, таблицах / П.С. Завьялов. – М. : ИНФРА-М, 2001. – 496 с.

⁹⁰ Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005.

⁹¹ Там же

Предпринимательские структуры – это объективно существующие во времени и пространстве субъекты рыночной экономики, объединяющие людей для достижения единой цели. Конечная цель любой предпринимательской структуры – это прибыльность в краткосрочном и долгосрочном периодах. Безусловно, любая предпринимательская структура должна обладать признаками предпринимательства в целом. Здесь целесообразно отметить, что сложилось бесчисленное множество определений предпринимательства, однако все они сходятся во мнении, что предпринимательство обладает следующими качествами:

1. Это - деятельность человека – одного или нескольких.
2. Эта деятельность должна быть прибыльной.
3. Это – деятельность, связанная с ответственностью и рисками.

Современные трактовки предпринимательства уже выделяют его такие качества, как: новаторство, инициативность, организация социально-экономических механизмов, прибыльность. В таблице 2. представлены различные определения предпринимательства, которые выстроены по времени и по авторам.

Если условно разделить на периоды развитие теории предпринимательства и процесс научного осмысления практики предпринимательства, то можно выделить несколько этапов.

XXI век. Современный этап развития теории предпринимательства можно отнести к четвертому этапу. На этом этапе ставятся проблемы, связанные с анализом и использованием управленческого аспекта предпринимательства. Выделяется понятие предпринимательской структуры – как объединения людей, связанных одной общей целью. На наш взгляд, уже становится непререкаемым тот факт, что в конечном итоге предпринимательская деятельность должна быть прибыльной.

В настоящее время в теоретических исследованиях уделяется внимание не только предпринимательству как способу ведения дел на самостоятельной, независимой основе, но и внутрифирменному

предпринимательству, или интрапренерству. При этом подразделения предпринимательских структур получают право на свободу действий, что подразумевает и наличие интракапитала, необходимого для реализации внутрифирменного предпринимательства.

На практике предпринимательская деятельность осуществляется в определенных организационно-правовых формах, отражающих не только функциональные, отраслевые и прочие особенности, но и национальные особенности правового режима страны. Так, например, в Российской Федерации организационно-правовые формы предпринимательских структур определены «Гражданским Кодексом РФ», введенным в действие с 1 января 1995г. Он подразделяет всех участников предпринимательской деятельности по юридическому статусу на физических и юридических лиц, а по цели деятельности – на коммерческие и некоммерческие организации.

Каждая из этих форм хозяйствования занимает свое конкретное место в структуре предпринимательской деятельности. Каждый субъект выполняет определенные, присущие исключительно ему функции.

Проблемы предпринимательства, связанные со значимой дистанцией между крупными и малыми предприятиями, между властью и предпринимательскими структурами и др. привели к низкому уровню развития этих структур экономики.

Предпринимательские структуры существуют под влиянием внутренних и внешних факторов, которые могут как тормозить, так и способствовать их развитию⁹².

Рыночная конкуренция один из самых эффективных стимулов развития субъектов рынка, а именно предпринимательских структур. С другой стороны, эта же самая конкурентная борьба, характеризующаяся высокой степенью неопределенности внешней среды, требует выработки

⁹²Пашина М.А. Условия и факторы развития адаптивной конкурентоспособности предпринимательских структур / Экономика и предпринимательство. 2015. № 8-2 (61). С. 954-958.

надежных ориентиров развития и адекватных обобщающих сравнительных оценок результатов деятельности предпринимательских структур. И здесь на первый план выходит проблема эффективного управления предпринимательской структурой с целью обеспечения конкурентоспособности в изменяющихся рыночных условиях и устойчивости к воздействиям факторов среды в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

Анализ известных определений конкурентоспособности позволяет нам сделать следующие выводы:

1. Конкурентоспособность – это многоплановая характеристика объекта;
2. Конкурентоспособность – это экономическая категория, зависящая от многих факторов;
3. Конкурентоспособность как экономическая категория должна рассматриваться относительно конкретного рынка;
4. Конкурентоспособность имеет динамический характер, поэтому ее необходимо рассматривать с учетом изменений во времени внешней и внутренней среды;
5. Конкурентоспособность может быть реальной и потенциальной;
6. Для обеспечения конкурентоспособности ею надо управлять.

Таким образом, высоким уровнем конкурентоспособности обладает объект, который среди других аналогичных объектов в условиях конкретного рынка работает в рамках соблюдения следующих принципов:

- основой для оценки конкурентоспособности должно являться постоянное слежение за рынком;
- для обеспечения и управления конкурентоспособностью необходимо максимально точно прогнозировать развитие среды;
- для конкурентоспособности исключительно важное значение имеет эффективность, устойчивость, инновационность объекта;

- конкурентоспособность зависит от современного состояния объекта и от потенциала развития на перспективу;
- необходимо постоянно обеспечивать реализацию и контроль за осуществлением плановых показателей;
- процесс построения адаптированной организационной структуры управления предпринимательской организацией и управления персоналом должен быть непрерывным и последовательным.

Итак, конкурентоспособность предпринимательской структуры - это важная экономическая категория, отражающая ее способность быть эффективной и устойчивой в краткосрочном и долгосрочном периодах.

Что касается терминов «управление» и «менеджмент», то их следует различать, хотя они близки по значению. Термин "управление" намного шире, поскольку применяется к различным видам человеческой деятельности, к сферам и органам управления.

Сугубо практическое применение в системе управления предпринимательскими структурами занимают методы, которые обеспечивают рациональное решение поставленных задач в заранее разработанной последовательности. Именно с помощью методов осуществляется воздействие на управляемые объекты для достижения желаемых результатов, реализуются его функции и достигаются поставленные цели.

Выделяют экономические, организационно-административные, социально-психологические, количественные методы управления. Виды и направления управленческой деятельности образуют функции управления.

Можно выделить общие, конкретные и специальные функции управления предпринимательскими структурами.

Общие (основные) функции управления осуществляются в каждой организации и на каждом уровне управления, присущи управлению любой предпринимательской структурой, относительно самостоятельны и в то же время тесно взаимодействуют. К таким функциям, в частности, относят:

планирование, организацию, мотивацию и контроль. Конкретные (специфические) функции управления включают в себя различные виды деятельности, отличающиеся назначением и способом реализации. Конкретные функции воздействуют не на всю предпринимательскую структуру, а на ее определенные части. Специальные функции являются подфункциями конкретной функции.

Проблема управления конкурентоспособностью предпринимательских структур является комплексной⁹³.

Опираясь на цели и функции каждой управляемой системы всеми принятое определение «управление» может включать многообразные сущности этой дефиниции. Если опираться на самый базовый термин, который был описан в Большой советской энциклопедии, то управление – это функция правильно выстроенных систем самой разнообразной природы, которая может обеспечить:

- a) Удержание их целостной структуры;
- b) Сохранение нынешней структуры деятельности;
- c) Достижение целей программы деятельности.

Если перефразировать, то управление – это функция системы, действующей для того, чтобы добиться поставленных целей. Если перейти к рассмотрению социально-экономических систем, которые существуют в нынешних условиях, то важным условием в установке сущности управления станут условия постоянно меняющейся среды. Приспосабливание предпринимательской структуры и результативность развития в этой среде будет указывать на то, что конкурентоспособность менеджмента выше заданной системы.

Аспекты предпринимательской деятельности:

- 1) Независимая работа субъектной рыночной экономики;

⁹³Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

2) Инициативная деятельность, которая базируется на совмещении факторов производства, инноваций и нововведений;

3) Высокорисковая деятельность, риски при этом на себя берет предприниматель.

В настоящее время в свете кризисных явлений, связанных с глобальной пандемией covid-19, проблема обеспечения экономического прорыва в постпандемический период становится все более насущной. И здесь справедливо, на наш взгляд, Правительство страны обращает внимание на предпринимательские структуры и рост их конкурентоспособности.

Управление уровнем конкурентоспособности предпринимательской структуры представляет собой процесс воздействия управляющей подсистемы на объект и субъект управления предпринимательской структурой с целью выявления и поддержания ее конкурентных преимуществ. В целом управление конкурентоспособностью предпринимательских структур – это комплексное воздействие на многие факторы, обеспечивающее синергетический эффект, на конечные результаты деятельности. Справедливо, на наш взгляд, Правительство страны обращает внимание на предпринимательские структуры и рост их конкурентоспособности.

В свете всего вышесказанного можно еще раз подчеркнуть важность эффективного управления предпринимательскими структурами для достижения так необходимого макроэкономического эффекта.

Современные условия конкурентоспособности предпринимательских структур определяются рядом конкурентных преимуществ, среди которых важно выделить именно те, которые оказывают наиболее существенное влияние. В то же время конкурентное преимущество только тогда имеет стратегическое значение для предпринимательской структуры, когда обеспечивает конкурентоспособность и устойчивость как в долгосрочном, так и в краткосрочном периодах. Таким образом, необходимым условием

использования теории конкурентоспособности предпринимательских структур является управление ею. Одна из основных проблем современной теории и практики управления предпринимательскими структурами – это поиск новых методов и форм регулирования в условиях постоянно меняющейся рыночной конкуренции⁹⁴.

Выделим следующие принципы существования предпринимательских структур как управляемых подсистем:

- системность и целостность;
- нелинейность поведения;
- самоорганизуемость;
- открытость;
- саморазвитие.

Важно выделить следующие проблемы управления конкурентоспособностью предпринимательских структур:

- отсутствует четко очерченная методология выявления и поддержания конкурентных преимуществ предпринимательских структур;
- не выработана стандартная методология управления конкурентоспособностью;
- постоянно существует проблема использования предложенных мероприятий, которая связана с неопределенностью и сложной предсказуемостью реакции внешней и внутренней среды на управляющее воздействие.

Кроме того, всегда могут возникнуть обстоятельства непреодолимой силы, которые значительно влияют на поведение предпринимательской структуры, изменяют ее поведение.

Управление конкурентоспособностью предпринимательской структуры должно включать в себя ряд этапов, которые носят не только

⁹⁴Пашина М.А. Исследование логической структуры адаптивного управления конкурентоспособностью предприятий/ *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 12-3 (65). С. 504-508.

междисциплинарный характер, но и специальный, относящийся именно к управлению конкурентоспособностью и его конкурентными преимуществами:

1. Анализ конкурентной среды предпринимательской структуры.
2. Выявление конкурентных преимуществ.
3. Прогнозирование развития внешней среды и выявление потенциала внутренней среды.
4. Определение стратегической целей развития, исходя из выявленных условий, и построение дерева задач на определенных рынках для конкретных товаров с учетом выявленных конкурентных преимуществ. Задачи должны отражать пути достижения поставленных целей.
5. Разработка системы контрольных качественных и количественных показателей реализации поставленных задач повышения конкурентоспособности предпринимательской структуры.
6. Реализация запланированной программы действий и поставленных задач.
7. Контроль за плановыми показателями повышения конкурентоспособности и мониторинг изменений внешней и внутренней среды с целью поддержания траектории движения к поставленной цели.
8. Регулирующее воздействие на предпринимательскую структуру с целью поддержания заданной траектории движения и выявление новых конкурентных преимуществ.
9. Корректировка заданных стратегических параметров развития конкурентоспособности предпринимательской структуры и адаптация имеющихся конкурентных преимуществ к текущей ситуации.

Выявление новых конкурентных преимуществ и постановка новых стратегических целей развития как для предпринимательской структуры в целом так и для управляющей ее конкурентоспособностью подсистемы, в частности.

Здесь важно отметить следующие аспекты управления конкурентоспособностью и конкурентными преимуществами предпринимательской структуры:

1. Управление должно носить постоянный непрерывный характер.
2. Исследовательская, аналитическая и прогнозирующая функции должны проводиться как в режиме постоянного мониторинга для текущих задач, так и в разовом фундаментальном режиме для решения стратегических проблем. Этот блок управления мы назовем поисковым.
3. Контролирующий блок должен находиться на стыке поискового и регулирующего блоков в процессе реализации механизма управления конкурентоспособностью предпринимательских структур.
4. Управление конкурентоспособностью предпринимательских структур – это многовариантная задача с определенной долей неопределенности реакции на принятые решения как со стороны внешней, так и внутренней среды. Причем выбор решений зависит от многих факторов – это не только условия среды, деятельность самой предпринимательской структуры, но время и другие текущие условия. Поэтому все решения, несмотря на несколько стандартные условия, должны носить в целом адаптивный характер.

Отметим, что именно отсутствие четко продуманного механизма адаптации к условиям среды самой предпринимательской структуры и ее конкурентных преимуществ в стратегическом и тактическом плане приводит к краху многих разрабатываемых программ развития еще на стадии внедрения.

Сам адаптационный механизм – это, на наш взгляд, сложная система регулирования деятельности, а также взаимодействий предпринимательской структуры с факторами среды. Что касается адаптационного механизма управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры, то здесь необходимо выявить именно влияние управляющих воздействий на конкурентоспособность. Далее

настроить регулирующий механизм на адаптацию конкурентных преимуществ и потенциала таким образом, чтобы это приводило к увеличению конкурентоспособности предпринимательских структур. Здесь особенную важность обретает не только умение определить правильные цели и стратегии развития, но и умение точно выявить текущее состояние предпринимательской структуры и адаптировать ее конкурентные преимущества.

Как мы утверждали выше, все типы управления предпринимательскими структурами, в том числе и управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, можно разделить на адаптивные и неадаптивные. К адаптивным мы бы отнесли те управляющие механизмы, которые настраивают свою деятельность к изменяющимся рыночным условиям, к неадаптивным мы относим механизмы, которые максимизируют свои показатели без дополнительной подстройки управляющей подсистемы к внешней среде. Безусловно, понятие адаптивности здесь достаточно относительное, так как любая современная предпринимательская структура действует на рынке и является открытой системой. А значит, не может не адаптировать в той или иной степени хотя бы свой товар к требованиям рынка. Однако, что касается именно механизма управления и в частности управления конкурентоспособностью предпринимательских структур, то здесь нет общего представления адаптивного механизма управления.

В зависимости от типа механизма, мы бы выделили следующие системы управления предпринимательской структурой:

1. С командно-административной системой прямого воздействия на факторы производства.
2. Саморегулируемые, автоматические системы настройки предпринимательской структуры и их управляющих систем.
3. Смешанные или полуавтоматические системы настройки управляющей системы.

К случаям, требующим адаптивного (прямого) воздействия можно отнести: кризис, форс-мажорные ситуации, то есть случаи, когда у предпринимательской структуры нет выработанного механизма адекватного реагирования на происходящие изменения среды, поэтому она не может саморегулироваться в автоматическом режиме. Отметим, что чем больше размер предпринимательской структуры, тем больше потребность реагирования в автоматическом режиме.

Рыночная конкуренция требует от предпринимательских структур создания, поддержания и развития ряда конкурентных преимуществ. Обобщенная схема управления предпринимательской структурой как открытой динамической системой представлена на рисунке 2.1.

Саморегулирование или регулирование в автоматическом режиме представляет собой такой тип управления, когда объект управления на пути к достижению поставленной цели реагирует на воздействия внешней и внутренней среды на основе разработанных норм, правил, критериев и показателей. Саморегулирование возможно в предпринимательской структуре, где действует система адекватного механизма обратной связи.

И здесь возникает одна из важнейших проблем этой системы - это создание системы качественных и количественных показателей, которые будут необходимы, достаточны и легко рассчитываемы для любой предпринимательской структуры в стандартных ситуациях. Здесь уместно заметить, что на практике не бывает постоянно стандартных ситуаций. Поэтому наиболее востребованы и актуальны именно смешанные, полуавтоматические системы управления. Но чем больше в базе данных этих полуавтоматических систем стандартных ситуаций со стандартными решениями, тем ценнее такая система. Ценность такой системы также зависит от присутствия в нем механизма автоматического переключения на командно-административное, ручное управление в особых случаях.

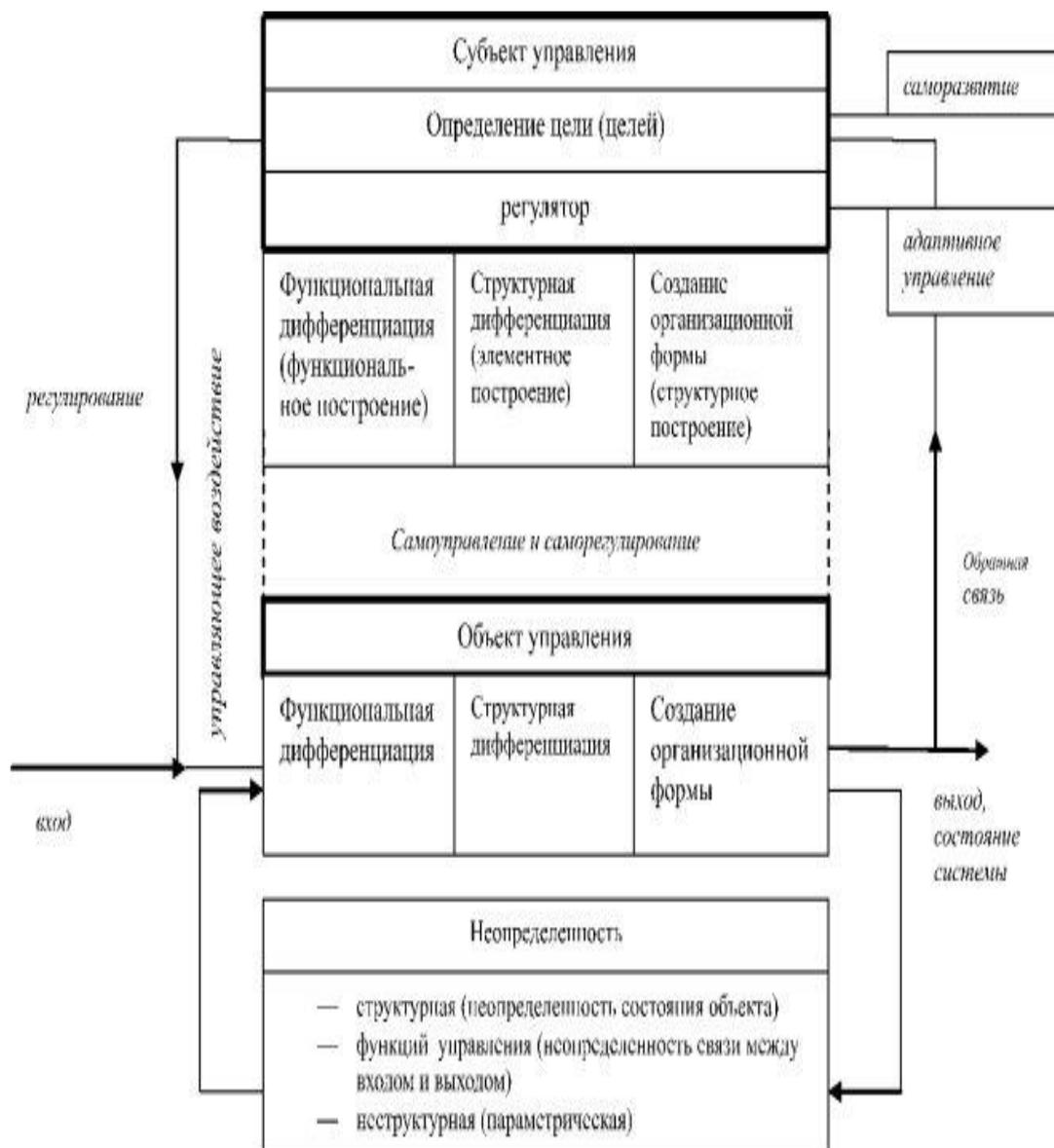


Рисунок 2.1. Схема адаптивного управления конкурентоспособностью предпринимательских структур

Большинство исследователей сходятся во мнении, что конкурентоспособность предпринимательской структуры и конкурентоспособность выпускаемого товара/услуг – тесно связанные понятия. Однако отождествлять их, с нашей точки зрения, нельзя ввиду возможности ситуации, когда предприниматель демпингует – выставляет на рынок товар по цене ниже себестоимости ввиду разных причин (например, с целью захвата доли рынка). В этом случае конкурентоспособность товара

не означает конкурентоспособность и устойчивость предпринимательской структуры.

Проанализируем возможность управления конкурентоспособностью предпринимательской структуры через управление конкурентоспособностью выпускаемой продукции/товара. В этом случае возникает необходимость оценки уровня конкурентоспособности товара с целью формирования мероприятий по его повышению.

Оценка конкурентоспособности товара достаточно сложная и неоднозначная задача, решением которой занимались многие специалисты. На наш взгляд, в общем виде конкурентоспособность товара зависит от следующих трех элементов: свойства товара, свойства конкурирующих товаров и особенности потребителей. Анализируя работы М. Портера⁹⁵, можно также дополнить список составляющих конкурентоспособности товара следующими силами, выражающими суть конкуренции: возможностями предпринимательской структуры обеспечить бесперебойные и дешевые поставки; уровнем покупательской способности потребителей; барьерами, связанными с соперничеством с уже имеющимися конкурентами, производителями аналогичных товаров между собой.

Для того, чтобы товар был конкурентоспособный, он должен обладать рядом конкурентных преимуществ по отношению к основному производителю-конкуренту. Для товаров и услуг основными источниками и характеристиками конкурентных преимуществ, на наш взгляд, являются:

- сравнительно низкие издержки и их дифференциация;
- высокий показатель чистого полезного эффекта.

При анализе конкурентных преимуществ по отношению к продуктам конкурирующим предпринимательским структурам целесообразно определить параметры для оценки. Причем эти параметры должны быть

⁹⁵Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов // М.: Альпина Паблишер, 2014 – 265 с.!

оценены как для товара оцениваемой предпринимательской структуры, так и для товара – конкурента.

В случае, когда у оцениваемой продукции есть товар-аналог у конкурента, для сравнения берется товар – образец, который моделирует потребности. То есть практика показывает, что полезным является выделение предполагаемого идеального образца товара и определение ряда товаров – заменителей конкурирующей продукции.

Самая точная оценка конкурентоспособности услуг, оказываемых предпринимательской структурой, может быть получена посредством прогнозирования.

Рассмотрим ниже особенности прогнозирования конкурентной среды для предпринимательской структуры.

Прежде, чем выявить особенности прогнозирования среды предпринимательских структур, вспомним высказывание французского философа Огюста Конта: “знать, чтобы предвидеть; предвидеть, чтобы управлять”. То есть будущее здесь рассматривается не как заданность, а как нечто формируемое, а прогнозирование - не способ предвидения будущего, а инструмент, помогающий его строить.

Далее в таблице 2.1 два представим виды прогнозов, классифицируемых их по различным признакам.

Таблица 2.1. Виды прогнозов

Признаки классификации прогнозов	Виды прогнозов
По срочности	краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные
Типы прогнозирования	поисковые, нормативные, экстремальные, основанные на творческом видении
Методы прогнозирования	простые (однородные), комплексные (смешанные, прогнозирующие системы)
Степень вероятности будущих событий	вариантные,

	инвариантные
Степень достоверности	с высокой степенью достоверности, с низкой степенью достоверности
Способ представления результатов прогноза	точечные, интервальные, многовариантные

Выделим следующие три основные черты процесса прогнозирования:

1. Ему присущ междисциплинарный и системный характер. При этом системный анализ позволяет исследовать явления с учетом комплекса факторов и сложившихся связей.

2. Проводимые для прогнозирования исследования носят ретроспективный и перспективный характер на определенный по длительности срок. Причем, чем длительнее период прогнозирования, тем важнее элиминирование краткосрочных факторов воздействия.

3. Необходимо принимать в расчет инновационный характер развития бизнес-процессов, которые изменяют сложившиеся тенденции и закономерности и т.д.

2.2. Анализ процессов развития предпринимательства в индустрии туризма и гостеприимства

Рост вложений в туризм и увлечение реального объема производства из-за повышения туристского спроса имеет положительный эффект на все отрасли экономики страны. Ведь этот рост стимулирует инвестиционную деятельность, создание новых рабочих мест, расширение торгового оборота, а также повышение оплаты труда. Тем самым часть некоторых доходов поступает в виде налогов государству. Получается некоторая замкнутая цепочка, так как деньги из казны направлены на поддержание и улучшение туристических мест.

История развития туристической индустрии в России содержит различные этапы. Период с 2003 по 2008 гг. можно охарактеризовать как период стабилизации. После реформы социального страхования в 2002 году,

лечение в санаториях перестало быть страховым случаем. Это заставило санаторно-курортный комплекс пересмотреть свою работу и переориентироваться на новых клиентов. Этот период характеризуют:

- структурные изменения в составе санаторно-курортного комплекса:

- рост основных экономических индикаторов отрасли;
- улучшение инвестиционного климата.

Величина инвестиций в курортные зоны отличается своей привлекательностью для туристов (рисунок 2.2).

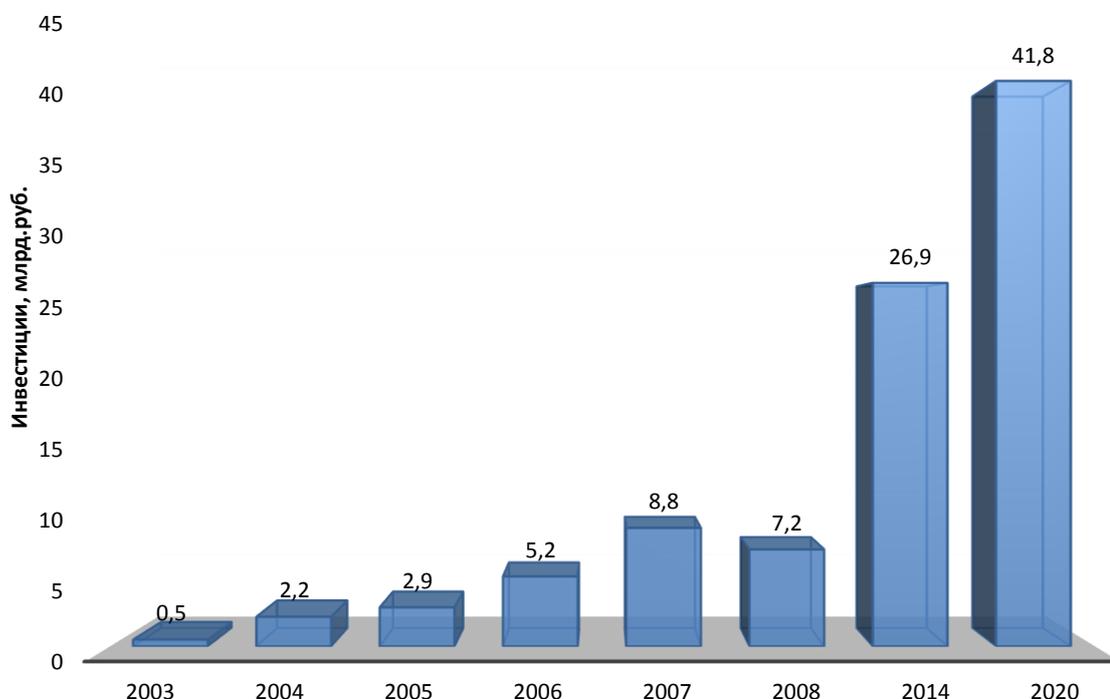


Рисунок 2.2. Показатели объема инвестиций, вложенных в развитие туристической инфраструктуры Краснодарского края

Имеет место быть перенацеливание инвестиций с лечебных курортов на оздоровительные. Так, например, инвестиции в санаторно-курортные организации с 2015 по 2019 года снизились на 6%. А в гостиничном секторе наоборот возросли на 23%.

Примечательно, что когда в 2008 году был экономический кризис, то в 2009 году количество отдыхающих сократилось на 14%. Стоит заметить,

что это коснулось только предприятий гостиничного типа, а не санаториев, что говорит о их незначительной зависимости от рынка.

Регрессивный анализ показывает, что уже в 2010 году ситуация начала улучшаться, увеличилось число отдыхающих в городах Анапа и Геленджик. Рост по Краснодарскому краю составил 2%. С этого времени показатели загрузки курортного комплекса стали расти. Однако прогноз на 2020 год не оправдался в связи с наступившим кризисом пандемии.

Исходя из всех вышеприведенных данных, можно заметить процесс коммерциализации санаторно-курортного комплекса, согласно государственной политики. Ведь теперь «здравницы» обязаны быть рентабельны и приносить в казну не убытки, а доход. Согласно этой политики, санатории не включены в программу обязательного медицинского страхования, и нахождение там – не страховой случай.

В этой связи необходимо проанализировать основные тенденции, выявленные в процессе исследования туристского рынка Краснодарского края. Мы считаем уместным употребить к выявленной ситуации такую характеристику, как «туристско-рекреационный парадокс Краснодарского края».

Как показывает практика, туристско-рекреационный комплекс (ТРК) в Краснодарском крае имеет быстрые темпы развития, так как доходы работников туристического сектора, населения в целом, а также доходы бюджетов и туристских организаций увеличиваются. Подтверждение данному мнению - показатели Крайстата Краснодарского края 2005-2017 годов. Выросли следующие показатели (в действующих ценах):

1. Численность туристов: в 2,6 раза (с 4,6 млн. до 11,8 млн. чел.);
2. Оказанные услуги туристско-рекреационного комплекса: в 5,8 раз (с 11,6 млрд. до 67,4 млрд. руб.);
3. Налоговые поступления: в 5 раз (с 0,65 млрд. до 4,3 млрд. руб.);
4. Численность работников в туристско-рекреационном комплексе: в 1,36 раз (с 73 тыс. до 100 тыс. чел.);

Несмотря на это, произошли и некоторые негативные изменения. Понизились следующие показатели:

1. Доля в общем объеме турпотока организованных туристов: в 2 раза (с 57% до 29%);
2. Доля в организованном секторе объема услуг: на 11% (с 68% до 57%).

Объясняется это тем, что услуги в организованном секторе гораздо дороже, чем в неорганизованном, поэтому в общем объеме оказанных услуг ТРК снижение доли организованного сектора произошло всего лишь на 11%, а доля клиентов сократилась в 2 раза.

Отрицательные тенденции усматриваются в налоговых поступлениях, которые увеличились всего в 2,1 раза, когда общий объем выручки по оказанным услугам туристско-рекреационного комплекса вырос в 3,32 раза в период с 2003 по 2013 года. Следует заметить, что стремительно росла выручка сектора неорганизованного, а именно индивидуальных средств размещения -397%, выручка организованного сектора, то есть коллективных средств размещения, составила 301% темпа роста.

Также с 2003 года падают краевые налоги относительно объема услуг туристско-рекреационного комплекса на 40%, примерно пропорционально доле «организованных» туристов, с учетом того, что большинство налогов приходится на организованный сектор.

Факторы, влияющие на уменьшение налоговых поступлений:

- Снижение налоговых платежей в бюджеты всех уровней.
- Общая система налогообложения на крупных и средних предприятиях туристско-рекреационного комплекса → налоговые платежи по большей части приходятся на налог на прибыль (база: прибыль = выручка – затраты, включаемые в себестоимость) → в связи со снижением прибыльности продаж снижается налог на прибыль.
- Сложности с легализацией компаний неорганизованного сектора (отказ от постановки на учет обосновывается штрафами за

незаконное ведение бизнеса; коррупция организаций, осуществляющих контроль; отказ физических лиц от соблюдения стандартов обслуживания, нахождения под надзором контролирующих органов власти).

Если рассматривать вышеуказанные показатели не в действующих ценах, а в ценах 2001 года, используя индексы цен на услуги туристско-рекреационного комплекса, то мы получим следующие данные, указанные в таблице 2.2. Объем оказанных услуг увеличился на 800 млн. руб, что в процентном соотношении составляет 7,3%, поступления от налогов уменьшились на 60 млн. руб., то есть на 6,6%, численность туристов выросла на 7,2 млн. человек, то есть в 2,5 раза.

Таблица. 2.2. Показатели туристской деятельности на временном срезе

Показатели	Год			Темпы роста в % (2005-2017 года)	Абсолютный прирост
	2005	2011	2017		
Индекс цен оказанных туристических услуг, среднее значение, %	100	315	541,5	541,5	441,5
Объем услуг курортно-туристического комплекса, млрд. руб. (действующие цены)	11,6	40	67,4	581,5	55,8
Объем услуг курортно-туристического комплекса, млрд. руб. (цены 2005 года)	11,6	12,7	12,4	107,3	0,8
Налоговые поступления в консолидированный бюджет края млрд. руб. (действующие цены)	0,85	3,4	4,3	505,9	3,45
Налоговые поступления в консолидированный бюджет края млрд. руб. (цены 2005 года)	0,85	1,08	0,79	93,4	-0,06
Численность туристов. Млн. руб.	4,6	11,6	11,8	255,8	7,2
Расходы одного туриста (цены 2005 года)	2521,7	1089,9	1057,9	42	-1463,8
Продолжительность пребывания в среднем (ночевки)	10,2	9,7	8,8	86	-1,4

Судя по данным, приведенным в таблице 2.2, можно сделать вывод, что по среднему значению один турист в 2017 году тратил на отдых меньше средств в сравнении с 2005 годом на 58%. Логично было бы получить противоположный ответ, так как улучшается качество услуг, расширяется их спектр, а значит туристы должны затрачивать средств больше. Посчитав данные показатели в действующих ценах, мы видим, что так и случилось: по ценам 2017 года в 2005 году турист затрачивал 13655 рублей, в 2017 году – 5728 рублей.

Макроэкономическая обстановка в стране поспособствовала сокращению периода отдыха на курортах с 10,5 до 8,4 дней, при этом удельные расходы туриста на отдых сократились на 60%. Причина этому – удешевление услуг туристического сектора относительно других товаров и услуг. Здесь просматривается закон рынка, где рост предложения опережает спрос на данное предложение. Поэтому потребительская стоимость услуги туризма сократилась в 2,4 раза в сравнении с 2005 годом. Туристские услуги стали гораздо доступнее. Например, во время подготовки к Сочинской олимпиаде 2014 года было оборудовано более 35 тысяч койко-мест, а увеличение числа мест проживания ведет к уменьшению стоимости проживания на этом курорте, а также и на всем побережье Черного моря.

Для подтверждения выше приведенных выводов рассмотрим соотношение средней и среднекраевой заработной платы в туристско-рекреационном секторе: по данным на 2005 год зарплата составила 115% от среднекраевого уровня; с годами соотношение стабильно снижалось, в 2015 году заработная плата составила 81%; в 2017 году в связи с подготовкой к олимпиаде в Сочи зарплата составила 89% от среднекраевого уровня, немного улучшив ситуацию.

Из-за понижения реальной стоимости туристских услуг произошло падение прибыльности от продаж. В среднем по отрасли заработная плата возросла с 30% до 50% (в 1,67 раз), однако, оплата труда в сфере туризма существенно понизилась в сравнении со среднекраевым уровнем, а,

следовательно, стала терять свою привлекательность (по опросам занятых в туристско-рекреационном комплексе работников и студентов, обучающихся на специальностях сервиса).

Характеристика ряда ТРК, развертываемых в Республике Крым, представлена в ПРИЛОЖЕНИИ А.

Анализируемая динамика изменения количественных показателей туристского рынка в допандемические годы представлена в таблице 2.3 и на рисунке 2.3

Таблица 2.3. Изменение числа мест размещения в ТРК

Организации Года	1990	1995	2000	2011	2012	2013	2015	2016	2018	2019
Специализированные, Всего	1299	853	74	760	754	787	796	766	762	748
Санатории	297	264	288	301	326	340	341	340	354	350
Профилактории	188	136	107	107	99	96	93	94	90	86
Базы отдыха	387	260	228	227	234	243	232	238	226	227
Турбазы	225	90	41	32	29	27	38	25	26	23

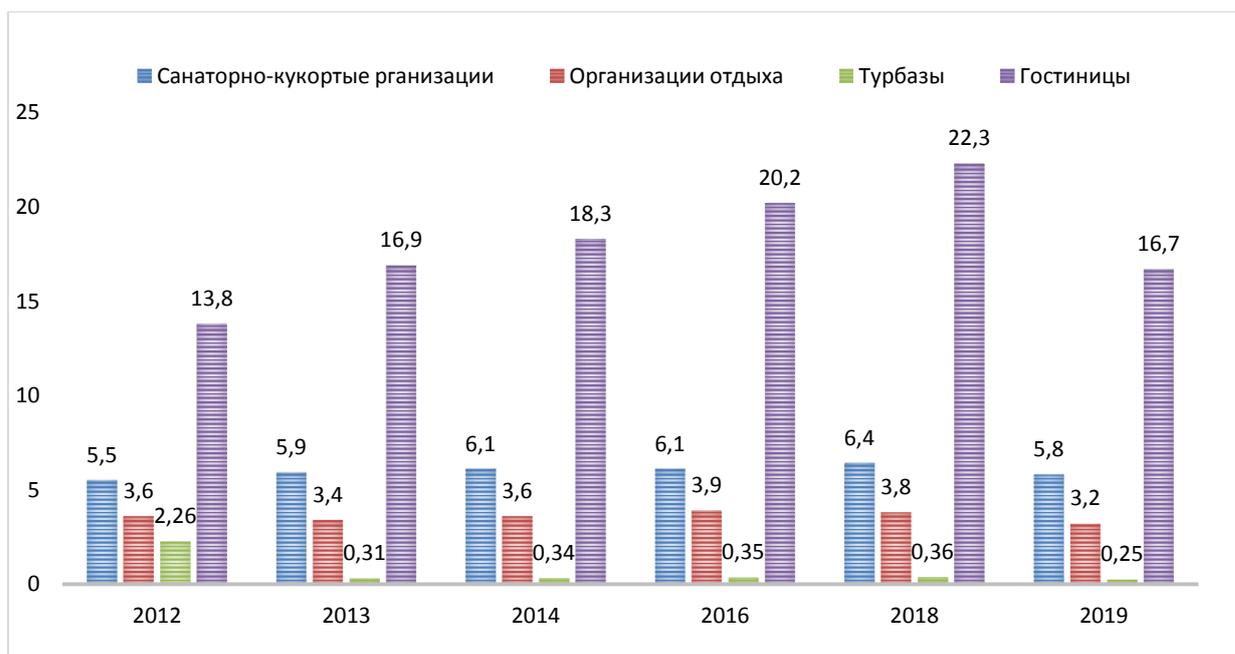


Рисунок 2.3. Динамика числа гостей в ТРК

Приведенный в таблице 2.3 и на рисунке 2.3 ряд показателей могут охарактеризовать выявленный на рынке туристских услуг процесс стабилизации следующим образом:

- Стабильность объемов финансирования социального страхования из бюджета и их гибкость.
- Предприятия стали больше покупать путевок.
- Неизменность объемов добровольного медицинского страхования.
- Изменения в структуре туризма согласно его специфики и предоставляемых услуг (на морских курортах проявления сезонности стали более яркими – (см. рисунки 2.4 и 2.5)).

Сравнительная оценка факторов развития туристских регионов юга России представлена на лепестковых диаграммах в ПРИЛОЖЕНИИ Г.

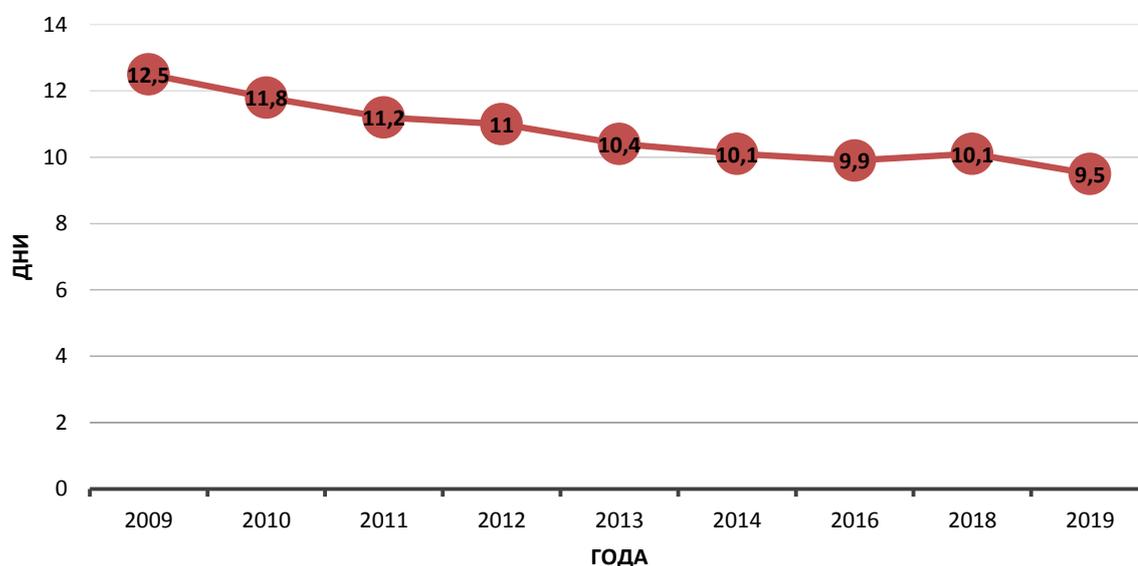


Рисунок 2.4. Средняя продолжительность пребывания в г. Сочи

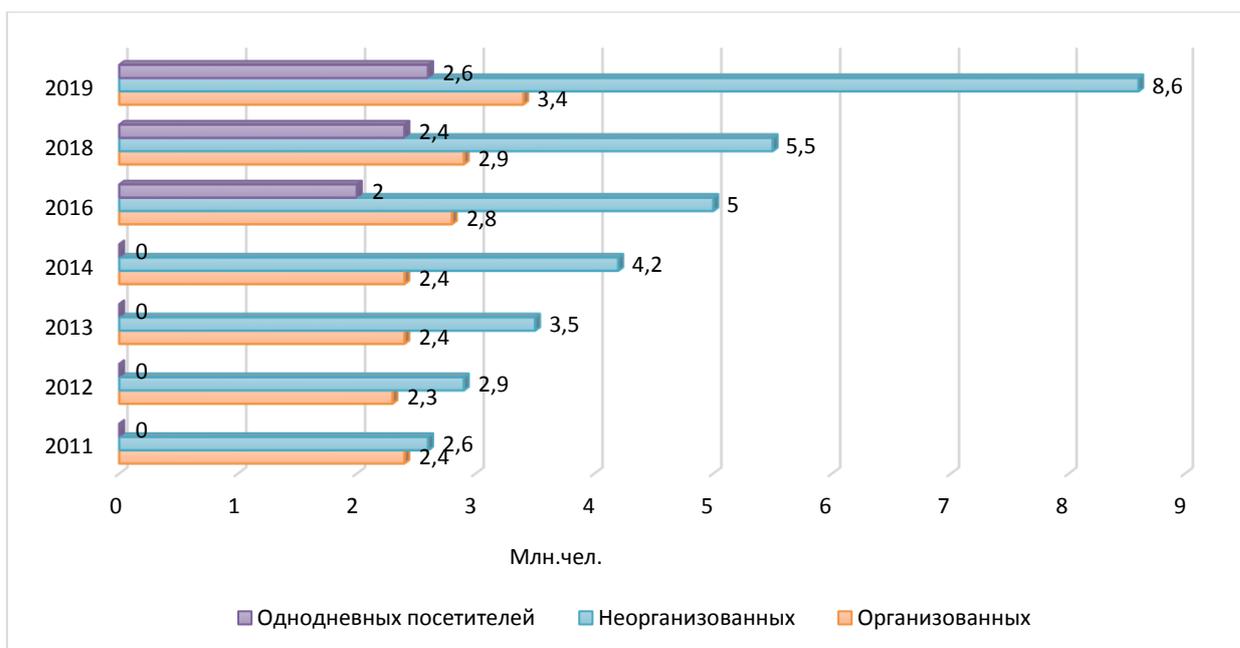


Рисунок 2.5. Динамика количества отдыхающих в Краснодарском крае

Гостиничный сектор развивался и приносил доход быстрее и лучше санаторно-курортного сектора (рисунок 2.6).

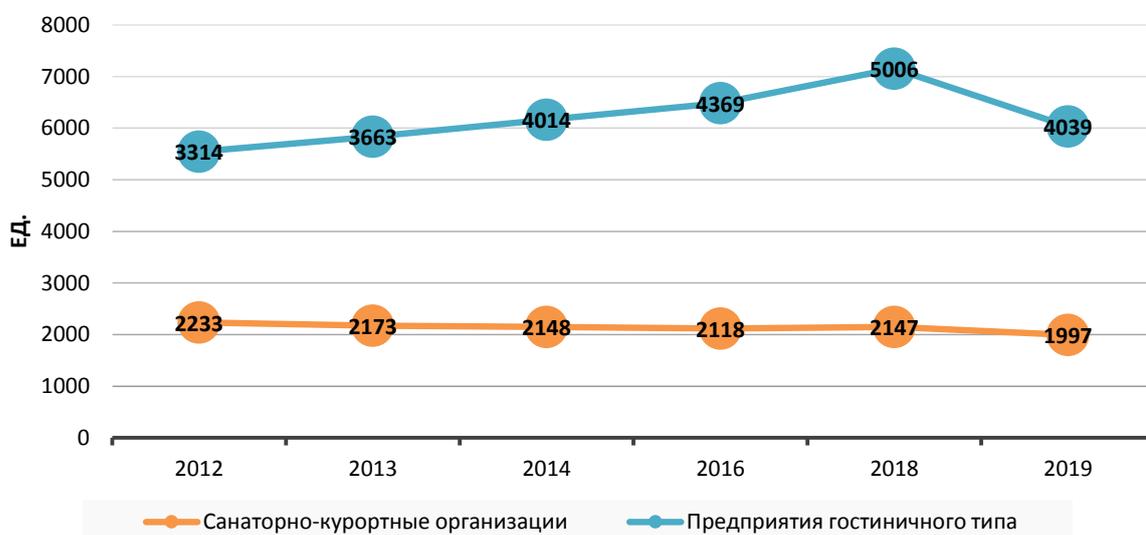


Рисунок 2.6. Динамика числа коллективных средств размещения в РФ

Данная тенденция связана с тем, что при сокращении государственной поддержки санаторно-курортного комплекса, гостиничные предприятия стали экономически эффективнее. Показатели рентабельности гостиниц выше, чем у санаториев (рисунок 2.7).



Рисунок 2.7. Динамика годовой рентабельности

Гостиницы повысили свою экономическую эффективность также за счет снижения стоимости койко-дня по сравнению с санаториями. Тем самым они снизили уровень издержек. Санатории, в свою очередь, не могут компенсировать свои большие издержки за счет повышения уровня цен путевок из-за конкуренции в стране и за рубежом (рисунок 2.8).

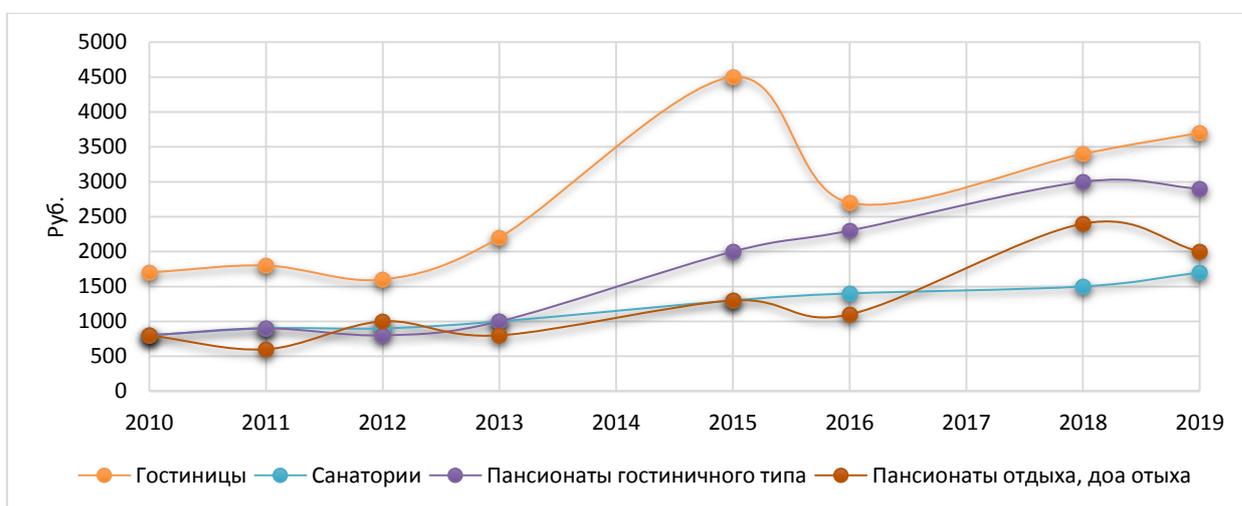


Рисунок 2.8. Стоимость календарного дня проживания в г. Сочи.

Если обратиться к практике реализации туристских услуг соседнего с Краснодарским краем региона – Республики Крым, то можно сделать вывод, что развитие направлений туристской деятельности на полуострове

способствует увеличению доходов регионального бюджета. Туризм не является основным источником доходов и прямые доходы от туристической отрасли составляют около 7–8% от всех сборов в бюджет Республики Крым. При подсчете учитывают только налоговые поступления по кодам от гостиничной или туристической деятельности. При этом туризм и связанные с ним отрасли приносят примерно 25% валового дохода. Стоит отметить, что за кризисный 2020 год Крым – это единственный регион России, который показал рост.

Согласно социальному исследованию, проведенному Министерством курортов и туризма Республики Крым в 2018 году⁹⁶, туристы тратили от 48 тыс. руб до 90 тыс. руб во время своего пребывания. За последние годы наблюдается стабильный рост прямых доходов от туристической деятельности, этому способствует реализация инвестиционных проектов развития Республики, а также конкурентные цены на отдых в регионе. УФНС по Республике Крым отмечает, что прямые доходы составили более 3,5 млрд рублей за 9 месяцев 2021 года (рисунок 2.9)⁹⁷, а по оценкам экспертов^{98 99 100} мультипликативный эффект в виде налоговых поступлений в бюджет Крыма от смежных с туризмом отраслей совокупно составляет 25-30%.

⁹⁶ Правительство Республики Крым. Официальный сайт. Министерством курортов и туризма. Республики Крым. Код доступа: <https://mtur.rk.gov.ru/ru/index> (дата обращения 15.11.2021).

⁹⁷ФНС официальный сайт. 91 Республика Крым. Код доступа: https://www.nalog.gov.ru/rn91/news/activities_fts/9698426/ (дата обращения 16.11.2021)

⁹⁸ World Commission in Environment and Development, Our Common Future (WCED) (The Brundtland Report). – Oxford University Press, 1987. – P. 9, 46 The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2015).

⁹⁹ Индекс развития инфраструктуры регионов России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://infraoneresearch.ru/index_id/2020_regions

¹⁰⁰ Официальный сайт Группы «Эксперт» – URL: <http://expert.ru/>.

Доходы от туристической сферы по годам

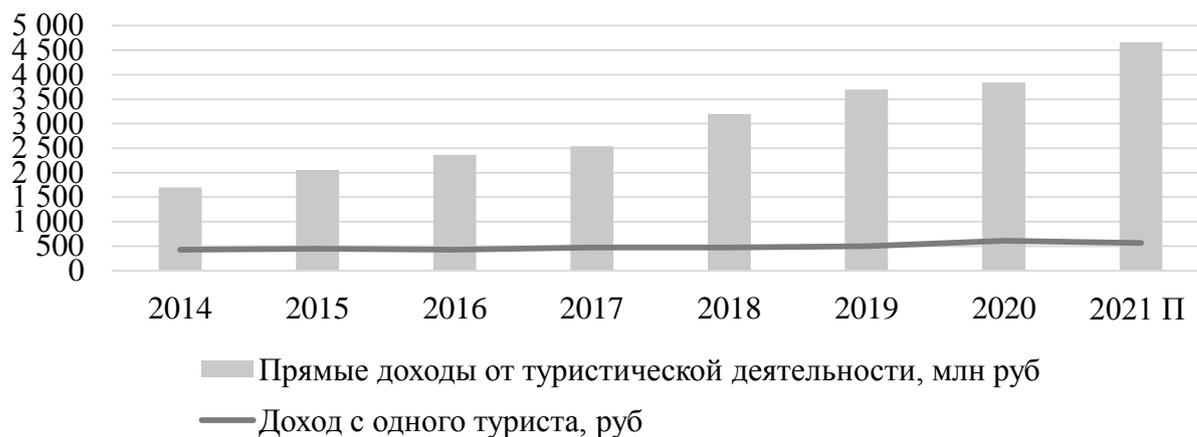


Рисунок 2.9 – Прямые доходы туристической отрасли Республики Крым по годам. Источник¹⁰¹

Анализируя темпы роста количества отдыхающих в Крыму за период с 2014 по 2021 года, к 2025 году можно ожидать порядка 9,2 млн гостей региона (рисунок 2.10). Прогнозные данные были определены используя линию тренда с максимальным коэффициентом детерминации.

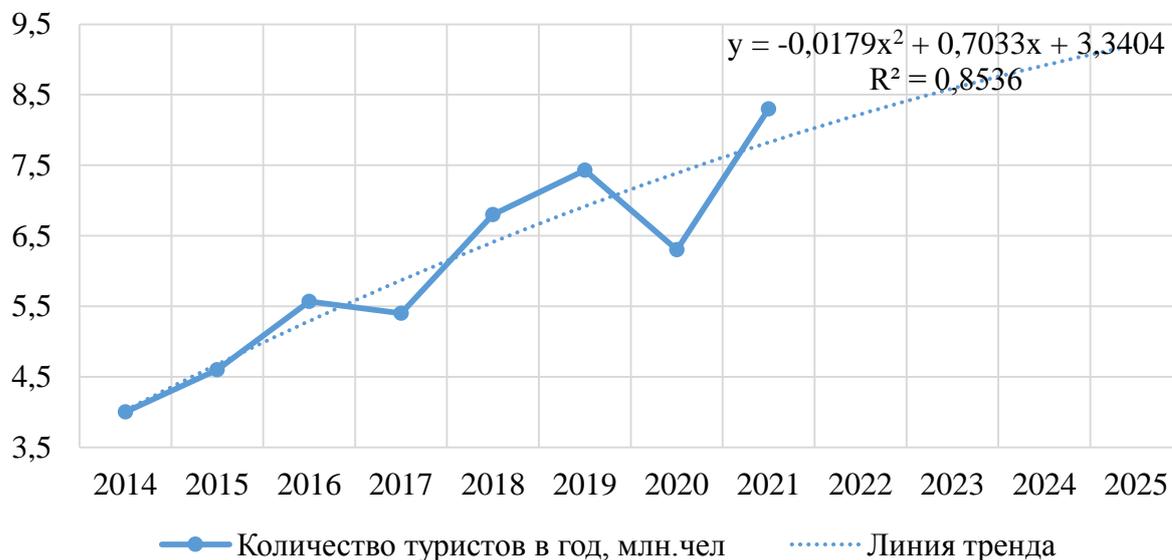


Рисунок 2.10 – Количество туристов в Республике Крым по годам
Источник:¹⁰²

¹⁰¹ Правительство Республики Крым. Официальный сайт. Министерством курортов и туризма. Республики Крым. Код доступа: <https://mtur.rk.gov.ru/ru/index> (дата обращения 15.11.2021).

¹⁰² Правительство Республики Крым. Официальный сайт. Министерством курортов и туризма. Республики Крым. Код доступа: <https://mtur.rk.gov.ru/ru/index> (дата обращения 15.11.2021).

Виды туризма в Крыму и перспективные точки роста отрасли туризма и гостеприимства в Крыму представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Д.

С момента вхождения Крыма в состав России коэффициент прироста прямых доходов в среднем составляет 1,15. На основе полученных данных прямые доходы от гостиничной и туристской деятельности в Республике Крым в 2025 году будут составлять около 8 162 млн рублей (таблица 2.4), а доходы бюджета от связанных с туризмом отраслей достигнут 17 345 млн рублей.

Таблица 2.4 – Фактические и прогнозные прямые доходы от туристской отрасли в Республике Крым по годам

Год	Количество туристов, млн человек в год	Прямые доходы от туристической деятельности, млн руб.	Коэффициент прироста
2014	4,00	1 700,00	
2015	4,60	2 055,10	1,21
2016	5,57	2 362,87	1,15
2017	5,40	2 538,40	1,07
2018	6,80	3 200,00	1,26
2019	7,43	3 700,00	1,16
2020	6,30	3 842,00	1,04
2021 П	8,30	4 666,67	1,15
2022 П	8,22	5 366,67	1,15
2023 П	8,58	6 171,67	1,15
2024 П	8,91	7 097,42	1,15
2025 П	9,20	8 162,03	1,15

В настоящее время создаются благоприятные условия для ведения бизнеса на полуострове и при успешной реализации инвестиционных проектов в рамках программ социально-экономического развития Крыма можно ожидать ещё больших темпов роста доходов, а также рост доходов организаций и жителей региона.

Сегодня с учетом политической ситуации, сложившейся в стране (пандемия - сложность с выездом за границу, санкции, выдвинутые против Российской Федерации, и проч.) туристский сектор Краснодарского края переживает подъем и оживление. Предполагается, что вырученные средства от оказания туруслуг пойдут на развитие инфраструктуры края, внедрение инновационных технологий, переподготовку персонала, а также перевооружение основных фондов. В таком случае Краснодарский край сделается конкурентоспособным и займет высокое место на мировом туристском рынке.

Таким образом, если говорить про региональный уровень развития экономики, то власти региона должны уделять серьезное внимание развитию сферы туризма. Для информации: по статистике доля туризма в ВРП Красноярского края составляет 0,7%. Если сравнить с прочими регионами, то, к примеру, в Алтайском крае этот показатель – 1,36%, в Республике Карелия – 4%, в Калужской области – 2,4% и т.д.

В связи с пандемической ситуацией в стране и в мире практически все регионы в РФ имеют существенные резервы для роста ВРП за счет составляющей вклада внутреннего туризма. То есть процесс развития туристской сферы может быть выбран в качестве экономического «амортизатора» в регионе и в макрорегионе.

При формировании программы активизации предпринимательской деятельности в сфере внутреннего туризма в регионе рекомендуется на начальном этапе определить систему факторов, влияющих на сферу регионального туризма. Результатом проведенной оценки на практике становится подробное исследование факторов окружающей среды, туристской инфраструктуры, с уточнением степени влияния каждого из факторов на развитие сферы туризма в регионе (рисунок 2.11).

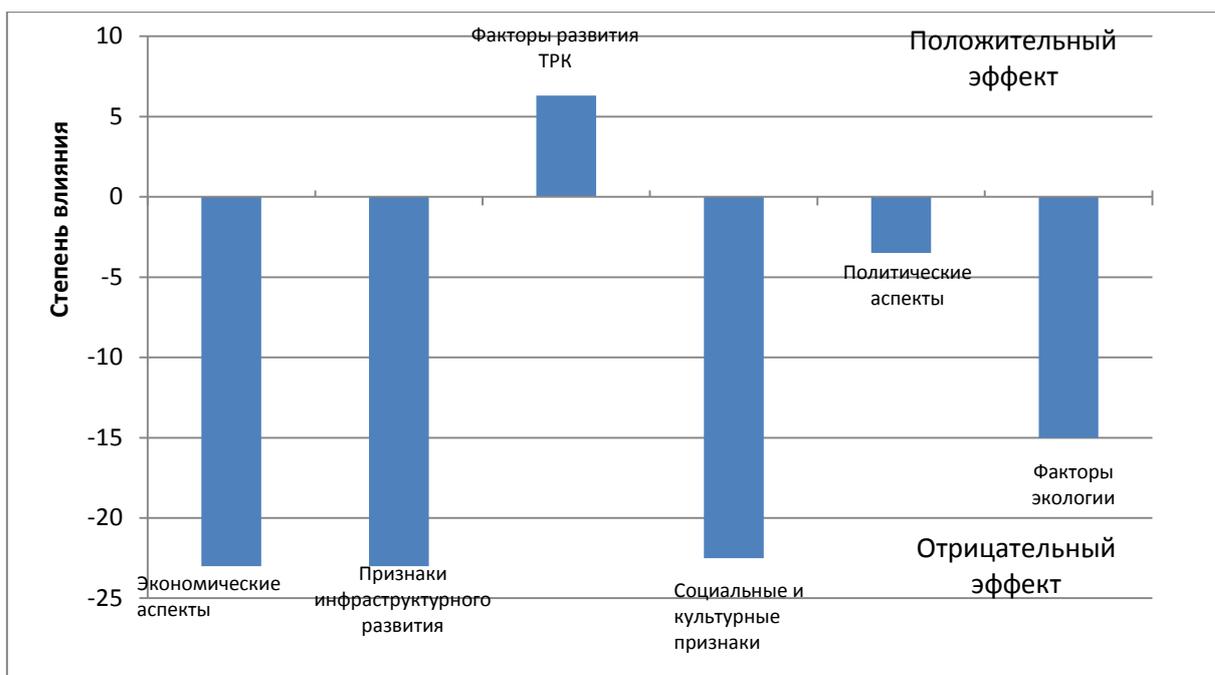


Рисунок 2.11 - Степень влияния каждого из факторов на развитие сферы туризма на примере Красноярского края

На следующем этапе следует провести анализ имеющихся ресурсов региона, сильных и слабых сторон, и рекреационных возможностей туристско-рекреационного комплекса.

После того как определены сильные и слабые стороны рекреационных возможностей региона, важно обозначить приоритетные направления туризма, которые могут быть связаны с:

- природными ресурсами (созданными природой);
- антропогенными ресурсами (созданными руками человека);
- комбинированными ресурсами.

Используя приведенную классификацию формируется система направлений развития рынка туристских услуг, что приведено ниже на примере Красноярского края (рисунок 2.12).



Рисунок 2.12 - Система направлений развития рынка туристских услуг на примере Красноярского края

В результате проведенных оценок на третьем этапе формируется карта STEP анализа (анализа, проведенного методом установления экспертных оценок каждому фактору по принципу значимости для исследуемого объекта).

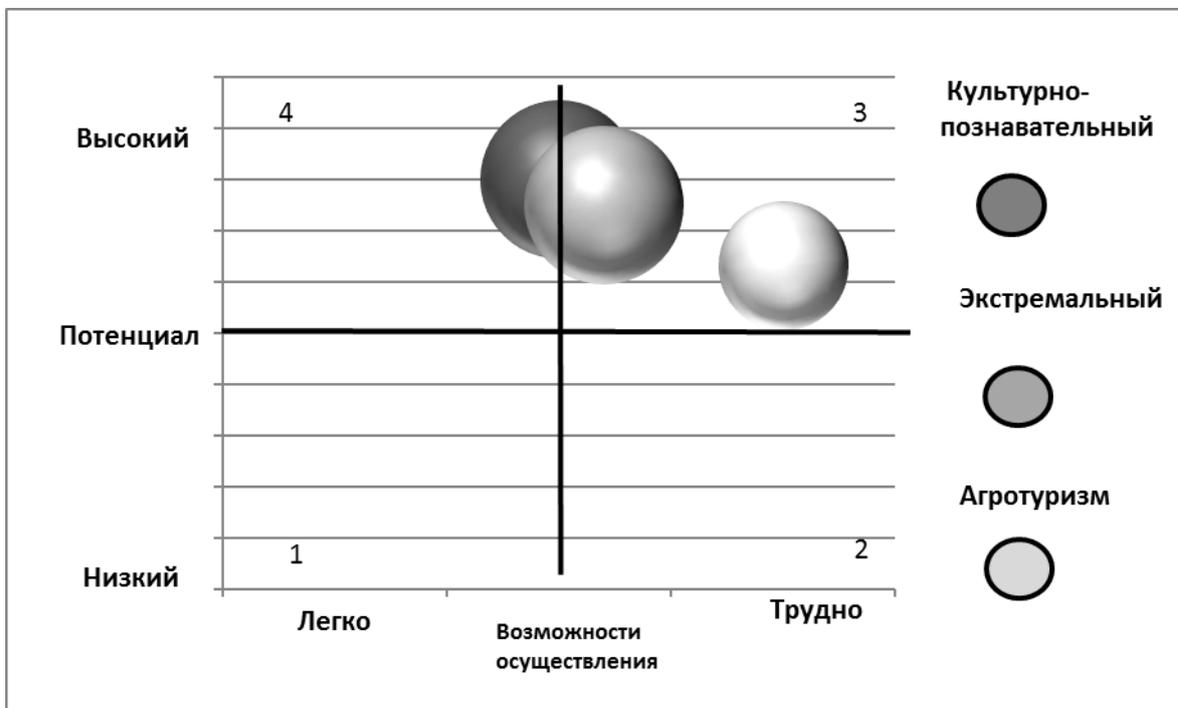


Рисунок 2.13 - Приоритетные направления в туризме

Карта, приведенная на рисунке 2.13, читается следующим образом: культурно-познавательное направление туризма охватывает и 4, и 3 зоны. Следовательно, для того чтобы увеличить процент успеха (попадание в 4 зону) необходимо привлечь достаточное средств для ремонта музеев и строительства гостиниц. Активные направления туризма (например, экстремальные виды спорта) находятся в основном в 3-ей зоне по причине того, что в регионе существует очень высокая конкуренция в данной сфере. Для перехода в 4 зону нужно предоставить развернутый ассортимент видов досуга по данному направлению и эффективный маркетинг. Агротуризм находится в 3 зоне и его потенциал ниже остальных направлений, так как у региона нет опыта в этом виде туризма.

На четвертом этапе необходимо выявить факторы социально-экономической эффективности, которые могут появиться в результате развития отрасли (таблица 2.5).

Таблица 2.5. Факторы социально-экономической эффективности

Социальная сфера	Экономическая сфера
<ul style="list-style-type: none"> • Создание новых рабочих мест • Усовершенствование инфраструктуры; • Снижение миграции; • Повышение качества мед. услуг; • Рост уровня квалификации кадров; • Улучшение внешнего облика района. 	<ul style="list-style-type: none"> • Увеличение местного бюджета; • Привлечение инвестиций; • Рост доходов связанных отраслей; • Развитие социальной инфраструктуры.

В результате был рассчитан обобщающий показатель эффективности, который равен 65,5% для Партизанского района Красноярского края.

Несмотря на то, что государство на федеральном и региональном уровнях старается оказывать поддержку процессу развития туристской отрасли, данная сфера пока остается на недостаточно высоком уровне развития в Красноярском крае и требует инвестиционных рискованных вложений. Развивающаяся внутренняя конкуренция в стране заставляет регионы вступать в конкурентную борьбу за туриста и быстро адаптироваться к меняющимся условиям. Потому последним этапом анализа является определение сопутствующих рисков.

Ниже перечислены возможные риски предпринимательских структур в туристской сфере:

- Зависимость от погоды;
- Рост уровня цен;
- Ужесточение налоговой политики;
- Гонка за прибылью может привести к потере самобытности территории;

- Сокращение государственной поддержки (регион будет обеспечиваться за счет прибыли от развития туристской сферы);
- Рост внутрирегиональной конкуренции;
- Миграционный отток;
- Нехватка трудовых ресурсов с соответствующей квалификацией;
- Возрастание нестабильности экологической обстановки вследствие вмешательства человека и активизации ряда стихийных проявлений климата;
- Проблема с утилизацией отходов.

Усредненный показатель вероятности проявления всех рисков в совокупности составляет около 48,8%^{103 104 105}.

После проделанного анализа ТОП-менеджменту предпринимательских структур, оказывающих услуги на туристском рынке, на пятом этапе необходимо сформировать карту принятия решений относительно альтернативных вариантов развития бизнес-процессов (рисунок 2.14).

¹⁰³ Тимошенко, Д. С. Формирование технологии продвижения туристских услуг на региональном уровне : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тимошенко Диана Сергеевна. – Москва. - 2013. – 24 с.

¹⁰⁴ Федеральное агентство по туризму [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/>

¹⁰⁵ Фирсова С.А. Классификация малых предприятий технологического профиля в целях мониторинга их деятельности. Социология науки и технологий, 2010, т.1, вып. 2. Научная библиотека КиберЛенинка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-malyh-predpriyatiy-technologicheskogo-profilya-v-tselyah-monitoringa-ih-deyatelnosti#ixzz2i5TraH7m>

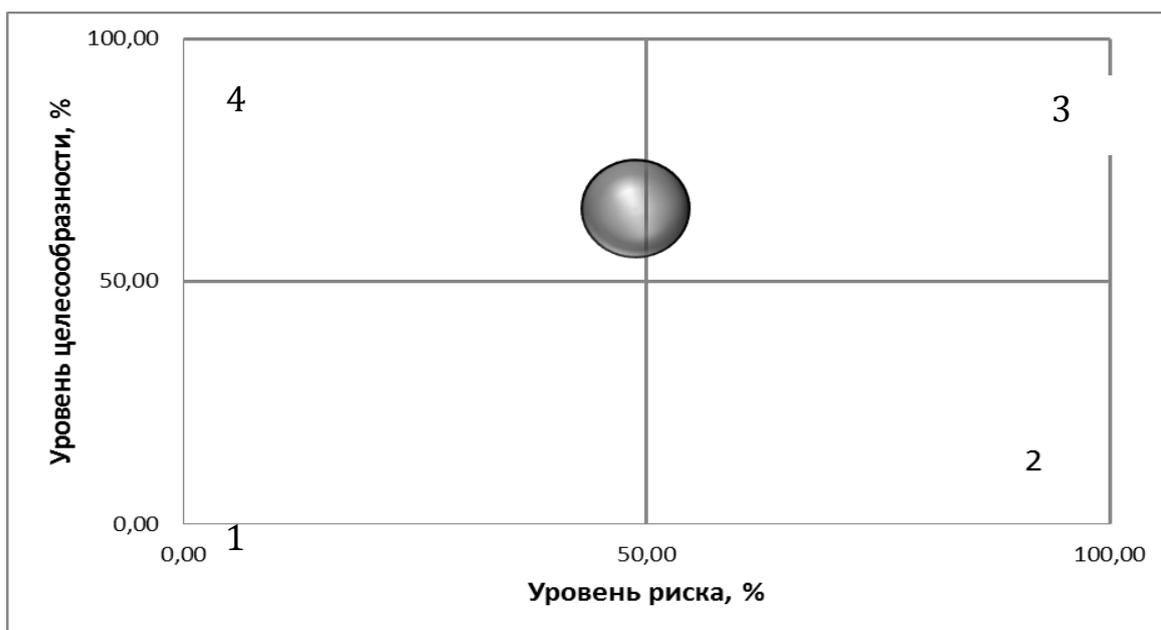


Рисунок 2.14 - Карта условий принятия решений

Отметим, что приведенный выше подход к формированию управленческих решений в предпринимательской структуре, функционирующей на рынке туристских услуг, позволяет оценить, в том числе, и рекреационный потенциал региона, так как полученная на первых четырех этапах информация может быть в дальнейшем использована региональными властями для разработки стратегии активизации предпринимательства в туризме.

При оценке перспектив развития туристской индустрии в отдельном регионе, помимо экспертных подходов, можно принимать во внимание различные факторы и оценочные индексы. Одним из самых авторитетных оценочных индексов является индекс развития человеческого потенциала (ИРПЧ). До 2013 года (ИЧР). ИРПЧ первый раз был опубликован в 1990 году разработчиком Махбубомуль-Хаком, пакистанским экономистом; при разработке данного показателя автор опирался на работы индийского экономиста Амартия Сена¹⁰⁶. Заказчиком публикаций индекса является

¹⁰⁶ulHaq 1995; Sen 1985a, 1999, 2009b; Jolly, Emmerij, and Weiss 2009; Fukuda-Parr 2003; Rawls 1971

Организация Объединённых Наций. При расчете указанного индекса используются такие показатели как:

- показатель долголетия (оценка продолжительности жизни населения);
- уровень грамотности населения (зависит от времени, затрачиваемого на обучения относительно всей жизни);
- уровень жизни (ключевую роль играет покупательская способность).

При расчете последнего показателя используется ВВП относительно двух денежных единиц (сравнение проходит с долларом США). Конечное значение ИРПЧ варьируется между 0 и 1. Градация индексов строится по принципу:

<0,5 – низкий уровень развития населения

0,5 – 0,8 – средний уровень развития

> 0,8 – высокий уровень развития населения

Если в качестве примера рассмотреть статистику Краснодарского Края и провести оценку по вышеуказанному индексу данного наиболее популярного российского туристского региона, то ретроспективный анализ данных статистики Краснодарского Края показывает следующие результаты. В начале 2000 г. Краснодарский Край находился на 18 месте, в последующие годы место в рейтинге значительно упало до 27 из-за снижения показателя долголетия и образования по сравнению с конкурентами. Но уже к 2010 году регион закрепился на 19 месте (РФ).

Однако существуют некоторые проблемы расчета показателей для отдельных хозяйствующих субъектов. Приведем наиболее существенные из них:

- Сложность вычисления заключается в определении долголетия населения в отдельных округах, поэтому применяется статистика всего края.

- Уровень образования не всегда реально отражает уровень образования населения. Примерами чаще всего выступают крупные города, такие как Новороссийск, Сочи, Краснодар, так как там находятся образовательные учреждения, в которых учатся приезжие.

- Требуется ввод нового показателя (более точного) для оценки реального дохода населения. Сейчас для такой оценки используется средняя заработная плата в месяц относительно уровня прожиточного минимума по всей РФ.

При расчете всех показателей каждого округа Краснодарского края была составлена таблица, где всех хозяйствующих субъектов были выделены на четыре группы по уровню развитию ЧП.

Самыми развитыми по Краснодарскому краю являются города Сочи, Новороссийск, и административный центр Краснодар. Указанные выше колебания напрямую говорят о неравномерности развития территорий Краснодарского края.

В результате можно отследить такие проблемы как:

- увеличение среднего возраста населения;
- низкая доходность на душу населения (из-за преобладания сельского хозяйства);
- низкая квалификация рабочих (преимущественно в аграрном бизнесе);
- сезонность, зависимость от климатических условий;
- высокая конкуренция в погоне за ресурсами;
- низкий уровень образования;
- недостаток медицинского обслуживания.

При разработке региональной стратегии активизации предпринимательства в туризме на первом этапе выявляются факторы внешней и внутренней региональной среды, которые могут как

отрицательно, так и положительно влиять на туристское развитие; после этого реализуются следующие этапы:

- оценка потенциала региона для развития направлений туризма;
- выявление социальных и экономических эффектов;
- определение рисков, связанных с реализацией стратегии развития туризма;
- выявление необходимых нюансов, которые могут возникнуть в процессе формирования стратегии.

2.3. Концептуальный подход к повышению конкурентоспособности предпринимательских структур посредством создания стратегических альянсов и кластеров

С учетом современных требований сфера туризма становится организатором изучения и применения самых современных технологий, непрерывно открывая и применяя новые способы увеличения качества и выбора туристских услуг. Туризм стал таким видом экономической деятельности, который при взаимодействии с остальными отраслями народного хозяйства, положительно влияет на их экономическое развитие.

Туризм также можно отнести к общественному явлению, показывая желание людей познать историческое и культурное наследие разных стран и народов, а также облагораживание окружающей среды. В туристической сфере постоянно вводятся инновации технологического и прогрессивного характера. Создание новых векторов развития рынка туристских услуг, разработка и внедрение инноваций представляют прогрессивный и практический научный интерес.

Одними из аспектов экономических и организационных мер в процедуре разработки прогрессивных направлений развития рынков туристских услуг выступают: повышение финансовой независимости и обязанностей хозяйствующих субъектов в процессе структурных и административных реформ; повышение степени ответственности

региональных, областных и федеральных инстанций управления по принятию и реализации основополагающих комплексных программ финансового и общественного развития туристских областей; результативное применение всех типов ресурсов; переход на международный уровень благодаря разработке и внедрению в эксплуатацию новейших видов туристских услуг.

Анализ зарубежного опыта в туристской сфере показывает, что самыми развитыми странами в области выездного международного туризма являются страны с высокой степенью конвертируемости «местной» валюты, так как население будет в этой ситуации расходовать и внутренние доходы (например, заработную плату), и доходы от экспортных операций¹⁰⁷.

К примеру, любой житель Европы получающий заработную плату в Евро тратит на свои путешествия как внешний, так и внутренний доход. Отследить потенциал развития тех стран, которые используют свободно конвертируемые валюты возможно при помощи макроэкономических показателей, входящие в состав формулы (2.1):

$$P = E + G - I \quad (2.1), \text{ где}$$

P – потенциально возможная выручка от международного туризма, млн. руб;

E – показатель экспорта на единицу населения/год, млн. руб;

G – удельный показатель ВВП на единицу населения/год, млн. руб;

I – удельный показатель импорта на единицу населения/год, млн. руб.

Уровень конвертируемости валюты внутри страны показывает уровень развития индустрии туризма: так, конвертируемость китайского

¹⁰⁷Бездудная А.Г., Пашина М.А. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта//Проблемы современной экономики. 2018. № 4 (68). С. 254-257.

юаня в странах АТР определенно демонстрирует стремительное развитие туризма в данном макрорегионе. Ситуация повторяется и в Европе: во всех странах, не состоящих в Евросоюзе (Швеция, Дания, Норвегия, Швейцария) национальная валюта свободно обменивается в других странах их макрорегиона. То же повторяется в Канаде и США. А валюта Австралии имеет свободную конвертируемость в Сингапуре, Индонезии, Таиланде. Актуальна эта тема и в РФ: развитие российского туризма, если судить о конвертируемости российской валюты, идет в сторону стран Прибалтики, Абхазии, Украины.

Неконвертируемость государственной денежной единицы в соответствии с этим не дает возможности населению напрямую тратить получаемый доход с целью совершения международных туристских путешествий, что существенно сдерживает развитие выездного туризма и повышает объем денежных сбережений жителей страны, усиливая возможности эмиграционного международного туризма¹⁰⁸.

Формула (2.2) показывает, что государство, которое занимается по большей части вывозом продукции и в незначительной степени зависит от ввоза импорта, имеет большие перспективы для роста отрасли туризма.

$$P = E - I, \quad (2.2),$$

где

P – потенциал развития выездного международного туризма;

E – вывоз продукции из страны на одного человека в год

I – ввоз продукции из страны на одного человека в год.

В первую очередь, это касается стран, ориентированных на экспортную экономику: Китай, Южная Корея. То же справедливо для стран-экспортеров нефти, таких как: ОАЭ, Кувейт, Бахрейн, Саудовская Аравия.

¹⁰⁸Бездудная А.Г., Пашина М.А. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта// Проблемы современной экономики. 2018. № 4 (68). С. 254-257.

В этот список еще можно включить: Алжир, Нигерия, ЮАР, Сальвадор, Бразилия, Венесуэла, Россия и Чехия¹⁰⁹.

Обобщая полученные результаты, а также показатели вывоза продукции, на основе полученных результатов можно составить таблицу 2.6. В данной таблице можно отследить некую тенденцию в допандемическом мире: Европа, которая является лидером туристского направления, несколько проигрывает Америке, из-за большей доли этой страны в мировом экспорте.

Таблица 2.6. Показатели Европы и других макрорегионов мира по обороту средств в индустрии туризма

Регион	Вывоз в 2019 году, млрд. долларов США	Доля на мировом туристском рынке в 2019 году, %	Показатель конкурентно-способности туристского производства
Европа	2213,8	52,1	1,25
Америка	845,9	27,3	1,72
Азиатско-Тихоокеанский регион	1198	15,6	0,71
Остальные страны	1095	5	0,24

В источниках, указанных в ПРИЛОЖЕНИИ Е, приводятся данные по оценке уровня конкурентоспособности туристских направлений выездного туризма граждан России (таблица 2.7):

Таблица 2.7 – Показатели уровня конкурентоспособности туристских направлений выездного туризма граждан России (2019 год)

№	Туристское направление	Уровень конкурентоспособности,
1	АРЕ	74,2
2	Турецкая Республика	16,3
3	Патайя, о. Пхутет - Таиланд	12,7

¹⁰⁹ Там же

4	КНР	2,8
5	Финляндия	2,2
6	Болгария	2,0
7	Хорватия	1,14
8	Чехия	0,84
9	Латвия	0,72
10	Италия	0,65
11	Франция	0,32
12	ФРГ	0,21

По результатам анализа данных, приведенных в таблице 2.7, лидером становится Египет, уровень конкурентоспособности которого в несколько раз превосходит второе место-Турцию. Возможными причинами, данного разрыва могут быть:

- более высокий уровень жизни в Турции по сравнению с Египтом (как следствие: уровень цен за оказываемые туристские услуги более высок для туристов);
- отсутствие сезонности в Египте - туристические потоки формируются в течение всего календарного года¹¹⁰.

Часто проблемы политического характера страны ухудшают показатели конкурентоспособности туристского региона, так произошло в 2011 году в Египте. У лидеров данной таблицы присутствует безвизовый въезд, а также отсутствуют ограничения на чартерные рейсы из России. Разрыв между третьей и четвертой строчкой обуславливается географически невыгодным положением Тайланда. Показатель конкурентоспособности также высок в таких странах Европы как: Польша, Литва, Финляндия. Хотя

¹¹⁰Бездудная А.Г., Пашина М.А. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта//Проблемы современной экономики. 2018. № 4 (68). С. 254-257.

такие направления, как Венгрия и Чехия, популярные во всем мире, у российских граждан несколько проигрывают¹¹¹.

Один из актуальных вопросов управления коммерческой деятельностью предприятия – вопрос о целесообразности применения стратегического подхода в данной области.

Принципы эффективного управления коммерческой деятельностью для предпринимательских структур представлены на рисунке 2.15.



Рисунок 2.15 – Компоненты эффективности управления коммерческой деятельностью

Для повышения эффективности работы коммерческой службы туристского предприятия рассмотрим концепцию управления как систему взглядов на управление коммерческими процессами с учётом: современных методов стратегического управления, основанных на знаниях предприятия; усиления конкурентных преимуществ предприятия на рынке; возможности

¹¹¹Бездудная А.Г., Пашина М.А. К вопросу о направлениях развития индустрии туризма как фактора формирования синергетического эффекта//Проблемы современной экономики. 2018. № 4 (68). С. 254-257.

использовать внутриотраслевую интеграцию с целью разработки и выпуска туристского продукта (рисунок 2.16)

Концепция стратегического управления коммерческой деятельностью

Цели: - Реализация миссии предприятия через удовлетворение потребностей населения в туристических продуктах

- Получение прибыли за счёт непрерывного совершенствования коммерческой деятельности.

Объекты управления:

- Система материально-технического обеспечения производства туристского продукта;
- Система сбыта готового продукта;
- Система обеспечения конкурентоспособности выпускаемого продукта;
- Информационные системы предприятия;
- Интеллектуальный потенциал коммерческого отдела.

Направления реализации:

- Развитие долговременных коммерческих связей с поставщиками гостиничных, логистических услуг, общественного питания, необходимого оборудования и новых технологий оказания услуг;
- Коммерческая логистика;
- Сбытовые стратегии для конкретных рынков;
- Формирование товаропроводящей сети и развитие фирменной торговли туристскими продуктами;
- Ценовая стратегия;
- Товарная стратегия;
- Внедрение инновационных технологий создания и реализации туристского продукта и выпуск конкурентоспособного продукта;
- Международная сертификация продукта;
- Внедрение современных информационных технологий, применяемых в коммерческой деятельности;
- Формирование банка коммерческой информации;
- Повышение компетентности работников коммерческой службы в области стратегического управления;
 - Повышение ответственности руководящих работников за принятие управленческих решений.

Рисунок 2.16 – Основа стратегического управления коммерческой деятельностью предприятия туристского рынка

Одним из способов повышения уровня платежеспособности предприятия является оптимизация дебиторской и кредиторской задолженности. Она осуществляется через выбор оптимальных вариантов и сроков уплаты задолженности. При этом в структуру коммерческой деятельности входит большое количество элементов (рисунок 2.17).

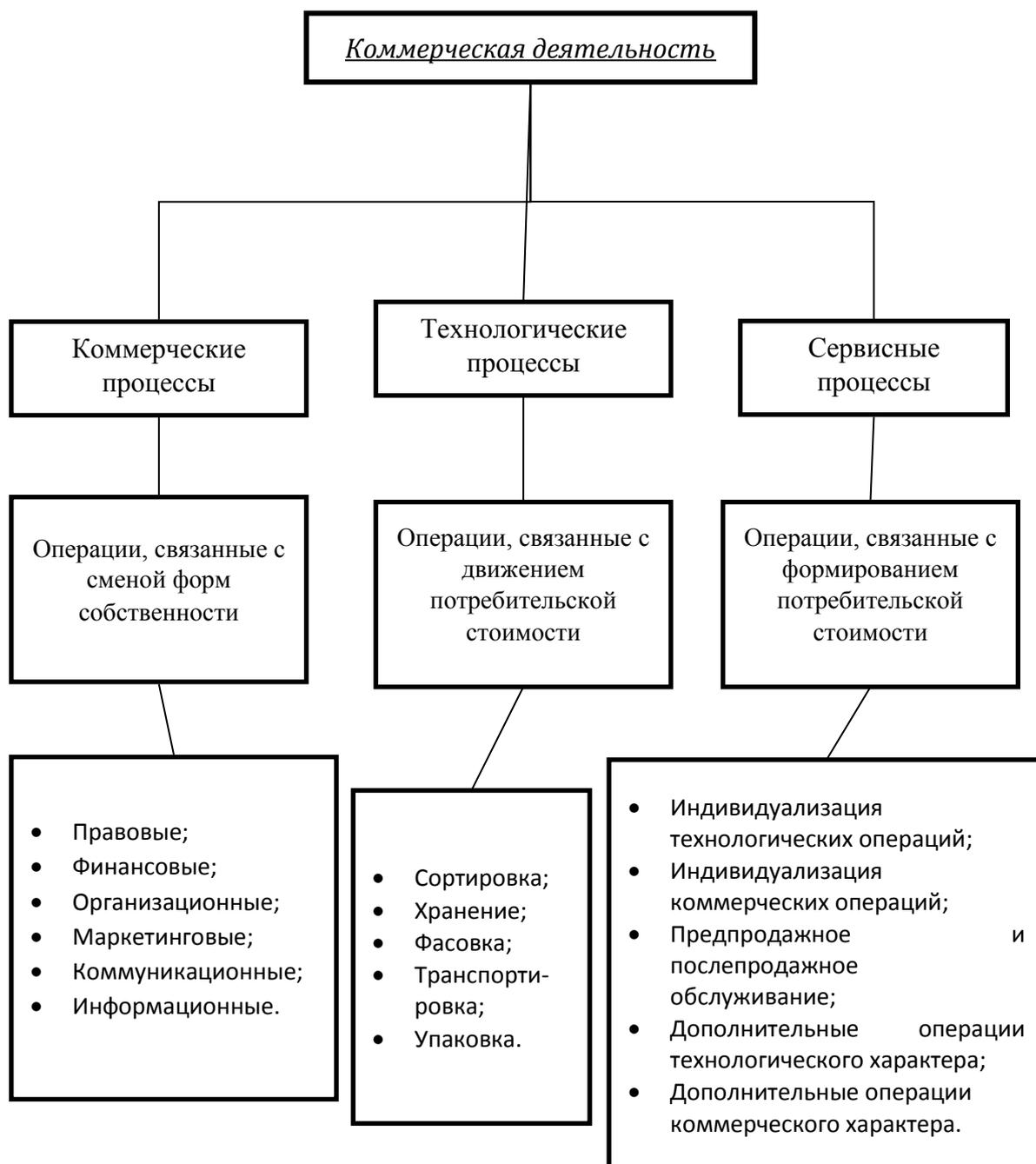


Рисунок 2.17 – Составляющие коммерческой деятельности

Процесс коммерческой деятельности в предпринимательских структурах туристского бизнеса имеет определенную специфику: основными элементами коммерческой деятельности являются создание материально-технического обеспечения процесса создания туристского продукта, а также сбыт сформированного туристского продукта.

На практике для обеспечения эффективности коммерческой деятельности предприятия систему управления и контроля можно разделить на три уровня: корпоративный, функциональный, инструментальный (таблица 2.8).

Таблица 2.8. Уровни управления коммерческой деятельностью на предприятии

Уровень	Руководитель	Деятельность
Корпоративный	Коммерческий директор/ вице-президент	На основе принятых Советом директоров стратегий разрабатывается функциональная стратегия коммерческой деятельности.
Функциональный	Главные менеджеры структурных подразделений предпринимательских структур	Стратегия сбыта
Инструментальный	Руководители среднего и низшего звена предприятия	Уточняются аспекты сбытовой деятельности и ассортиментной политики, в соответствии со стратегией коммерческой деятельности по сбыту выбираются маркетинговые технологии.

Значение высокой эффективности коммерческой деятельности для предприятий туристского рынка непрерывно растет. При этом к развитию данного рынка можно применить кластерный подход, и на его основе сформулировать схему организации коммерческих связей предпринимательских структур и принципов распределения прибыли между его участниками.

Влияние кластерных структур на экономику Республики Крым

Туризм и санаторно-курортный отдых являются значимыми для экономики Крыма. Начало становления данного региона как места отдыха пришлось на вторую середину 19 века, а в советские времена полуостров считался «всесоюзной здравницей». Потенциал этого региона основывается на его географическом положении, теплом климате и богатом культурном наследии, и это поможет сделать данный регион международным круглогодичным туристическим центром России. На территории полуострова возможно организовать пляжный отдых, горный и лечебный, активный и культурный отдых. До присоединения полуострова к России туристская отрасль мало развивалась и находилась не в лучшем состоянии. Для быстрого восстановления отрасли и продвижения туристского продукта Крыма на внутреннем и зарубежном рынках необходимо было применять новые подходы к формированию и развитию туризма в регионе. Исходя из этих целей был выбран кластерный подход к совершенствованию туристской отрасли в Республике Крым.

С момента вхождения Крыма в состав Российской Федерации этот регион стал одним из основных внутренних дестинаций, и количество туристов, посещающих данный регион, растет. Стоит отметить, что до присоединения количество российских гостей полуострова входило в ТОП-10. Резкое снижение количества туристов в 2020 году по сравнению с предыдущим годом связано с введением на территории Крыма режима функционирования «Повышенная готовность» из-за распространения новой коронавирусной инфекции COVID-19. В будущем ожидается стабильный рост отдыхающих в регионе, и по оценкам экспертов, количество туристов вырастет до 10 млн в год к 2025 году. Развитие туристской отрасли положительно сказывается на поступлении прямых налогов в бюджет Республики. За два первых квартала 2021 года доходы выросли на 55% по сравнению с первым полугодием 2020 года. Отметим, что здесь учитывают только налоговые поступления (по кодам деятельности) от гостиничной или

туристской деятельности. Вместе с тем туризм не занимает основную часть внутреннего регионального продукта, хоть, как и было сказано ранее, является значимым для внутреннего бюджета, но большую часть доходов в регионе дает промышленность (21% от ВРП в 2019 году).

Социально-экономическое развитие региона и развитие туризма в Республике Крым предполагают применение кластерного подхода. Согласно Стратегии развития туристического кластера Республики Крым на период до 2030 года (далее – Стратегия) активная кластерная политика в сфере туризма сможет создать высокие темпы роста экономики региона. Положительный социально-экономический эффект туристского сектора выражается в увеличении доходов государства и росте прибыли местных организаций, повышается занятость населения и растет их уровень жизни, обеспечивается приток иностранной валюты и происходит развитие региона. Помимо организаций, деятельность которых непосредственно связана с туризмом, рост доходов наблюдается и у организаций, обеспечивающих туристскую отрасль необходимой ей продукцией и услугами. Например, важным фактором при выборе направления для отдыха является наличие достаточного количества отелей, гостиниц, кемпингов, так называемые коллективные средства размещения, и частных апартаментов. Строительный сектор Крыма показывает стабильный рост в последние годы, в первом полугодии 2021 года количество введенных площадей выросло на 36,6% по отношению за тот же период 2020 года.

Применение кластерного подхода для развития туризма на полуострове поможет обеспечить выполнение стратегических задач: таких как развитие инфраструктуры и формирование доступной и комфортной туристской среды, повышение качества предоставляемых услуг, ориентирование туристского продукта на различные сегменты рынка и многих других, утвержденных Стратегией. На данный момент подписано соглашение о создании 7 туристических кластеров на территории Крыма. В целевой программе предусмотрено создание всероссийской детской

здравницы, грязелечебного курорта со всей необходимой инфраструктурой, центра развития экстремального туризма и другие. Краткая характеристика кластеров представлена в Приложении А. Общие инвестиции для реализации данных кластеров составляют более 50 млрд рублей. Финансирование осуществляется за счет федерального бюджета и привлечения инвесторов.

Туристско-рекреационные кластеры – это совокупность взаимосвязанных организаций, занимающихся созданием и предоставлением туристских услуг, и организаций, занимающихся обеспечением сферы туризма, расположенных в одном регионе. Большим преимуществом кластерного подхода является вовлеченность всех организаций и предприятий, работающих в рамках кластера (рисунок 2.18).

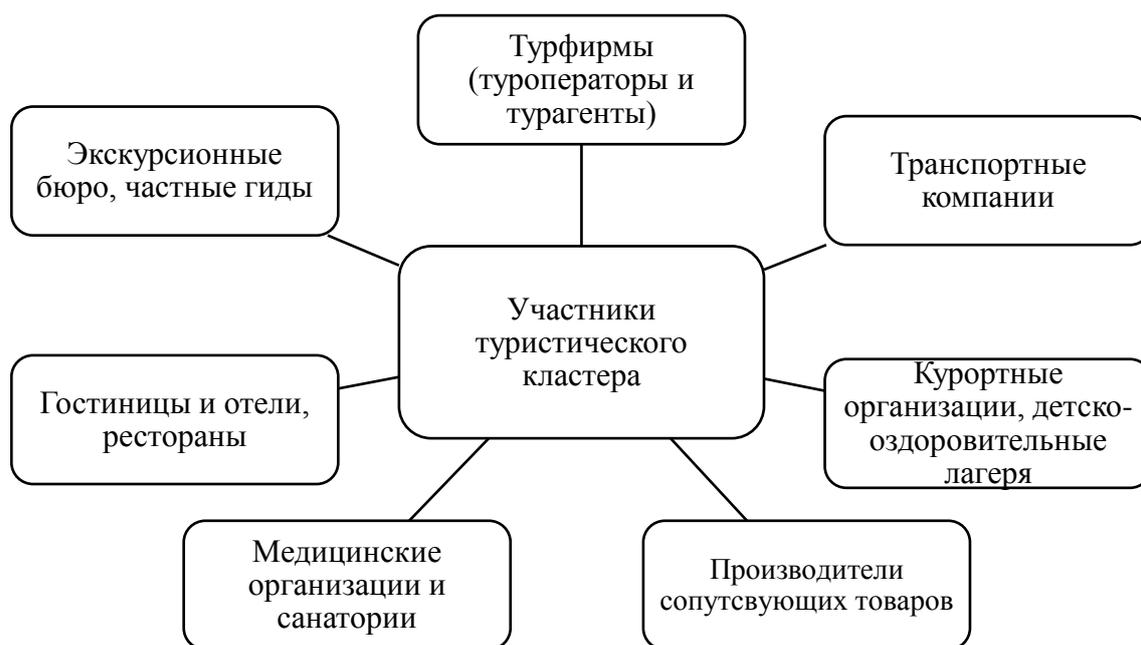


Рисунок 2.18 – Участники туристических кластеров

Формирование эффективно работающих туристических кластеров на данный момент является одним из самых предпочтительных способов развития отрасли туризма и санаторно-курортный отдыха на полуострове. Этот метод дает возможность максимально использовать потенциал и

положительно влияет на экономику региона, повышая прибыльность, эффективность и конкурентоспособность предприятий, работающих внутри кластера. Качественная реализация планов развития туристических направлений создает положительный имидж региона. Но в связи с тем, что срок реализации программ развития туризма в Крыму занимает много лет, требуются регулярные пересмотры программы развития. В будущем результатом кластерного развития региона станет социально-экономический рост Республики Крым.

При этом доминирующей составляющей коммерческой политики предприятий является сбытовая политика, поскольку именно она имеет стратегическую направленность на воплощение целей сбыта, и, как следствие, становится основным направлением по приложению усилий и осуществлению затрат для достижения конкурентных преимуществ.

При рассмотрении настоящего вопроса корпоративную стратегию следует понимать не только как стратегию крупного предприятия, но и как стратегию отраслевого союза, поскольку некоторые вопросы предприятия способны решить исключительно совместно.

Предметом изучения для ТОП-менеджмента предпринимательской структуры в сфере туризма считаются рынок туристских услуг и его прогрессивные процессы. Благодаря выше перечисленному, становятся важными методологические и методические решения по созданию совокупности прогрессивных мер по развитию туристской отрасли в условиях глобализации и развитию инструментов государственного управления и самоуправления туристским отраслевым элементом сферы услуг.

Выводы по главе 2

Проведенный в диссертации анализ современных условий развития предпринимательства в России в 2005-2019 допандемические годы на основе данных федеральной службы государственной статистики, докладов Всемирного банка, Всемирного Экономического форума, международных консалтинговых агентств позволил выявить следующие закономерности конкурентоспособного развития предпринимательских структур:

- при недоступности финансирования развитие конкурентоспособности предпринимательских структур должно обеспечиваться увеличением государственного заказа на выполнение работ и оказание услуг для субъектов предпринимательства;

- при недостаточности инвестиций повышение конкурентоспособности предпринимательских структур обеспечивается оптимизацией расходов и увеличением объемов инновационных товаров, работ и услуг;

- конкурентоспособному развитию предпринимательских структур способствуют создаваемые при поддержке государства негосударственные институты развития и центры кластерного развития.

Исходя из этого сформулирован вывод о том, что развитие предпринимательских структур осуществляется на основании условий институциональной среды, которую составляют различные участники рынка: предпринимательские структуры, государственные органы, общественные организации. Взаимодействие предпринимательских структур с этими участниками рынка определяется частными целями участников рынка и формирующимися на предприятиях направлениями развития.

ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОБЪЕКТАМИ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА НА РАЗЛИЧНЫХ ИЕРАРХИЧЕСКИХ УРОВНЯХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Развитие методологии моделирования конкурентоспособности предпринимательских структур

Модели управления уровнем конкурентоспособности предпринимательской структуры разрабатываются во взаимосвязи с задачами управления, что облегчает планирование и прогнозирование. При столь сложной работе возникла необходимость в систематизации задач и инструментов управления конкурентоспособностью, а именно:

1. по уровням управления деятельностью (операционному, стратегическому, тактическому);
2. по ряду других показателей (поведению, характеру основной функции, особенностям пополнения и потребления).

Для применения моделей управления процессом формирования конкурентоспособного ассортимента услуг мы разработали алгоритм эффективного распоряжения ресурсами предпринимательской структуры:

1. Анализ ассортимента услуг, его систематизация;
2. Выявление особенностей движения товарного запаса, прогноз относительно его величины к моменту поступления следующей поставки;
3. Расчет показателей заказа (минимальный размер, оптимальный размер);
4. Выбор стратегии пополнения запасов. Распределение позиций (количества, сроков, стоимости) в зависимости от выбранной системы;
5. Выбор типа модели, соответствующей системе управления запасами в организации. Здесь же: формирование системы критериев оптимальности по всем позициям номенклатуры запасов;

6. Объединение системы управления текущим и страховым запасом с моделями;
7. Разработка схемы управления запасами;
8. Определение информационного обеспечения;
9. Реализация модели управления запасами в рамках выбранной стратегии;
10. Контроль за реализацией запасов, прогнозирование и корректировка показателей;
11. Разработка процедуры изменения параметров и нормативов запасов в соответствии с ситуацией;
12. Координация системы управления запасами с другими подсистемами управления;
13. Оценка результатов и экономического эффекта.

По нашему мнению, основным пунктом в указанном выше алгоритме является распределение программных мероприятий в рамках системы управленческих решений по выборкам групп различных оказываемых услуг в зависимости от уровня их доходности (таблица 3.1).

Таблица 3.1. Программные мероприятия в рамках системы управленческих решений

Доходность продаж товара за день (Дп)	Неравномерность продаж товара за месяц		
	невысокая	средняя	высокая
высокая (≥ 3000 руб./день)	SBд- прогнозирование спроса по линейному тренду	MBд - стимулирование продаж	XBд – проведение подробного анализа продаж
средняя (> 1000 руб./день, но < 3000 руб./день)	SCд – прогнозирование спроса по линейному тренду	MCд- проверка спроса на сезонность	XCд - стимулирование продаж
низкая (≤ 1000 руб./день)	SHд – прогнозирование спроса по линейному тренду	MHд - проверка спроса на сезонность	XHд - отказ от закупок

Принятые обозначения по выборкам групп различных оказываемых услуг:

14. Нд – услуги с низким доходом: $D_{п} \leq 1000$ руб./день (примерно 70% от объема всех оказываемых услуг);

15. Сд – среднедоходные, для которых 1000 руб./день: $D_{п} > 3000$ руб./день (примерно 20%);

16. Вд – высокодоходные, для которых $D_{п} \geq 3000$ руб./день (примерно 10%);

Корректирующие коэффициенты:

- Х – весовой коэффициент непредсказуемых продаж услуг (практика показывает, что его значение, как правило, около 60% и выше);

- М – весовой коэффициент учета неравномерности-сезонности продаж услуг (практика показывает, что его значение, как правило, выше 33%, но ниже 60%);

- S – весовой коэффициент учета равномерных продаж (его значение, как следует из данных статистики продаж, ниже 1/3, то есть 33%).

При выполнении данных решений, система контроля за состоянием запасов и прогнозирование их динамики будет эффективно функционировать.

Большое внимание надо также уделить рекомендациям по улучшению информационного обеспечения процесса маркетингового управления.

При разработке рекомендаций мы рассматривали следующие направления:

1. Выделение несовершенных (с точки зрения информационного обеспечения) управленческих функций;

2. Выделение базовых информационных систем для маркетингового управления деятельностью фирмы, а также их задач, предназначения, результатов использования;

3. Группировка информационных продуктов управления торговлей согласно их предметному назначению, либо сфере применения к проблеме управления предприятием;

4. Выделение свойств информационных продуктов. Группировка полученных результатов по задачам управления;

5. Установление ограничений использования информационного обеспечения.

Если говорить про ограничивающие условия использования информационного обеспечения в маркетинговом управлении фирмой, то можно выделить следующие:

- узкая область применения, обусловленная спецификой;
- сложность прогнозирования спроса, его нелинейность и непредсказуемость;
- невозможность полной автоматизации функции управления запасами;
- неполное обоснование показателей минимального и максимального уровня запаса;
- слишком высокая цена информационных продуктов, сложность и длительность их внедрения.

При оптимизации потоков деятельности предприятия, необходимо помнить, что они зависят от взаимодействия положительных и отрицательных связей. При оптимизации следует производить оценку количественного изменения интегрального стоимостного потока в областях фазовых переходов. При данной оценке необходимо использовать разработанную потоковую модель обобщенной системы деятельности фирмы (рисунок 3.1).

ПРЕДПРИЯТИЕ ТУРИСТСКОЙ СФЕРЫ

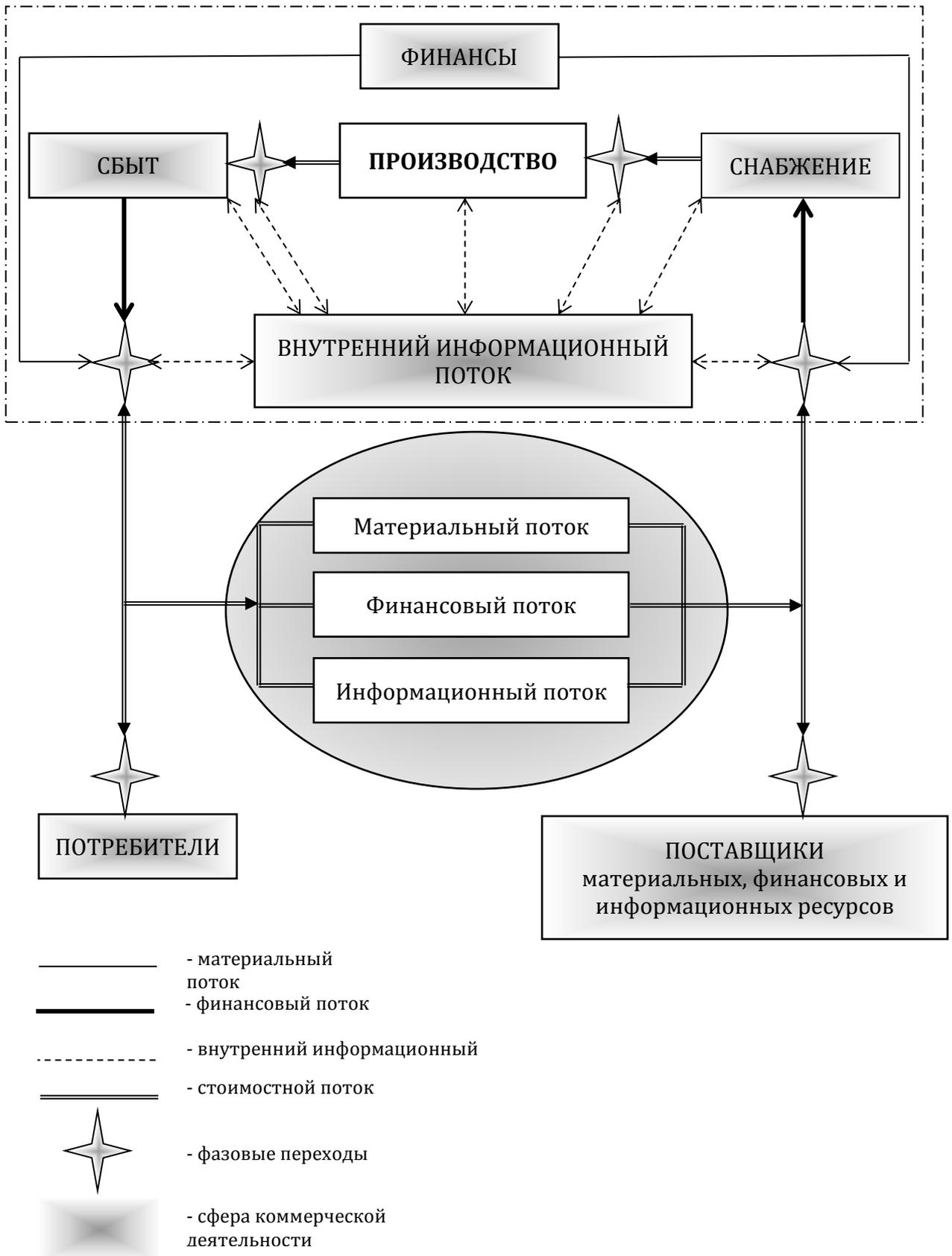


Рисунок 3.1. Обобщенная потоковая модель коммерческой деятельности предприятия туристской сферы

Оптимизация является динамической характеристикой объекта логистики. Она определяется критерием оценки эффективности управления логистическим отделом фирмы при известном уровне качества потоковых процессов. Так как в системе логистики взаимодействуют финансовый, информационный и материальный потоки деятельности, то можно выделить несколько уровней оптимизации, а именно:

- Интегральный уровень;
- Оптимизация по локальным связям процессов.

Если рассматривать эти три потока, то решающую роль будет играть информационный поток, ведь именно он координирует взаимодействие между всеми потоковыми процессами; также он является важнейшим фактором управления в системах логистики в отношении денежных потоков. В основе вышеуказанной методики лежит представление требующего оптимизации потокового процесса как совокупности движущихся взаимосвязей как между потоками, так и внешних. Данную концепцию отражает модель оптимизации потоков

Для увеличения туристского потока важно создавать позитивный имидж региона, что будет способствовать привлечению инвестиций и его развитию. Республика Крым имеет много возможностей для развития туризма, а также улучшения уровня жизни местных жителей. В первую очередь важно показать, как туристу, так и местному жителю, или потенциальному жителю региона, почему именно необходимо предпочесть исследуемую местность. Необходимо грамотно донести до населения, какие преимущества проживания существуют, а также почему стоит выбрать именно этот курорт – для туристов и отдыхающих.

Для выявления особенностей исследуемого региона страны важно обозначить критерии, которые могут охарактеризовать его, а также выявить степень ассоциируемости с ними у населения, а также у приезжих туристов.

У человека по отношению к тому или иному региону страны могут возникать разные ассоциации, при чем у разных групп людей они будут отличаться из-за разнообразия точек зрения и их статуса относительно исследуемой местности. У местного жителя региона, экспертной группы, которая имеет определенные специфические знания об исследуемом объекте, а также у приезжих туристов существует определенная связь с регионом, которая формирует в представлении людей такой образ, как «дух местности».

Стоит дать определение термину, на котором основывается исследование. Так по мнению Тимошенко Д.С. «Идентичность туристского региона – уникальное содержание конкурентоспособных туристских услуг и продуктов региона, включающее в себя основные ценности и атрибуты, с которыми данные услуги могут ассоциироваться у конечного и потенциального потребителя, ключевой компонент восприятия потребителями имиджа туристского региона»¹¹².

Для достижения цели работы, в первую очередь необходимо было выделить ряд критериев туристической идентичности Крыма, которые указаны в таблице 3.2.

Таблица 3.2 – Факторы идентичности республики Крым

Критерий идентичности республики Крым	Сила критерия из результатов анкетирования экспертов	Сила критерия из результатов анкетирования местных жителей	Сила критерия из результатов анкетирования туристов	Суммарная сила критерия
Уникальность местности	8	8	9	25
Санаторно-курортный комплекс	9	9	10	28

¹¹² Тимошенко, Д.С. Роль брендинга туристских дестинаций в Российской Федерации // Экономические и гуманитарные науки. 2010. № 12 (227). С. 132–136.

Качество услуг	4	5	5	14
Гостиничная сфера	5	6	6	17
Традиции	8	9	7	24
Транспортная инфраструктура	7	8	7	22
Пеший туризм	6	5	7	18
Воздушные виды спорта	3	4	4	11
Серфинг	7	7	8	22
Горнолыжный курорт	4	4	5	13
Дайвинг	7	7	7	21
Рыбалка	7	9	9	25
Преступность	4	4	2	10
Модернизация	4	5	4	13
Архитектура	6	5	6	17
Альпинизм	6	5	6	17
Фестивали	7	7	10	24
Пляжный отдых	9	9	10	28
Водные виды спорта	7	8	9	24
Экология	4	5	6	15
История	9	8	10	27
Пейзажно-эстетическая ценность природы	9	9	10	28

Далее при помощи проведенного анкетирования были найдены средние значения мнений каждой из групп опрошенных, а также их суммарное значение. Анкетирование проводилось для группы экспертов, для жителей Республики Крым, а также для приезжих отдыхающих и туристов. Оно заключалось в выявлении степени ассоциации человека с определенным критерием, так или иначе характеризующим исследуемый регион. Оценка проводилась по балльной системе, от наименее свойственного региону фактора до наиболее, то есть от 0 до 10 соответственно.

Исходя из полученных данных (таблица 3.2) сформируем многоугольник туристической идентичности Республики Крым (рисунок 3.2).

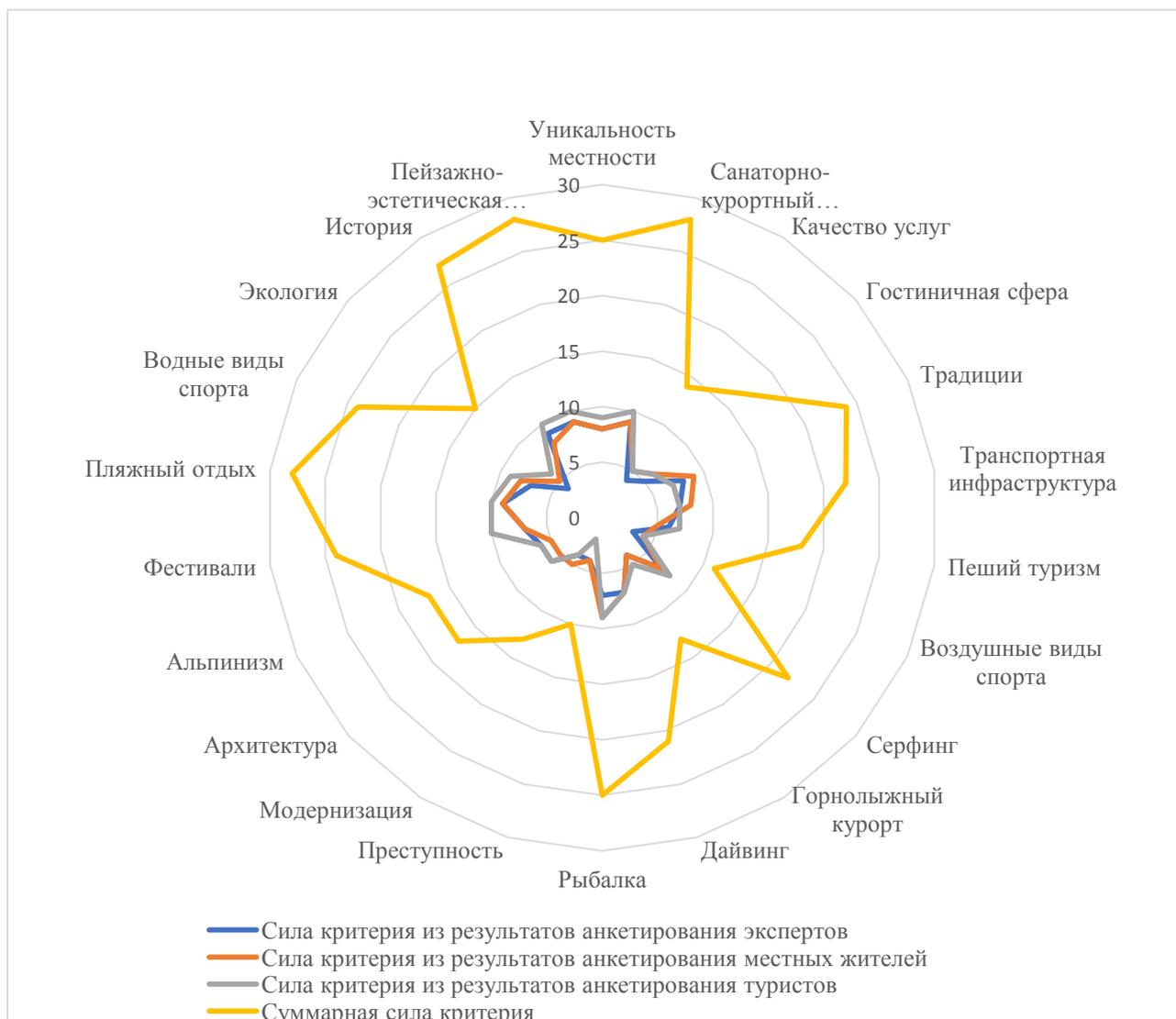


Рисунок 3.2 – Многоугольник идентичности Республики Крым

Из рисунка 3.2. можно наглядно увидеть основные отличительные черты исследуемого региона, наиболее характерные, по общему мнению каждой группы анкетированных. Крым выделяется такими факторами, как уникальность, традиционная культура, организация рыбалки, проведение фестивалей, различные водные виды спорта и досуга, пляжный отдых,

историческая ценность региона, и наконец, пейзажно-эстетическая ценность.

Для нахождения средней оценки опрашиваемых мы ввели формулу 1, которая позволит составить наглядную таблицу и многоугольник факторов.

Средний оценочный показатель группы туристов и отдыхающих рассчитывается по формуле (3.1):

$$K^c = \frac{N_{c1} + N_{c2} + \dots + N_{cp}}{p} \quad ((3.1))$$

где K^c – коэффициент идентичности туристического региона по оценке туристов;

N_{c1}, N_{c2}, N_{cp} – оценка идентичности региона туристами;

p – количество опрашиваемых туристов¹¹³.

Полученные результаты позволяют установить главные характеристики Крыма, отличительные черты, важные ассоциации.

Однако для наиболее точной характеристики исследуемой местности важно также ввести весовые коэффициенты для каждой группы опрошенных. Для группы экспертов было принято решение обозначить вес в значении $V_a = 0,4$, а для группы местных жителей V_b и туристов V_c – соответственно 0,2 и 0,4. Это необходимо для расчета интегрального показателя идентичности Республики Крым. Кроме весовых значений необходимо рассчитать среднее значение коэффициента идентичности по оценке каждой группы опрошенных по всем критериям идентичности (формула 3.2):

$$K_{cp} = \frac{\sum K_i}{t} \quad (3.2)$$

где K_{cp} - среднее значение коэффициента идентичности по оценке группы анкетированных по всем критериям идентичности;

¹¹³Тимошенко Д.С. Формирование технологии продвижения туристских услуг на региональном уровне // АВТОРЕФЕРАТ диссертации на с.у.ст. к.э.н. Москва – 2013

K_i - значение коэффициента идентичности по оценке группы анкетированных по i -му критерию;

t - количество рассматриваемых критериев идентичности.

Интегральный показатель туристической идентичности Республики Крым будет рассчитан по формуле (3.3):

$$KI = K_{\text{cp}}^a * V_a + K_{\text{cp}}^b * V_b + K_{\text{cp}}^c * V_c \quad (3.3)$$

где KI – интегральный показатель идентичности региона;

K_{cp}^a - среднее значение коэффициента идентичности по оценке группы экспертов по всем критериям идентичности;

K_{cp}^b - среднее значение коэффициента идентичности по оценке местных жителей по всем критериям идентичности;

K_{cp}^c - среднее значение коэффициента идентичности по оценке туристов по всем критериям идентичности;

V_a – весовой коэффициент для группы экспертов;

V_b - весовой коэффициент для местных жителей;

V_c - весовой коэффициент для туристов¹¹⁴.

Основные факторы идентичности туристского региона Крым были найдены с помощью вышеуказанной формулы и отражены в итоговой таблице 3.3.

Таким образом, мы видим основные факторы, определяющие туристскую привлекательность Республики Крым. Исходя из полученной информации можно выстраивать стратегию продвижения региона в качестве курорта, делая упор на главные критерии привлекательности.

В качестве методов продвижения и увеличения осведомленности о Республике Крым предлагается реклама в сети Интернет, PR, а также различные рекламные и благотворительные акции. Подобные мероприятия

¹¹⁴Тимошенко Д.С. Формирование технологии продвижения туристских услуг на региональном уровне // АВТОРЕФЕРАТ диссертации на с.у.ст. к.э.н. Москва – 2013

позволят привлечь внимание как местных жителей, так и потенциальных туристов и популяризировать активный, пляжный и оздоровительный отдых, а также различные виды спорта, указать на особенности культуры, историческую и традиционную самобытность, уникальность местной архитектуры, а также природных ландшафтов, флоры и фауны.

Таблица 3.3 – Группировка основных факторов идентичности Республики Крым

Релевантность	Критерий идентичности Республики Крым	Сила критерия из результатов анкетирования экспертов (при $V_a=0,4$)	Сила критерия из результатов анкетирования местных жителей (при $V_b=0,2$)	Сила критерия из результатов анкетирования туристов (при $V_c=0,4$)	Суммарная сила критерия
1	Санаторно-курортный комплекс	3,6	1,8	4	9,4
2	Пляжный отдых	3,6	1,8	4	9,4
3	Пейзажно-эстетическая ценность природы	3,6	1,8	4	9,4
4	История	3,6	1,6	4	9,2
5	Уникальность местности	3,2	1,6	3,6	8,4
6	Рыбалка	2,8	1,8	3,6	8,2
7	Фестивали	2,8	1,4	4	8,2
8	Водные виды спорта	2,8	1,6	3,6	8
9	Традиции	3,2	1,8	2,8	7,8
10	Серфинг	2,8	1,4	3,2	7,4
11	Транспортная инфраструктура	2,8	1,6	2,8	7,2
12	Дайвинг	2,8	1,4	2,8	7
Итого	среднее значение коэффициента идентичности	3,13	1,63	3,53	8,29

Государственно-частное партнерство в нашей стране развивается по принципу «один шаг вперед - два шага назад». Особые сложности в развитии ГЧП¹¹⁵ возникли в условиях пандемийного кризиса. Данная тема является достаточно актуальной в современных реалиях. Для того, чтобы более детально разобраться в этом вопросе, дадим определение данному понятию.

Государственно-частное партнерство – это взаимовыгодное взаимодействие государства и частного бизнеса для решения социально-значимых вопросов. Бизнес без государства не может реализовать какие-то крупные проекты. Выделяют две классические формы ГЧП. Первая – это концессионное соглашение. Вторая – соглашение о ГЧП/МЧП¹¹⁶. В таблице 3.4 рассмотрим основные направления, где применяется государственно-частное партнерство.

Таблица 3.4 -Направления развития общественной инфраструктуры с использованием ГЧП

Инфраструктура	Что входит
1.Энергетическая инфраструктура	Системы внешнего электроснабжения, теплоснабжения, газоснабжения.
2.Транспортная инфраструктура	Автомобильный, морской и речной транспорт, дорожное хозяйство.
3.ЖКХ	Наружные и внутренние системы водоснабжения и водоотведения, теплоснабжения, электроснабжения, системы вентиляции, кондиционирования воздуха и т.д.
4.Социальная инфраструктура	
4.1.Образование	Школы, детсады, центры развития детей.
4.2.Здравоохранение	Больницы, клиники, санатории, роддома.
4.3.Спорт и туризм	Бассейны, спортивные комплексы, стадионы.
4.4.Культура, религия	Галереи, библиотеки, церкви, дворцы культуры.

¹¹⁵ ГЧП - Государственно-частное партнерство

¹¹⁶МЧП -Муниципально-частное партнерство

Ряд реализованных на практике механизмов ГЧП в РФ можно привести в следующем варианте (рисунок 3.3).

<p><u>Аэропорты:</u> - Пулково; - Шереметьево (инв. контракт) - Домодедово (аренда с инвестициями)</p>	<p><u>Автомодороги:</u> - Москва - Санкт-Петербург (15-58 км) - объезд Одинцово(М4)</p>	<p><u>Обращения с отходами:</u> - Завод в Янино, Санкт-Петербург; - МСЗ в Москве.</p>	<p><u>Социальная инфраструктура</u> : - Дворец искусств в Санкт-Петербурге; - 80 школ в</p>
---	---	---	--

Рисунок 3.3 – Реализованные на практике механизмы ГЧП в РФ

Проведем краткий анализ ситуации, которая происходит в государственно-частном партнерстве в нашей стране. Российский рынок ГЧП преимущественно состоит из малого и среднего бизнеса. У нас реализуется около четырех тысяч проектов ГЧП с общим объемом инвестиций в четыре триллиона рублей, из которых большая и внушительная часть приходится на средства бизнеса. Большинство соглашений о государственно-частном партнерстве были заключены в сфере ЖКХ. В качестве перспективных сфер, в которых реализуются проекты можно отметить IT-инфраструктуру, общественный транспорт и обращение с ТКО¹¹⁷ [10]. Минэкономразвития России составил рейтинг регионов по государственно-частному партнерству за 2020 год. 1 место заняла Московская область (с 2015 года заключены 39 контрактов в формате ГЧП), 2 место – Якутия, далее Москва, Санкт-Петербург и Ямало-Ненецкий автономный округ [7].

В настоящее время из-за падения курса рубля, замедления темпов роста экономики и в целом из-за пандемии, в зоне риска оказались более четырехсот проектов, реализуемых в сфере ГЧП. Негативные последствия, то есть недополучение выручки и повышение стоимости проекта, за 1,5 года эпидемии составили свыше 70 млрд рублей [13]. В значительном количестве

¹¹⁷ ТКО -Твердые бытовые отходы

проектов присутствует доля импортного сырья и оборудования. Их поставка покупателям-концессионерам¹¹⁸ из России может быть приостановлена на какой-то определенный срок. Также стоит отметить, что цена на товары из-за рубежа существенно выросла [10]. В здравоохранении падение выручки составило от десяти до 90 процентов за первые три месяца карантина. В социальном обслуживании было 32 проекта, в которых сокращение выручки составило более 50%. Вирус COVID-19 также повлиял на планирование и подготовку проектов, выбор партнеров для их реализации.

На рисунке 3.4 наглядно изображено количество проектов, которые попали в зону риска по состоянию на 1 мая 2020 года.



Рисунок 3.4 – Инфраструктурные проекты в зоне риска из-за пандемии

В транспортной сфере прогнозировались убытки в размере 18,2 миллиардов рублей до конца 2020 года. ГЧП в социальной инфраструктуре ориентировочно принесли убытки в размере 0,79 миллиардов рублей. Коммунально-энергетическая сфера – 28,4 миллиарда рублей до конца года.

Инвестиции в ГЧП в 2020 году уменьшились по сравнению с предыдущими годами на значительную величину. В сравнении с 2019 годом произошло снижение на 52%. Темпы запуска проектов также ухудшились.

¹¹⁸ Концессионер – это, проще говоря, инвестор. То есть человек, который готов взять на себя финансовые обязательства, которые должно нести государство.

В 2017 году коммерческое закрытие прошли около 522 проектов, в 2019 году 206 проектов, а в 2020 году 124 проекта. То есть произошло снижение на еще 40%, однако, ожидался больший негативный эффект. В целом ГЧП оказались устойчивыми. Некоторые из секторов пострадали в большей степени из-за изоляции. В меньшей степени пандемия сказалась на ГЧП проектах в сфере здравоохранения, энергетики и информационных технологий. Благодаря гибкому механизму ГЧП удалось избежать повсеместного расторжения договоров и пересмотра условий.

Активная деятельность с инвесторами продолжалась даже в сложных условиях экономики, поскольку такие проекты предполагают определенный баланс рисков для государства и для частного партнера, и долгосрочное планирование финансовых потоков. Можно отметить, что пандемия оказала даже позитивное влияние на определенную инфраструктуру и ее развитие. Ухудшение экономической ситуации дало понять государству на что надо делать упор. Большое внимание стало уделяться социальной сфере, где и были запущены многие ГЧП-проекты.

Рассмотрим мировую статистику:

1. Произошло увеличение инвестиций в 2020 году во второй половине года по сравнению с первой.
2. Увеличилось количество малых проектов на 6% в 2020 году по сравнению с 2019 годом.
3. Больше всего пандемия сказалась на транспортных проектах.
4. Средний размер проекта снизился (в 2019 году в среднем 243 миллиарда долларов, в 2020 году 183 миллиона долларов).

В таблице 3.5 представлены факторы влияния на экономику ГЧП-проекта, которые вызваны эпидемией, а также возможные отрицательные последствия для государства и частного партнера.

Таблица 3.5 - Последствия и факторы влияния на экономику ГЧП-проектов

Факторы влияния на экономическую составляющую проекта	Вероятные последствия
1. Приостановка проектной деятельности на какое-то время из-за ограничений в связи со сложной эпидемиологической ситуацией.	Увеличение сроков проекта и затрат.
2. Уменьшение спроса и срабатывание неплатежеспособных рисков.	Снижение доходов от проекта. Дефолт у частного партнера.
3. Инфляционные, валютные и прочие риски.	Увеличение стоимости работ и услуг, которые необходимы для реализации проекта.

Проанализируем здесь положение с проектами ГЧП в авиационной отрасли. Из-за пандемии в 2020 году уже в конце марта был замечен высокий уровень неплатежеспособности компаний. Недополученная в конце года выручка составила около 140 миллиардов рублей. Чистый убыток в итоге составил 60 миллиардов рублей. В таблице 3.6 рассмотрены факторы риска и прогноз убытков для проектов ГЧП, реализуемых в сфере авиации [13].

Таблица 3.6. Последствия и факторы влияния на экономику ГЧП-проектов в авиационной отрасли

Факторы влияния на экономическую составляющую проекта	Вероятные последствия (млрд.руб.)	
	Удорожание строительства	Убытки частных партнеров до конца года
1.Валютный риск. 2.Ускорение инфляции. 3.Приостановление проектной деятельности. 4.Снижение пассажиропотока.	3,171	11,336

Ряд мероприятий для поддержания ГЧП-проектов, например, в авиационной отрасли может состоять из следующих позиций:

1. Установление определенных льгот по налогу на прибыль для аэропортов, которые заключили концессионные соглашения, соглашения о ГЧП.

2. Для поддержания отрасли в общем рекомендуется освободить аэропорты от уплаты аренды, дивидендов, а также предоставить льготную ставку отчислений по страховым взносам работодателей.

Стоит отметить, что после стабилизации экономической ситуации в России ожидается активное привлечение инвестиций в инфраструктуру с использованием ГЧП. Эпидемия привела к повышению расходов на здравоохранение, цифровую связь, социальное обеспечение и транспортную инфраструктуру. Привлечение инвестиций в инфраструктуру поможет обеспечить устойчивую трансформацию экономики. Для этого необходимо изменить условия соглашения в сфере ГЧП и скорректировать приоритеты и направления инвестиций в инфраструктуру. Благодаря финансовой поддержки ВЭБ РФ¹¹⁹ и антикризисной программе поддержки ГЧП-проектов в 2021 году была замечена положительная тенденция развития государственно-частного партнерства [10]. ВЭБ воздействует не только на осуществление проектов ГЧП, но также и на создание долгосрочных инвестиционных инструментов на финансовом рынке Российской Федерации. Выделяют основные направления по привлечению инвестиций в ГЧП:

1. Инвестиции в инфраструктуру должны быть детально спланированы.

2. Реализуемые в рамках механизма ГЧП инвестпроекты должны быть предсказуемы, и в них должна быть определенность для подрядчиков и инвесторов.

Исходя из написанного выше, можно сделать вывод, что государственно-частное партнерство – это привлечение государством

¹¹⁹ Внешэкономбанк ВЭБ - это один из институтов государственно-частного партнерства, который предоставляет большие возможности по принятию антикризисных мер.

партнера для строительства, модернизации или эксплуатации на условиях распределения рисков, компетенций, обязанностей, определяемых набором нормативных актов, которые действуют на момент подписания контракта. ГЧП-проекты являются важнейшей частью национальных проектов. Они создают занятость и внутренний спрос, а также позволяют экономике функционировать эффективно. В условиях пандемии было отмечено усиление востребованности в государственно-частном партнерстве в России. Однако произошло сильное удорожание этих проектов, так как COVID-19 нанес огромный удар по мировой экономике. Ухудшение экономической ситуации помогло обратить внимание государства на больные места в инфраструктуре России. Особое развитие получила социальная инфраструктура, сфера здравоохранения.

В свете резкого повышения значимости сферы внутреннего туризма для региональных экономик в России в настоящее время значительное внимание уделяется инструментам активизации предпринимательской деятельности в туризме, в том числе в рамках реализации механизмов государственно-частного партнерства, уровень развития которых в РФ, на наш взгляд недостаточно высок.

Для того, чтобы углубиться в причины низкой распространенности ГЧП в России, следует разобраться с тем, что представляет собой данная форма партнерства. Безусловно, отсутствие единой формулировки значительно осложняет понимание предмета, но существует ряд взглядов на данное понятие.

По мнению В. Г. Варнавского¹²⁰, в большей степени опирающегося на зарубежные теории, государственно-частное партнерство представляет собой оформленную юридически, обычно на фиксированный срок, систему

¹²⁰Варнавский В.Г. Государственно-частное партнерство /в 2-х томах. М., ИМЭМО РАН, 2009, 312 с. (том 1)

отношений между государством и юридическими лицами, предполагающую соинвестирование с разделением рисков.

Предметом данных отношений являются объекты государственной и муниципальной собственности и услуги, оказываемый муниципальными или государственными органами, учреждениями, организациями и предприятиями.

Выявлены следующие проблемы, являющиеся барьерами финансирования региональных или муниципальных проектов ГЧП:

- Нехватка квалифицированных специалистов. Из этого вытекает проблема неспособности региональных специалистов подготовить максимально понятный и привлекательный для инвесторов и кредитных учреждений проект, при наличии множества интересных и необходимых региону проектов.

- Существование конфликта интересов между муниципалитетами и регионами.

- Традиционное предпочтение бюджетным средствам.

- Неспособность действовать самостоятельно, без директив.

- Неэффективная работа координирующих органов муниципальной и федеральной власти.

Развитие ГЧП позволяет создавать новые базовые модели финансирования, отношений собственности, управленческих методов участия бизнеса в проектах ГЧП, что связано с равными правами в рамках данных моделей использования государственной и муниципальной собственности, а также туристских ресурсов. То есть в процессе взаимодействия государства и бизнеса неизбежно возникает проблема распределения прав собственности в рамках различных форм, чаще всего – концессии. Форма партнерства характеризуется по следующим параметрам (таблица 3.7).

Таблица 3.7 -Характеристика форм ГЧП

ГЧП на базе контрактов	ГЧП институционально характера		
Параметр: Вид формы			
PFI (Частная финансовая инициатива; Великобритания) Betreibermodell (Эксплуатационная модель; Германия)	Модель уступки (Concessive model)	Совместный объект	Объект передачи
Параметр: Степень интегрированности			
Стадии жизненного цикла в малой степени интегрированы.	Степень интегрированности стадий жизненного цикла высокая.		
Параметр: Отношения собственности			
Не связаны с ревизией собственности участников ГЧП	Связаны с ревизией собственности участников ГЧП		
Параметр: Возможная правовая форма в России			
Создание НКО, единой управляющей компании	Общества с большей долей государственного капитала. Общества с большей долей частного капитала		
Способы оформления отношений			
Соглашения (О сотрудничестве / концессионное соглашение) Протокол о намерениях. Договоры (аренды, подряда, кредита, займа, страхования, инвестиционный, доверительного управления имуществом, комиссии, поручения, агентирования)			

Большой потенциал для развития многих форм ГЧП в России имеется в сфере развития туристской инфраструктуры. Однако наиболее эффективное осуществление партнерства возможно лишь в условиях предсказуемой экономической политики.

Существует несколько подходов к процессу влияния государства на формирование частного бизнеса; так, в западной литературе данный подход основывается на анализе рынка, воздействия ряда причин, и в нашем

случае, результата работы рынка туризма, как составляющего единого рынка.

Рассмотрим показатели числа туристов, приезжающих в Россию из других стран, а также их расходы на территории Российской Федерации. По данным WTTC по числу трат зарубежных туристов Россия занимает 20-24 место по миру (рисунок 3.5).

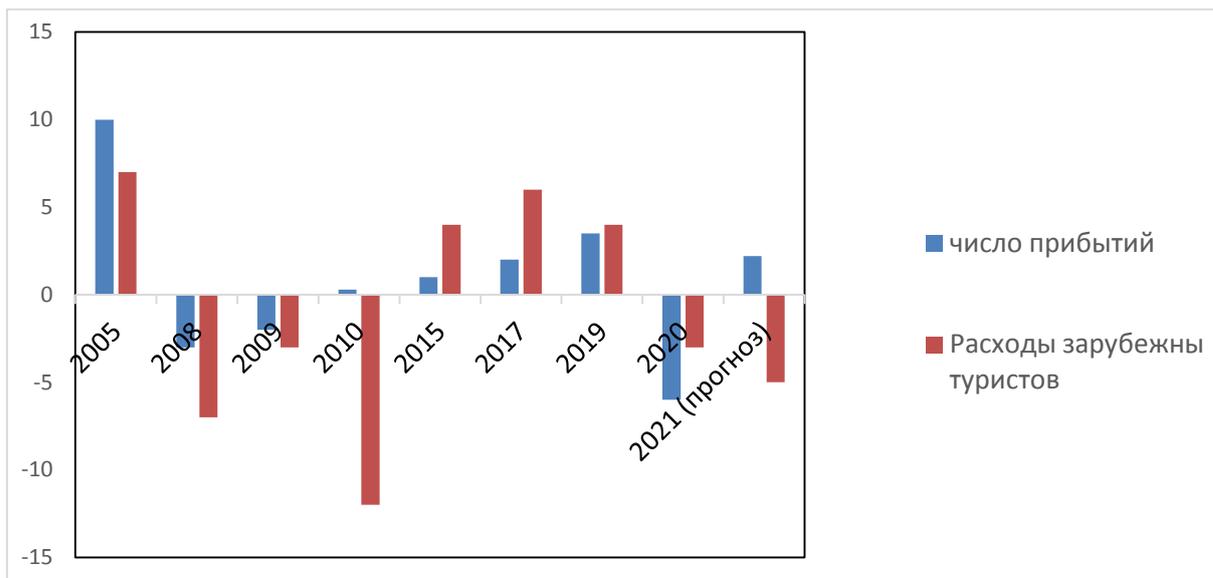


Рисунок 3.5 - Траты зарубежных туристов на территории России в % к году, предшествующему поездке

Рассмотрим сравнение показателей расходов туристов, приезжающих в Россию, в общей выручке внутри страны по отраслям туризма и общеевропейские показатели (рисунок 3.6):

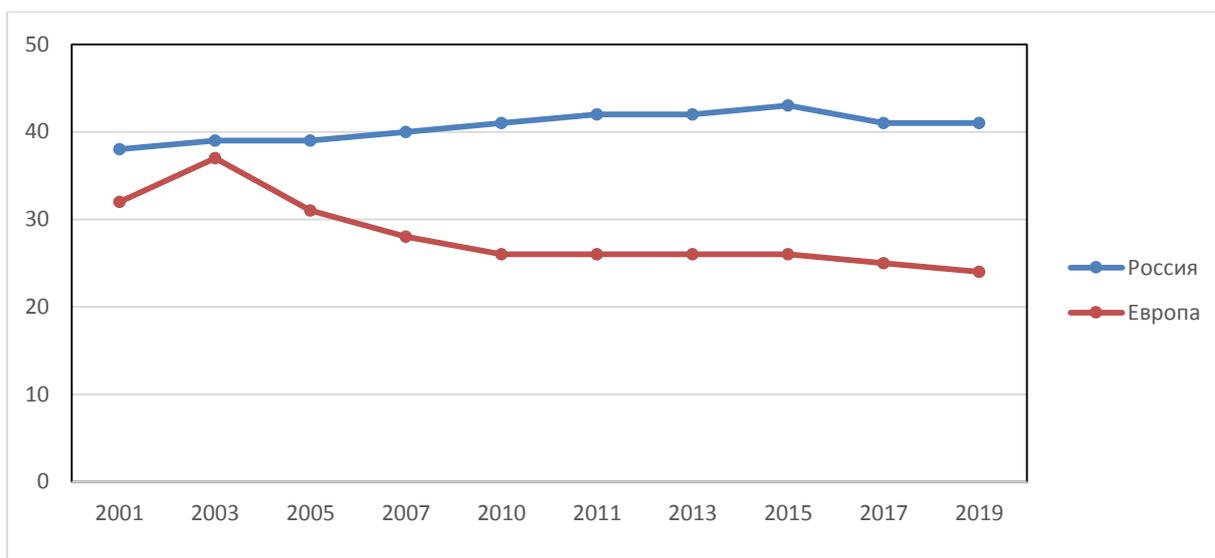


Рисунок 3.6. Удельный вес вклада иностранных туристов в общий оборот туристской отрасли в допандемические годы, %

Удельный вес вклада иностранных туристов в общий оборот туристской отрасли - показатель, называемый «невидимый экспорт», имеет тенденцию к снижению. В рассматриваемый период он был равен приблизительно 26,9 % в России. Возможно, это обусловлено развитием внутреннего туризма либо сокращением вклада расходов зарубежных туристов. В Европе такой показатель равен приблизительно 40% и медленно стремится вверх.

Вклад в экономику въездного туризма для агрегированной оценки рассчитывается с помощью мультипликатора Кейнса¹²¹:

$$K = \frac{1}{1 - [(1-t) * (mrc - mpm)]}, \quad (3.4)$$

где

K – мультипликатор;

mrc – доля дохода от въездного туризма, израсходованного на потребление; в том числе

mpm – доля дохода от въездного туризма, израсходованная на импорт;

¹²¹Г.М. Кейнс. Модель мультипликатора. Код доступа: <http://www.williamspublishing.com/PDF/978-5-8459-1526-9/part.pdf> (дата обращения 20.12.21).

t – ставка налога на доходы физических лиц.

По данным Росстата (валовый располагаемый доход и расход на конечное потребление) в период с 2008 по 2019 года автором вычислены значения слагаемых мультипликатора Кейнса (посредством программы «Statistica 6.0»):

$$mpc = 0,726.$$

$$mpm = 0,19.$$

Далее значения скорректировали в соответствии с индексом потребительских цен для устранения погрешностей, связанных с инфляцией. Такой индекс привлекателен тем, что учитывает динамику цен на отечественные и импортные товары. Ставка НДС $t = 0,13$ (в соответствии с действующим законодательством). В итоге по вышеуказанной формуле $K = 1,87$.

На протяжении последних нескольких лет на одного зарубежного туриста в среднем приходится 800 долларов расходов в России на протяжении всех рассматриваемых лет. Снижение трат зарубежных туристов на территории России в % к году, предшествующему поездке в 2008 и в 2009 годах, обусловлено финансовым кризисом мирового масштаба. В 2020 году проявилось влияние кризиса пандемии.

Распространяющаяся инфекция негативно влияет на сферу туризма, так как часть населения отказывается вакцинироваться, и вследствие чего им недоступны многие услуги, из-за требований QR-кода. Кроме этого многие граждане боятся за свое здоровье, а также за своих близких, поэтому при возможности стараются соблюдать режим самоизоляции. Все это негативно сказывается на работе сферы услуг, например, гостиниц, отелей, санаториев, профилакториев, а также различных туристических фирм, и не только. На сегодняшний день государство предпринимает определенные меры поддержки туризма. Предлагается льготное кредитование под 3-5 % годовых для реконструкции или строительства гостиниц. Также осуществляется возврат средств тем туристам, для которых было отменено

бронирование в отелях в связи с коронавирусом. Кроме этого реализовывалась программа по возмещению половины затрат на путевки в детский лагерь.

В заключении параграфа отметим, что для развития туристской отрасли государственно-частное партнерство играет большую роль, особенно в период распространения коронавирусной инфекции. Партнерство коммерческих организаций и органов власти позволит развивать туристические кластеры в регионах России и создавать их инфраструктуру.

3.2. Стратегический подход к управлению уровнем конкурентоспособности индустрии туризма и гостеприимства в регионе

Систему стратегий продвижения реализуемых услуг на конкурентных рынках рассматриваем в рамках настоящей диссертации на базе сферы туризма и гостеприимства. При этом отметим, что практика выявляет в данной сфере активный процесс объединения гостиничных предприятий и отелей в сети.

В настоящее время в области отельного бизнеса можно выделить распространенные стратегии, основываясь на исследовании гостиничного бизнеса сетевой структуры. Опрос в виде интервьюирования проводился с менеджерами известных международных компаний гостиничного бизнеса.

Представим три основные группы стратегий продвижения реализуемых услуг сетевыми компаниями гостиничного бизнеса. Каждая группа стратегий имеет более расширенное представление по подгруппам указанных ниже стратегий.

Рассмотрим более подробно каждый вид стратегий, применяемых в сетевых гостиничных организациях.

1. Первая группа включает стратегии экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба.

Группа стратегий берет во внимание область качества предоставляемых услуг, а именно стандартизированные методы управления всеми отелями, что приводит к улучшению качества. Одним из важных требований при выборе данной политики компании является расширенное присутствие сетевой компании в основных популярных туристических местах, расположенных в разных уголках мира. Данная стратегия включает в себя подгруппы:

- экспансия продаж подразумевает 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 туристическом районе;

- стратегия присоединения компаний к сети (вертикальная и горизонтальная интеграция) необходима для получения контроля над отелями, гостиницами или посредниками с целью объединения в единую глобальную сетевую компанию. При этом возможны и новые партнерские отношения в тех географических регионах, где ранее присутствовала конкурентная компания. В основном это наблюдается с сопутствующими компаниями (авиакомпаниями, турагентствами, конгрессно-выставочными организациями и др.);

- стратегия глобального географического распыления ориентируется прежде всего на широкомасштабное распространение отелей по основным туристическим зонам;

- глобальные системы бронирования и дистрибуции – эта 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.

2. Вторая группа стратегий включает поэтапное и сфокусированное расширение сети гостиниц. Стратегия последовательной сфокусированной экспансии включает в себя подгруппы стратегий гостиничных сетей:

- фокус-экспансия продаж предполагает открытие наибольшего числа мест продаж в разных географических районах. Сетевой отель размещает свои представительства не только в курортных зонах, но также в деловых, культурных, исторических городах. Британская гостиничная компания «RoccoForteHotels» имеет свои требования по расположению отелей. Компания имеет в России пятизвездочный отель «Астория», расположенный в г. Санкт-Петербург. Сеть отелей распространяется по европейским городам, основываясь на сетевое брендрование своих услуг. Стратегия сети идет по последовательному и ограниченному пути фокус-экспансии, адаптируясь под локальную местность.

- при стратегии создания портфеля брендов компания, выходя на новые рынки сбыта, дифференцирует конечный продукт под требования географической зоны и фокусируется на определенном бренде [4]. Сеть «RoccoForteHotels» на данный момент представлена уникальными отелями пятизвездочного уровня, в начале планирования деятельности гостиничного бизнеса тщательно выбиралась стратегия выхода на рынок. Гостиничная сеть делала упор на европейские страны и небольшие отели высшего уровня. Каждый отель под данным брендом отражает уникальность истории и индивидуальность каждой страны или города, предоставляя клиентам уровень высшего качества обслуживания. Гостиничная сеть не имеет одинаковых отелей, поэтому каждый гостиничный комплекс становится индивидуальным брендом.

- создание портфеля объектов недвижимости – это стратегия сети, которая подразумевает строительство или покупку недвижимости необходимой категории, соответствующую бренду и концепции отеля. Придерживаясь данному стратегическому плану, сеть ставит цель

распространения бренда в разных географических местах, открытие отелей на новых рынках предоставления услуг гостеприимства.

- планирование организации в области покупки и реконструкции отелей применяется сетевыми организациями с целью распространения и захвата новых рынков сбыта. Нередкой практикой в отельном бизнесе считается покупка недвижимого имущества с целью дальнейшей реконструкции и восстановления здания. Так, например, зарубежные гостиничные сети при выходе на российский рынок приобретают здания различного назначения с целью реконструкции и создания на его базе люксовых отелей.

Стратегии третьей группы направлены на выстраивание более эффективного взаимодействия с внешней средой, при этом ориентируясь 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.

Стратегический план совместного мониторинга внешних условий позволит сетевой структуре гостиничного бизнеса определять неблагоприятные возможности функционирования бизнеса. В лучшем случае предприятия сферы гостеприимства рассчитывают только на положительные исходы развития бизнеса, подстраиваясь под изменения внешней среды в рамках реализации концепции устойчивого развития.

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.

Для формирования и реализации рациональной стратегии устойчивого развития гостиничных сетей в рамках туристических кластеров нами сформирован алгоритм, представленный на рисунке 3.7.



Рисунок 3.7 – Алгоритм формирования и реализации стратегии устойчивого развития территориального кластера

Эффективная финансово-хозяйственная деятельность предпринимательской структуры основывается на продуманной стратегии. Тем самым стратегические приоритеты предпринимательской структуры можно определить как комплексные задачи, направленные на развитие бизнеса. Качество выполнения этих приоритетов зависит от подразделений предпринимательской структуры, ее сотрудников, иногда даже от

отдельного менеджера. Реализация их относится к оперативной деятельности.

Рассмотрим здесь более подробно: что такое стратегические цели - это система взаимозависимых задач, не противоречащих миссии компании, и соответствующих показателей для их достижения.

Полностью описать и охарактеризовать бизнес можно с помощью финансово-экономической модели, состоящей из комплекса взаимосвязанных параметров деятельности. Данная модель позволяет рассмотреть множество сценариев развития событий, изменяя один или несколько параметров в ней.

На рисунке 3.8 представлены основные задачи стратегического управления предпринимательской структурой.

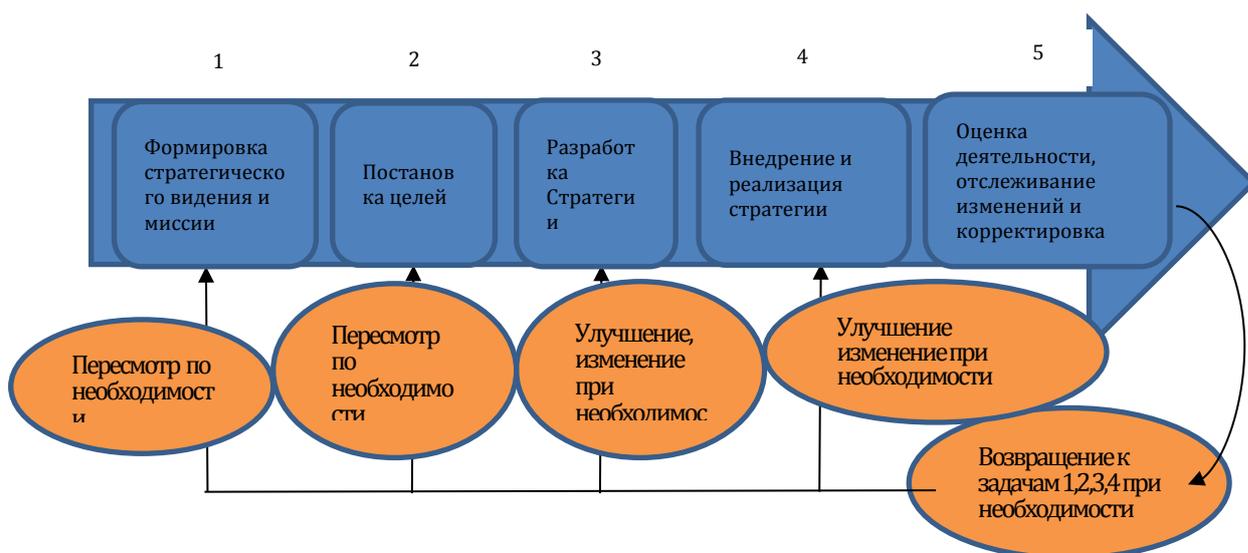


Рисунок 3.8 - Задачи стратегического управления предпринимательской структурой

Стратегический менеджмент или управление есть ни что иное, как последовательный процесс установки стратегических целей, создания стратегии с учетом реализации функций менеджмента и в рамках иерархии системы стратегий развития предприятия (рисунок 3.9):

- Планирование
- Маркетинг

- Контроль

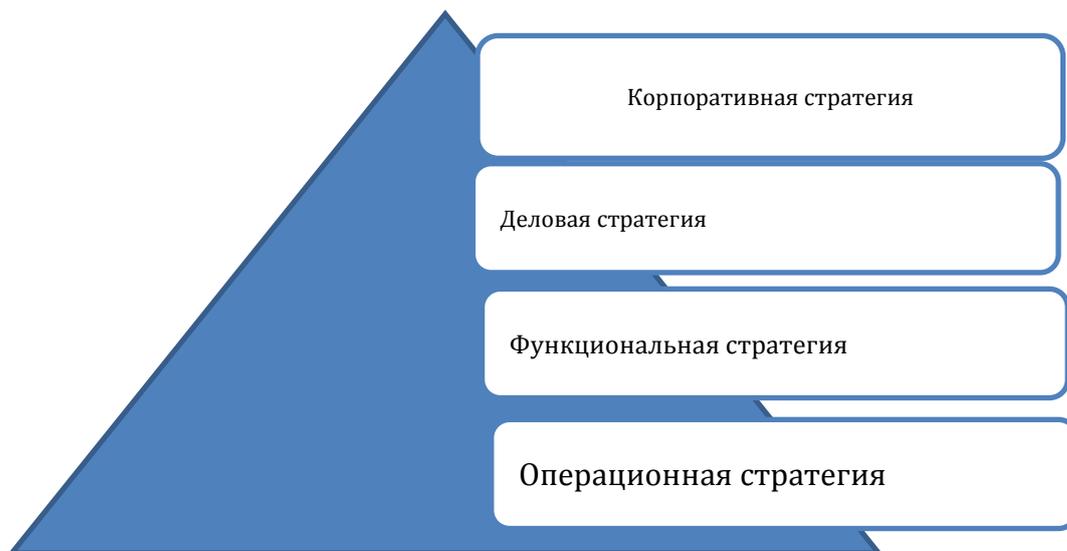


Рисунок 3.9 - Стратегическая пирамида

Ниже приведем расшифровку понятий, представленных на рисунке 3.9:

1. Операционная стратегия - стандарты бизнес-процессов. Определяет принципы управления звеньями организации (ремонт, закупка, реклама и т.д.)

2. Функциональная стратегия - регулирует деятельность функциональных единиц как по компании в целом, так и отдельных подразделений (качество, логистика, НИОКР, сбыт, маркетинг, финансы и т.д.)

3. Деловая стратегия – комплекс мер, направленных на создание, улучшение, удержание конкурентных позиций на рынке.

4. Корпоративная стратегия – общий план функционирования компании.

Для упрощения освоения рынка и с целью формирования синергетического эффекта предпринимательские структуры могут создавать варианты стратегических альянсов между собой. Следовательно, в этих случаях стратегическое управление коммерческой деятельностью должно быть направлено, в том числе, на создание сбытовых союзов, ассоциаций предприятий туристского рынка на уровне регионов.

Кроме того, ассортиментная политика предприятий данной отрасли должна быть основана на анализе ресурсного потенциала рынка туристских услуг, а также инновационных технологий по его формированию и реализации. Еще следует учитывать уровень конкурентоспособности продукта на основе изучения коммерческих свойств.

Помимо всего прочего, требуется трансформировать государственное регулирование коммерческой деятельности для туристских предприятий в области регулирования процесса формирования необходимой инфраструктуры.

При этом, на туристском рынке необходимо учитывать особенности взаимодействия предприятий различных форм собственности, а также стратегию реакции на реализацию проектов и программ развития отрасли. Все это позволяет сделать рассматриваемая концепция. Использование предложенной концепции для предприятий позволяет обеспечить реализацию корпоративной стратегии по сбыту туристских услуг как на мировом, так национальном туристских рынках.

Стратегический подход применим и на региональном уровне при формировании региональных стратегий развития туризма с целью повышения доли вклада дохода от туристской деятельности в ВРП.

Известно, что в целом по стране в планах Минэкономразвития довести вклад туризма в ВВП России до 7% к 2035 году. Сейчас он составляет около 3,5%¹²². В настоящее время величина указанного показателя имеет широкий разброс по регионам РФ. При этом 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.

¹²²Важный 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).

Автором в рамках исследования были определены величины сумм вклада отрасли туризма в экономику ряда регионов страны, кроме того, определены были и размеры долей вкладов отрасли туризма и гостеприимства в ВРП по тем же регионам. Полученные данные представлены на рисунках 3.10 – 3.12 в визуализированном виде. Исходные данные, которые использовались при построении пузырьковых диаграмм, представленных на рисунках 3.10 – 3.12, источники и методика проведения их анализа представлены в ПРИЛОЖЕНИИ Е.

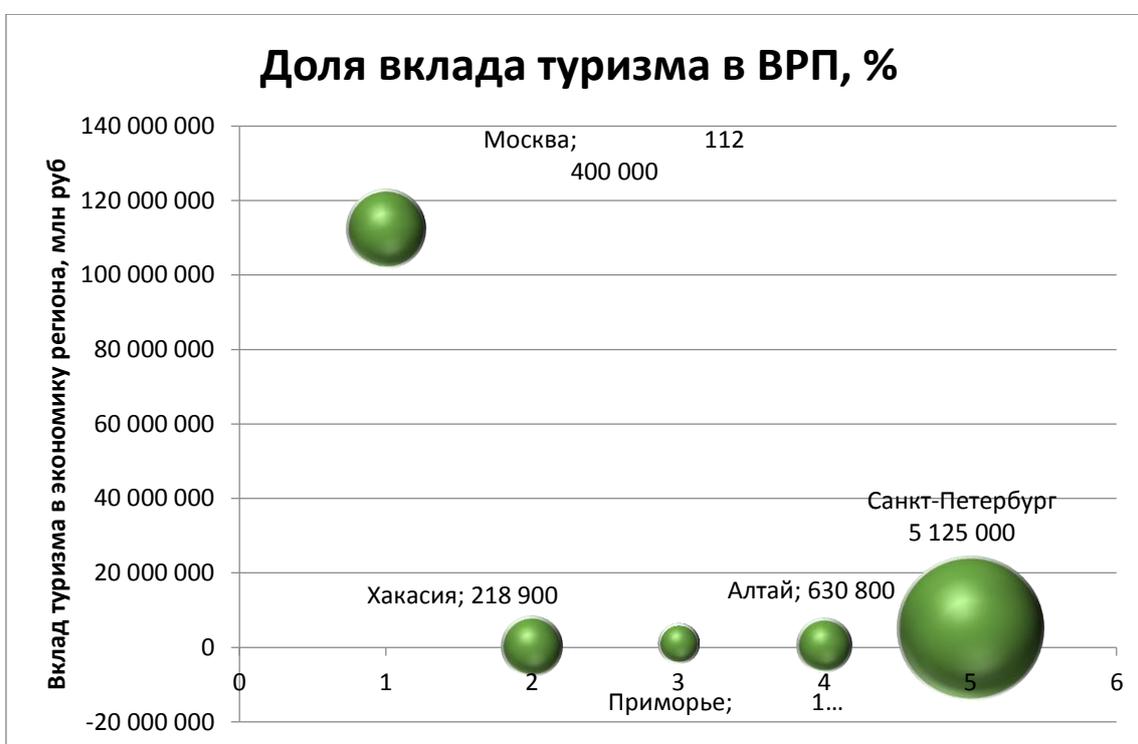


Рисунок 3.10. Результаты оценки вклада туризма в экономику регионов и долей вклада туризма в ВРП по регионам Хакасия, Алтай и Алтайский Край, Владивосток (Приморье), Москва, Санкт-Петербург



Рисунок 3.11. Результаты оценки вклада туризма в экономику регионов и долей вклада туризма в ВРП по туристическим регионам Юга России

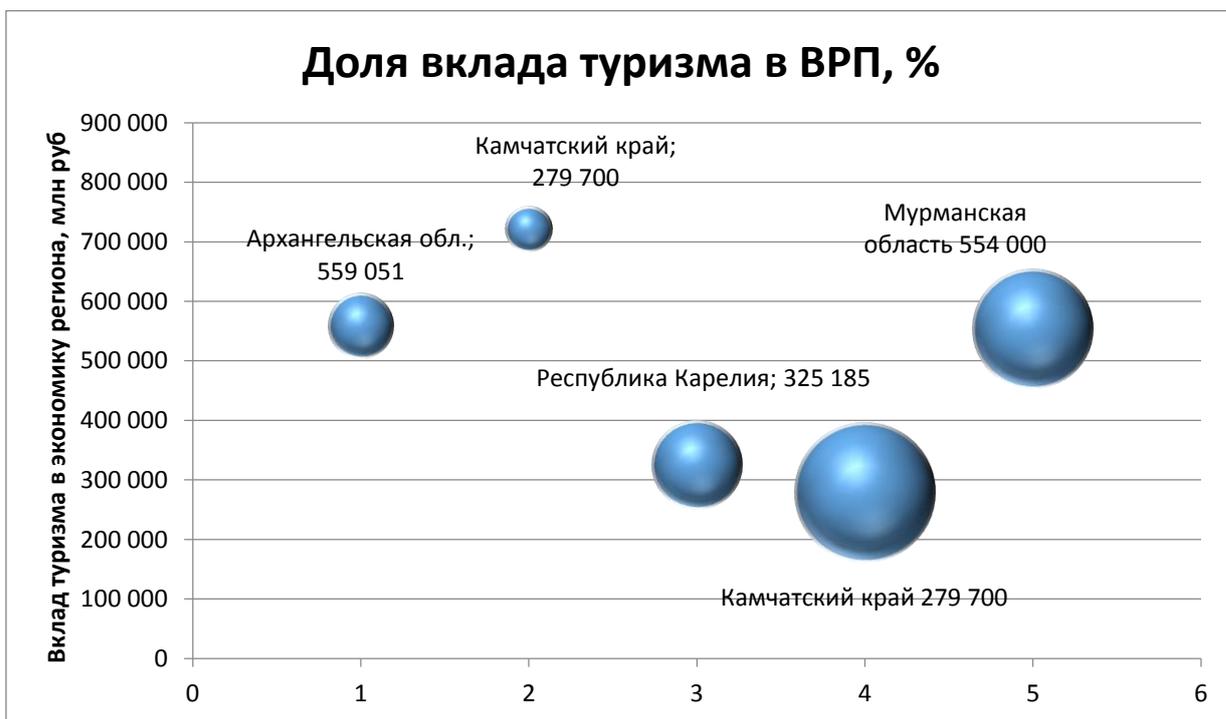


Рисунок 3.12. Результаты оценки вклада туризма в экономику регионов и долей вклада туризма в ВРП по туристическим регионам Крайнего и Русского Севера

Как показал анализ данных, представленных на рисунках 3.10 - 3.12 в самых «передовых», с точки зрения развития туризма регионах, доля вклада отрасли туризма и гостеприимства в ВРП не превышает 5,5%. Это такие регионы, как Санкт-Петербург, Ставропольский край, Мурманская область. Отметим здесь, что анализ был проведен не по полному перечню туристских регионов РФ, а по выборочному списку.

Тем не менее существуют недостатки у данного подхода. Сложной задачей становится организация эффективной коммуникации и координации действий между всеми участниками созданного туристско-рекреационных кластера. Инициаторами формирования 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 требуемых изменений и их внесения в планы развития региона.

С целью достижения целевых установок Минэкономразвития «Довести вклад туризма в ВВП России до 7% к 2035 году» необходимо формировать и реализовывать региональные стратегии развития туризма, применяя дифференцированный подход. 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 таблице 3.8 представлена система показателей оценки потенциала развития туризма в регионах РФ и авторский алгоритм формирования и ранжирования уровней развития туризма в регионе с целью дальнейшей типизации регионов и определения векторов стратегического развития.

Таблица 3.8 - 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
ЮФО				
1	Республика Адыгея	36%	21%	0,8%
2	Ростовская обл.	41%	28%	1,6%
СФО				
3	Республика Алтай	56%	31%	1,4%
4	Алтайский край	71%	34%	1,9%
5	Республика Хакасия	34%	26%	1,7%
СЗФО				
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%
Лидеры				
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 разработанной автором типизации регионов (таблица 3.9):

Таблица 3.9 - Алгоритм формирования и ранжирования уровней развития туризма в регионе с целью дальнейшей типизации регионов и определения векторов стратегического развития

Условное обозначение	Номер и содержание этапа алгоритма
Этап 1. Формирование системы показателей – УР турij	
	1. Для каждого региона i формируется система показателей УР тур ij (см. табл.9), характеризующих уровень развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе i – индикатор конкретного показателя (1, 2 или 3) j – индикатор региона 2. Определение числовых значений по указанным показателям и сведение их в таблицу. <i>Значения показателей по ряду туристических регионов России представлены в таблице 9</i>
УР тур1j	Региональные программы развития туризма: отношение объема финансирования в региональной программе развития к региональному бюджету для региона j
УР тур2j	Соотношение инвестиций в сферу услуг к общему объему инвестиций для региона j
УР тур3j	Отношение занятых в туризме к общему числу занятых в экономике для региона j
Этап 2. Определение весовых коэффициентов и ранжирование показателей развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе	
$V_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n n_{ijk} \times B_k}{\sum_{k=1}^n B_k} \quad (1),$	Командой экспертов проводится оценка весовых коэффициентов значимости каждого показателя развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе по формуле: $V_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n n_{ijk} \times B_k}{\sum_{k=1}^n B_k} \quad (1),$ где V_{ij} – расчетные значения весовых коэффициентов по оцениваемым показателям; n_{ijk} – значения весов и баллов по весовым коэффициентам по каждому из оцениваемых показателей согласно варианту k -го эксперта, B_k – весомость каждого эксперта, k – количество экспертов, принявших участие и исследовании.

Этап 3. Оценка уровня развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе TUR_j	
$TUR_j = (\sum V_{ij} UP_{тур ij}) / n$	<p>Для каждого анализируемого региона проводится оценка значения TUR_j по формуле</p> $TUR_j = (\sum V_{ij} UP_{тур ij}) / n$ <p>Где n – количество анализируемых показателей уровня развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе</p> <p>В нашем случае их три :</p> $UP_{тур1j}; UP_{тур2j}; UP_{тур3j}$
Этап 4. Типизация регионов и выявление регионов, благоприятных для развития туризма	
$TUR_j \geq 30\%$ $TUR_j \geq 25\%$ $TUR_j \geq 18\%$ $TUR_j \leq 8\%$	<p>$TUR_j \geq 30\%$ - регионы, крайне благоприятные для развития туризма (1-ый тип регионов)</p> <p>$TUR_j \geq 25\%$ - регионы, благоприятные для развития туризма (2-ой тип регионов)</p> <p>$TUR_j \geq 18\%$ - регионы, относительно благоприятные для развития туризма (3-ий тип регионов)</p> <p>И регионы- аутсайдеры: 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</p> <p>$TUR_j \leq 8\%$  $\min(TUR_i)$</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 региона предлагается к реализации ряд программных мероприятий в рамках реализации стратегии развития отрасли туризма и гостеприимства в регионе – см. табл. 3.10.</p>

Таблица 3.10. Разработка векторов стратегического развития регионов

Источник формулировки мероприятий Стратегия развития туризма ЦАРЭС 2030¹²³.

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"> • Подготовка стратегических планов по оптимизации ресурсов и рыночных возможностей • Продвижение инноваций и качества • Содействие инклюзивному росту за счет повышения качества жизни населения • Содействие развитию умного туризма и модернизации туристской индустрии • Содействие структурным реформам в туристском секторе • Стимулирование инноваций, отводя рынок решающую роль в распределении ресурсов. • Создание и развитие туристических кластеров и предоставление инноваций и инвестиций для развития туристской индустрии 	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшенная мультимодальная связь и эффективность процедур пересечения границ • Улучшение цифровизации, устойчивости и инклюзивности индустрии туризма в регионе • Эффективность государственных услуг и расширенный список предоставления финансовых услуг • Соответствие международным стандартам и обеспечение безопасности туристов • Развитая инфраструктура туризма в соответствии с международными стандартами качества услуг • Туристская система, работающая в гармонии с природой.
2-й тип	Повышение уровня готовности	<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение существующей и/или развитие новой туристской инфраструктуры • Анализ возможностей и проблем с целью последующего внедрения низкобюджетных перевозчиков в регионе • Улучшение автомобильного и железнодорожного сообщения для сокращения времени в пути между туристскими кластерами и ключевыми туристскими объектами в регионе 	<ul style="list-style-type: none"> • Запущен процесс наращивания потенциала и внутрирегионального обмена знаниями • В регионе проводится поддержка туристских предприятий с целью повышения их потенциала в области внедрения стандартов качества и доступа к эффективным инструментам продвижения и маркетинга • Разработана и внедрена официальная система по работе с возражениями туристов в

¹²³Стратегия развития туризма ЦАРЭС 2030. Код доступа: https://www.carecprogram.org/uploads/CAREC-Tourism-Strategy_Final-Draft-ru.pdf (дата обращения 29.12.21)

		<ul style="list-style-type: none"> • Улучшение воздушного сообщения и снижение затрат на авиаперелеты в другие регионы и между ними • Улучшение межрегионального сотрудничества с туристскими организациями, туроператорами, организаторами ВСКМ (Международные конгрессно-выставочные мероприятия) и международными авиакомпаниями • Координация стратегического планирования для поощрения круглогодичной деятельности и совместного содействия развитию туристических продуктов и маршрутов. • Улучшение качества образования и программ повышения квалификации и увеличение квалифицированной рабочей силы в туристском секторе в регионе. 	<p>отношении поставщиков туристских услуг при поощрении лучших исполнителей посредством эффективного продвижения и положительных отзывов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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 туристских активов
3-й тип	Рост доли рынка через продвижение имиджа и позиционирования региона как востребованного турнаправления	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечение транспортной доступности туристических направлений и объектов • Создание имиджа региона как современного и безопасного туристского направления и повышение осведомленности • Разработка единых базовых стандартов качества, санитарно-гигиенических и природоохранных правил для туристских объектов, достопримечательностей, гостиниц, ресторанов, транспортных средств, аэропортов, поездов и автобусных станций • Разработка и внедрение системы регистрации туристского бизнеса, а также эффективных, согласованных на региональном уровне механизмов проверки поставщиков туристских услуг для обеспечения соблюдения стандартов качества. • Развитие партнерских отношений между государственными и частными заинтересованными сторонами в сфере туризма в регионе для проведения совместных исследований, ориентированных на поведение, предпочтения, желаемый опыт и потребности клиентов. 	<ul style="list-style-type: none"> • Количество совместных инициатив по маркетингу и продвижению туризма с участием как минимум двух регионов • Сохранение природных ресурсов для устойчивого развития • Реформирование систем управления дестинациями • Благоприятный туристский климат • Эффективная система продвижения туристского потенциала региона на внутреннем и международном рынках • Увеличение числа международных прибытий и ночевков, средних расходов туристов и доходов от туризма • Повышение уровня удовлетворенности и лояльности туристов

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 позиционирование региона как востребованного турнаправления. При развитии региональной туристской инфраструктуры и благоприятной среды особое внимание в последнее время уделяется вопросам создания территориально-туристического кластера (ТРК). В ПРИЛОЖЕНИИ Б представлена карта России с нанесенными на нее местами дислокации ТРК.

В территориальных туристических кластерах создается полноценная среда для комфортного пребывания туристов, и если растут доходы отелей в кластере, то есть растет количество отдыхающих, то растут и доходы общественных мест питания, развлекательных и торговых центров, такси и многих других организаций. Это можно назвать коллективной эффективностью. Осуществление деятельности в рамках кластера становится более выгодным, более эффективным, чем разрозненная деятельность компаний.

На уровне ТРК в целях повышения конкурентоспособности автором предлагается к реализации «стратегия сотрудничества: гостиничные сети - туристский кластер».

Модель объединения бизнес-процессов в туристском территориальном кластере представлена на рис. 3.13.

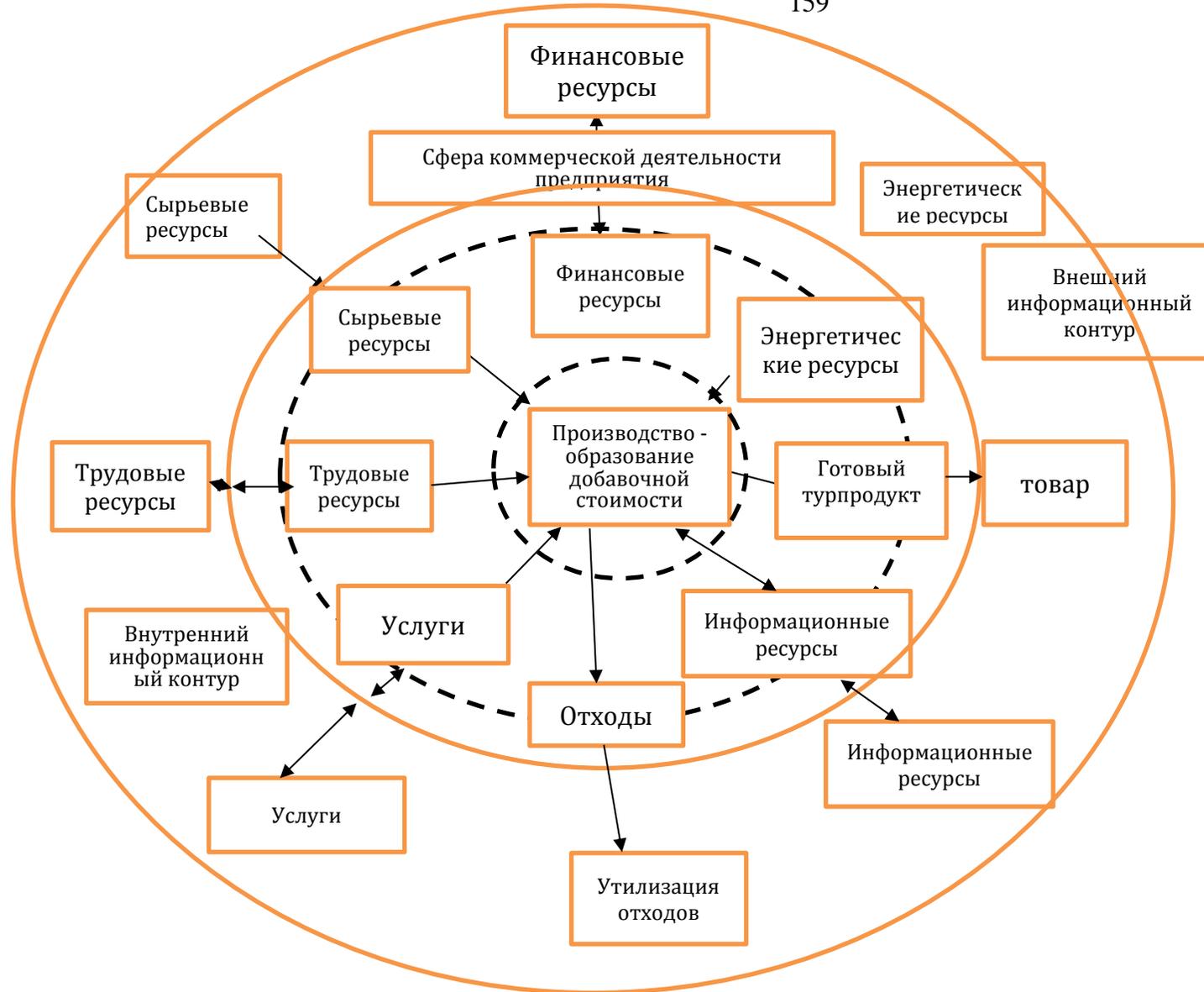


Рисунок 3.13 - Модель объединения бизнес-процессов в туристическом региональном кластере

Такой кластер располагается на определённом туристском маршруте, по которому следует туристический поток, связывающий объекты между собой. Благодаря этому элементы туристического кластера рассматриваются не как конкуренты, а как части единой системы, что создаёт уникальный синергетический эффект.

Целью государства становится привлечение надежных инвесторов для поддержания синергетического эффекта в туристическом кластере. Для повышения привлекательности участия в кластере государство даёт различные преференции, такие как налоговые льготы в рамках особой экономической зоны, получение земельных участков на бесконкурсной основе при обосновании инвестпроектов и другое.

Если обратиться к тематике формирования кластеров в туристской сфере, то туристские кластеры имеют свои особенности, по которым их идентифицируют, это:

- чёткие выстроенные границы;
- наличие географического каркаса;
- функционально-планировочная структура;
- иные отличительные характеристики.

В вопросах формирования ТРК особое значение занимает сфера гостеприимства. В настоящее время недостаток мест размещения туристов на внутренних туристических маршрутах значительно сдерживает динамику роста эффективности бизнес-процессов предпринимательских структур, функционирующих в данной сфере. Объясняется это тем фактом, что до недавнего времени в России было невыгодно строить отели, срок окупаемости инвестиций в отельном бизнесе был от 10 лет.

При этом отметим, что существует двойное мнение относительно разницы понятий «гостиница» и «отель». С одной стороны, им даются разные определения и дифференцируются параметры, по которым их можно отличить. «Звездность» отеля, например, имеет более четкую градацию по

сравнению с гостиницей. При строительстве отелей особое внимание уделяется внешнему виду зданий и принадлежащим отелю территориям, гостиницы чаще всего строятся без особых дизайнерских решений, внимание в большей мере уделяется не красоте и стилю, а комфорту. Существует также субъективное мнение, что отели – жилье для тех, кто любит высокий уровень комфорта и привык к максимальному набору удобств, а гостиница предназначаются для тех, кто заселяется на недолгий период времени и предпочитает сэкономить. Также считается, что отель имеет более широкий перечень дополнительных услуг, более крупный штат сотрудников и обладает более высококвалифицированным персоналом, чем гостиница.

С другой стороны, оба понятия называют синонимами и говорят исключительно о разнице этимологического характера: понятие «гостиница» пришло к нам из древнерусского языка, а слово «отель» имеет латинские корни.

Трудность с точки зрения стратегического управления при этом заключается в том, что качество предоставляемых клиентам услуг должно соответствовать категории и классу данной гостиницы/отеля.

Существование разных типов и видов отелей определяется потребностями целевых аудиторий. Для успешного роста и развития гостиничной фирмы руководству необходимо вырабатывать конкурентные преимущества своей компании. Здесь стоит рассмотреть ресурсный подход, который предполагает, что именно ресурсное отличие одной фирмы от других создает её конкурентное преимущество. Таким образом, важно наращивать уникальные ресурсы и управленческие способности. Это позволит достигать выдающихся результатов в бизнесе.

Проблемы стратегического управления в отеле можно решить с помощью нескольких способов. Во-первых, это интернационализация в гостиничном бизнесе, чтобы путешественники в любой стране могли

получать одинаково качественный уровень обслуживания. Второе направление - это соблюдение единых, универсальных параметров комфортности, которые выработаны практикой туристского бизнеса.

Важно обеспечить гостям максимальный комфорт в разных его формах и проявлениях. Во-первых, это информационный комфорт, который подразумевает предоставление полной информации об отеле и его услугах еще до заселения. Во-вторых, экономический комфорт, включающий в себя удобство оплаты, специальные бонусы и скидки, позволяющие сэкономить и замотивировать гостя повторно вернуться. В-третьих, эстетический комфорт. Сюда входит аккуратность и чистота отеля, современность и стильный дизайн. А также обеспечение уровня бытового комфорта, то есть наличие нормальных условий для здоровья гостя, его безопасности и комфорт.

Отдельного внимания заслуживает внимание руководства к пожеланиям и потребностям клиентов. Для этого необходимо регулярное изучение и анализ целевой аудитории. Кроме того, важно не только понимать потребности клиентов, но и уметь их своевременно и качественно обеспечить.

Важным фактором в гостиничном бизнесе является географическое расположение объекта гостеприимства, при этом одним из вариантов развития отеля является создание сетевой организации.

Одна из наиболее популярных форм стратегического управления, которая позволяет это сделать, является создание сетевого бренда. Гостиничные комплексы объединяются в единые сетевые компании, при этом получают определенные преимущества при объединении брендов. Объединение в сетевую структуру наблюдается среди высококлассных четырехзвездных и пятизвездных категорий отелей.

В сети функционирование отелей, часто управляемых известным крупным оператором со своим брендом, построено в рамках единого

процесса, определяющего регламенты системы управления, состав и качество используемых ресурсов (рисунок 3.14).

Крупные гостиничные фирмы зачастую создают сеть. Это позволяет объединять отели, находящиеся в разных городах и даже странах мира, при этом сохранять единый уровень качества. В основном сетевые формы развития гостиничного бизнеса присущи отелям высшего класса (четырёхзвездочные и пятизвездочные отели), позволяющим создавать и поддерживать высокий стандарт обслуживания.



Рисунок 3.14. Слагаемые процесса управления единичными отелями, входящими в сетевые формы развития гостиничного бизнеса

Существование и развитие международной гостиничной сети невозможно без разработки единых стандартов и стратегий, позволяющих

обеспечить необходимый уровень обслуживания и способных удовлетворить требования потенциального клиента.

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:

- развиваются партнерские отношения на иностранных рынках с дальнейшим географическим расширением с сопутствующими компаниями (авиакомпания, турагентства, конгрессно-выставочные организации и др.);

- стратегия глобального географического расплывления ориентируется прежде всего на широкомасштабное распространение отелей по основным туристическим зонам;

- глобальные системы бронирования и дистрибуции – эта стратегия объединяет гостиничные комплексы в разных странах мира в единую базу для обмена данными, что приводит к равномерному пополнению и распределению клиентов, основой данной стратегии является наличие узнаваемого бренда в разных странах мира.

Структура управления в сетевых гостиницах обычно строится по следующему принципу: головная компания занимается разработкой стратегических планов развития сети в целом и ее отдельных подразделений: план маркетинга, финансово-экономический план, план управления кадрами и развития кадрового потенциала и т.п. Для этого создаются отделы и департаменты, отвечающие за разработку данных планов и их осуществление, управление и контроль. Подобные отделы в разных странах могут быть наделены ограниченными полномочиями. А также создаются филиалы, располагаемые в разных городах и странах, которые подчиняются головной компании и могут заниматься поиском новых рынков, недвижимости, вопросами строительства и расширения.

При сетевом формате организации бизнеса важно иметь автоматизированную систему, способную своевременно и полно передавать информацию от головной компании всем, принадлежащим ей, филиалам. Это должно обеспечиваться путем внедрения современных информационных технологий во всей компании, которые будут позволять взаимодействовать с данными конкретной гостиницы и данными гостей. Интерес возникает как к упрощению процесса функционирования и взаимодействия со всем персоналом сети, автоматизацией управленческого и финансового учета, контролем и управлением конкретного филиала, так и к ускорению работы по заселению, размещению и обслуживанию гостей.

Подобные системы позволяют не только отслеживать работу персонала, но и обеспечивать комфорт гостей. Они направлены также на то, чтобы клиенты в разных странах мира размещались вовремя, чтобы их данными можно было управлять в разных странах, упрощать и ускорять размещение путешественников, которые повторно выбирают отели одной и той же сети, а также поощрять и стимулировать их повторный выбор.

Гостиничным сетям стоит опасаться не только конкуренции от сетей конкурентов, но и ситуация на гостиничных рынках также является угрозой для гостиничных сетей. Это объясняется тем, что для того, чтобы потенциальный клиент выбирал между отелями, у него должно быть желание поехать в данную страну, город или географическую территорию.

Для гостиничных сетей очень важно, чтобы гости возвращались вновь, это является одной из главных стратегических задач. Поэтому среди гостиничных сетей востребован сетевой стратегический брэндинг, который как раз и занимается решением данных вопросов.

Стратегии группы «брэндинг» охватывают как внешний, так и внутренний маркетинг. В группу стратегий «брэндинг» входит «hardware как брэнд», под которой имеется в виду, что компания помимо прочих преимуществ делает упор на характеристики непосредственно самого отеля.

Например, существенными преимуществами является большое количество номеров высокого качества, возможность проведения бизнес-встреч, конференций и других мероприятий на территории отеля.

Стратегия кобрендинга подразумевает сотрудничество с партнерами, данное объединение оказывает благотворное действие на развитие всех брендов.

В случае выхода гостиничной сети на новые рынки, смены концепции или иных ситуаций, требующих смены бренда, применяется стратегия ребрендинга. Важность данной стратегии заключается в повышении эффективности бренда. Для проведения эффективного ребрендинга необходимо провести анализ старого бренда, оценить предпочтения клиентов и партнеров, тщательно продумать концепцию нового бренда, создать стратегию.

Примером стратегии ребрендинга является приобретение гостиничной сетью SixContinents новых отелей и их ребрендинг, в результате которого был создан новый бренд - HolidayInn вместо Posthouse. Аналогичная ситуация была у гостиничной сети Hilton.

Как уже упоминалось выше, важное место в развитии гостиничного бизнеса имеет потребитель, поэтому следует уделять должное внимание развитию связей с общественностью. Это позволит лучше понимать интересы, потребности, желания клиентов. Для привлечения гостей известные бренды часто оказывают услуги по предоставлению возможности проведения различных мероприятий по интересам, таких как кулинарные мероприятия, клубы знакомств, культурно-развлекательные мероприятия, а также проведение бизнес-конференций и деловых встреч на территории отеля.

Также, для привлечения гостей у многих международных гостиничных сетей существуют бонусные программы для постоянных клиентов. Подобная система поощрения клиентов существует в Kempinski,

которая выдает специальные карты с преимуществами своим постоянным клиентам. Данные программы созданы для того, чтобы повышать лояльность клиентов при выборе отеля.

Среди гостиничных сетей довольно популярна стратегия «история как брэнд». В данной стратегии компании при создании маркетинговых стратегий уделяют большое внимание истории создания и развития. Отмечаются сложившиеся традиции работы компании, ее рост, внедрение различных технологий, способствующих совершенствованию работы компании и улучшающих качество предоставляемых услуг. Отели с многолетним опытом работы, такие как «Гранд Отель Европа», который является одним из старейших отелей в Санкт-Петербурге с опытом работы 130 лет, обычно делают упор на большой опыт работы в сфере гостеприимства и сервиса.

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. Изначально он появился в США и получил широкое распространение там, а теперь довольно востребован повсеместно многими крупными гостиничными сетями. Но несмотря на это, у франчайзинга есть и недостатки. Без особых опасений его можно применять в сегменте отелей три звезды. Если речь идет об отелях премиум класса с 5 звездами, то есть определенные риски использования франчайзинга: для отелей категории пять звезд применение франчайзинга неуместно, поскольку гости данного сегмента требуют к себе особого внимания и индивидуального подхода.

Для решения данных проблем многие международные гостиничные сети, применяющие франчайзинг, предпочитают ставить на руководящие должности своих представителей. Данное явление называется «мейнчайзинг» и позволяет контролировать деятельность франчайзинговых

отелей и защитить репутацию бренда. Среди гостиничных сетей, применяющих менчайзинг, можно выделить Marriott.

Группа стратегий «внутренней ориентации» нацелена на внутренние процессы компании. В настоящий момент качество предоставляемых услуг в гостиничном бизнесе сильно зависит от внедрения новых технологий, модернизации внутренних процессов, автоматизации, поэтому компании стремятся развиваться в этой области. Международные крупные компании создают единые системы информации, системы бронирования, улучшают системы данных о клиентах. Подобные отели поддерживают связь через интернет и внутренние каналы, которые позволяют всем отелям сети иметь доступ к нужной внутренней информации.

Существует несколько причин, объясняющих почему гостиничный бизнес вызывает особый интерес. Первая причина – это высокая значимость гостиничного бизнеса для развития страны с экономической и социальной точек зрения. Вторая причина: гостиничный бизнес является катализатором развития международных компаний. Кроме того, гостиничный бизнес формирует почву для развития строительства, торговли, транспорта, сферы услуг, сельского хозяйства и так далее. В инфраструктуре гостеприимства страны наиболее существенными являются проблемы несоответствия цены и качества средств размещения, а также общественных мест питания, низкое качество дорог и неразвитость авиасообщения между регионами, недостатки телекоммуникационной отрасли, а именно плохое качество телефонной связи и интернет соединения. Также туркомпаниями был отмечен низкий уровень культуры соблюдения безопасности при перевозке пассажиров.

При формировании стратегии на первом этапе для определения позиции, занимаемой предприятием, происходит разработка такого стратегического инструмента, как бизнес-модель. Используя свою

внутреннюю информацию, предприятие производит построение в зависимости от влияния различного сочетания двух факторов.

На втором этапе, учитывая определенный на предыдущем шаге уровень конкурентоспособности предприятия, необходимо выявить линию поведения предприятия. Ниже представлен алгоритм процесса разработки стратегии. Алгоритм подходит для разработки стратегий развития всех уровней (рисунок 3.15).

Топ-менеджменту рекомендовано изучить подходы разных школ менеджмента к вопросам формирования стратегий развития. Вот несколько наиболее распространенных подходов различных научных школ:

1. Школа планирования (как формальный процесс)
2. Школа власти (как процесс переговоров)
3. Школа позиционирования (как аналитический процесс)
4. Школа предпринимательства (как предвидение)
5. Школа внешней среды (как реактивный процесс)
6. Школа конфигурации (как трансформация)

и другие.

Отметим, что существуют основные методики анализа компании, которые помогают выявить угрозы и возможности, пути развития и основу для дальнейшей стратегии: PEST-анализ, рассмотренный выше в рамках настоящего диссертационного исследования; SWOT-анализ; SNW-анализ (S-сильные стороны, N-нейтральные стороны, W-слабые стороны) - изучение внутренней среды компании; GAP-анализ – анализирует разрывы, результаты не соответствуют запланированным (Рисунок 3.16).

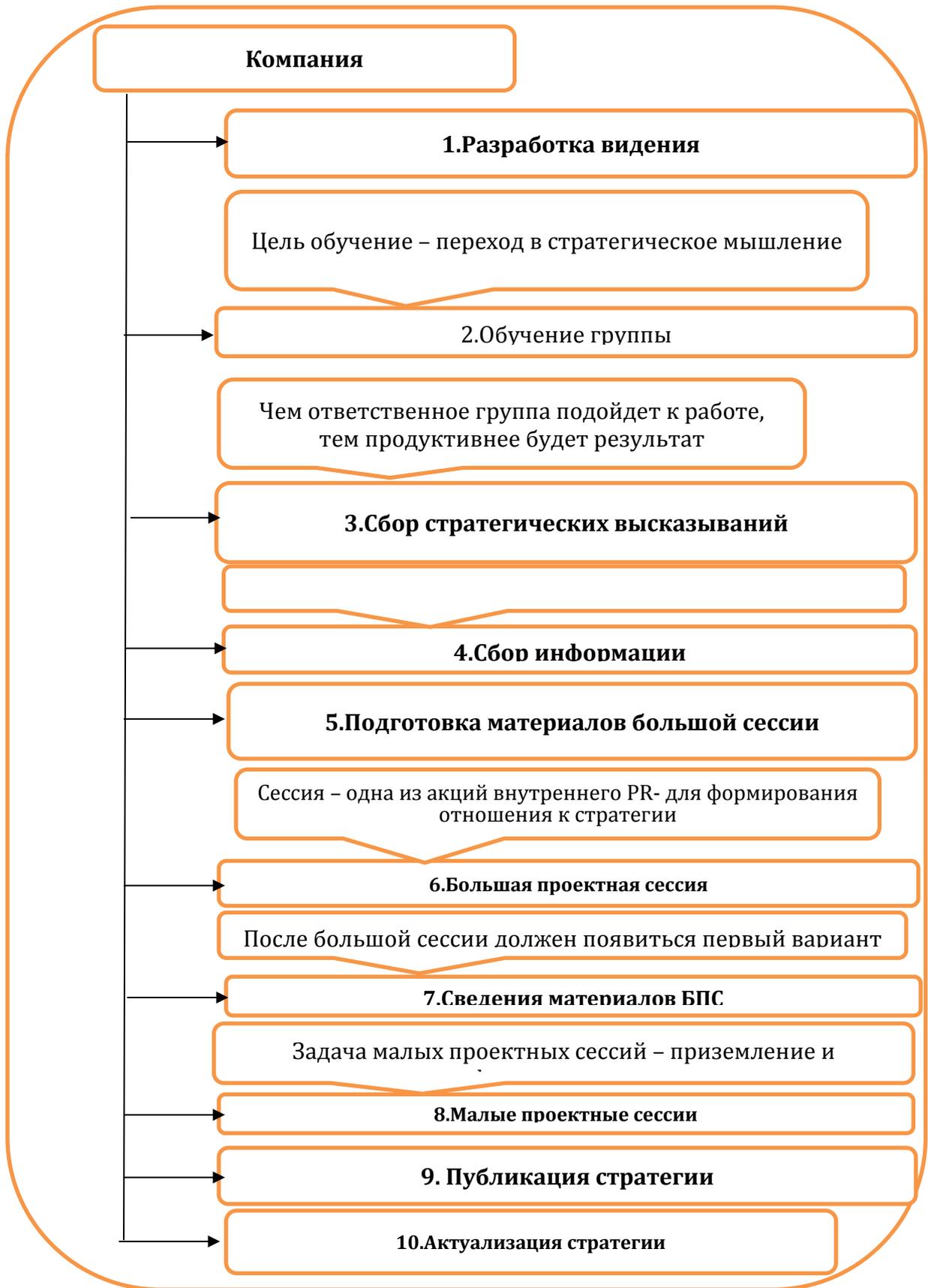


Рисунок 3.15 - Алгоритм процесса разработки стратегии

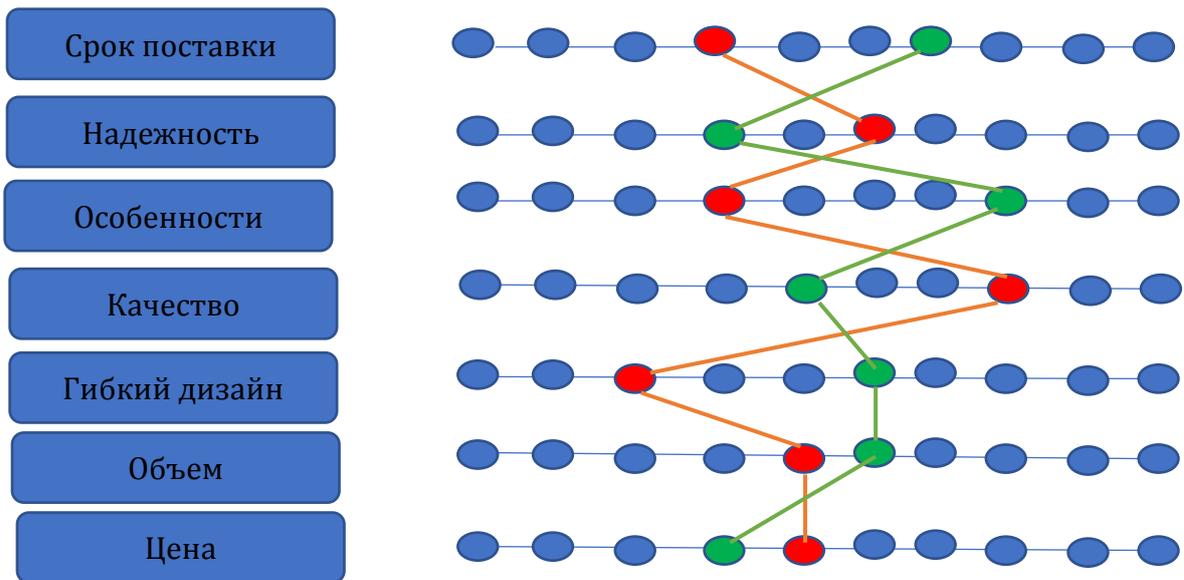


Рисунок 3.16. GAP-анализ.

Инструментарий формирования стратегии развития и направлений дальнейшего совершенствования бизнес-процессов предпринимательской структуры строится, в том числе, на основании следующих подходов и методов:

1. Метод SPACE - оценка по 4 факторам по шкале от 0 до 6; квадрат FS-IS – компания имеет агрессивную стратегию, IS-ES – конкурентно-стратегическое состояние компании, CA-FS – консервативная стратегия, CA-ES – оборонительная стратегия (рисунок 3.17).

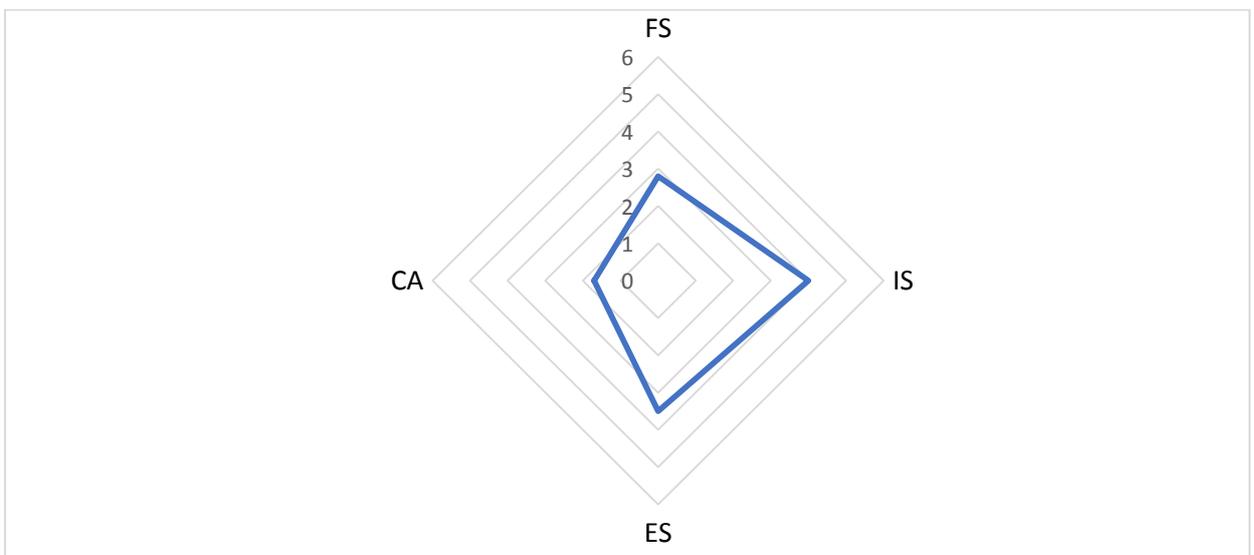


Рисунок 3.17. Метод SPACE.

2. Метод построения BCG матрицы, которая показывает позиционирование компании на рынке по критериям: темпы роста рынка продукта и доли продукции компании.

3. Модель «5 сил» по М. Портеру (рисунок 3.18)



Рисунок 3.18. «5 сил Портера».

4. Матрица Хофера-Шендела - компания отображается на матрице развития рынка. С помощью этого формируется оптимальный набор стратегий для развития (Рисунок 3.19).

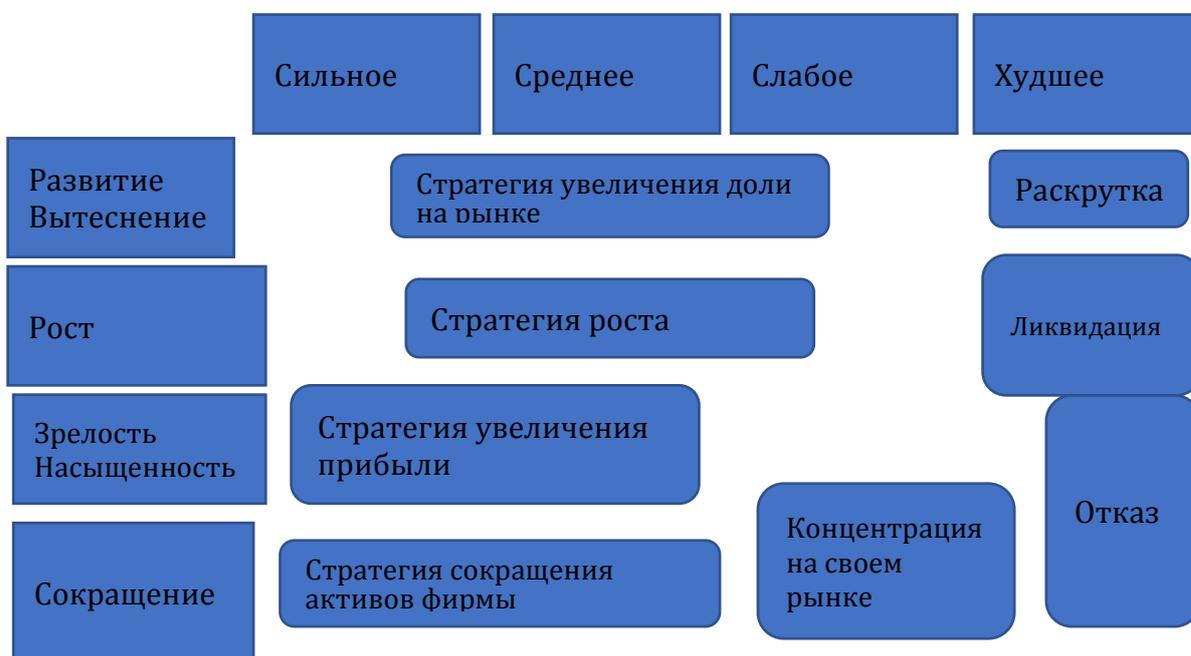


Рисунок 3.19. Матрица Хофера-Шендела.

5. BSC (сбалансированная система показателей) - система, которая миссию и стратегию компании переводит в вид плана мероприятий и комплекс рабочих показателей:

- финансовые (отдача от вложенного капитала);
- удовлетворение потребителей;
- обучение и инновации (гибкость компании, внедрение новых идей);
- внутренняя операционная эффективность (эффективность организации бизнеса).

6. SAPE (S-восприятие, А-оценка, Р-приоритеты, Е-выполнение) - модель разработки среднесрочных приоритетов развития.

Алгоритм реализации SAPE-метода состоит из 4 этапов:

- восприятие ситуации (что самое важное в работе компании);
- оценка и понимание (как проблемы связаны между собой);
- расстановка приоритетов (ранжирование приоритетов на ближайший год);
- исполнение (составление перечня задач по исполнению согласованных приоритетов).

3.3 Апробация методологического подхода к оценке уровня развития туристской инфраструктуры

Сфера туризма и рекреации является неотъемлемой частью жизни всего населения, так как у человека всегда будет оставаться потребность в моральном и физическом отдыхе, развлечениях, а также стремлении изучать новые места, получая от этого психологическое удовлетворение. Поэтому услуги туризма и рекреации не теряют своей актуальности и требуют внимания со стороны государства.

В настоящее время необходимо выявить основные причины, препятствующие стабильному росту и развитию сферы туризма и предложить возможные пути их преодоления. При этом, прежде чем давать определенные рекомендации для роста туристской привлекательности региона, важно выделить основные отличительные свойства местности, на которые в дальнейшем необходимо делать упор, то есть выявить туристскую идентичность региона. В данной работе была предложена методика определения характерных факторов, с которыми различные группы населения ассоциируют конкретную местность.

Материальные интересы содействуют тому, чтобы инвесторы искали наилучшие условия кредитования, что заставляет их выходить на международные туристические рынки. В свою очередь это делает их экспортерами капиталов. Вышеуказанные данные дают основания расценивать туризм, как рыночную систему.

Туризм функционирует со многими окружающими макросредами:

- Политической
- Социальной
- Экономической
- Экологической
- Технологической

Туризм как экономическую систему можно представить в виде циклической модели, в которой происходит череда непрерывных актов производства и потребления туристских продуктов. Если понять эту систему, ее элементы и функции, поведение и связи, то можно раскрыть ее механизмы функционирования, это позволяет делать также будущие прогнозы (рисунок 3.20).



Рисунок 3.20. Туризм как экономическая система

Для избежание лишней информации уделим внимание только движению денежных потоков. На рисунке 3.20. слева находится сектор покупателей, они организывают туристский спрос. Спрос покупатели выражают, покупая туристические товары и услуги. Расходуя свои денежные средства, они спонсируют дальнейшее развитие туризма.

Справа находятся продавцы. Они производят товары и услуги, а также формируют предложения на туристском рынке. Продавцы приобретают нужные ресурсы, например, рабочую силу, капитал, землю и т.д., комбинируют их в процессе производства, а потом реализуют полученные

товары или услуги; описанный процесс реализации продуктов приносит им доход от продаж.

Кругооборот товара или услуги заканчивается в момент его потребления. Затем начинается новый оборот, как результат использования производственных факторов еще раз.

Расширение туристской деятельности и обустройство новых территорий финансируются из:

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

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

На пути к устойчивому развитию рекреации и туризма существуют определенные барьеры (таблица 3.11).

Таблица 3.11 – Барьеры на пути устойчивого развития сферы рекреации и туризма в России

Барьер	Характеристика
Визовые ограничения	Плохая осведомленность иностранных граждан о возможности туризма в России 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, культуры, в частности экскурсоводов, сотрудников музеев и т.д.
Недостаточный уровень инвестиций	Формирование туристических кластеров требует привлечения частных инвесторов в сотрудничестве с государством.
Ограничения в продвижении туристических услуг	Отсутствие единого бренда страны. Низкий уровень популяризации туристских дестинаций, межрегиональных туристических 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 требования по прохождению вакцинации.

В России уже есть удачный опыт внедрения электронных виз для посещения определенных регионов страны, что позволило увеличить туристский поток. Однако с 1 января 2021 года появилась техническая возможность посещения иностранными туристами по электронным визам любой части России, что несомненно даст большой толчок в продвижении туризма. Виза позволит находиться на территории всего 16 дней, а действует суммарно 60 дней, что тоже является препятствием в развитии туризма страны, ведь многие иностранные туристы настроены на более длительные путешествия. Но здесь стоит отметить, что ранее действие визы длилось всего 30 дней с разрешенным сроком нахождения на территории России 8 календарных дней. Следовательно, политика в области туризма нацелена на рост посещаемости страны и удовлетворение потребности туристов, постепенно увеличивая сроки действия визы.

В связи с плохой осведомленностью иностранцев о возможностях электронной визы следует более активно популяризировать эту информацию через интернет и, в частности, социальные сети, учитывая при этом кросс-культурные различия.

Из-за ухудшения ситуации относительно COVID-19 правительство внесло ограничение касательно электронных виз. Их выдача временно приостановлена до стабилизации ситуации для обеспечения безопасности

как государства в целом, так и здоровья каждого гражданина страны. Также стоит отметить, что посещение страны доступно определенному перечню стран с любой категорией виз, за исключением электронной.

Говоря об инфраструктурных ограничениях, стоит выделить ряд популярных туристических направлений по России. Наша страна богата историческими, архитектурными, природными достопримечательностями, и для каждого региона инфраструктура играет значимую роль, в том числе и в вопросах рекреации и туризма, но в рамках исследования были отобраны только некоторые регионы страны для изучения развития инфраструктуры (таблица 3.12). Интегральный индекс указывает на уровень развитости региона, где 10 является максимальным показателем, и состоит из отраслевых индексов.

Таблица 3.12 – Индекс развития инфраструктуры России на 2020 год по основным туристическим направлениям

Регион	Индекс					
	Интегральный	Транспортный	Энергетический	Социальный	Коммунальный	Телекоммуникационный
Санкт-Петербург	6,91	7,01	5,13	5,09	8,2	8,4
Мурманская область	6,18	3,23	5,41	5,1	8,25	7,51
Татарстан	6,05	3,23	5,55	5,75	7,57	7,16
Камчатский край	5,79	3,56	5,34	5,88	7,19	6,37
Калининградская область	5,7	3,45	4,85	5,1	7,54	6,64
Краснодарский край	5,69	3,98	5,1	4,95	6,93	6,89
Карелия	5,65	2,73	5,15	5,6	6,39	7,31
Ставропольский край	5,48	3,06	4,73	5,06	7,43	6,15
Алтайский край	5,47	2,79	4,94	5,96	6,47	6,30

Северная Осетия	5,45	2,96	4,25	4,86	8,07	5,75
Кабардино-Балкария	5,11	2,87	3,96	5,01	7,5	5,02
Крым	5,09	3,32	4,74	4,62	6,9	5,22
Адыгея	5,08	3,17	4,41	4,91	7,03	5,1
Карачаево-Черкесия	4,88	2,75	4,24	4,82	6,57	5,19
Бурятия	4,84	2,86	4,7	4,98	5,99	5,13
Республика Алтай	4,82	2,64	4,45	5,17	5,68	5,49

Индексы были получены из данных Росстата, различных министерств и ведомств. Выбранные отрасли являются наиболее важными для рассмотрения, так как сильно влияют на качество жизни и отдыха. Для оценки были взяты транспортная, энергетическая, социальная, коммунальная и телекоммуникационная инфраструктуры. Исходя из результатов, качество инфраструктуры можно оценить как среднеразвитую.

Как можно увидеть из таблицы, наихудшее значение касается транспортной инфраструктуры, где учитывалось соответствие автодорог нормам, плотность автодорожной и железнодорожной сети, грузонапряженность для автодорог и железных дорог и пассажиронапряженность, уровень мобильности населения, то есть отношение пассажиров к количеству населения местности, а также количество человек, пользующихся воздушным транспортом. Этот показатель является негативным фактором для туристской и рекреационной сферы и указывает также на труднодоступность туристских дестинаций.

Стоит также отметить, что уровень газификации на 2020 год составляет 71,4 % по России. Отсутствие газа касается и популярных туристических направлений, например, в Карачаево-Черкесской Республике показатель составляет 82,2%. В Алтайском крае уровень газификации 13,3 %, а в Республике Алтай - 6,2%. Это может снижать поток

туристов в зимние периоды из-за дороговизны отопления отелей, гостиниц, хостелов, что соответственно влияет на цену проживания для отдыхающего. Однако нужно выделить тот факт, что ПАО «Газпром» ведет работу по реализации программы газификации 2021-2025, которая нацелена в том числе и на развитие в перечисленных туристических направлениях.

Кроме вышеперечисленных стратегий продвижения реализуемых услуг на конкурентных рынках можно отметить ряд других подходов, реализуемых гостиничными предприятиями и отелями, в том числе формирование политики поиска местных партнеров с целью развития совместных стратегических планов и расширение поиска и определения доступных внешних источников финансирования.

Политика поиска местных партнеров с целью развития совместных стратегических планов – одна из применяемых стратегий в гостиничном бизнесе. Организации, сосредоточившие внимание на стратегическом локальном партнерстве, объединяются в альянсы, группы, сообщества для дальнейшей адаптации совместного конечного предложения. Участники кооперации получают доступ на другие рынки сбыта, увеличивая при этом свои показатели. Выход сети на новый географический рынок часто сопровождается созданием партнерских отношений с локальными представителями.

Важным стратегическим шагом является поиск и определение доступных внешних источников финансирования, как один из стратегических решений компании. Сетевые организации часто используют лизинговые услуги как один из способов финансирования. Компании таким образом высвобождают капитал, который распределяют на расширение сети или реконструкцию старого фонда.

При этом не смотря на факторы пандемии, кризиса, вызванного данным явлением, процесс развития региональных экономик должен выстраиваться в рамках устойчивого конкурентоспособного развития.

Т.В. Терентьева¹²⁴ предлагает следующее определение вышеназванного понятия: «Устойчивость развития - это процесс постоянного перехода системы под воздействием внешних возмущений и управленческих решений из менее эффективного состояния в более эффективное, осуществляемый в прогрессивном направлении, интенсивном режиме и в соответствии со стратегическими целями».

Под устойчивым конкурентоспособным развитием адаптирующихся предпринимательских структур мы понимаем их сбалансированное развитие в процессе изменений внутренней и внешней среды, которое осуществляется путем эффективной эксплуатации всех ресурсов, включая инвестиции, научно-технический потенциал, кадры, с целью укрепления нынешнего и будущего потенциала, а также удовлетворения человеческих потребностей. При этом важно, чтобы развитие конкурентоспособности предпринимательских структур и институциональные изменения были согласованы друг с другом. И здесь на первый план выходит необходимость адаптации предпринимательских структур, в том числе функционирующих в сфере туризма, к влиянию экзогенных и эндогенных факторов с целью обеспечения их конкурентоспособного устойчивого развития.

В постоянно меняющемся мире всем руководителям нужно принимать управленческие решения, при этом нужно принимать их оперативно. Именно от скорости и качества принимаемых решений и будет зависеть эффективность деятельности компании.

Периодически нужно оценивать конкурентоспособность бизнес-процессов, для этого нужно прибегнуть к рассмотрению процедур оценки всей совокупности элементов предпринимательской деятельности. Для этого существует экспертная оценка конкурентоспособности, которая

¹²⁴Terent'eva

T.V.

(2011).

Metodologicheskie osnovy obespecheniya ustoychivostirazvitiyarybokhozyaistvennykh predprinimatel'skikh struktur: Dis. ... d-raekon. nauk. Vladivostok.

включает в себя как анализ влияния внешней среды, так и оценивание внутренних возможностей. По итогу, эта оценка позволяет оценить какое место занимает предпринимательская деятельность среди конкурентов, а также выявить пути повышения эффективности.

Представленная ниже диаграмма позволит увидеть нынешний уровень конкурентоспособности существующей предпринимательской структуры (ПС).

Возможности всех ПС можно определить площадью, которая определяется границами предоставленных «частных» потенциалов. Таким образом, для управления конкурентоспособностью, необходимо выделить три взаимосвязанных уровня, представленных в виде матрицы, анализ которой позволяет принять наиболее объективное управленческое решение для повышения уровня конкурентоспособности ПС – см. рисунок 3.21.

Предложенная матрица предоставляет возможность создать рациональные стратегии конкурентной борьбы ПС на рынке. Степень конкурентоспособности, которая представлена в матрице, содержит в себе содержательное описание градаций конкурентоспособности, а также может быть представлена в числовом выражении.

Представленная выше методика позволяет управлять конкурентоспособностью ПС в различные отрезки времени. Данная методика по оценке степени и уровня конкурентоспособности ПС способствует выявлению скрытых точек роста, при этом не только для лидеров на рынке, но и для отстающих. Конечно, рассмотренная методика не исключают и другие способы нахождения потенциалов увеличения уровня конкурентоспособности.



Рисунок 3.21. Матрица позиционирования уровней и показателей конкурентоспособности предпринимательской структуры

Согласно исследованиям НИУ ВШЭ, туристская отрасль в период пандемии и противодействия распространению инфекции оказалась одной из наиболее пострадавших. В процессе исследования был создан портрет туристической поездки внутри страны в 2020 году:

- основными направлениями для туризма оказались Краснодарский край – 26 % туристов, Крым – 17 %, Ставропольский край, Санкт-Петербург и Калининградская область – примерно по 5-7 %, Байкал, Алтай, Золотое кольцо – менее 4 %;

- основные транспортные средства, которыми воспользовались туристы, чтобы добраться до места назначения в процентном соотношении, оказались самолет – 39 %, поезд – 19 %, личный автотранспорт – 33 % туристов;

- местами проживания выступили гостиницы, отели и хостелы для 46 % отдыхающих, санатории и пансионаты – для 12 % туристов, съемное жилье – для 22 %, жилье у родственников или друзей – 10 %, и палатки стали временным жильем для 4,5 %;

- количество участников программы поддержки внутреннего туризма с помощью кэш-бэка оказалось всего 5 %, в остальных случаях возникли особые обстоятельства, например, многие не используют карту «Мир», не нашли подходящего места для отдыха и проживания, не были осведомлены о существовании данной программы, также возникали сложности с регистрацией в программе;

- эмоциональный фон охарактеризован тремя уровнями, 14,4 % туристов высказали мнение, что их ожидания не оправдались по поводу отдыха, 71,2 % получили от поездки то, что и ожидали, и 14,4 % высказались о том, что путешествие по российским курортам, туристическим местам превзошло их ожидания;

- преимуществами российского туризма, по мнению туристов, выступили природно-эстетические особенности, качество еды и напитков, исторические особенности местностей;

- к недостаткам туристы отнесли такие факторы, как хамское отношение в сфере услуг, низкий уровень сервиса, завышенные цены на

проживание, проезд и питание, невезение с погодными условиями, низкий уровень инфраструктуры, и в частности содержания пляжей.

Аудиторская компания KPMG в конце 2020 года провела исследование о влиянии пандемии на сферу туризма в России, опросив участников рынка. В число 906 респондентов вошли турагенты, объекты размещения, туроператоры, экскурсионные организации, санатории, общепит, и прочее. Кроме опрошенных было проведено интервью с экспертами, занимающимися руководством ведущих профессиональных организаций туристской сферы. Исходя из полученных результатов онлайн-опроса наибольшее негативное влияние эпидемиологическая ситуация в стране оказала на такие направления туризма, как культурно-познавательный, деловой, событийный, пляжный и лечебно-оздоровительный.

Для снижения барьеров предлагается такое направление развития в туризме, как увеличение онлайн-продаж туристских услуг. Здесь имеется в виду интернет-бронирование туров через сайты и приложения туроператоров, а также рост онлайн-агентств по туризму. Здесь же важно отметить необходимость квалифицированных специалистов для применения digital-инструментов.

Не менее актуальным в последние годы является направление цифровой рекламы взамен офлайн. Такие каналы продвижения, как социальные сети, где можно публиковать отзывы, а также сотрудничество с блогерами уже зарекомендовали себя, как одни из наиболее эффективных методов рекламы на сегодняшний день.

В качестве методов продвижения и увеличения осведомленности о дестинациях России предлагается PR, а также различные рекламные и благотворительные акции. Подобные мероприятия позволят привлечь внимание как местных жителей, так и потенциальных туристов и популяризировать активный, пляжный и оздоровительный отдых, а также

различные виды спорта, указать на особенности культуры, историческую и традиционную самобытность, уникальность местной архитектуры, а также природных ландшафтов, флоры и фауны.

В условиях увеличения потока туристов и автоматизации сферы услуг для оптимизации процессов управления предприятиями туристского комплекса необходимо воспользоваться средствами информатизации. Однако для того, чтобы собранные данные были использованы эффективно и не представляли собой базы данных с ненужной информацией, необходимо тщательно продумать состав информации.

Таким образом, на пути к развитию рекреации и туризма в России существует ряд препятствий и барьеров, и государственная поддержка имеет наибольшее значение в снижении их значимости, или устранении.

При этом международная практика показывает, что одной из наиболее эффективных форм развития туристской индустрии в регионе является создание туристических кластеров. Отметим здесь, что все предприятия, вошедшие в туристский кластер, должны быть ориентированы на единую технологию формирования туристского продукта (рисунок 3.22).



Рисунок 3.22 - Технология формирования турпродукта

В туристском кластере, кроме указанной выше технологии формирования туристского продукта, предприятия-участники должны быть ориентированы на развитие специализации и аутсорсинга, а также оптимизацию внутреннего взаимодействия. Развитие в этом направлении приведет к использованию полного набора конкурентных преимуществ региона, что повысит уровень благосостояния как всей отрасли, так и взаимосвязанных с ней секторов в силу возникновения в кластере эффекта синергии.

В настоящее время можно найти много разных методов оценки ресурсов природно-туристского характера, но важно отметить, что их бóльшая часть не может дать комплексного анализа определенных элементов природной среды. Именно поэтому предлагается использовать методику составления индикаторной системы.

Ниже перечислены показатели ресурсов, которые будут применены для анализа потенциала ТРК причерноморских муниципальных образований Краснодарского края¹²⁵.

1. Показатель величины береговой полосы (3.5);

$$I_b = \frac{D_{бм}/D_m}{D_{бр}/D_p} - 1 \quad (3.5)$$

где:

$D_{бм}$ – протяженность пляжей определенного муниципального образования, ширина которых составляет более 10м (км);

$D_{бр}$ – протяженность пляжей, ширина которых составляет более 10м, в целом по региону (км);

D_m – протяженность береговой линии МО (км);

D_p – протяженность береговой линии в целом по региону (км).

2. Показатель солнечной активности I_c (3.6);

$$I_c = 2 * \frac{C_m - C_{мин}}{C_{макс} - C_{мин}} - 1 \quad (3.6)$$

где:

C_m – количество солнечных дней в МО, (дни);

$C_{мин}$ – минимальное количество солнечных дней в регионе, (дни);

$C_{макс}$ – максимальное количество солнечных дней в регионе, (дни).

3. Показатель покрытия территории лесом I_l (3.7);

¹²⁵ Составлено автором на базе подхода: Ушакова Е.О. Совершенствование методических подходов к комплексной оценке ресурсов территории для развития сферы туризма / автореферат д. н с.у.ст. к.э.н., Новосибирск, 2016

$$I_l = \frac{ПЛ_{лм}/ ПЛ_м}{ПЛ_{лр}/ ПЛ_p} - 1 \quad (3.7)$$

где:

$ПЛ_{лм}$ – площадь лесопокрытых территорий в МО (км²);

$ПЛ_{лр}$ - площадь лесопокрытых территорий в регионе (км²);

$ПЛ_м$ – площадь МО, (км²);

$ПЛ_p$ –региональная территория (км²).

4. Показатель объемов водных сбросов после использования $I_{СтВ}$ (3.8);

$$I_{СтВ} = 1 - \frac{СтВ_м/ Д_м}{СтВ_p/ Д_p} \quad (3.8);$$

где:

$СтВ_м$ – количество сточных вод, выбрасываемых в акваторию МО (тыс.т.);

$СтВ_p$ – количество сточных вод, выбрасываемых в акваторию региона (тыс.т.).

5. Показатель уровня загрязнения атмосферы (3.9);

$$I_A = 1 - \frac{З_м/ ПЛ_м}{З_p/ ПЛ_p} \quad (3.9)$$

где:

$З_м$ – объем выбросов в атмосферу МО (тыс. т.);

$З_p$ – объем выбросов в атмосферу МО (тыс. т.).

6. Показатель выбросов твердых бытовых отходов $I_{БО}$ (3.10);

$$I_{БО} = 1 - \frac{З_{БОм}/ ПЛ_м}{З_{БОр}/ ПЛ_p} \quad (3.10)$$

где:

$З_{БОм}$ – количество поступления твердых бытовых отходов в МО (тыс. т.);

$З_{БОр}$ – количество поступления твердых бытовых отходов в регионе (тыс. т.).

Если свести полученные показатели, то получим единый индикатор природных ресурсов I_{II} (3.11)¹²⁶:

$$I_{II} = \frac{I_b + I_c + I_l + I_{СмВ} + I_A + I_{БО}}{6} \quad (3.11)$$

Проведенные по вышеуказанной формуле расчеты показывают, что самая большая величина индикатора природных ресурсов отмечена в городе Сочи. На это есть ряд причин, например, благоприятный субтропический климат, возможность выбора отдыха различных направлений, среди которых очень популярны горнолыжный и лечебно-оздоровительный. Помимо указанных элементов, на обстановку в городе-курорте оказала Олимпиада 2014 года: большой поток инвестиций помог повысить экологическую ситуацию, а также улучшить состояние и обустройство береговой линии.

Туапсинский район и город Геленджик очень схожи, поэтому и имеют почти одинаковую величину индикатора. Стоит отметить, что в Геленджике представлен более широко спектр туристских услуг, когда, в свою очередь, Туапсинский район больше специализируется на лечебно-оздоровительном направлении и детском отдыхе (здесь самое большое число лагерей, в том числе и «Орленок» - один из самых крупных в Российской Федерации).

Территория Новороссийска имеет достаточно низкий показатель единого индикатора природных ресурсов. Однако, на наш взгляд, данный город может повысить этот показатель, если будет развивать культурно-исторический потенциал. Отличная инфраструктура и культурное наследие могут дать новый виток в развитии туризма в Новороссийске.

Об Анапе стоит сказать, что в этом городе идет противодействие между прекрасными условиями для развития лечебно-оздоровительного

¹²⁶ Составлено автором на базе подхода: Ушакова Е.О. Совершенствование методических подходов к комплексной оценке ресурсов территории для развития сферы туризма / автореферат д. н с.у.ст. к.э.н., Новосибирск, 2016

отдыха и сложной экологической ситуацией, что заметно влияет на туристский потенциал данного муниципального образования.

Таким образом, есть возможность каждому туристу заранее определить желательные направления туристических поездок в зависимости от характеристик местности, обозначенной в программе туристических маршрутов.

Развитие туризма в регионе способствует его общему развитию за счет роста инвестиций, что позволяет в частности улучшить уровень жизни местного населения, обеспечить их рабочими местами, а также обеспечить экологической безопасностью, модернизировать инфраструктуру населенных пунктов, воссоздать благоприятный социально-психологический климат.

Выводы по главе 3

Несмотря на резкое падение темпов развития мирового туризма, несомненно, что с более широкой интеграцией цифровых технологий в туристский сектор, отрасль продолжит свой путь роста. Беспрецедентные потери, которые несут все игроки туристской отрасли, приведут к уходу с рынка небольших компаний. Оставшимся, чтобы выжить, придется работать совместно для поиска креативных подходов и разработки технологических решений. С целью достижения целевых установок Минэкономразвития «Довести вклад туризма в ВВП России до 7% к 2035 году» необходимо формировать и реализовывать региональные стратегии развития туризма, применяя дифференцированный подход.

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 требуемых изменений и их внесения в планы развития региона.

В главе рассмотрены различные стратегии продвижения реализуемых услуг на рынках, особое внимание при этом уделено сетевым формам ведения бизнеса. Показано, что важным стратегическим шагом при реализации стратегий продвижения является поиск доступных внешних источников финансирования; при этом отмечено, что сетевые организации часто используют инструмент лизинговых услуг как один из способов финансирования. Кроме того, разработан алгоритм формирования и реализации стратегии устойчивого развития на базе территориального кластера.

В главе были рассмотрены основные барьеры и препятствия на пути к устойчивому развитию туристско-рекреационной отрасли страны. К основным барьерам были отнесены недостаток инвестиций в туристскую сферу, низкий уровень компетенций, напряженная ситуация касательно пандемии и введенных ограничений со стороны государства, недостаточное продвижение туристской отрасли страны как для иностранных граждан, так и для жителей страны, также низкий уровень инфраструктуры и визовые ограничения.

Таким образом была достигнута поставленная цель, а также были даны определенные рекомендации. Для борьбы с препятствиями предложены методы продвижения туризма в регионах страны, важную роль играет государственно-частное партнерство. Также следует больше средств вкладывать в развитие инфраструктуры как отдельных регионов, так и в целом всей страны, особое внимание требует транспортная инфраструктура.

ГЛАВА 4. ФОРМИРОВАНИЕ СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ УСТОЙЧИВОГО КОНКУРЕНТОСПОСОБНОГО РАЗВИТИЯ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА И ГОСТЕПРИИМСТВА В РЕГИОНЕ

4.1. Методологический подход к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров

Вектор современного развития определяется такими факторами как демографические, экологические и технологические. В совокупности эти факторы предполагают создание другой инновационной парадигмы развития и методологических основ создания инновационных сетей.

Доминирующее положение в формировании модели экономического роста нового тысячелетия определяют инновационные системы. Как правило, составляют эти системы инновации, которые различаются как по своему происхождению и новизне, так и по их структуре и влиянию на экономические процессы.

Инновационная сеть рассматривается как метод в большей степени мягкой интеграции. Она характеризуется конкретной структурой связей среди участников инновационного процесса, основанной на долгосрочных и стабильных организационно-хозяйственных, производственно-кооперационных, информативных и иных взаимосвязях (фиксированных договорами и общей либо перекрестной собственностью и ресурсно-сырьевой базой), а кроме того, в неофициальных (общественных и институциональных) взаимоотношениях, исполняющих значительную роль в инновационной работе.

Особенности инновационных сетей:

1. Для того, чтобы приспособиться к экономической среде и сделать сетевую структуру более гибкой, объединяются активы предприятий и использовать их может любой субъект, находящийся в инновационной сети.

2. Использование определенных рыночных механизмов позволяет инновационной сети эффективно управлять потоками ресурсов.

3. Для заинтересованности субъектов сети в качестве эффективной работы всей сети предложено разрабатывать какие-либо совместные проекты.

4. Реализовать эффективную рыночную стратегию, в большей мере привлечь участников сети, повысить результативность экономического взаимодействия, позволяет то, что инновационные сети превращаются в огромную организацию, которая является и поставщиком, и производителем, и кредитором (на базе взаимного владения акциями).

Создание экономических инновационных структур происходит в процессе анализа причин и обстоятельств, подбираются и связываются экономические объекты в одну единую сеть. На сегодняшний день не все такие сети полностью используют свои возможности для повышения результата инновационной деятельности.

Сопоставительное исследование индивидуальной рыночной и сетевой формы организации новаторской деятельности представлено в таблице 4.1

Таблица 4.1 – Сопоставительное исследование рыночной и сетевой формы организации новаторской деятельности

Признак	Форма организации инновационной деятельности	
	рыночная	сетевая
Преимущества системного подхода	Равенство взаимоотношений финансовых агентов	Подчиненность заинтересованности инновационной сети
Расположение производительных мощей	Экономическое	Социально-экономическое
Обращение инновационных товаров и денежных средств	Регулируется конкурентоспособными достоинствами	Нацелено на удовлетворение общественно-экономических потребностей в инновациях
Приспособленность к	Чувствительность к	Значительный уровень

изменениям внешней среды	изменениям, передающимся посредством ценовых сигналов	координации участников экономической деятельности
Соотношение условиям глобализации	Применяется с целью увеличения эффективности рыночных отношений	Содействует широкому (вплоть до полного) внедрению в мировую экономику

В условиях современного рынка одним из наиболее эффективных видов объединения организацией является кластер. Кластеры здесь рассматриваем как инновационные экономические структуры сетевого типа.

Такая форма кооперации помогает объединять ресурсы, которыми могут выступать финансы, сотрудники, опыт, технологии и оборудование, знания и навыки, инфраструктура, связи и т. д., для достижения общего результата. При этом важным элементом является то, что совместная эффективность работы компаний должна превышать данный показатель вне объединения, то есть при взаимодействии участников кластера образуется совокупность эффектов, которые базируются на синергии.

Впервые идея кластера была сформирована в работах английского экономиста Альфреда Маршалла, который изучал вопросы успешности национальных экономик. Однако понятие «кластер» было введено в массовое использование благодаря серии научных работ американского бизнес-экономиста и одного из ключевых лиц истории менеджмента – Майкла Портера. В данной серии публикаций профессор Гарвардской школы бизнеса исследовал территориальную организацию производственных сил и её влияние на конкурентоспособность компаний. Одним из результатов его работы стало выявление взаимозависимости между наиболее конкурентоспособными транснациональными организациями и их концентрацией в одном географическом регионе или стране, в результате которой формируется синергетический эффект от их

сотрудничества. Исходя из этого и было сформировано определение кластера, которое подразумевает собой совокупность компаний или отраслей, взаимодействующих друг с другом с целью повышения конкурентоспособности в рамках одного географического региона.

Кластерные объединения обладают своими определёнными свойствами и характеристиками. Они представлены на рисунке 4.1.



Рисунок 4.1 – Основные черты кластерных объединений

Главными из них можно назвать единство географического региона и сферы деятельности. Компании, которые входят в кластерное объединение, располагаются в относительной близости друг от друга в рамках одного региона. Это помогает в значительной мере оптимизировать систему логистики, повышая эффективность взаимодействия поставщиков и промежуточных потребителей. Объединение включает в себя компании, обеспечивающие и обслуживающие все этапы жизненного цикла продукции. Также участники кластеров должны относиться к единой цепочке создания добавленной стоимости.

Такие характеристики подразумевают взаимодействие организаций в процессе ведения хозяйственных операций. На рисунке 4.2 представлены общие элементы компаний, которые входят в кластерное объединение.



Рисунок 4.2 – Общие элементы участников кластера

Совместная деятельность участников кластера часто выражается в виде общих проектов, участие в которых принимают практически все компании. Главными целями здесь выступают развитие географической территории базирования кластера и повышение её конкурентоспособности, а также повышение конкурентных преимуществ самого кластера и расширение его индивидуального потенциала. Такие проекты в подавляющем большинстве случаев направлены на разработку и внедрение различных инновационных решений, технологий, продуктов и т. д.

Кластеры – один из важных элементов экономики развитых стран. Такие объединения способны повысить эффективность, входящих в них организаций, за счёт синергетического эффекта. Кластеры развивают не только потенциал его участников, но и регион, в котором они базируются. Концентрация взаимозависимых компаний из одной или смежных отраслей в рамках одной географической территории способна оптимизировать логистические процессы, ускоряя всю деятельность организаций, а также сформировать и расширять особую инфраструктуру, в рамках которой функционируют участники.

Роль кластеров в современной экономике сложно переоценить – они во многом способствуют инновационному процессу, который включает в себя разработку и внедрение различных передовых технологий или

продуктов. Важным элементом инновационного процесса выступают совместные инновационные проекты. Разработка и реализация таких проектов в рамках кластера особенно эффективна, так как участники предоставляют ресурсы, включающие в себя общую финансовую поддержку, опыт, навыки, специалистов из различных областей отрасли деятельности и т. д.

Кластерные образования появляются в различных сферах экономики, одной из которых является туризм. Для данной отрасли кластеры – особо эффективная форма объединения, так как потребитель туристских услуг или продуктов всегда заинтересован в их комплексности. Другими словами, туристам необходима система, состоящая из компаний, подбирающих туры и путешествия, составляющих документацию, организовывающих перемещение, средств размещения, точек питания, объектов показа и т. д. Более того, все перечисленные структурные элементы уже находятся на одной территории, так как именно в туристской сфере главным фактором является расположение.

Важным вопросом в формировании и функционировании кластеров является оценка их эффективности. Оценка эффективности базируется на четырёх основных принципах. Они представлены на рисунке 4.3[1].



Рисунок 4.3 – Принципы оценки эффективности туристского кластера

Принцип целостности отражает эффект синергии, который возникает в ходе совместной деятельности участников кластера. Многоуровневость отражает необходимость расчёта оценки не только в рамках кластерного

образования, но и с позиции каждой конкретно взятой компании, а также в масштабах всего региона, на территории которого кластер расположен. Под определённой целью подразумевается то, что для каждой целевой группы должны быть разработаны свои персональные индикаторы эффективности. Адаптивность – это то, как кластер способен подстраиваться под переменные условия внутренней и внешней сред.

Важным элементом проектной деятельности большинства кластеров является наличие в их структуре подразделений или организаций, главной задачей которых выступает научно-исследовательская и образовательная деятельность. Без данных элементов существование кластеров инновационной направленности не представляется возможным.

Реализация совместных проектов повышает тесноту взаимосвязей между участниками и эффективность их кооперации, налаживает коммуникации и систему деятельности кластера в целом.

Описанные характеристики кластерных объединений формируют два основных подхода к его определению. Первый исходит из того, что кластер в первую очередь является производственной системой, цель которой заключается в создании единой цепочки добавленной стоимости. На основе этого и происходит объединение его участников. Второй же подход делает акцент на инновационной составляющей и определяет кластер, как локальную инновационную систему. Целью здесь выступает процесс разработки и реализации различных инновационных проектов, направленных на развитие единой сферы деятельности участников. Важным элементом объединения здесь выступает наличие научно-исследовательских и образовательных подразделений или организаций.

На рисунке 4.4 представлена упрощённая схема для определения понятия «кластер».



Рисунок 4.4 – Походы к определению понятия «кластер»

Несмотря на наличие нескольких подходов, несложно сформировать и общее определение для исследуемого термина. Кластер – это система взаимосвязанных и взаимозависимых компаний, которые ориентированы на инновационно-производственную деятельность, сосредоточенных на одной географически ограниченной территории и функционирующих в рамках общей сферы или отрасли.

Одним из определяющих эффективность деятельности кластера и синергетический эффект показателей является число его участников. Проведённые теоретические и практические исследования развитых стран показали, что критическим или необходимым для функционирования кластерного объединения, количеством организаций, которые входят в его состав, является 30–50 компаний.

Анализируя отечественные кластеры по основным признакам: географии и сфере деятельности, можно получить следующие выводы. Они представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2 – Система показателей кластера в РФ

Признак	Описание
Единство географического региона базирования	80% компаний, входящих в состав кластерного объединения, расстояние между ними - не далее 150 км
Единство сферы деятельности	Чёткая и ярко-выраженная отраслевая направленность.
Состав и количество	В среднем 70 участников

Одними из элементов анализа отечественных кластеров является выявление их отраслевых направленностей и типовой структуры. На рисунке 4.5 представлены основные отрасли, для которых характерны кластерные объединения.



Рисунок 4.5– Основные отрасли, в которых действуют отечественные кластерные объединения

В нашей стране кластерные объединения наиболее распространены в таких регионах, как Московская, Ленинградская, Ульяновская, Нижегородская области и т. д. Кластерные структуры имеют наибольшие перспективы развития на территории субъектов с высоким инновационным и инвестиционным потенциалом.

На рисунке 4.6 представлена типовая структура стандартного российского кластера.

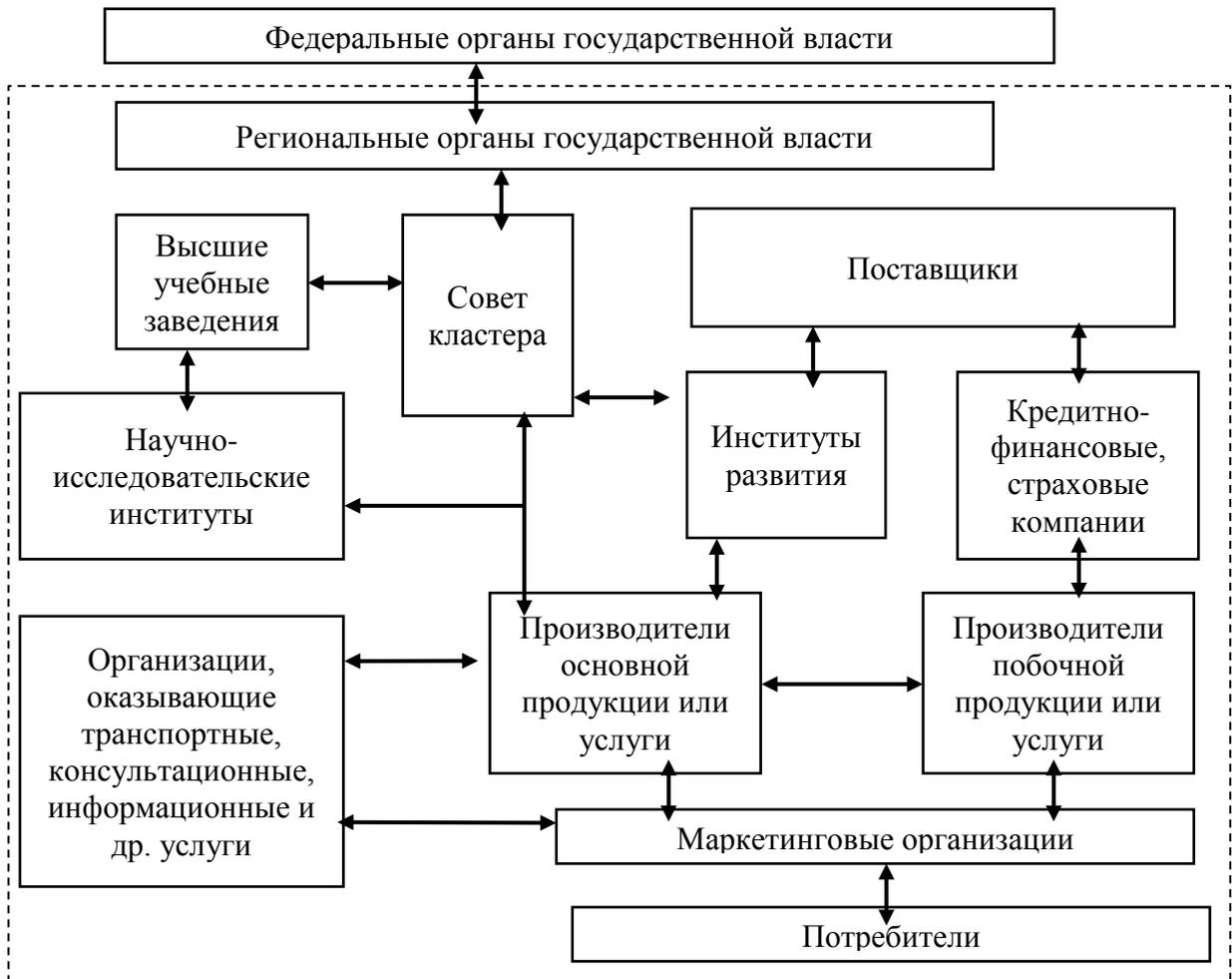


Рисунок 4.6 – Типовая структура отечественного кластера

Также можно составить портрет стандартного отечественного инновационного кластера:

- по Европейскому стандарту кластерного превосходства этап его жизненного цикла соответствует 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.

Формирование и функционирование кластеров способно оказать положительный эффект на регион базирования. Это происходит за счёт формирования и развития определённых показателей и процессов. Они представлены на рисунке 4.7.

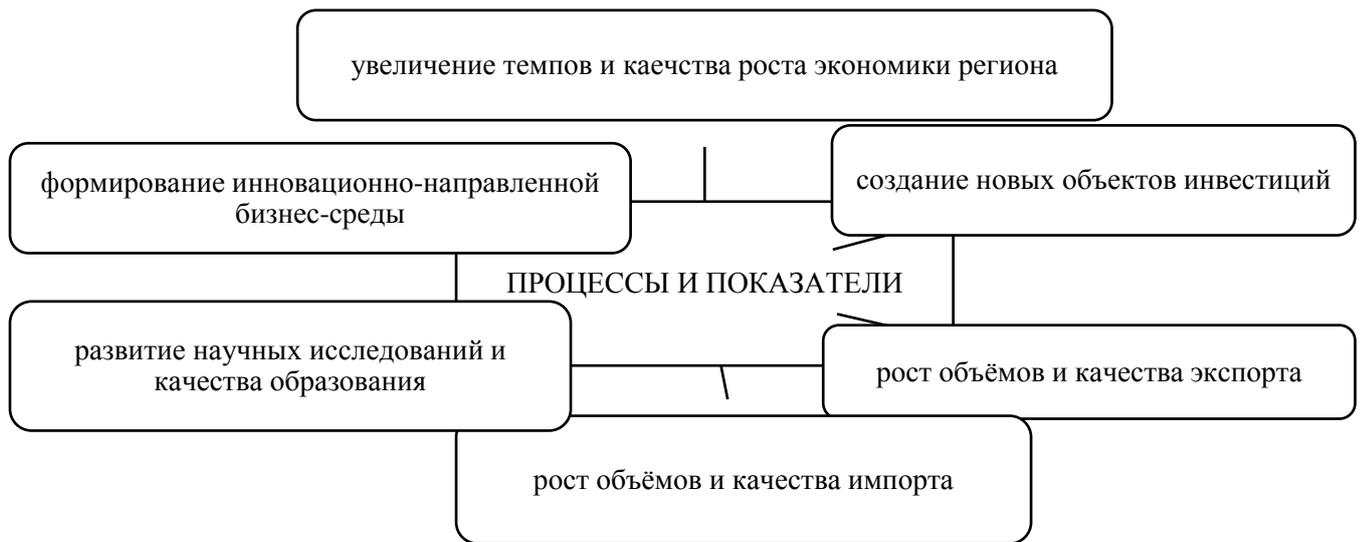


Рисунок 4.7 – Процессы и показатели региона, на которые положительно влияет формирование и функционирование кластерного образования

Важным показателем успешности функционирования кластерных объединений является эффект синергии, заключающийся в превосходстве эффективности и результатов системы над эффективностью и результатами её отдельных элементов. Величина и характер воздействия синергетического эффекта определяется на основе взаимодействия центростремительных и центробежных сил, описывающих экономические выгоды и убытки, которые получают участники кластера, соответственно. Достижение и развитие положительного синергетического эффекта – одна из главных задач формирования кластеров.

У кластеров есть определённый ряд задач, решение которых позволяет развивать их потенциал, структуру и повышать эффективность деятельности. Данные задачи представлены на рисунке 4.8.

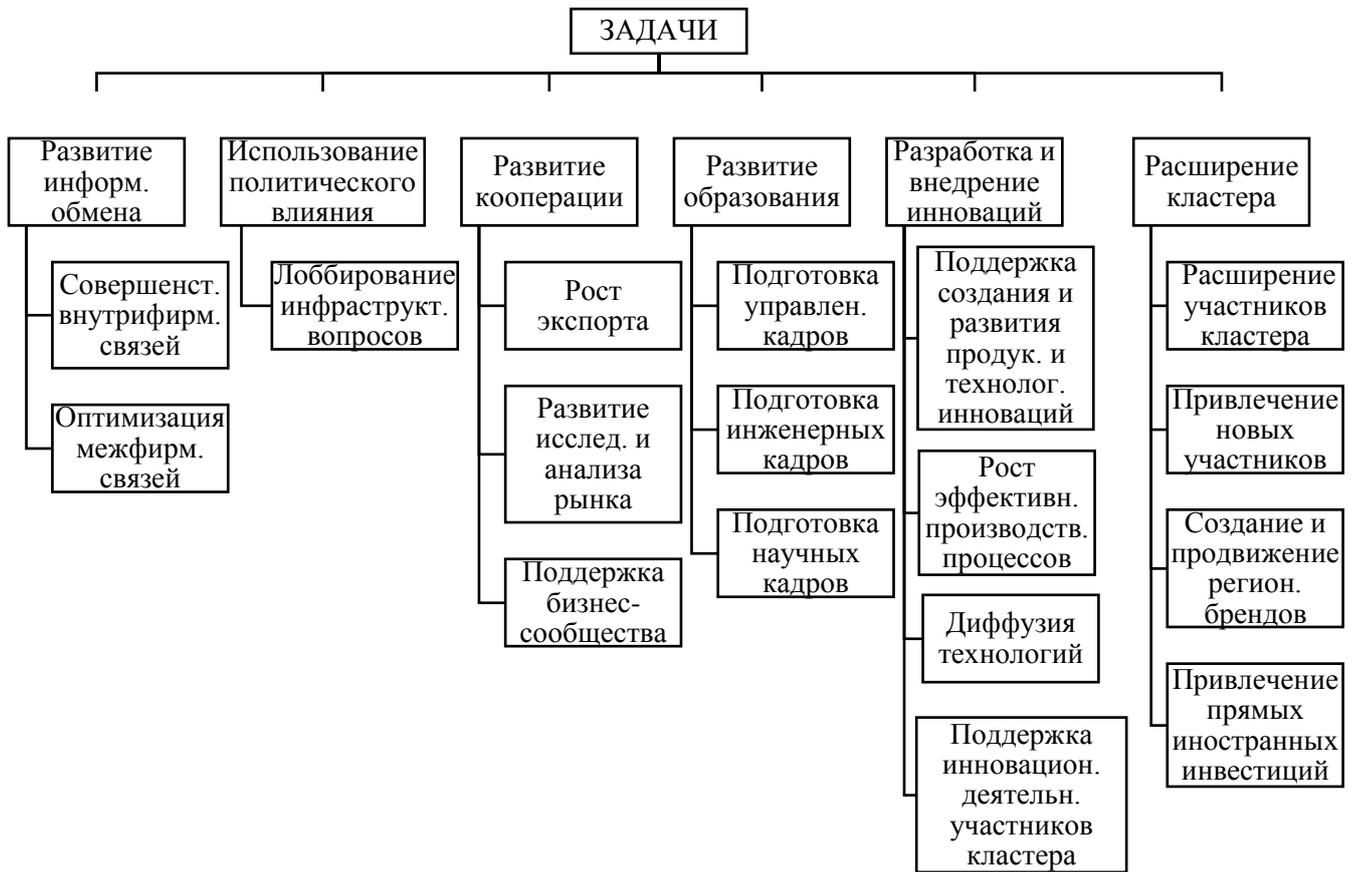


Рисунок 4.8 – Задачи развития кластерных структур

Действие всех кластеров направлено на достижение синергетического эффекта в ходе осуществления деятельности компаний-участников. Под синергетическим эффектом понимается получение лучших результатов от работы всей совокупности элементов системы, чем от их индивидуальной деятельности. На рисунке 4.9 представлены факторы формирования синергии в кластере.



Рисунок 4.9 – Факторы формирования синергии в кластере

Можно ещё раз отметить, что кластеры являются неотъемлемой частью экономической системы развитого государства. Формирование кластера способствует оптимизации обслуживающих, основных и управленческих процессов, что положительно сказывается на характеристиках продукта на выходе. Также такое объединение способствует росту эффективности инновационного процесса. В современном мире инновации – движущая сила в формировании конкурентных преимуществ и достижения лидерства на рынке. Именно поэтому деятельность по разработке и внедрению инноваций должна осуществляться непрерывно, чему во многом способствует объединение фирм в инновационные кластеры.

В оценке кластерной эффективности могут использоваться различные подходы. Они представлены на рисунке 4.10 [1].

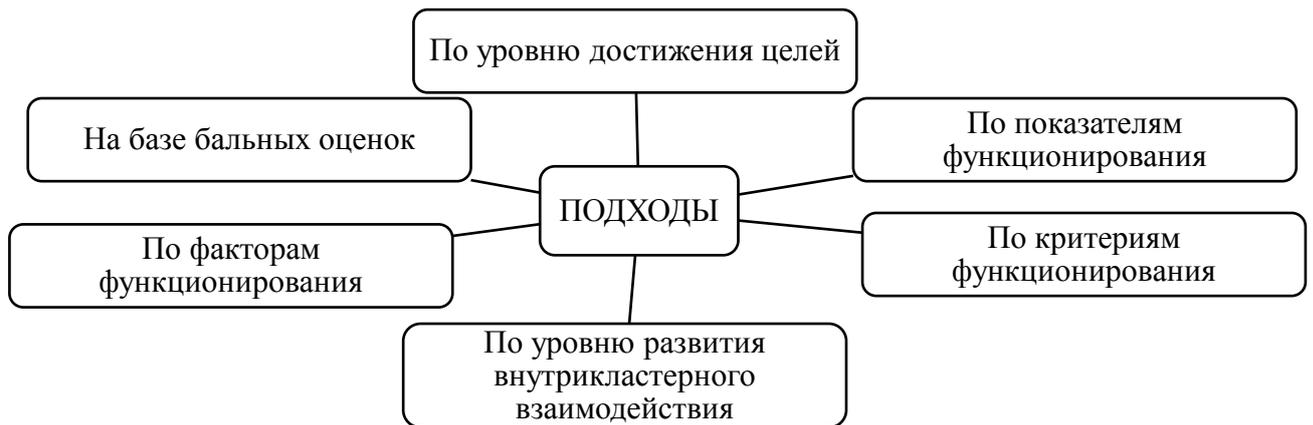


Рисунок 4.10 – Подходы к оценке эффективности кластеров

Существует общий алгоритм определения показателей эффективности региональных туристских кластеров, включающий в себя 6 основных этапов. Он представлен на рисунке 4.11.

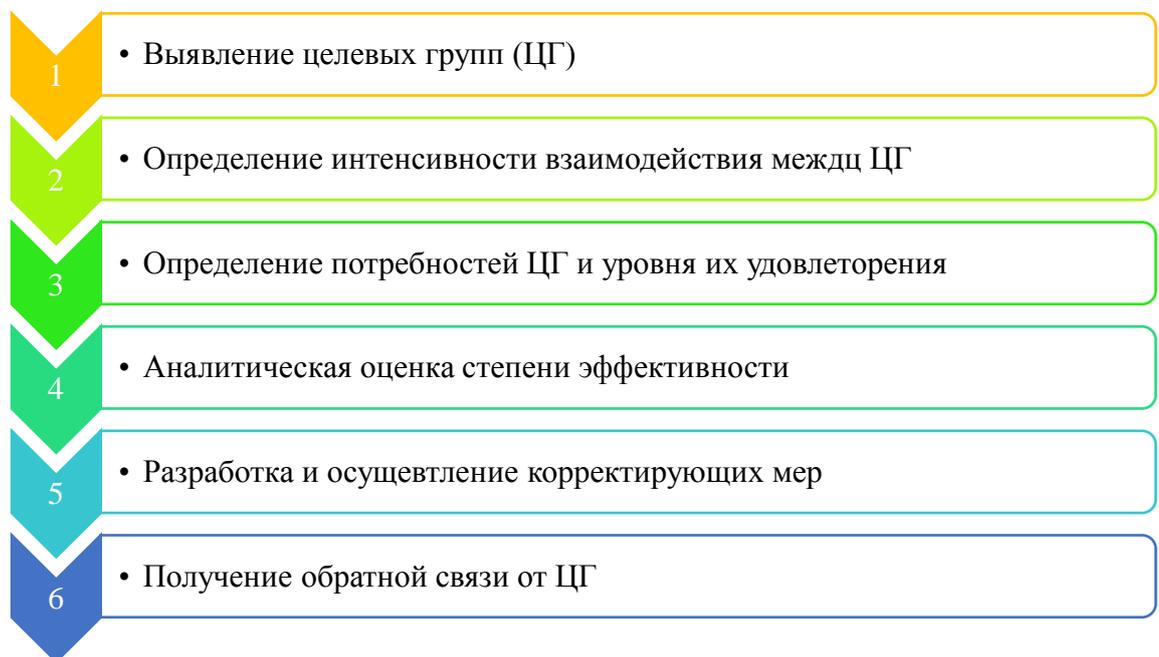


Рисунок 4.11 - Алгоритм оценки эффективности функционирования региональных туристских кластеров

На первом этапе происходит выявление целевых групп. В их состав входят элементы, представленные на рисунке 4.12.

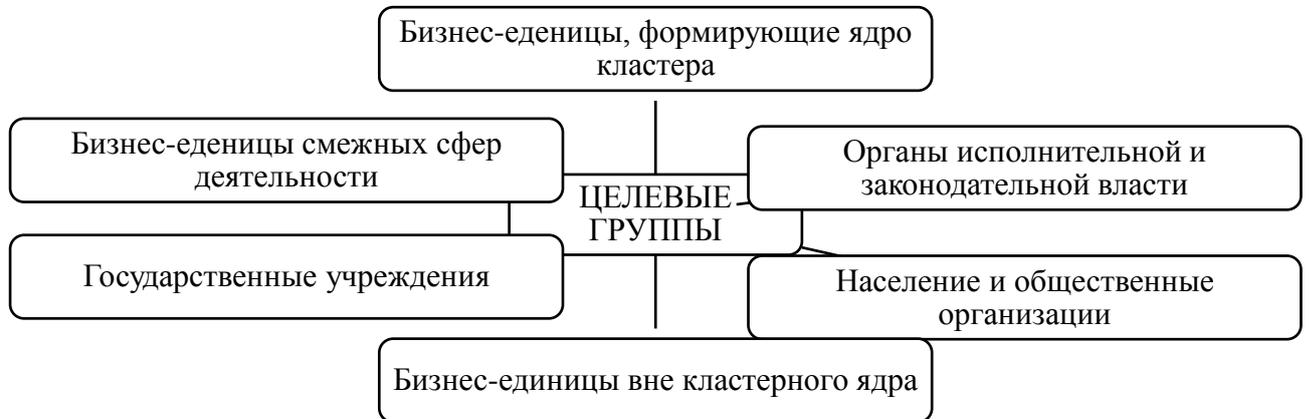


Рисунок 4.12 – Целевые группы (ЦГ) регионального туристского кластера

К бизнес-единицам, формирующим кластерное ядро, относятся основные организации, задействованные в предоставлении услуг и продуктов туристам. Это точки общественного питания, коллективные средства размещения, транспортные компании, туроператоры и турагенты, экскурсионные организации и т. д.

Бизнес-единицы вне кластерного ядра – организации, которые географически находятся в иных регионах.

Бизнес-единицы смежных сфер деятельности представляют собой компании, реализующие сопутствующие путешествию услуги, такие как ЖКХ, строительство, розничная торговля и т.д.

Под государственными учреждениями понимаются различные образовательные и научные организации, например, университеты и научно-исследовательские центры.

Второй этап алгоритма подразумевает оценку степени интенсивности взаимодействия ЦГ, формирующими кластерное ядро.

Оценка производится на основе методов экспертной оценки и баллов, базовые положения которых приведены в работе О.А. Бакуменко¹²⁷. По каждому предмету совместных интеракций компаний, входящих в ядро кластера, эксперт начисляет оценку от 0 до 2, где 0 – реализации нет; 1 – реализация частичная; 2 – успешная реализация. В таблице 4.3 представлены параметры, по которым оценивается взаимодействие.

Таблица 4.3 – Векторы взаимодействия участников в кластере на примере сферы туризма

Участники кластера	Векторы взаимодействия
Участники ядра кластера	Увеличение масштабов межрегионального сотрудничества Создание и развитие корпоративной культуры Совместная эксплуатация инфраструктуры Налаживание контактов и проведение соответствующих мероприятий Проведение предпринимательских и проектных конкурсов Награждения за выдающиеся заслуги и успешные проекты Организация обучающих и повышающих квалификацию мероприятий Формирование и развитие бизнес-инкубаторов Разработка и реализация совместных проектов
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и бизнес-единицы, не являющиеся представителями ядра кластера	Увеличение масштабов партнёрства в международном и межрегиональном плане
Организации-представители кластерного ядра, и средства массовой информации	Публикация информационных данных о кластере и его участниках в различных источниках
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и выставочно-ярмочные комплексы	Участие в выставочно-ярмочных мероприятиях

¹²⁷Бакуменко О.А. Развитие подходов к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров/ Региональная экономика: теория и практика <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34108774>. 2013. № 46 (325). С. 41-46.

Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и консалтинговые, аудиторские службы	Прямое консультирование потенциальных предпринимателей Бизнес-консалтинг
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и население	Налаживание взаимосвязей между работодателями и потенциальными кадрами Проведение ярмарок вакансий
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и инвестиционные фонды, банковские организации	Финансовая поддержка Формирование общественных объединений из сотрудников кластера
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и общественные организации	Использование контактов с общественными организациями
Бизнес-единицы, формирующие кластерное ядро, и органы ИВ и ЗВ в туристической сфере	Формирование кластерной стратегии развития Стандартизация и сертификация для формирования общих конкурентных условий Субсидирование Осуществление комплексных гос. закупок
Организации-представители кластерного ядра, и образовательные организации и НИЦ	Сотрудничество в рамках подготовки и обучения кадров для сотрудничества и работы с кластерным объединением, совместная работа над научными и инновационными проектами, взаимная эксплуатация инфраструктуры

После оценки каждого из параметров выводится общий показатель по каждому из них, в соответствии со следующей формулой:

$$D = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{m}, \quad (4.1), \text{ где}$$

m – количество экспертов; i – порядковый номер эксперта; d - оценка эксперта.

Исходя из данных таблицы 4.2 и формулы 4.1 максимальным показателем взаимодействия будет 70 баллов. Интервал возможных значений показателя оценки интенсивности взаимодействия между бизнес-единицами, формирующими кластерное ядро, и его целевых групп (ЦГ) составляет от 0 до 1, где 0 – взаимодействия нет, а 1 – высочайший уровень

взаимодействия. Коэффициент интенсивность оценивается по следующей формуле¹²⁸:

$$K \frac{\sum_{j=1}^{35} D_j}{70}, \quad (4.2), \text{ где}$$

D – показатель эффективности по определённому параметру;

j – порядковый номер параметра.

Третий этап алгоритма состоит из определения и оценки удовлетворённости потребностей ЦГ, с которыми взаимодействует кластер. В таблице 4.4 представлены потребности и ЦГ.

Таблица 4.4 - Обобщение потребностей ЦГ туристского кластера

Потребности	Бизнес-ядра	Органы ИВ и ЗВ в туризме	Население	Общ. орг.	Гос. уч.	Бизнес-ед. смеж. сфер
Современные упр. техн.	*	*	-	-	-	*
Упрощённый доступ к инф.	*	*	*	*	*	*
Распределение рисков	*	*	-	*	-	*
Распределение репутации кластера	*	-	-	-	-	*
Адаптация образования к нуждам кластера	*	-	-	-	*	*
Создание рабочих мест	-	*	*	-	-	-
Рост числа налогоплательщиков и налогооблагаемой базы	-	*	-	-	*	-
Предоставление тур услуг и тур продуктов населению	-	-	*	-	*	-
Рост экспортного потенциала	*	*	-	-	-	*
Повышение основных финансовых показателей	*	*	-	-	-	*
Инновационное развитие	*	*	-	-	*	*

¹²⁸Бакуменко О.А. Развитие подходов к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров/ Региональная экономика: теория и практика <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34108774>. 2013. № 46 (325). С. 41-46.

Повышение уровня кооперации труда	*	*	-	-	-	*
Рост конкурентоспособности и производительности объектов инфраструктуры	*	-	-	-	-	*
Рост инновационного потенциала и инвестиционной привлекательности региона	*	*	-	-	-	*
Стимулирование роста малого и среднего бизнеса	*	*	*	-	-	*
Соответствие целей бизнес-ед. кластера	*	-	-	-	-	*
Вероятность осуществления некоммерч. партнёрства	*	*	-	*	*	*
Снижение барьеров выхода на рынок сбыта	*	-	-	-	-	*
Рекрутирование квалифицированных специалистов	*	-	-	-	-	*
Развитие сферы услуг	*	-	-	-	-	*
Повышение количества разработок и внедрения инноваций	*	*	-	-	*	*
Рост уд. веса мероприятий по устойчивому развитию в структуре затрат	-	*	*	*	*	-
Охрана объектов турпоказа	-	*	*	*	-	-
Взаимодействие с образовательными орг.	*	-	-	-	*	*
Экономия ресурсов на эффекте масштаба	*	-	-	-	-	*

Далее по выделенным критериям анализируется уровень удовлетворённости потребностей ЦГ. Он также реализуется методом экспертных оценок. По каждой потребности эксперт начисляет от 0 до 3 баллов, где: 0 – потребность не удовлетворена; 1 – частично; 2 – на достаточном уровне; 3 – полностью. Мнение экспертов обобщается и

рассчитывается показатель по каждой потребности в соответствии с формулой:

$$P_n = \frac{\sum_{i=1}^m d_i}{m}, \quad (4.3), \text{ где}$$

m – количество экспертов;

i – порядковый номер эксперта;

d - оценка эксперта.

Максимальный показатель эффективности – 87 баллов, по 3 балла за 29 параметров.

Далее рассчитывается интегральный показатель степени удовлетворённости потребностей¹²⁹.

$$P \frac{\sum_{j=1}^{29} P_n}{87}, \quad (4.4), \text{ где}$$

P_n –средний показатель эффективности по параметру n ;

n – порядковый номер параметра.

Четвёртый этап состоит из аналитической оценки уровня эффективности функционирования исследуемого кластерного образования. Здесь рассматривается эффект синергии между кластерным ядром и ЦГ. В таблице 4.5 представлена матрица оценки.

Таблица 4.5 – Матрица эффективности функционирования кластерного образования

Потребности/ Связь	Низкая	Высокая
Не удовлетворены	0	0,5
Удовлетворены	0,5	1

¹²⁹Бакуменко О.А. Развитие подходов к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров/ Региональная экономика: теория и практика <https://www.elibrary.ru/contents.asp?id=34108774>. 2013. № 46 (325). С. 41-46.

На пятом этапе разрабатываются корректирующие меры на основе полученных оценок. Также здесь производится их реализация. Для составления мер корректировки проводится анализ факторов внешней и внутренней среды кластера (рисунок 4.13).



Рисунок 4.13 – Факторы внешней и внутренней среды кластера

Шестой этап подразумевает получение обратной связи от ЦГ, то есть реакции на принятые корректирующие меры.

Данный подход является комплексным и затрагивает все аспекты деятельности туристского кластера, рассматривая каждую из целевых групп, с которыми он взаимодействует.

Подводя итог, стоит отметить, что кластеры – эффективный и необходимый для экономики развитых и развивающихся стран элемент. Однако положительный эффект возможно получить только при наличии устойчивых показателей эффективности деятельности кластера. Для оценки данного параметра можно использовать упомянутый в работе алгоритм, который направлен на всесторонний охват деятельности кластерного образования и его взаимодействия со всеми элементами окружающей среды.

4.2. Формирование экономико-математического подхода к оценке синергетического эффекта от взаимодействия факторов устойчивого развития туристского кластера

Гостиницы существуют и продолжают создаваться в разных формах и определить их точное количество невозможно. При этом современным трендом стал процесс объединения гостиниц в сети, в результате чего формируется синергетический эффект. Благодаря существованию международной сети гостиничному бизнесу удастся получать большой объем прибыли за счет международных операций и развивать международное сотрудничество за счет взаимодействия с разными культурами, нациями и народами.

Гостиничная сеть способствует объединению отелей в систему с единой стратегией, позволяющей выработать отличительные особенности и компетенции.

Качество предоставляемых услуг и уровень их удовлетворенности клиентами напрямую влияет на уровень конкурентоспособности гостиничной фирмы. Уровень услуг должен устраивать потенциальных потребителей и соответствовать стоимости, которую клиент готов заплатить. Потребности и желания клиентов с каждым днем возрастают и становятся более жесткими, поэтому и к уровню обслуживания предъявляется больше требований. Требования гостей формируются на основе личного опыта и владения информацией.

Скорость и качество обслуживания, ненавязчивость и вежливое отношение к гостям - это основные критерии, которые требуют особого внимания со стороны стратегического управления. Для поддержания конкурентоспособности необходимо эффективное управление и контроль со стороны руководства отеля, совершенствование форм обслуживания, расширение ассортимента услуг и совершенствование качества

предоставляемых услуг. При этом особое внимание стоит уделять развитию профессионализма персонала.

Кроме того, важно обеспечивать дополнительный сервис и предоставлять кроме обязательных и включенных в стоимость проживания услуг, комплекс платных дополнительных услуг. Их перечень и качество должны соответствовать требованиям присвоенной гостинице категории.

При продвижении услуг гостеприимства на рынках присутствия гостиничные сети используют ряд стратегий.

Вызывает интерес группа стратегий внешней ориентации, которая включает в себя следующие подгруппы стратегий гостиничных сетей:

- 1) Организация сетевого взаимодействия с сопутствующими отраслями гостиничного бизнеса;
- 2) Регулярный мониторинг факторов макросреды;
- 3) Использование внешних источников финансирования;
- 4) Развитие рынка достопримечательностей в зоне присутствия;
- 5) Реализация локального стратегического партнерства.

При реализации подгруппы стратегий «Развитие рынка достопримечательностей в зоне присутствия» организации иногда придерживаются политики развития местного рынка достопримечательностей, которые можно отнести к группе маркетинговых аспектов деятельности сети. Одним из стратегических решений по сотрудничеству отелей в культурных городах является кобрендинг с музеями, достопримечательностями или театрами. Бронируя гостиничное размещение, покупая билеты на мероприятие, компании продвигают услуги друг друга и поддерживают на уровне партнерства. Такое стратегическое объединение позволяет предоставлять дополнительные услуги, повышая клиентский сервис отельной сети.

Во-вторых, рассмотрим стратегию фокусировки на соотношении «цена-качество», при которой главное внимание уделяется ценовому

сегменту и соответствующему качеству предоставляемой услуги. Например, главными клиентами отеля WestinRotterdam являются состоятельные люди, бизнесмены, поэтому стараюсь оказывать услуги высокого качества, данный отель является самым дорогим и фешенебельным в Роттердаме. При этом стратегия распыления «цена-качество» позволяет компании лучше переносить сезонные колебания спроса благодаря охвату нескольких сегментов рынка.

Также, к данной группе относится стратегия адаптации, в которой большое значение уделяется клиентам. Для того, чтобы иметь конкурентные преимущества и занимать лидирующие позиции на рынке необходимо постоянно изучать целевой рынок, знать особенности и потребности своих потенциальных клиентов. Для создания глобального брэнда или выхода на новые ниши рынка следует иметь четкое понимание о том, какие люди будут приезжать в отель, особенности их поведения, потребности и требования.

В настоящий момент конкуренция в гостиничном бизнесе настолько велика, что недостаточно просто оказывать услуги хорошего качества по требованию клиента, необходимо предугадывать желания гостей. Именно такой подход позволяет оказывать высочайший уровень сервиса. Безусловно, в гостиничном бизнесе качество предоставляемых услуг напрямую зависит от квалификации сотрудников, персонал играет очень важную роль. Поэтому стратегии, связанные с инвестициями в «software» имеют большое значение.

Для увеличения преимуществ отеля необходимо уделять должное внимание вопросам повышения качества, около 25% рабочего времени менеджеров может быть уделено данным вопросам. Также, существует очень много стандартов качества и от их выполнения зависит мнение гостей об отеле. Компании должны всегда повышать ценность своего продукта и расширять спектр оказываемых услуг.

При реализации стратегии последовательной экспансии на рынках присутствия гостиничная сеть делает упор на европейские страны и небольшие отели высшего уровня. Каждый отель под определенным брендом отражает уникальность истории и индивидуальность каждой страны или города, предоставляя клиентам уровень высшего качества обслуживания.

Гостиничные сети наиболее эффективны при внедрении на рынок туристических услуг; при этом оптимальным решением часто является заключение долгосрочных договоров с кластеризованными туристскими предприятиями, то есть, предприятиями, входящих в туристический кластер.

Отметим, что рассмотренные стратегии тесно связаны друг с другом. Применение какой-либо стратегии может быть следствием применения другой стратегии. Также, на выбор стратегии могут оказывать действие следующие факторы: география сети, стадия жизненного цикла компании, позиция партнеров и конкурентов и т.д.

Развивающаяся внутренняя конкуренция в стране заставляет рекреационные туристические регионы вступать в конкурентную борьбу и быстро адаптироваться к меняющимся реалиям. При этом важным этапом выстраивания бизнес-процессов в туристской индустрии является анализ сопутствующих рисков:

- Ухудшение экологической обстановки вследствие человеческого вмешательства;
- Усиление проблемы утилизации отходов;
- Зависимость от погоды;
- Рост уровня цен;
- Ужесточение налоговой политики;
- Потеря самобытности территории вследствие гонки за прибылью туристского бизнеса;

- Сокращение государственной поддержки (вследствие роста доходов региона от туристского бизнеса могут быть снижены дотации региону из федерального центра);

- Рост внутрирегиональной конкуренции;
- Миграционный отток населения;
- Нехватка трудовых ресурсов с соответствующей квалификацией.

В условиях глобализации и усиливающейся неопределенности (турбулентности) внешней среды процесс объединения в разного рода альянсы приобретает все большую значимость для представителей малого и среднего бизнеса. Крупные организации при наличии огромного доступа ко всем возможным ресурсам, могут использовать многообразный спектр инструментов по сохранению стабильности.

И. Ансофф¹³⁰ предложил модель внешней среды, которая имеет в себе 5 ступеней турбулентности – от самого спокойного до самого непредсказуемого. Зоны турбулентности, определяющие факторы нестабильного положения организации, могут утратить контроль и поменять структурные характеристики элементов в сторону отрицательных значений.

При этом, малые и средние организации, включают в себя гибкую адаптирующуюся структуру, что позволяет им активно меняться под разные условия внешней среды. Способность постоянно «держат руку на пульсе» и меняться в зависимости от различных внешних обстоятельств одно из основных условий существования в настоящее время.

С целью минимизации рисков и оптимизации процесса формирования добавочной стоимости в туристской сфере все чаще происходит объединение туроператоров и турагентств в отраслевые формальные и

¹³⁰Ансофф И. Стратегическое управление./ Пер. с англ. под ред. Евенко Л.И. - М.: Экономика, 1989.-519с

неформальные ассоциации и сети, иногда под контролем единой управляющей компании.

Факторами устойчивого развития туристского кластера, которые учитываются при формировании стратегии сотрудничества гостиничные сети-туристский кластер, являются представленные на рисунке 4.14 элементы.

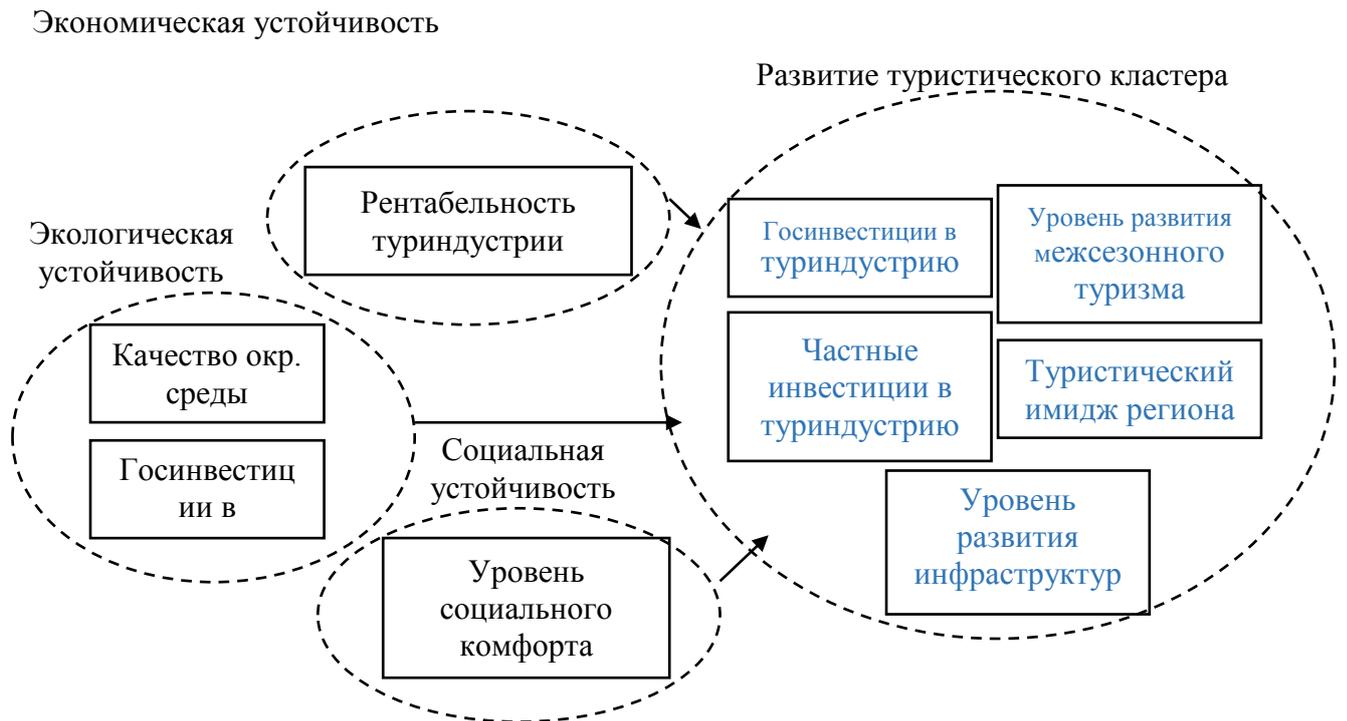


Рисунок 4.14 – Факторы устойчивого развития туристского кластера

Для экономико-математической оценки эффективности практической реализации предлагаемой стратегии сотрудничества гостиничные сети-туристский кластер используется интегральный показатель степени устойчивого развития системы туристического кластера. Чем выше данный показатель, тем более эффективно реализуется концепция устойчивого развития. Формула для расчёта представлена ниже:

$$K_{уртк} = 0,1 \times K_1 + 0,2 \times K_2 + 0,3 \times K_3 + 0,4 \times K_4 \quad (4.5)$$

где Куртк – интегральный показатель устойчивого развития туристического кластера;

$K_1...K_4$ – коэффициенты устойчивости внутренней структуры структуры; уровня господдержки; уровня информативно-инновационного развития кластера с учетом удельных весов значимости каждого коэффициента в интегральном показателе устойчивого развития туристического кластера.

Индикаторы вышеобозначенных удельных весов формируются исходя из степени значимости каждого из коэффициентов. В таблице 4.6 представлена трактовка полученных результатов расчёта.

Таблица 4.6 – Уровни устойчивого развития туристских кластеров в соответствии с расчётом интегрального показателя¹³¹

Значение показателя	Уровень	Характеристика
$K_{уртк} < 0,25$	Нестабильный	Низкий уровень взаимодействия внутренней и внешней сред кластера в области достижения поставленных задач и целей
$0,5 < K_{уртк} < 0,75$	Нейтральный	Налаживается взаимодействие, растут экономические и социальные показатели, повышается уровень доступности туристских услуг, происходит внедрение инновационных продуктов и технологий
$K_{уртк} > 0,75$	Устойчивый	Высокий уровень взаимодействия, кластер стремительно развивается, его структура стабильна, стратегические приоритеты исполняются на постоянной основе

¹³¹Гришин С.Ю. Формирование системы регулирования развития туристских кластеров / Автореферат диссертации на с. уч. ст. д.э.н., Сочи-2017

Если говорить о расчёте коэффициента устойчивости для различных направлений развития туристского кластера, то мы предлагаем использовать следующую формулу¹³².

$$K_i = J_1 \times \frac{n}{n_0} + J_2 \times \frac{m}{m_0} + J_3 \times \frac{1}{10} + \dots \quad (4.6)$$

где K_i – коэффициент устойчивости по направлениям развития туристического кластера;

j – удельные веса значимости индикаторов;

n, m – индикаторы устойчивости по направлениям развития туристического кластера в базовом (0) и отчетном периоде (1).

На рисунках 4.15 - 4.18 представлены индикаторы устойчивости по направлениям развития туристских кластеров с соответствующими удельными весами.



Рисунок 4.15 – Группа индикаторов устойчивости внутренней структуры кластера

¹³²Гришин С.Ю. Формирование системы регулирования развития туристских кластеров / Автореферат диссертации на с. уч. ст. д.э.н., Сочи-2017



Рисунок 4.16 – Группа индикаторов устойчивости внешней структуры кластера

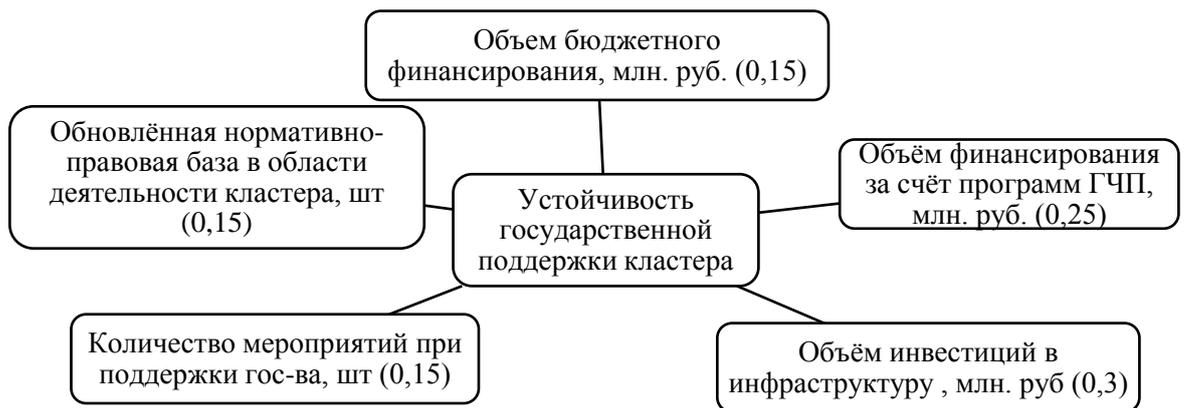


Рисунок 4.17 – Группа индикаторов устойчивости государственной поддержки кластера

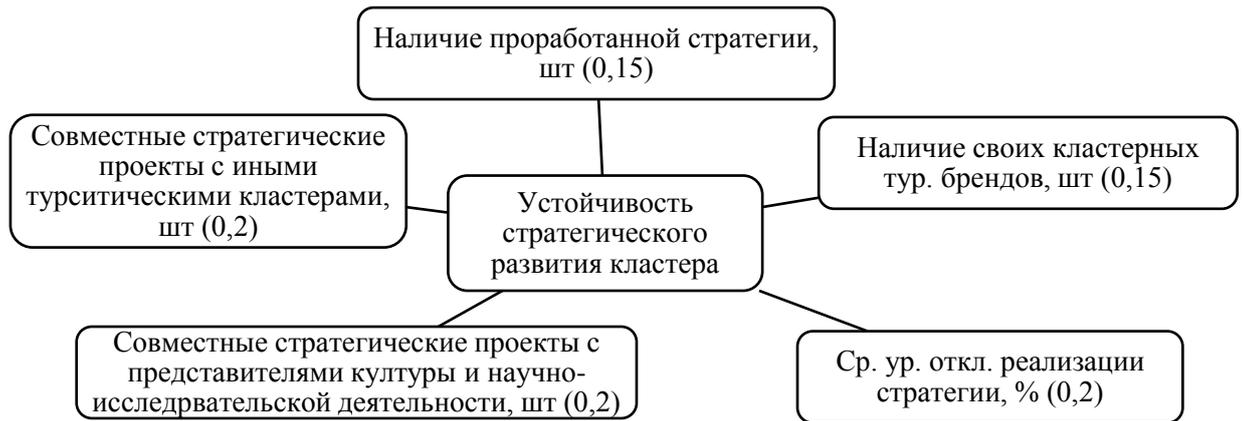


Рисунок 4.18 – Группа индикаторов устойчивости стратегического развития кластера

Кроме того, для полноценной оценки устойчивого развития туристического кластера, необходим расширенный анализ влияния различных сфер и сред на его деятельность, а также перспектив направления.

Проанализировав преимущества сетевого объединения компаний сферы гостеприимства и сотрудничества с туристскими кластерами, необходимо выделить, что при создании сетевой структуры организации важно понимать специфику отрасли, целевую аудиторию и конечный продукт компании. При выборе партнеров сетевой компании важно учитывать предпочтения конечного потребителя, который предъявляет свои требования к созданию ценности конечной услуги. В зависимости от предпочтений клиентов есть возможность предоставлять разнообразные сопутствующие услуги. Партнеры сети объединяются в логистический куст, становясь также ответственными за совместный конечный продукт (рисунок 4.19).



Рисунок 4.19 - Логистический куст в традиционном (познавательном) туризме

Таким образом, если применять к рынку туристских услуг кластерный подход, то в рамках указанного подхода появляется возможность визуализировать схему сети организации коммерческих взаимосвязей предпринимательских структур, на базе которой в дальнейшем формируются принципы распределения прибыли между участниками сети.

Обобщая вышеизложенную информацию, можно сделать несколько выводов.

Во-первых, в настоящий момент для отелей высокого ранга характерна сетевая форма организации.

Во-вторых, нематериальные активы также имеют большой вес в успешности и конкурентоспособности бизнеса. К ним относятся человеческий капитал, бренд, организационные способности.

В-третьих, в современной экономике сетевые организационные стратегии играют важную роль для гостиничного бизнеса и требуют изучения и рассмотрения, поскольку они обладают своей спецификой. При этом рекомендованной автором стратегией является реализация «стратегии сотрудничества гостиничные сети - туристский кластер».

Практика показывает, что на сегодняшний день кластерный подход к формированию рынка туристских услуг успешно апробирован в Омской области. В данном регионе одной из основных решенных задач туризма можно назвать создание инфраструктурной системы успешного функционирования агротуризма (ИСФА). Данная форма туризма позволяет открыть доступ к производственному процессу в рамках развития целой линейки факторов производства.

Если обобщить, то ИСФА является совокупностью всех институтов, фирм, организаций, предприятий и т.д., работа которых напрямую направлена на развитие агротуристского бизнеса.

ИСФА на примере Омской области представлена на рисунке 4.20¹³³.

¹³³Воробчуков С. А. Повышение конкурентоспособности аграрного туризма в России / Автореферат диссертации на соискание уч.ст.к.э.н., Москва - 2007.



Рисунок 4.20. – Инфраструктурная система успешного функционирования агротуризма (ИСФА) на примере Омской области

На взгляд автора, при расширении инфраструктурной сферы ИСФА необходимо в дальнейшем создать централизованную систему активизации региональных факторов производства под контролем таких региональных структур, как Департамент поддержки частного бизнеса или Центр занятости при федеральной поддержке в рамках субсидий бюджетам субъектов Российской Федерации из федерального бюджета (ст. 132 Бюджетного кодекса РФ), Федеральной программы Минэкономразвития России по направлению поддержки «Создание и (или) развитие

инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства», средств, выделяемых на развитие туризма в рамках Общенационального плана восстановления экономики (п.8.4) Минэкономразвития РФ (по 1-му или 2-му блоку), грантовой поддержки и средств муниципальных бюджетов, что в дальнейшем вне сомнений сформирует значимый положительный синергетических эффект.

Если провести краткий анализ положения ряда аспектов туристской сферы в другом регионе – Краснодарском крае – и от агротуризма перейти к рассмотрению проблем и перспектив развития системы санаторно-курортного комплекса региона, то на первом этапе необходимо рассмотреть динамику роста/убыли числа прибывающих в регион отдыхающих на достаточно длительном временном интервале. (таблица 4.7)

Таблица 4.7 - Динамика прибытия отдыхающих в Краснодарский край, 2000-2008 г.г., млн.ч.

Год	2000г.	2001г.	2002г.	2003г.	2004г.	2005г.	2006г.	2007г.	2008г.
Число туристов	4,81	4,88	5,03	5,72	7,69	10,01	12,03	13,34	16,04
Год	2009г.	2010г.	2011г.	2012г.	2013г.	2014г.	2015г.	2016г.	2017г.
Число туристов	12,02	10,56	11,12	11,34	11,86	13,08	13,85	15,8	15,9

Исходя из данных таблицы 4.6, в первые три года начала нового тысячелетия поток отдыхающих рос не очень быстрыми темпами; при этом резкое увеличение туристов было зафиксировано в последующие годы, и такая динамика длилась вплоть до 2008 года, это обусловлено ростом реальных доходов граждан и повышением мобильности населения. Но затем, в силу наступления мирового экономического кризиса, количество отдыхающих резко снизилось.

Начиная с 2009 года по 2017 поток туристов на отечественные курорты стабилизировался в районе 11-12 миллионов человек. Несмотря на последующий рост отдыхающих, до сих пор количество отдыхающих не смогло превысить рекордное число туристов в 2008 году.

Во многом это обусловлено тем, что курортам Краснодарского края тяжело конкурировать с зарубежными туристическими местами (таблица 4.8).

Таблица 4.8. Российский турпоток за рубеж в 2009-2017г., тыс.чел.

Год	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Число туристов	9542	12605	14495	15332	18291	17611	34390	33827	41989

Пандемия, начавшаяся в начале 2020 года, коренным образом изменила ситуацию. Поток туристов резко возрос. Однако остается угроза потери турпотока после окончания пандемии и открытия границ. Следовательно, необходимо разрабатывать новые подходы к удержанию туристских групп и индивидуальных туристов, количество которых резко возрастает год от года, на внутренних российских туристических маршрутах.

Отметим, в этой связи, что в рассматриваемом регионе – Краснодарском крае - основную роль в сфере туризма играют туроператоры, которые в полной мере организуют маршруты поездок, формируют пакеты услуг по условиям проживания, способам передвижения и др. На втором месте находятся турагенты. Недостатком имеющейся системы организации туристских услуг в данном регионе является фактически полное отсутствие практики организации индивидуальных маршрутов, что частично привело к сокращению количества туристских организаций, которые не могли оказывать данную услугу при высоком клиентском запросе на нее.

При разработке новых подходов к удержанию туристов на внутреннем рынке рациональным решением является внедрение в региональные стратегии развития туризма инструментов государственно-частного партнерства (ГЧП).

При этом мировая и отечественная практика показывает, что инфраструктура туристского бизнеса является одной из наиболее эффективных платформ реализации моделей государственно-частного партнерства. В России при этом имеется большой потенциал для внедрения многих форм ГЧП в сфере развития туристской инфраструктуры, в том числе при формировании стратегии развития санаторно-курортного комплекса (СКК) Краснодарского края.

Схема взаимосвязи факторов взаимодействия сторон и этапов реализации процесса внедрения механизмов государственно-частного партнерства в стратегию развития СКК Краснодарского Края представлена на рисунке 4.21.

Процесс реализации на практике схемы взаимодействия сторон и этапов реализации процесса внедрения механизма государственно-частного партнерства в стратегию развития СКК Краснодарского Края, представленная на рисунке 4.21, требует точного разграничения таких понятий, как материальный поток и информационный поток, с целью совершенствования менеджмента качества как непосредственно в каждой санаторно-курортной организации, так и в будущем в интегрированном едином СКК Краснодарского края.

Отметим здесь, что наиболее эффективное осуществление инструментов ГЧП возможно лишь в условиях предсказуемой экономической ситуации в регионе, в стране и в глобальном масштабе.



Рисунок 4.21. – Схема взаимодействия сторон и этапов реализации процесса внедрения механизмов государственно-частного партнерства в стратегию развития ССК Краснодарского Края

Для организации мероприятий по активизации туристского бизнеса в регионе необходимо подходить к проблеме системно, то есть помимо решения задач развития непосредственно санаторно-курортного комплекса параллельно следует рассматривать комплекс проблем по выявлению и совершенствованию факторов привлекательности ССК Краснодарского края и формированию новых направлений бизнеса в свободных нишах туристской сферы региона. Факторы привлекательности ССК Краснодарского края и наиболее значимые факторы, влияющие на выбор конкретной санаторно-

курортной организации у потребителей (по данным собственных исследований) представлены ниже на рисунках 4.22 и 4.23.



Рис 4.22–Факторы потребительского предпочтения по услугам СКК Краснодарского края



Рис 4.23 - Наиболее значимые факторы, влияющие на выбор санаторно-курортной организации

При анализе факторов туристской привлекательности региона (в нашем примере – Краснодарского края) необходимо учитывать негативные факторы, действие которых снижает уровень привлекательности региона для потенциальных потребителей услуг, оказываемых предпринимательскими структурами, функционирующими на

региональном туристском рынке. Карты сравнения негативных факторов, снижающих привлекательность туристических рынков Краснодарского, Ставропольского краев, Республики Крым, представлены в Приложении Г.

На основе анализа системы факторов потребительского предпочтения по услугам СКК Краснодарского края составляется поэтапный план изучения перспектив туристского бизнеса (рисунок 4.24).

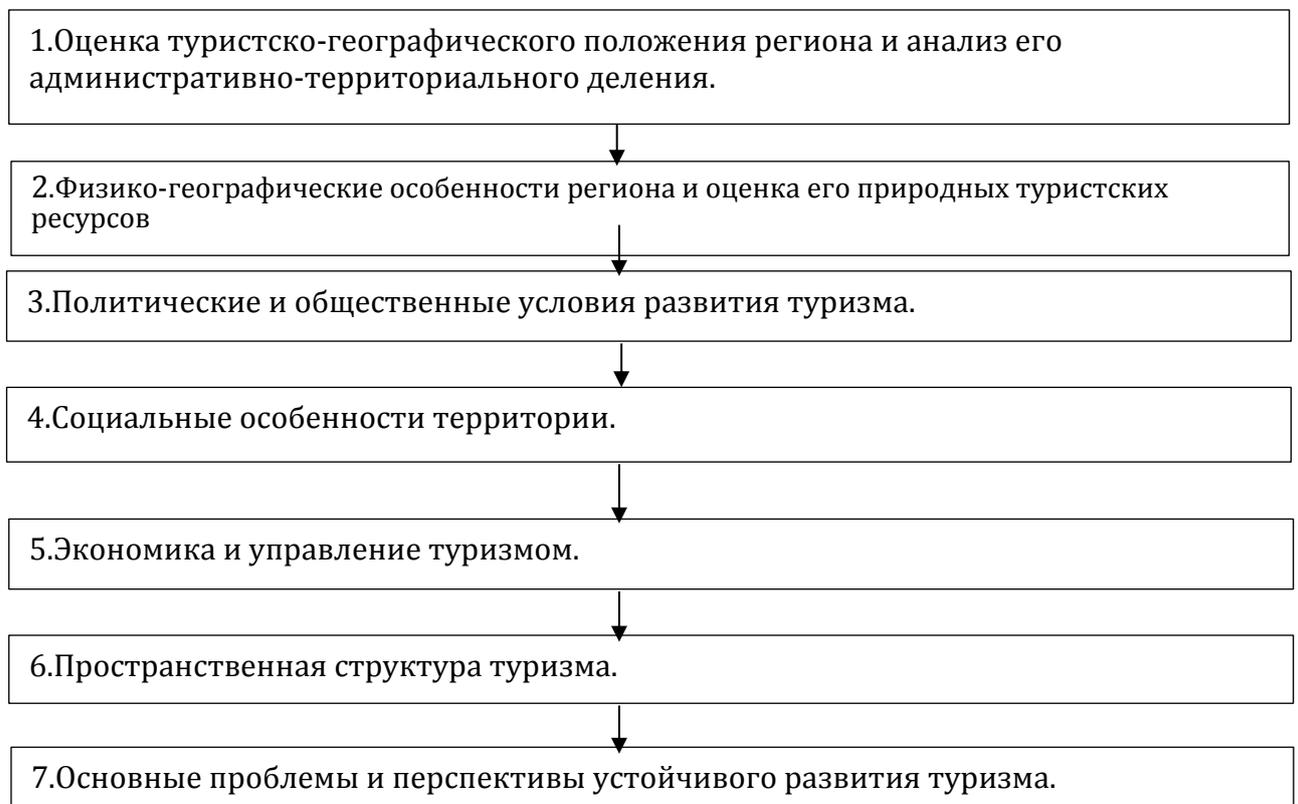


Рисунок 4.24- Поэтапный план изучения перспектив туристского бизнеса

При формировании новых направлений развития ассортиментной линейки оказываемых услуг на туристском рынке Краснодарского края можно рекомендовать использование пока не до конца разработанной ниши

этнического туризма. После открытия пассажирского движения по Керченскому мосту есть все основания включить в проект консолидации субъектов индустрии туризма разных сфер деятельности Краснодарского края и Крымский полуостров с его формирующимся туристским кластером, включающим, в том числе и яркую этническую структуру и широкие перспективы включения в логистические туристские сети этно-деревень и прочие культурные объекты, и места проведения областных национальных фестивалей и т.п.

Крым, как место притяжения российских туристов, в настоящее время пользуется достаточно высокой популярностью, которая возросла в последние 1,5 года в связи с закрытием большинства зарубежных курортов по причине кризиса пандемии. При этом распределение туристических потоков по полуострову не равномерно. На рисунке 4.25 представлено распределение туристов по районам Республики в 2021 году.

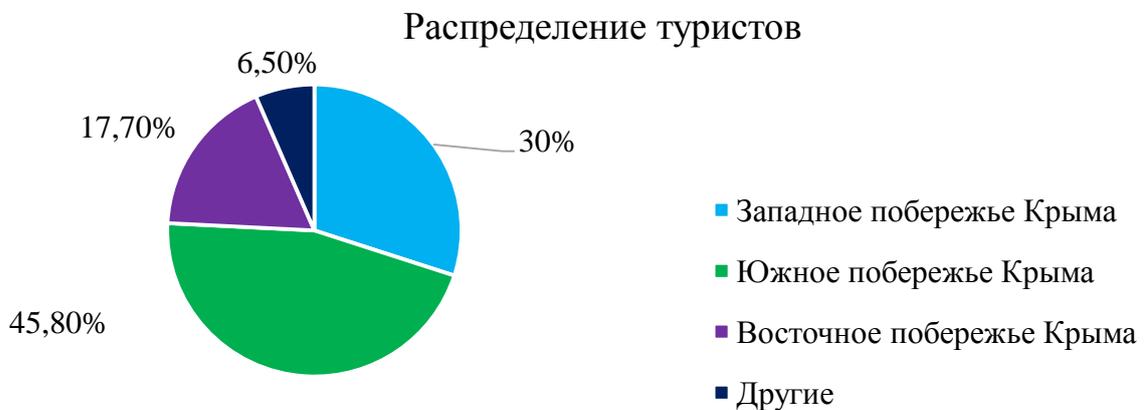


Рисунок 4.25 – Распределение туристов по районам Крыма, 2021 год

Так как многие этнические деревни расположены вдали от популярных туристических маршрутов, то развитие сети этно-деревень с целью посещения их организованными группами будет способствовать

более равномерному распределению туристов по региону и сформирует новый импульс развития ряда муниципальных округов.

Данные переписи 2021 года еще не опубликованы, поэтому этнический состав Крымского полуострова будем проводить по официальным данным переписи населения в Крыму 2014 года.

Помимо русских и украинцев на полуострове проживают следующие нетитульные нации и народности, населенные пункты которых рекомендуется включить в сеть этно-деревень для посещения туристами.

Армяне - одни из первых жителей Крыма. Они находятся на 6-ом месте в Республике Крым и в г. Севастополь. Но больше всего армян проживают в городах: Симферополь, Феодосия, Севастополь.

Азербайджанцы (7-я позиция по численности населения Республики Крым), узбеки (8-я позиция) и корейцы (9-я позиция) – новые для полуострова народы, но за 14 лет в основном приросло население узбеков.

Греки – одни из первых жителей Крыма. Но к 2014 г. – году присоединения Крыма к России - находятся только на 10 позиции по численности населения, проживают в основном в Симферополе, Евпатории и с. Чернополье (Белогорский р-н.)¹³⁴.

Крымчаки. Их язык (крымчакский) исчезает, осталось только 2 человека, которые могут на нем разговаривать. 177 чел. живут в Симферополе и Керчи, а в Севастополе – 51 чел. Немного итальянцев проживают в Керчи: меньше 100 человек на 2014 г.

За первые 13 лет двадцать первого века (2001–2014 гг.) жителей Крыма, находящегося в те времена в составе Украины, стало меньше на 70 тыс. чел. Хотя за предыдущий период времени: за промежуток с 1989 г. по 2001 г. количество жителей постепенно росло,

¹³⁴КРЫМСТАТ. Управление Федеральной службы государственной статистики по Республике Крым и городу Севастополю. Официальный сайт. Код доступа: <https://crimea.gks.ru/> (дата обращения 21.12.21)

что объяснялось в главную очередь возвращающимися ранее репатрированными крымскими татарами, и представителями иных ранее репрессированных народов (в этом количестве греки, немцы, армяне, болгары и др.).

Результаты анализа этнического состава Республики Крым позволяет сделать вывод о том, что на территории Республики сосредоточены памятники 15-ти этнических общностей. Территории и этнические общности, перспективные для включения в этнокультурную программу формирующегося Крымского туристического кластера, представлены в таблице 4.9.

Таблица 4.9 –Общности и территории

Этническая общность	Территории этнического туризма
Армяне	Феодосия
	Судак
	Старый Крым
Белорусы	с. Широкое (Симферопольский район)
	с.Марьяновка(Красногвардейский район)
	с.Ишунь(Краснопереконский район)
	с.Воинка(Краснопереконский район)
Болгары	с. Курское
	пгт. Коктебель
Греки	с. Чернополье(Белогорский район)
	Симферополь
	Керч
	Ялта
	с. Пионерское(Симферопольский район)
	с. Доброе (Симферопольский район)
	с. Заречное (Симферопольский район)
	с. Алексеевка (Белогорский район)
Караимы и крымчаки	Евпатория

	Бахчисарай
	Керчь
	Феодосия
	Симферополь
Немцы	с. Красногорье(Белогорский район)
	с. Курортное(Белогорский район)
	с. Ароматное(Белогорский район)
	с. Александровка (Красногвардейский район)
Чехи	с. Лобаново (Джанкойвский район)
	с. Макаровка (Первомайский район)
	с. Александровка (Красногвардейский район)
	с. Пушкино (Красногвардейский район)

При формировании туристического кластера помимо определения территорий и объектов, которые могут стать частью кластера Краснодарского Края-Крым, важным этапом его формирования и планирования является разработка стратегии устойчивого развития. При этом образуется эффект синергии за счет координации исполнителей и их взаимодействия с потребителями на разных этапах реализации единых туристских продуктов, с учетом начального этапа продвижения продукта на рынке.

Указанный синергетический эффект в туристской индустрии ярко представляется в организованных логистических сетевых схемах, вариант которой на примере продукта этнотуризма (единая сеть этнодеревень для посещения организованными туристическими группами) в Краснодарском крае и Крыму представлен на рисунке 4.26:

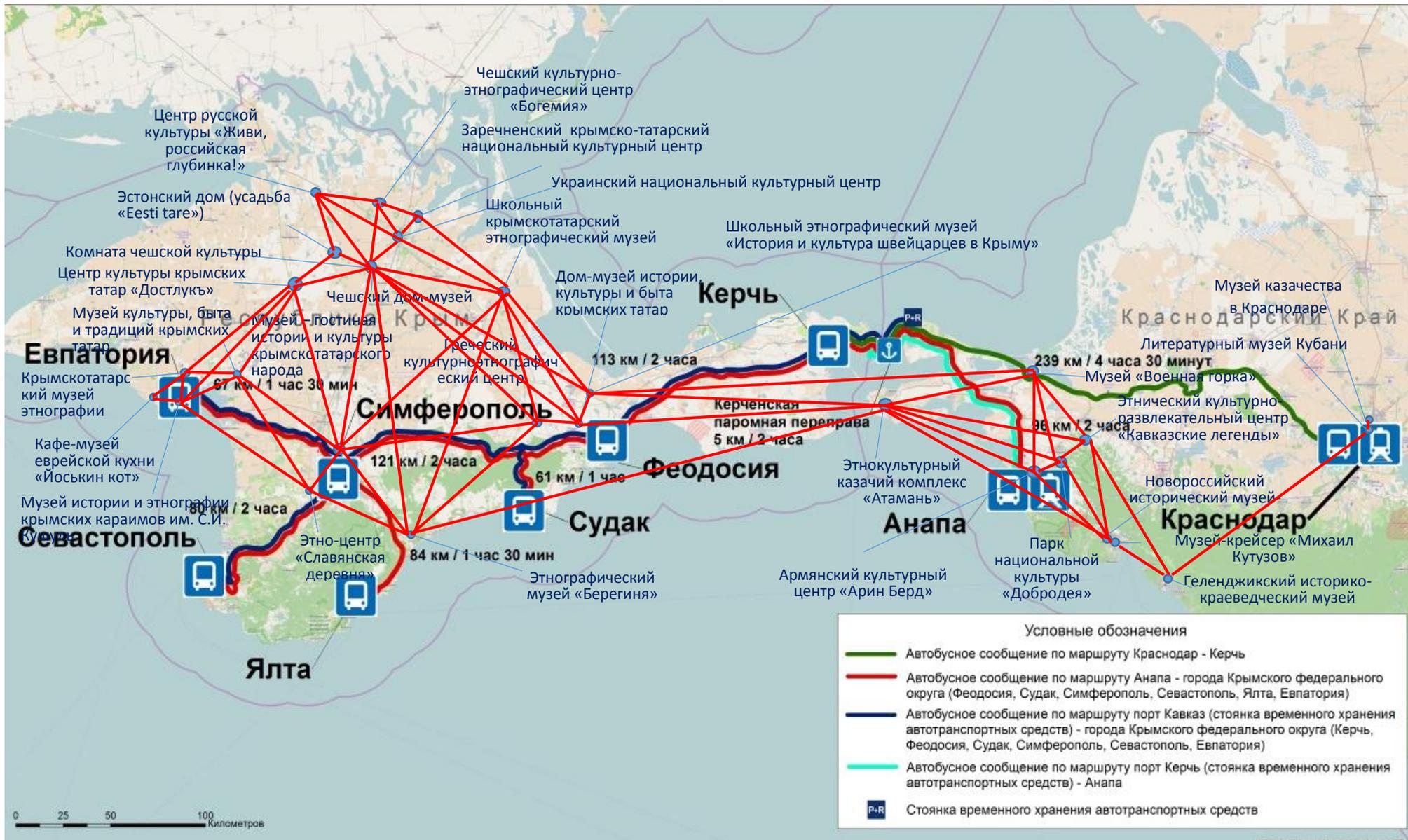


Рисунок 4.26. Вариант сети при организации единого комплексного турпродукта в этнотуризме участниками логистического куста

На начальном этапе формирования сети развертывания этнического туризма автор рекомендует сосредоточиться на посещении следующих этнических деревень (рисунок 4.27):



Рисунок 4.27. Этно-деревни Крымской рекреационной зоны, планируемые к включению в сеть развертывания этнического туризма в первую очередь

Формируемый в туристской сети синергетический эффект бывает особенно значимым при групповом обслуживании потребителей за длительный период, что не исключает и отрицательной величины в случае негативного впечатления туристов от предоставленных услуг, несмотря на их возможно высокое качество. Для снижения подобных рисков и предотвращения всевозможных конфликтов требуется формировать состав

туристической группы, учитывая возраст и образование человека, социальный статус и другие характеристики групповых туристов. Здесь нужно выделить, что групповое потребление туристских услуг больше относится к людям экстравертам. Интроверты по самой своей природе предпочитают путешествовать в одиночестве или с малым количеством людей.

На практике довольно трудной задачей является количественная оценка синергетического эффекта, который в концептуальном плане характеризует степень отклонения интегральной эффективности от линейной арифметической (алгебраической) суммы из-за возникающих, в том числе, факторов мультипликативности и амплификационности.

Основными преимуществами, которые кластерное объединение приносит 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.

Однако стоит понимать, что самостоятельно синергетический эффект не возникает. Он появляется и развивается за счёт взаимодействия центростремительных и центробежных сил, под влиянием которых структурируются факторы формирования синергетического эффекта (таблица 4.10).

Таблица 4.10. 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

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.

Анализ данных, представленных в таблице 4.10, позволяет сделать вывод, что для оценки потенциала реализации положительного синергетического эффекта можно сформировать шесть групп факторов образования синергии, представленных на рисунке 4.28.

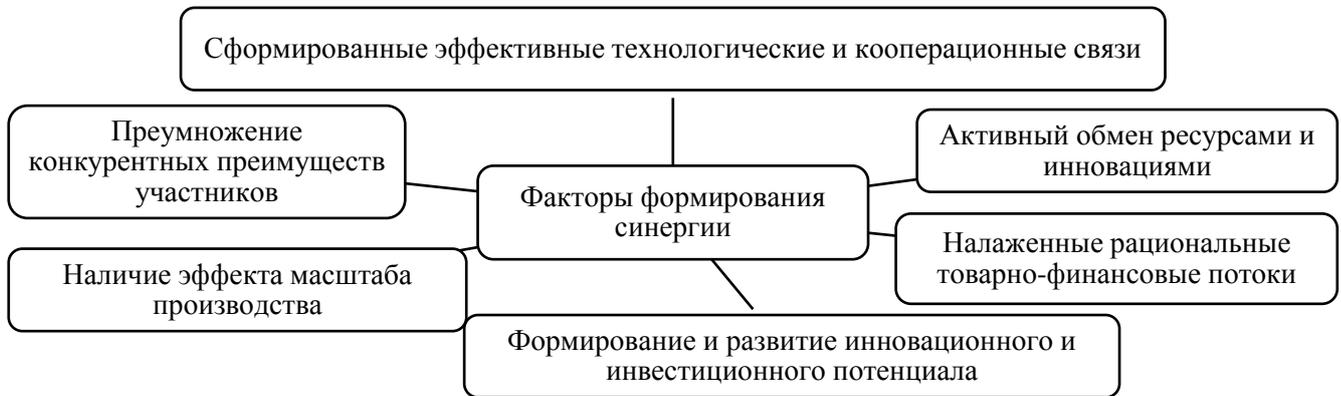


Рисунок 4.28 – Факторы формирования положительного синергетического эффекта в кластерном объединении

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 в целом современного государства.

Практика показывает, что объекты туристской деятельности так или иначе к настоящему моменту уже объединены по территориальному признаку, что в значительной мере упрощает формирование кластера.

В кластерах территориальная сосредоточенность и общая внешняя среда в значительной мере ускоряет процессы разработки, производства и поставки продукции, услуг и технологий, сокращаются циклы подготовки и реализации производственных процессов, оптимизируются

производственные цепочки и логистика, снижая издержки и повышая итоговую прибыль включенных в кластер хозяйствующих субъектов¹³⁵.

При этом риски и последствия неопределённости внешних факторов делятся между участниками, что минимизирует негативные эффекты, в том числе в кризисных ситуациях.

Отметим, что данный вид объединения в туристской сфере – туристский кластер – обладает рядом преимуществ и недостатков, представленных на рисунке 4.29.



Рисунок 4.29 – Положительные и негативные результаты формирования туристских кластеров

¹³⁵ Федеральная целевая программа «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019 - 2025)». Подпрограмма «Туризм» государственной программы Российской Федерации «Развитие культуры и туризма». [Электронный ресурс] – Код доступа: <https://tourism.gov.ru/contents/deyatelnost/programmy-i-proekty/federalnaya-tselevaya-programma-razvitie-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma-v-rossiyskoy-federatsii-2019-2025-gody/> (дата обращения 06.01.2021)

Показанные на рисунке 4 группы факторы формирования синергетического эффекта в кластере можно оценивать как качественными, так и количественными показателями.

Количественная оценка синергетического эффекта $-СумЭ_{син}$ - в туристских сетях рассматривается как сумма частных эффектов, полученных в процессе объединения различных факторов, и может быть представлена как [4.7]:

$$СумЭ_{син} = Э_{Инв} + \sum Э_{Сei} = \sum_1^N Э_i + Астр + \sum_1^k Э_{МТЭ} \quad (4.7)$$

Где $Э_{Инв}$, - Инвестиционный эффект сетевой версии оказания туристических услуг;

$\sum Э_{Сei}$, - Сумма синергетических эффектов, сформированных за счет синергетических факторов взаимодействия технологических, организационных и управленческих подсистем сетевой версии оказания туристических услуг;

$\sum_1^N Э_i$, - Сумма эффектов от инноваций: экономический (1), НТП (2), социальный (3), коммерческий (4), то есть $\sum_1^N Э_i = Э_1 + Э_2 + Э_3 + Э_4 \dots Э_n$,

$Астр$ – 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;

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

Оценка может получаться только лишь на основании способа сравнения с базовым вариантом, что приводит к ее неточности.

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

В результате эффект синергии наиболее ярко формируется в логистических сервисных системах, которые способны оптимизировать и обслуживать большие потоки потребителей. Управление туристскими услугами как формой человеческих потоков предусматривает образование эффекта синергии потребления из-за взаимодействия всех субъектов и объектов услуг. 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.

Комплексная оценка синергетического эффекта по вышеприведенной формуле 4.7 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 данном исследовании использовались разного рода способы анализа, а расчет средних показателей был построен программой «Statistica 6.0».

В Приложении Ж представлена карта результатов проведенного анализа. Расчеты на базе программы «Statistica 6.0» показали, что наибольший синергетический эффект будет получен при кластерном подходе в рамках формирования кластеров, сформированных по географическому принципу.

Например, кластер 1: Анапа; Новороссийск; Геленджик; Сочи и Туапсинский район. Кластер 2: Ставрополье, юг Ростова и Республика Крым. Кластер 3 может включать в себя шесть группировок: Предгорная,

Горная, Северо-западная, Восточная, Приазовская, Республика Карачаево-Черкесия.

После формирования сети взаимодействующих поставщиков и потребителей туристских услуг разрабатывается общая программа производства, продвижения и реализации соответствующих турпродуктов (рисунок 4.30)



Рисунок 4.30. Программа производства и реализации нового турпродукта

При формировании программы производства и реализации нового продукта в туризме необходимо опираться на результаты оценки ресурсов природно-туристского характера, которыми располагает регион внедрения продукта.

Если обратиться к такому сектору туристского рынка, как средства размещения туристов/гостей - отельному бизнесу, то в этом секторе сетевая форма уже давно и успешно работает.

Автором в диссертации обоснованы условия и сформирован алгоритм адаптивного стратегического управления предпринимательскими структурами, включающие реализацию дифференцированных групп стратегий, уточненных на основе проведенного мониторинга этапов

жизненного цикла развития предприятий – участников рынка туризма и гостеприимства.

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, алгоритм выстраивания которых представлен на рисунке 4.31.



Рисунок 4.31. Алгоритм принятия управленческого решения по векторам стратегического развития в зависимости от жизненного цикла предпринимательской структуры индустрии гостеприимства

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 небольших размерах и в своих нишах, либо развиваться в сторону укрупнения, меняя стратегию на пациентную (рисунок 4.32).

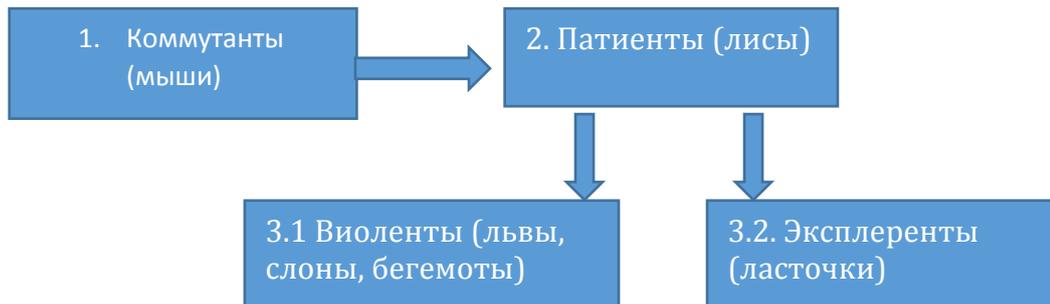


Рисунок 4.32 - Эволюционирование стратегий развития в зависимости от жизненного цикла предприятия

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 пойти по пути смены 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	
Внутренняя ориентация	Группа стратегий « внутренней ориентации »: 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 эксплерентной стратегии развития (варианта Б) предприятие гостиничного бизнеса заключает альянс с крупной фирмой, входя в сеть. При этом практика демонстрирует в этом случае для варианта Б дорожной карты «Брэндинг, Кобрэндинг, Ребрэндинг».

Рекомендованная дорожная карта третьего этапа развития фирмы при эксплерентной стратегии развития	
Брэндинг, Кобрэндинг, Ребрэндинг	Стратегии группы « брэндинг » - «hardware как брэнд», обеспечивает большое количество номеров высокого качества, возможность проведения бизнес-встреч, конференций и других мероприятий на территории отеля. При этом стратегия кобрэндинга 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 ребрэндинга .

Таким образом, эксплерентная 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 карте.

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 4.11): затраты на развитие

1. дилерской сети и маркетинговое продвижение бренда (З_д);
2. производственных мощностей (З_м);
3. инновационных подходов в управлении (З_и);
4. повышение качества обслуживания клиентов, в том числе посредством внедрения цифровых технологий (З_к).

Таблица 4.11 - Рекомендованная структура затрат на развитие гостиничных сетей по основным выявленным факторам

Рекомендованные группы стратегий развития гостиничных сетей	1. З _д (%)	2. З _м (%)	3. З _и (%)	4. З _к (%)	∑ (%)
1-я группа стратегий - стратегии экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба	40	40	10	10	100

2-я группа стратегий – стратегии последовательного сфокусированного расширения гостиничных сетей.	15	60	10	15	100
3-я группа стратегий - стратегии выстраивания эффективного взаимодействия с внешней средой	10	30	20	50	100

На рисунке 4.33 представлена структура затрат гостиничной сети Hilton, реализующей на практике 1-ю группу стратегий - стратегии экспансии на глобальные рынки, которые нацелены на создание сетевой структуры мирового масштаба.



Рисунок 4.33 - Показатели долевой структуры кумулятивных затрат на содержание и развитие гостиничной сети Hilton

Ниже в таблице 4.12 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.4.12 -Алгоритм развития гостиничной сети в конкурентной среде

<p>Этап 1. Расчет коэффициента соответствия показателя доли суммарных затрат в общих затратах на развитие по i-ой гостиничной сети рекомендованному значению</p>
<p>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): $k_{ci} = \frac{3i}{36}$, (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).</p> <p>1.2. Провести расчет коэффициентов по всем трем стратегическим группам – m</p> <p>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</p>
<p>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</p>
<p>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):</p> <p>$K_{cm} = \sum_{i=1}^4 k_{ci}$, (2), где K_{cm} –интегральный показатель по направлениям (1...4) по всем трем стратегическим группам m.</p> <p>2.2. Формируем управленческое решение УР стр по выбору вектора стратегического развития по индикатору наименьшего значения K_{cm}</p> <p>$УР стр = \min (K_{cm})$ (3)</p>
<p>Этап 3. Формирование управленческого решения – выбор для реализации одной из трех групп стратегий из табл. 6</p>
<p>Если для УР стр \min значение у K_{c1} - рекомендована для реализации 1 -я группа стратегий</p> <p>Если для УР стр \min значение у K_{c2} - рекомендована для реализации 2 -я группа стратегий</p>

Если для *УР стр min* значение у Кс3 - 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 уровнем развития конкурентной среды (таблица 4.13).

Таблица 4.13 - Структура групп стратегий развития гостиничных сетей в зависимости от выбранного вектора стратегического развития

Вектор стратегического развития	Характеристика мероприятий дорожной карты
1-я группа стратегий - 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 туристских зонах и их систему бронирования для дальнейшего трансфера данных между ними с целью правильного распределение клиентов сети под единым брендом
2-я группа стратегий –последовательного сфокусированного расширения	
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.
3-я группа стратегий - выстраивания эффективного взаимодействия с внешней средой	
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.

Отели международного уровня функционируют на рынке гостеприимства, применяя разные организационные формы управления. В зависимости от выбора организационной формы наблюдается разный экономический эффект. Сетевое объединение компаний присутствует в деятельности отелей высокого уровня – четырех-звездочных и пяти-звездочных гостиниц.

Планируемый захват рынков или расширение границ функционирования гостиничных сетей в целом идет по пути партнерских альянсов. Отели нередко создают стратегические альянсы, реализующие совместные планы глобального захвата рынков. Организации совместно расширяют границы рынков, поддерживая деятельность друг друга в разных странах. Отельные сети при выходе на новые рынки иногда стараются вступать в стратегические партнерства с местными гостиницами, одним из оптимальных методов будет то, что компании не являются конкурентами друг друга.

При разработке стратегий развития гостиничные сети применяют тактику слияния или присоединения сопутствующих предприятий разных отраслей: объединение наблюдается не только среди профильных организаций гостеприимства, но также с сопутствующими и

поддерживающими компаниями отрасли, такими как туристские компании, финансовые организации и другие. Таким образом, сетевая структура совместно реагирует и влияет на барьеры макро- и микроуровня, применяя компетенции всех участников совместной организации.

При объединении каждая компания в структуре становится носителем ценностей сети и возникает совместное поддержание имиджа бренда.

Таким образом, организация сетевой компании становится одним из эффективных вариантов при преодолении определенных барьеров в функционировании гостиничного бизнеса. Объединяя компетенции и знания друг друга, участники сети эффективнее используют информацию из внешней среды. Обмениваясь информацией, компании формируют совместную стратегию развития.

Предприятия гостиничного бизнеса при выходе на новые географические зоны объединяются с уже функционирующими на данном рынке партнерами, которые отличаются спецификой своей работы. Чаще всего это транснациональные корпорации, такие как «Coca-Cola» или «Unilever», а также различные авиакомпании, туристские организации, которые стараются также продвигать бренд партнера.

Сетевая структура организации сферы гостеприимства рассматривается с точки зрения разных аспектов деятельности предприятий:

- аспекта стратегического управления;
- аспекта менеджмента качества;
- финансового аспекта деятельности компании,
- аспекта маркетингового управления.

Каждый аспект выделяет преимущества от объединения компаний в единый сетевой бренд. Первый управленческий аспект имеет ряд преимуществ и рассматривается со стороны стратегического управления компании. Гостиничная сетевая организация развивает и передает стратегически важные знания и компетенции среди участников

объединения, что позволяет эффективнее использовать совместные ресурсы, быстрее реагировать и адаптироваться под изменения окружающей среды. Передача знаний происходит с учетом упрощенной коммуникацией между партнерами сети. От объединения возникает синергетический эффект при разработке единого стратегического плана, который позволяет усилить позиции каждого партнера в единой структуре и упростить процедуру отслеживания разных зон бизнеса.

В сфере гостеприимства большое значение имеет управленческий аспект со стороны качества предоставляемых услуг. Сетевая структура позволяет стандартизировать общие требования к качеству и создать единые стандарты отельного предложения. Объединяя усилия разных поставщиков товаров и услуг, отельный комплекс контролирует и повышает качество совместного продукта, формируя товар с повышенной добавленной стоимостью. Благодаря повышению общих уровней качества, улучшается положение компании в сфере гостеприимства.

В целом, для облегчения процесса сотрудничества и интеграции с ближайшими региональными соседями создаются туристские региональные интеграционные группировки.

4.3. Разработка модели электронной оптимизации процесса продвижения туристских услуг в условиях цифровизации индустрии туризма и гостеприимства

Как было показано выше, сетевая форма организации бизнес-процессов в туристской сфере имеет ряд преимуществ. При этом сетевая структура бизнеса может быть рассмотрена с различных точек зрения: со стороны аспектов стратегического управления; менеджмента качества; финансового аспекта и аспекта маркетингового управления. В данном параграфе особое внимание будет уделено новым инструментам и принципам маркетингового продвижения услуг туристских сетей, в том числе посредством интернет-маркетинга.

Финансовые аспекты сетевой структуры позволяют объединить ресурсы участникам сети и сократить затраты, повышая рентабельность внутри одной компании. Создавая единую структуру, партнеры получают высокую отдачу от деятельности компании при этом достигая равномерное распределение по номерному фонду отеля. Единая организация несет в себе больше ценности для возможных инвестиционных вложений.

Аспект маркетингового управления отражает достоинства сетевого объединения с точки зрения привлечения и увеличения количества клиентов. Объединение компаний приводит к совместным инновационным маркетинговым стратегиям с целью быстрого изменения под клиента, выхода на новые рынки сбыта, увеличения совместного потенциала при маркетинговых программах. Все преимущества приводят к удержанию клиентов в одной сети и ориентируют на большой охват рыночных ниш. Как уже было отмечено, не только отели могут входить в состав сетевой структуры. Разнонаправленные поставщики взаимодействуют на постоянной основе и вносят свой вклад в цепочку создания ценности.

В маркетинговом плане выделяют уникальные точки продаж (UniquePointsofSale), которые являются для туристской сети дополнительным источником прибыли и возможностью дифференциации своего предложения. В основном уникальные точки представлены салонами красоты, кафе и ресторанами, экскурсионными бюро, почтовыми услугами, сувенирными магазинами и другими.

При этом все большую эффективность демонстрирует политика продвижения через социальные сети.

Социальные сети — это такой ресурс, который быстро развивается и представляет огромный интерес, как и для малых, так и для больших компаний. Рост интереса у компаний быть ближе к покупателям с помощью социальных сетей и следить за тенденциями данного направления, увеличивается.

К сожалению, влиять на потребителя с помощью рекламных сообщений становится все труднее, у них вырабатывается иммунитет. Поэтому появляются новые инструменты и техники влияния на потребителя, которые необходимы каждому бизнесу для привлечения покупателей, в том числе посредством такой популярной в настоящее время сети, как Instagram.

Главная задача построения успешной рекламной кампании в социальной сети — это выявление целевой аудитории. Рассмотрим принципы влияния на аудиторию социальной сети Instagram (рисунок 4.34).



Рисунок 4.34 – Принципы влияния на потребителей при продвижении услуг в социальных сетях

Аудитория Instagram настолько привыкла видеть в своей ленте рекламу, что перестала обращать на нее внимание. Но в то же время, имея интерес к определенному товару, аудитория ищет информацию о нем в социальной сети. Поэтому ее нужно «подогревать» к покупке с помощью отзывов, кейсов, показывать конкретных клиентов и транслировать их истории, так как чтобы принять решение человеку необходимо подтверждение, что люди до него уже сочли это интересным и «купили». Такой принцип называется «принцип социальное доказательство».

Еще один принцип – «принцип схожести». Это подразумевает под собой то, что потенциальные клиенты больше верят тем, кто похож на них. Например: показывать женщинам рекомендации от женщин, владельцам Audi рекомендации от владельцев Audi. Для этого хорошо подходит узкий таргетинг, к примеру, бухгалтерам показывать отзывы от бухгалтеров; ретаргетинг – люди, совершившие у компании определенные покупки, видят рекомендации от тех, кто совершал аналогичные; географический таргетинг – жители Урала получают кейсы жителей Урала.

Взаимный обмен – основа контент-маркетинга. Получив полезные знания из постов аккаунта компании, человек с большей вероятностью станет клиентом этой компании. Получив ответ на важный вопрос во время прямого эфира, человек фиксирует для себя факт, то получил пользу. Данный обмен должен быть не манипулятивным, а искренним.

Принцип последовательности. Люди испытывают глубинную потребность действовать последовательно. Задекларировав свое намерение, человек с большей вероятностью его сдержит. Периодически поступая одним и тем же образом, человек чувствует потребность продолжать поступать также. На этом построен принцип публичных обещаний, часто использующийся в марафонах. Постоянно проявляя активность в социальной сети, человек склонен проявлять ее все больше.

Принцип авторитета. Люди склонны верить тем, кто имеет подтвержденную статусность. На этом построена вся работа с лидерами

мнений: их привлекают, потому что они являются авторитетами для своей аудитории. Именно поэтому важно развивать персональный бренд, чтобы быть авторитетом для своей аудитории.

Принцип дефицита – это когда люди присваивают большую ценность предложениям с ограниченным количеством/сроком. Например, это один из факторов успеха Storisc – человек знает, что контент доступен всего 24 часа, поэтому склонен больше его ценить. На этом построен популярный CalltoAction «Если хотите, чтобы мы сохранили прямой эфир – напишите в комментариях». На этом построены марафоны с ограниченным количеством участников, закрытые клубные профили и так далее.

Подробнее остановимся на принципе «Формирование любопытства». Различают специализированное и диверсивное (беспокойное) любопытство.

Специализированное любопытство – поиск информации по конкретной теме. Если у компании есть ответ на вопрос, который интересует ее аудиторию – задействуется специальное любопытство. Необходимо найти вопросы, которые интересуют целевую аудиторию, и удовлетворить любопытство, дав на них ответы.

Диверсивное (беспокойное) любопытство. Оно подталкивает людей к экспериментам с новыми впечатлениями, поиску стимулов и избеганию скуки. «А что там за углом?», «А чем закончится фильм?», «Что еще интересного в ленте Instagram?». Именно диверсивное любопытство помогает удерживать внимание читателя/зрителя.

Кеннеди Д. и Уэлш-Филлипс К. предложили технику «Семена любопытства»¹³⁶. Она заключается в том, что в конце абзаца ставится короткая фраза-мостик к следующему.

Фразы-мостики: но это еще не все; идём дальше; но есть и более эффективная альтернатива; поясню..; например; однако не все так просто;

¹³⁶Кеннеди Д., Уэлш-Филлипс К. Жесткий SMM. Выжать из соцсетей максимум [Текст] / Д. Кеннеди, К. Уэлш-Филлипс. – М.: Альпина Паблицер, 2019. – 344 с.

более того и др. Это эффективно работает в «Сторис» – с помощью «семян любопытства» передается эстафета от одной истории к следующей.

Рассмотрим другие техники формирования любопытства.

Подход «скользящая горка». Главная задача первого предложения при данном подходе сделать так, чтобы человек прочитал второе предложение. С самых первых слов у читателя должно проявиться любопытство и каждое следующее предложение, должно, с одной стороны, усиливать его интерес, с другой передавать «эстафету любопытства» следующему. Таким образом, читатель словно катится со «скользящей горки» текста, и сама структура не дает ему бросить чтение. Именно принцип «скользящей горки» является универсальным средством любого контента – от «лонгридов» до 15-секундных «Сторис». Это можно сделать с помощью формирования у потенциальных клиентов ярких эмоций посредством инструментария интриг, удивительного факта, конфликта, обещания, вопроса и так далее.

Главный секрет влияния – это быть честным со своей аудиторией. Манипуляция аудиторией оканчивается в итоге потерей доверия.

Практика показала, что 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 туристического бизнеса любого размера, для структуры и функционирования цепочек добавленной стоимости в туризме и для сектора в целом. Выделяют несколько сценариев развития туристской отрасли. Остановимся на ситуации, при которой возможна тотальная виртуализация отрасли (рисунок 4.35).



Рисунок 4.35. Перспективные этапы развития туристской отрасли в цифровой экономике

Цифровизация приносит значительные потенциальные выгоды: повышение эффективности за счет высвобождения времени и ресурсов, возможности сосредоточиться на стратегических задачах, разработанных в рамках новых бизнес-моделей, выхода на новые отечественные рынки и на международный уровень.

В связи с возможным появлением новых стандартов гигиены в туристской индустрии, крупнейшие гостиничные сети (Hilton, Hyatt, Marriott, Kempinski и др.) запускают программы обновления сети отелей, нацеленные на повышение уровня санитарной безопасности и уменьшение количества физических контактов за счет использования новых технологий.

Кроме того, логистика и формы организации получения услуг перевозчиков в цифровом мире также претерпевают изменения, значительно сокращая время и усилия на заказ билетов, бронирования мест размещения в гостиницах и отелях, выстраивания маршрутов со стыковочными пересадками и т.п. Основные изменения в отелях и аэропортах, происходящие в настоящее время и запускаемые в ближайшем будущем представлены в таблице 4.14.

Таблица 4.14 - Основные изменения в отелях и аэропорту

Максимальная бесконтактность	«Технологичность» отелей
<ul style="list-style-type: none"> ❖ бесконтактная регистрация на рейс ❖ бесконтактные заведения общественного питания на территории аэропорта ❖ роботы-уборщики ❖ автоматизированные парковки ❖ биометрические контрольно-пропускные пункты технологии для сокращения очередей 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ инновации ❖ автоматизация ❖ бесконтактные технологии <p><i>Помимо повышения уровня безопасности решения для бесконтактной регистрации повысят скорость обслуживания и тем самым улучшат пользовательский опыт гостя.</i></p>

В цифровой экономике цифровые технологии будут сопровождать пользователя туристских услуг на всех этапах – от планирования путешествия до обмена впечатлениями по завершению поездки, позволяя получать персонализированные предложения в соответствии с индивидуальными запросами. Ряд цифровых технологий, обеспечивающих планирование и реализацию путешествий, представлены в таблице 4.15.

Таблица 4.15 - Технологии Smart-путешествий

Осознание потребности	Планирование поездки	Комфорт в поездке	Впечатления в поездке	Отзывы и обмен впечатлениями
Платформы с виртуальными турами по достопримечательностям страны	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Рекомендательные сервисы ❖ Платформы с отзывами и готовыми маршрутами ❖ Системы онлайн бронирования ❖ Приложения для 	Бесконтактные технологические киоски регистрации заезда / выезда в отелях, транспортные и туристические	Гаджеты и приложения (навигация на местности, перевод с иностранного языка, поиск достопримечательностей)	Платформы с отзывами

	формирования персонализированных предложений на основе анализа данных	ские терминалы, роботы для дезинфекции		
--	---	--	--	--

Получившие в период пандемии широкое распространение виртуальные туры не могут заменить эмоционального ряда реальной поездки, но профессионально выполненный увлекательный цифровой контент позволяет подчеркнуть ценность уникальных предложений, тем более что спрос на него растет.

Для успешного функционирования туристской организации на рынке необходимо формирование и реализация маркетинговой концепции развития, которая должна включать в себя:

- комплексный анализ рынка;
- изучение потребностей и запросов клиентов;
- разработку эффективной ценовой политики;
- разработку и применение стратегии информационного распространения;
- план рекламной деятельности;
- стратегию взаимодействия с потенциальными и существующими клиентами.

Маркетинговая концепция развития должна быть направлена на развитие бизнеса и поддержание высокой конкурентоспособности на рынке, должна учитывать новые требования и изменения на туристском рынке: политические, экономические, экологические, технологические и так далее. Своевременное реагирование и изменение концепции и основных направлений бизнеса позволит компаниям расти и развиваться, быстро реагировать на меняющиеся условия и корректировку существующих норм,

правил, стандартов и принципов предоставления услуг – только так можно достичь главных целей бизнеса.

Прогнозирование показывает, что количество поездок с целью бизнес-встреч и переговоров будет сокращаться с течением времени, частично заменяясь встречами в цифровом формате.

При этом практика показывает, что в настоящее время возник тренд тотальной персонализации, при котором диверсифицированный, персонализированный и индивидуальный туризм постепенно вытесняет традиционный групповой туризм. При этом потребители рассчитывают на индивидуальный подход к обслуживанию. В этой связи одним из больших преимуществ цифровизации является возможность сбора данных о предпочтениях потенциальных клиентов и аналитики этих данных. То есть собирая данные о личных предпочтениях клиентов и анализируя их поведенческие модели, компании имеют возможность повышать эффективность оказания своих услуг (рисунок 4.36).

Для сбора информации о числе заходов на сайт - «кликабельности» сайтов предпринимательских структур, оказывающих туристские услуги, о предпочтениях потенциальных клиентов (посредством анализа предыдущих сайтов, на которые заходил потенциальный клиент, его запросов в поисковой сети и т.п.), и последующего прогнозирования востребованных маршрутов, форм реализации отдыха, желательных видов транспорта и средней цене запрашиваемых туров, рекомендовано использование математического аппарата моделирования временных рядов.

Прогнозирование значений временного ряда зависит от природы данных.

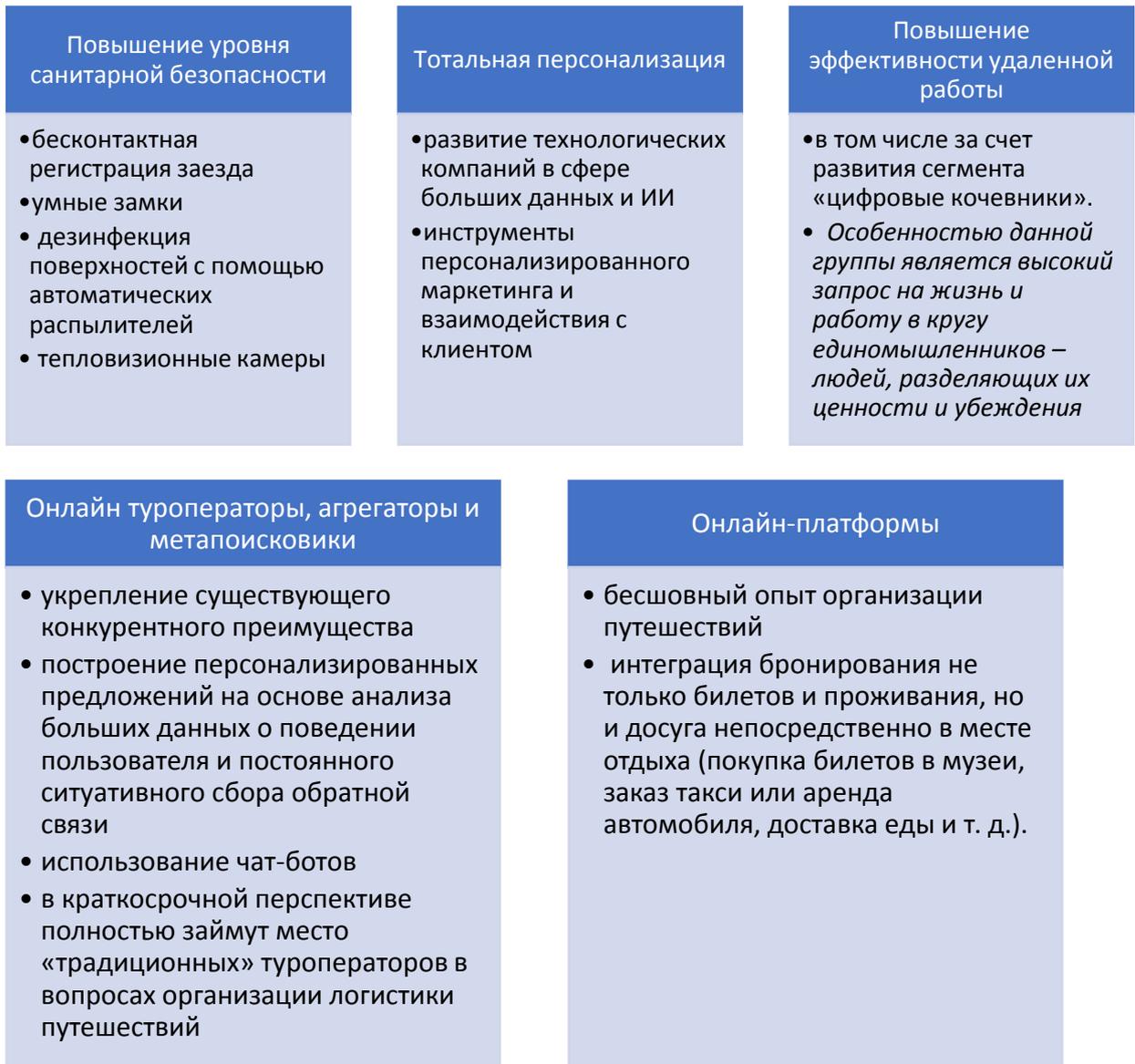


Рисунок 4.36 - Современные тренды цифровизации туристского бизнеса

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.

Временной ряд имеет прогноз α -квантиля, если $Q_\alpha(x_t | Y_{t-1})$, т.е. квантильная функция 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. Критерием предсказуемости считается факт зависимости объекта накопленной информации в предыдущие периоды времени, но не абсолютное значение характеристики объекта¹³⁷. Получается, что предсказуемость – свойство нестационарных рядов, ведь постоянная величина среднего или вариации не имеет зависимости, она постоянна. Этим предсказуемость отличается от прогнозирования по моделям скользящего среднего - моделей $MA(q)$.

При этом предсказуемость является методом прогнозирования строго стационарных эргодических рядов, которые можно получить из нестационарных рядов путём преобразований, например, взятия разностей и других.

Рассмотрим существующие модели предсказаний значений стационарных эргодических рядов.

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 $y_t = \mu + \rho_1 y_{t-1} + \rho_2 y_{t-2} + \dots + \rho_p y_{t-p} + \varepsilon_t$, где ε_t - шок со свойством непрогнозируемости среднего $E[\varepsilon_t | Y_{t-1}] = 0$, а динамика y_t линейная, импульсные отклики пропорциональны размеру шока и никак не зависят от предыдущих значений.

¹³⁷Кохрейн Д. Прогнозирование и импульсные отклики в линейных системах / Д. Кохрейн // Квантиль – №1, 2006г. – с. 21-26.

2. Модели, ориентированные на прогнозирование дисперсии, применяют для стационарных рядов с частой, перманентной вариацией в короткие периоды времени. В таких случаях начинают с моделирования средней величины. Это модели *ARCH* (авторегрессионная модель условной гетероскедастичности) и *GARCH* (обобщённая авторегрессионная модель с условной гетероскедастичностью). В таких моделях авторегрессионный процесс имеет остаток в виде непостоянной дисперсии (гетероскедастичность). Дисперсия зависит от времени.

Если есть корреляция, то применяют авторегрессионную функцию, а сезонные компоненты моделируют при помощи фиктивных переменных.

$$\begin{cases} y_t = \mu_t + \varepsilon_t, \\ \varepsilon_t = \sigma_t \eta_t, \\ \sigma^2 = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta \sigma_{t-1}^2 \end{cases}$$

где μ_t - условное среднее;

ε_t - случайный шок;

σ_t - среднее отклонение;

η_t - стандартизованный шок, имеющий распределение с нулевым средним;

σ^2 - дисперсия;

α, β - коэффициенты регрессии;

ω - свободный член.

Дисперсия является авторегрессионным процессом, зависящим от случайных шоков прошлых периодов или стандартизованных шоков

предыдущих периодов: $\left\{ \sigma^2 = \omega + \alpha \varepsilon_{t-1}^2 + \beta \sigma_{t-1}^2 \right\}$.¹³⁸

Модели прогнозирования дисперсии могут быть сформулированы для

¹³⁸Выгодский М.Я. Справочник по математике. – М.: АСТ: Астрель. – 2010.

логарифма дисперсии, среднего квадратического отклонения и других вариантов, могут также содержать различные режимы и переходы между режимами.

3. Билинейные модели отличаются от линейных содержанием компоненты, которые нелинейные по шоку, т.е. способны учитывать различного вида реакцию на шоки. В эконометрических практических исследованиях билинейные модели не распространены из-за неоднозначности получаемых результатов.

4. Обобщённая функция импульсных откликов $GIRF(h, \varepsilon, Y_{t-1}) = E[y_{t+h} | \varepsilon_t = \varepsilon, Y_{t-1}] - E[y_{t+h} | \varepsilon_t = 0, Y_{t-1}]$, где h - лаг, ε - «белый» шум (шок), Y_{t-1} - известных значений временного ряда.

Модель позволяет строить прогноз в условиях ненулевого шока и показывает различия в реакции при нулевом шоке. Модель сложна в оценке, поэтому применяется редко.

5. Модели пороговой авторегрессии (TAR) являются моделями с различными режимами. Режимы – различные участки временного ряда, например, различные стадии циклических изменений временного ряда. В модели TAR каждый отдельный режим линейный, но динамика в каждом режиме различная. Если модель имеет два различных режима (участка):

$$y_t = \begin{cases} \mu_1 + \rho_1 y_{t-1} + \varepsilon_t, & \text{если } q_{t-1} \leq \gamma, \\ \mu_2 + \rho_2 y_{t-1} + \varepsilon_t, & \text{если } q_{t-1} > \gamma \end{cases}$$

где q_{t-1} - пороговая переменная в период $t-1$ с порогом γ .

Возможны другие лаги и дополнительные пороговые переменные в модели.¹³⁹ Переход между режимами может быть моментальным или гладким. Например, модель с марковскими переключениями режимов:

¹³⁹Математика и кибернетика в экономике. Словарь-справочник. – М.: Экономика – 1975. – С.480

$$y_t = \begin{cases} \mu_1 + \rho_1 y_{t-1} + \varepsilon_t, & \text{если } s_t = 0, \\ \mu_2 + \rho_2 y_{t-1} + \varepsilon_t, & \text{если } s_t = 1. \end{cases}$$

где s_t - бинарная переменная состояния, соответствующая Марковской цепи первого порядка с матрицей переходов с вероятностями p и q :

$$P = \begin{bmatrix} p & 1-p \\ 1-q & q \end{bmatrix}$$

Трудность расчёта оценок модели с марковскими переключениями режимов заключается в определении вероятностей p и q , они не наблюдаются и поэтому должны быть оценены экспертно или иначе. Модели могут иметь различное количество переходов и вероятностей.

6. Модель с гладкими переходами между режимами (*STAR*):

$y_t = (\mu_1 + \rho_1 y_{t-1})(1 - G(q_{t-1}, \gamma, \delta)) + (\mu_2 + \rho_2 y_{t-1})G(q_{t-1}, \gamma, \delta) + \varepsilon_t$, где $G(q_{t-1}, \gamma, \delta)$ - функция перехода между режимами; q_{t-1} - пороговая переменная в период $t-1$ с порогом γ ; δ - дополнительный параметр гладкости перехода

7. Модели дисперсии со скачкообразными шоками описывают резкие изменения стационарного ряда. Шоков за некий период времени может быть

много, и они распределены независимо друг от друга: $y_t = \mu_t + \varepsilon_t + \sum_{k=1}^{K_t} \zeta_{t,k}$,

где μ_t - условное среднее;

ε_t - случайный шок;

$\zeta_{t,k}$ - шоки-скачки;

K_t - количество скачков, может меняться по периодам времени; описывается определённым законом распределения (например,

распределением Пуассона).¹⁴⁰

8. В случаях моделирования несимметричной кусочно-линейной функции потерь или моделирования риска применяются модели квантилей. В общем виде кусочно-линейная функция потерь имеет α -квантиль $Q_\alpha(x_t|X_{t-1})$ как оптимальный прогноз:

$$L(u) = E[(\alpha I\{u \geq 0\} + (1 - \alpha)I\{u < 0\})|u].$$

Здесь необходимо моделирование плотности через соответствующее распределение, а затем рассчитываются нужные квантили.

Например, если стационарный ряд является независимой случайной величиной, распределённой по β -распределению, имеет α -квантиль $Q_\alpha(x_t|X_{t-1}) = \phi_0 + \phi_\sigma \sigma_t$, где ϕ_0 и ϕ_σ - это коэффициенты, зависят только формы распределения.¹⁴¹

9. Модели вероятностей применяются в случаях, когда надо учитывать возможность превышения некоего порога: положительная доходность ценных бумаг, порог рентабельности бизнеса и т.п.

В качестве порога выступает величина δ , а индикатор d_t принимает значения 1 или 0 в зависимости от поведения временного ряда относительно порога.

$$P\{d_t = 1 \mid \theta_{t-1}\} = \frac{1}{1 + \exp(-\theta_t)},$$

где d_t - индикатор переменной по отношению к порогу;

θ_t - переменная наблюдаемая;

θ_{t-1} - известных значений временного ряда.

¹⁴⁰Сибирская Е.В., Овешникова Л.В. Методика многокритериальной и многофакторной оценки эффективности инфраструктурного обеспечения предпринимательской деятельности / Е.В. Сибирская, Л.В. Овешникова // Научные ведомости. Сер.: История. Политология. Экономика. Информатика. – № 22 (165), 2013. – Вып. 28/1.

¹⁴¹Кохрейн Д. Прогнозирование и импульсные отклики в линейных системах / Д. Кохрейн // Квантиль – №1, 2006г. – с. 21-26.

Поскольку потребители все чаще используют цифровые технологии для поиска, планирования и бронирования путешествий, для туристского бизнеса становится все более важным использовать цифровые технологии и передовые возможности. Платформы-агрегаторы жилья могут использовать технологии для эффективного масштабирования с минимальными затратами и получения рыночного преимущества, чтобы быстро стать доминирующими игроками в секторе размещения. Данные платформы возьмут на себя функции консьерж сервиса, стойки регистрации, управления бронированием, маркетинга и продвижения.

Основным конкурентным преимуществом данного типа размещения станет гибкость в подборе вариантов проживания, стандартизация качества, возможность обеспечения санитарной безопасности благодаря использованию бесконтактных технологий, а также возможность вовлекать и развивать местное сообщество и локальную культуру.

Ситуация неопределенности, вызванная пандемией, привела к увеличению востребованности навыков креативного нестандартного мышления. Возрастет спрос на специалистов по разработке цифрового контента и созданию виртуальных экскурсий для продвижения новых территорий.

По мнению экспертов, на сегодняшний день качественный вовлекающий контент, полностью погружающий пользователя в происходящее, является слабой стороной отрасли. Решить эту проблему позволит сотрудничество специалистов в сфере цифровых аудио- и визуальных технологий и профессиональных «сторителлеров»: актеров, режиссеров, журналистов.

Также под влиянием пандемии вырастет спрос на технологии создания «безопасной» среды. Организация процессов и пространств в отелях, транспортных хабах – аэропортах, железнодорожных и автовокзалах – будет полностью перестроена таким образом, чтобы, во-первых, избежать контактов человека с другим человеком и человека с

поверхностью, а во-вторых, если контакт все-таки неизбежен, обеспечить максимальную санитарную безопасность.

Перспективные технологии, которые, по мнению автора, будут востребованы в сфере туризма в ближайшие пять лет представлены на рисунке 4.37 и таблице 4.16.



Рисунок 4.37 - Перспективные технологии, которые будут востребованы в сфере туризма в ближайшие пять лет

Таблица 4.16 - Перспективные направления развития туризма

Большие данные, предиктивная аналитика и ИИ «Умные» провайдеры услуг Бум бесконтактного Решения для дезинфекции помещений и пространств VR- / AR- решения Цифровые гиды		
Кооперация игроков туристической отрасли с технологическими компаниями «Технологичность» отелей» <ul style="list-style-type: none"> • инновации • автоматизация • бесконтактные технологии 	Повышение уровня санитарной безопасности Максимальная бесконтактность <ul style="list-style-type: none"> • бесконтактная регистрация заезда • умные замки 	Тотальная персонализация Развитие технологических компаний в сфере больших данных и ИИ Инструменты персонализированного

<p><u>Платформы с виртуальными турами по достопримечательностям страны</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Рекомендательные сервисы • Платформы с отзывами и готовыми маршрутами • Системы онлайн бронирования • Приложения для формирования персонализированных предложений на основе анализа данных • Гаджеты и приложения (навигация на местности, перевод с иностранного языка, поиск достопримечательностей) • Платформы с отзывами • Онлайн туроператоры, агрегаторы и метапоисковики • Построение персонализированных предложений на основе анализа больших данных о поведении пользователя и постоянного ситуативного сбора обратной связи • Использование чат-ботов <p><u>Онлайн-платформы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • бесшовный опыт организации путешествий • 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.). <p><u>Эффективность удаленной работы</u> «цифровые кочевники»</p>	<ul style="list-style-type: none"> • дезинфекция поверхностей с помощью автоматических распылителей • тепловизионные камеры • бесконтактная регистрация на рейс • бесконтактные заведения общественного питания на территории аэропорта • роботы-уборщики • автоматизированные парковки • биометрические контрольно-пропускные пункты технологии для сокращения очередей • бесконтактные технологии: киоски регистрации заезда / выезда в отелях, транспортные и туристические терминалы 	<p>маркетинга и взаимодействия с клиентом</p> <p>Поляризация доступности путешествий</p> <p>Атомизация основных игроков</p> <p>Переформатирование туристических объектов под меньшее количество туристов</p>
---	--	--

В заключении параграфа можно отметить, что цифровизация предоставляет индустрии туризма беспрецедентные возможности для доступа к новым рынкам, разработки новых туристических продуктов и услуг, внедрения новых бизнес-моделей и процессов, повышения их

позиций в глобальных цепочках создания стоимости в туризме и интеграции в цифровые экосистемы. Цифровизация имеет потенциал для стимулирования инноваций, повышения экономической и экологической эффективности и повышения производительности в туристском секторе.

Возможно, 2020 год был худшим годом в истории туризма: число международных прибытий на 1 миллиард меньше, чем в 2019 году. Однако, несмотря на это резкое падение мирового туризма, несомненно, что с более широкой интеграцией цифровых технологий в туристский сектор, отрасль продолжит свой путь роста. Но, прежде чем мы вернемся к нормальной жизни, поскольку путешествия по-прежнему считаются опасными, цифровые инновации, такие как дополненная или виртуальная реальность, могут предложить альтернативные впечатления от путешествий, которые могут в определенной степени удовлетворить жажду познания мира.

Беспрецедентные потери, которые несут все игроки туристской отрасли, приведут к уходу с рынка небольших компаний. Оставшимся, чтобы выжить, придется работать совместно для формулирования новых протоколов, поиска креативных подходов и разработки технологических решений.

Выводы по главе 4

Интерес к проблеме нехватки мест размещения для сферы внутреннего туризма постоянно растет. В связи с кризисом пандемии и закрытием ряда направлений выездного и въездного международного туризма объем турпотока российского внутреннего туризма существенно вырос. Отмечено, что гостиничное дело является стимулятором развития отечественного и международного туризма. Данная глава посвящена актуальной теме развития сетевого формата организации бизнеса в сфере туризма и гостеприимства на фоне выявленной в последние два года острой нехватки мест размещения для пользователей услуг российского внутреннего туризма.

Тема развития гостиничного бизнеса является одной из важнейших составляющих современной теории стратегического управления в сфере туризма и гостеприимства. Гостиничное дело является стимулятором развития отечественного и международного туризма. Кроме того, интерес вызывают проблемы управления, развития и конкурентоспособности данной сферы.

Научная новизна результатов, сформулированных автором, состоит в том, что:

- Сформированы теоретические основы административно-финансового содержания с и роста рынка туризма, аргументирована роль и установлены требования к эффективному функционированию сферы туризма, установлено направление инновационной деятельности в сфере туризма на производство нового или модифицирование ныне действующего туристского продукта.
- Определены главные движущие силы и барьеры роста отрасли, которые являются выражением воздействия общественных, технологических, финансовых, политических аспектов внешней среды, на их базе были сформулированы характерные черты развития рынка туризма в нынешних условиях, которые позволят выявить финансовую целесообразность создания новых видов туристской деятельности, а также формирование развитой туристской инфраструктуры, поддержание нужного уровня качества туристских услуг;
- На базе сопоставительного анализа путей развития туристских рынков в РФ и за границей сформулированы главные плюсы и минусы выбранной отрасли народного хозяйства на локальном и глобальном направлениях;
- Созданы методические аспекты по образованию данных инновационных направлений роста рынка туристских услуг, как создание комплекса глобального туристского производства в нынешних условиях глобализации и интернационализации экономики и смена направлений

государственного влияния на туристский рынок с сторону децентрализации с целью разработки саморегулируемых туристских фирм, которые смогут повысить результативность деятельности хозяйствующих субъектов этой отрасли;

- Сформулирована модель прогрессивного развития туризма, которая базируется на создании неповторимого рыночного предложения с помощью разработки новых инструментов использования имеющихся ресурсов, внедрения новых ресурсов для создания продукта туристской сферы;

- Разработаны методические рекомендации по определению значений социально-экономической результативности туристских услуг, в числовой форме выражающие степень воздействия туристских процессов на поддержание экономического роста региона, увеличение уровня жизни граждан.

Практическая значимость результатов диссертационной работы характеризуется доступом к применению теоретических и методических основ федеральными, областными и региональными инстанциями администрирования туризма в ходе исследования взаимодействия туристским объединений, развития и осуществления программ, направленных на увеличение степени прогрессивного роста как отдельных туристских регионов, так и РФ в целом.

Рассмотрена система стратегий продвижения услуг гостиничных сетей на конкурентных рынках. Показано, что все представленные стратегии тесно взаимосвязаны; реализуемая стратегия часто является следствием применения другой стратегии ранее. Автор отмечает, что на выбор стратегии оказывают действие следующие факторы: география сети, стадия жизненного цикла компании, позиция партнеров и конкурентов и т.д. Кроме того, автор предлагает к реализации «стратегию сотрудничества гостиничные сети - туристский кластер» как одну из наиболее эффективных в современных условиях функционирования рынка туристских услуг.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В целях обоснования направлений и способов совершенствования методов управления конкурентоспособностью предпринимательских структур проанализированы используемые в настоящее время методы диагностики среды и отмечено, что для комплексной оценки среды требуется использование нескольких методов, чтобы реализовать возможности количественной оценки отдельных показателей, оценить уровень влияния на развитие предприятия и составить обоснованный прогноз на будущее¹⁴².

Основные выводы исследования заключаются в следующем:

1) Используемая в настоящее время классификация туризма, в частности в области выделения типов туризма по целям путешествий, уже не актуальна. Большие разногласия, по мнению автора, вызывают наименования типов туризма по цели путешествия, что позволяет отнести к туризму практически все поездки, которые к туризму никакого отношения не имеют. Поэтому уместней по цели путешествия разделить на два вида туризма: досуговый и профессионально-деловой, также сразу распределяя по соответствующим определенному подвиду туризма. К досуговому туризму можно отнести все виды туристических поездок, которые осуществляются в свободные от работы часы, а именно во время отдыха. Предложенное ранжирование в разделении туризма по типам может позволить разработать более четкое понятия туризма и классификацию его типов.

2) Под понятием рынка туристских услуг (РТУ) на базе выделения группы терминов надо понимать систему взаимодействия между реальными и возможными клиентами, продавцами и поставщиками, которые предоставляют туристские услуги, а кроме того инстанциями, которые

¹⁴²Пашина М.А. Методические основы анализа среды предпринимательских структур // Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-2 (65). С. 963-967

организуют связь между ними. Но надо понимать, что под потенциальными клиентами туристских услуг понимаются жители, которые изъявляют желание купить туристские услуги, реальные клиенты – туристы, деятельность которых целиком или в какой-то степени реализуется на базе осуществления возможностей купленных туристских услуг на протяжении всего тура. Из этого следует, что в классическое определение рынка туристских услуг, который соединяет в себе спрос и предложение, автор предлагает включить быстро развивающуюся структуру, которая поддерживает уровень контроля и связь прочих элементов рынка туристских услуг. Описанные структуры включают в себя муниципальные и коммерческие предприятия на федеральном и областном уровнях.

3) Суть рынка туристских услуг реализуется в основных его экономических функциях, которые определяют главные роли представленной категории и передающие его суть. Задачи рынка туристских услуг можно выразить таким способом: представительская; мотивирующая; экономии; информационная; регулирующая.

4) Система организации и развития рынка туристских услуг является объединением финансовых и экономических структур, моделей и способов хозяйствования, с помощью которых реализуется согласование социальных, групповых и частных интересов, которые реализуются с помощью работы и роста рынка туристского продукта.

5) В данной работе можно отметить, что, основываясь на статьях Генерального соглашения по торговле услугами (ГАТС), в туристской сфере растет прогрессивная деятельность по 3 путям. Во-первых, введение административных нововведений, которые имеют связь с ростом фирм и туристского бизнеса в механизме и составе менеджмента. Во-вторых, маркетинговые нововведения, которые дают возможность охватить желания основных потребителей или привлечь новых клиентов. В-третьих, периодические новшества, которые изменяют потребительские характеристики туристского товара. Поэтому прогрессивная деятельность в

области туризма сконцентрирована на разработке нового или улучшении старого продукта.

6) К главным особенностям, которые влияют на будущее туризма, можно отнести совокупные и отраслевые: конкуренцию, IT технологии, а также политические и общественные требования развития. При этом туристский спрос и предложение во многом зависимы от группы изменяющихся условий, таких как экономический рост, влияние политики государства, демографических и социальных изменений. Поэтому можно сделать вывод, что увеличение уровня конкуренции на рынке спроса и предложения можно назвать главной тенденцией развития на рынке мирового туризма.

7) В диссертационной работе доказано утверждение о том, что типичными прогрессивными тенденциями глобального туризма в настоящее время является использование двух основных инноваций – принципа стабильного роста и системы оценки финансовой важности туризма. Стабильный рост туризма – это умение туризма на протяжении долгого периода сохранять свои количественные и качественные показатели, т.е. защищать ожидания потребителей туристских услуг, как в краткосрочном, так и в долгосрочном периоде. Стабильность в туризме означает положительный баланс экологических, общественных, и финансовых механизмов туризма.

8) В современных экономических условиях, опираясь на результаты исследования рынка международного туризма, для повышения международных туристских прибытий важно осуществление следующих задач: увеличение коллективной ответственности и значимости регулирования со стороны властей стран, которые опираются на рост туризма; поддержание высокой степени безопасности и постоянного обеспечения клиентов нужной информацией; увеличение значимости государственной политики в сфере туризма; увеличение влияния государственно-частного партнерства.

9) При расположении заново построенных туристских объектов следует учитывать как критерии туристского спроса по типам туризма, так и роль туристского предложения – наличие туристских ресурсов, требования к обеспечению кадрами в соответствии с природоохранными критериями и финансовой выгодой.

10) Важность туризма в мире непрерывно увеличивается, это обуславливается ростом значимости этой отрасли для экономики. Туризм считается важным источником прибыли, трудоустройства, а также способствует диверсификации экономики.

11) К конкурентным факторам российских туристских кластеров можно отнести духовно-историческое развитие и природные ресурсы РФ в совокупности с фактором неизведанности, что представляет уникальный интерес для опытных заграничных туристов, например, недавние открытия новых туристических мест в регионах Севера, Урала и Сибири. К конкурентным слабостям относятся факторы, мешающие развитию туризма, а именно: плохо развитая туристская сеть во многих регионах страны, недостаточное число гостиниц и отелей с высоким уровнем обслуживания, а также дорогостоящие отели, транспорт и питание, что значительно дороже, чем в Европе, нерентабельные условия земельной аренды; недостаток профессиональных кадров, что влияет на низкое качество сервиса всей отрасли туризма, негативное представление России в зарубежных СМИ, а также плохая реклама российских туристических регионов за границей и внутри страны.

12) Тенденции, существующие в туристской сфере сегодня, указывают на то, что последующий рост туризма будет реализовываться за счет массового внедрения инноваций. Значительную роль будет иметь последующий технический прогресс, активное внедрение цифровых инноваций.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты:

1. <https://base.garant.ru/12154854/>(дата обращения 06.01.2021)
2. Федеральный Закон РФ «Об особо охраняемых природных территориях» (Федеральный закон от 14 марта 1995 г.) [Текст] // Сб. руководящих документов по заповедному делу. – М., 2000. С. 14-34.
3. Федеральная служба государственной статистики /Малое и среднее предпринимательство в России - 2019 г. [Электронный ресурс]. – Код доступа: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13223?print=1>(дата обращения 06.01.2021)

Источники по теме диссертационного исследования:

4. Аакер Д. А. Стратегическое рыночное управление [Текст] / Д. А. Аакер. – СПб. : Питер, 2002. – 560 с.
5. Агеев, А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. [Текст] / А.И. Агеев. - М., 1991.
6. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации [Текст] / И. Адизес. – СПб.: Издательство «Питер», 2007.
7. Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [Текст] / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. – Н.Н.: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2004.
8. Александров, Н.Н. Конкуренция и конкурентоспособность: содержание понятий и история их становления [Текст] / Н.Н. Александров, В.Д. Козлов, Д.В. Крючков. – Н.Н.: Изд-во Волго-Вятской академии государственной службы, 2004.
9. Афонасова М.А. Анализ подходов к формированию и обеспечению устойчивости сетевых структур в инновационной сфере. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=34045> Журнал Фундаментальные исследования. – 2014. – № 5 (часть 5) – С. 1058-1062
10. Багиев Г.Л., Полинцов С.А. Проблемы обеспечения экономической устойчивости организации в условиях риска/ Г.Л. Багиев, С.А. Полинцов // Проблемы управления рисками. — 2010. — №1.
11. Базуева Е. В., Оборина Е.Д., Ковалева Т. Ю. Обоснование предпосылок формирования и развития высокоэффективных кластеров в региональной экономике: обзор отечественного и зарубежного опыта // Вестник

- Пермского университета. Сер. «Экономика» = PermUniversityHerald. Economy. 2016. № 2(29). С. 93–108.
12. Бакуменко О. А. Развитие подходов к оценке эффективности функционирования региональных туристских кластеров // Рыночная экономика: теория и практика Туристские кластеры Выпуск № 46. 2013 г., с. 41–50.
 13. Барканов А.С. Оценка экономической устойчивости строительного предприятия / А.С. Барканов// Экономика строительства. — 2009. — №8.
 14. Бареев Т. Ф. Понятие и основные черты кластера // Экономические науки: Экономика и управление/ № 8 (93) 2018, с. 106–107.
 15. Бахраха Д.Н. Принципы создания системы особо охраняемых природных территорий: предпосылки и перспективы формирования экологической сети Северной Евразии//Охрана живой природы. - Вып. 1(9). Н. Новгород, 2007. - С. 8-9.
 16. Беломытцева Н.В. Экологическая политика в условиях Московского мегаполиса. – М. 2012. – 198 с.
 17. Белоусова Л.С. и др. Особо охраняемые природные территории и их сущность. М. 1987. – 216 с.
 18. Белякова А.В. Организация экономической системы управления особо охраняемыми природными территориями. - М., 2012. - 234 с.
 19. Беспалова Т.Л. Экологически безопасное природопользование на особо охраняемой природной территории. - Омск, 2012. – 189 с.
 20. Богданов И.Я. Экономическая безопасность России: теория и практика / И.Я. Богданов. — М.: ИНФРА, 2010.-410с.
 21. Болотов, С.П. Динамика внешней среды и адаптация предприятия к рыночным условиям [Текст] / С.П. Болотов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера. Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. URL: <http://koet.syktsu.ru/vestnik/2010/2010-4/1/1.htm> (дата обращения 16.11.2020).
 22. Борисова О.В. Стратегическое управление коммерческой деятельностью предприятий пищевой и перерабатывающей промышленности: Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Новосибирск, 2012.
 23. Бусыгин, А.Б. Предпринимательство. Основной курс. [Текст] / А.Б. Бусыгин. - М.: ИНФРА. 2007.

24. Бугаец, Т. Г. Культурно-природные ландшафты Крыма как объект культурного туризма / Т. Г. Бугаец // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России : Материалы I Всероссийской с международным участием научной конференции, Алушта, 26–27 апреля 2018 года. – Алушта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 143-146.
25. Важенина И. С., Ющук В. Е. Конкурентная разведка как инструмент маркетинга [Текст] // Журнал экономической теории. – 2019. – Т.15. – №. 2. – С. 233-239.
26. Воронов, Ю. П. Конкурентная разведка [Текст] : учеб. пособие / Ю.П. Воронов - Новосибирск : Изд-во Новосибирского гос. ун-та, 2007. - С. 32. Влияние пандемии COVID-19 на сферу туризма в РФ: текущая ситуация и перспективы восстановления [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://ru.investinrussia.com/data/files/sectors/ru-ru-tourism-in-russia-current.pdf>
27. Высшая школа экономики, Институт статистических исследований и экономики знаний, Российская кластерная обсерватория Территориальные кластеры: дайджест новостей/ № 10, 2021–20 с.
28. Государственное регулирование развития предпринимательства: опыт, проблемы, инновации / А.Я. Быстряков, Е.В. Пономаренко, О.Б. Дигилина, Е.И. Столярова, Под ред. А.Я. Быстряков. - Москва: Проспект, 2015.
29. Гранберг А.Г. Математические модели социалистической экономики. - М.: Статистика, 1978.
30. Грейсон Дж. К. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века / Пер. с англ. - М.: Экономика, 1991. - 319 с.
31. Гончарова И. В. Вопросы оценки капитала бренда [Текст] // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – №. 2. – С. 26-31.
32. Гречкина Н. Е. Оценка эффективности кластерных образований // Вестник Череповецкого государственного университета: Экономика и бизнес/ № 1 Т.2, 2016 г. – с. 39–42.
33. Даулинг Г. Р. Наука и искусство маркетинга [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://elibrary.ru/item.asp?id=19779279>, свободный.
34. Дудникова Н. Ю., Кузьмина Е. В. Подходы к оценке ценности бренда [Текст] // Современные проблемы науки и образования. – 2013. – №. 2. – С. 376-376.

35. Донцова О.И., Засько В.Н. Перспективы Республики Крым как туристического кластера Российской Федерации // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 6. — С. 823–832.
36. Драчева, Н. Малое предпринимательство как объект наблюдения в новейшей истории России // Предпринимательство. – 2014. – № 6
37. Дрейпер, У. Стартапы : профессиональные игры Кремниевой долины [Текст] / У. Дрейпер ; предисл. Э. Шмидта ; пер. с англ. В. Егорова. - Москва: Эксмо, 2012. - 378 с.3.
38. Дугаренко, Н. Ю. Транспортная доступность как один из основных факторов, влияющих на туристическую сферу Крыма / Н. Ю. Дугаренко // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России : Материалы I Всероссийской с международным участием научной конференции, Алушта, 26–27 апреля 2018 года. – Алушта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 153-157.
39. Глазкова И.Н. О развитии подходов к оценке эффективности предпринимательской деятельности (на примере нефтяной промышленности) // Проблемы современной экономики. 2013. № 1 (45).
40. Гражданкин В.А. Формирование институтов инфраструктуры поддержки малого предпринимательства в Алтайском крае // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. 2009. № 93. С. 117-122.
41. Губко Г.В., Новиков Д.А. Теория игр в управлении организационными системами. - М., 2012. - 165 с.
42. Гузев, А.М. Малое предпринимательство в регионе (опыт социологического анализа): препринт. – Волгоград: Изд-во ВолГУ, 2002. – 24 с.
43. Гуменный, Д. Краудсорсинг и краудфандинг: секреты успеха. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.strategy.com.ua/Articles/Content?Id=1677#sthash.47HDFRtw.dpuf>
44. Гусева, Д.Е., Малыхин, Н.А. Краудфандинг: сущность, преимущества и риски. (Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования "Национальный исследовательский университет "Высшая школа экономики", Санкт-Петербург). [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.nauteh-journal.ru/index.php/ru/---ep14-09/1278-a>

45. Девушкина С.В., Еременко Н.В. Динамический анализ развития малого и среднего предпринимательства // Научный журнал КубГАУ. 2015. №107(03). С. 1-14.
46. Драчева Н. Малое предпринимательство как объект наблюдения в новейшей истории России // Предпринимательство. – 2014. – № 6.
47. Дежкин В.В. Концепция развития сети особо охраняемых природных территорий в Российской Федерации // Теория и практика заповедного дела. - Вып. 6. - М. 1993. – С. 5-11.
48. Диксон Д. Экономический анализ воздействий на окружающую среду: пер. с англ. - М.: Вита - Пресс, 2000. - 270 с.
49. Другова М.Ю. Экономическая оценка рынка рекреационных услуг Московского региона. Дис. на соиск. уч. степ. к.э.н. - М., 1997. – 179 с.
50. Ельмеева И. Г. Инновационное предпринимательство в России: положение среди мировых лидеров инновационной деятельности [Текст] / И. Г. Ельмеева // Молодой ученый. — 2013. — №5. — С. 296-299.
51. Еделев Дмитрий Аркадьевич. Особенности обеспечения конкурентоспособности рекреационно-туристской сферы // Современная научная мысль. - 2014. - №1.
52. Епифанова Т.В. Совершенствование системы показателей эффективности деятельности предприятий малого и среднего бизнеса // Новые технологии. Майкопск. гос. технолог, ун-т. 2013. № 2. С. 6.
53. Жукова М.А. Управление индустрией туризма в современных условиях / Диссертация к.э.н. 08.00.05/ М, 2003. – 354 с.
54. Забазнова Т.А. Поддержка и развитие малого предпринимательства в малом городе : (на примере г. Михайловка Волгогр. обл.) / Т.А. Забазнова, Е.А. Мельникова // Социально-экономические и технологические проблемы развития строительного комплекса региона. Наука. Практика. образование : материалы II Всерос. науч.-практ. конф., г. Волгоград - г. Михайловка, 18-19 дек. 2008 г. : в 3 ч. / ВолгГАСУ [и др.]. – Волгоград, 2008. – Ч. 2.
55. Забелин Д.В. Международный туризм как составляющая сферы услуг России: Диссертация к.э.н. 08.00.14, 08.00.05 Ростов-на-Дону, 2008. - 200 с.
56. Иванов Я.Е. Зарубежный опыт инновационного развития малого бизнеса // Молодой ученый. № 12. 2013.

57. Илькевич С.В., Сахарчук Е.С. Экономические аспекты устойчивого развития туризма в регионах Российской Федерации // Вестник ассоциации вузов туризма и сервиса. – М. – 2014. - №2. – с.4.
58. Ибрагимов, Э. Э. Особенности развития экстремального туризма на примере Республики Крым / Э. Э. Ибрагимов, Е. А. Самойлова, Т. А. Трусова // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России : Материалы I Всероссийской с международным участием научной конференции, Алушта, 26–27 апреля 2018 года. – Алушта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 197-201.
59. Иванов, Я. Е. Зарубежный опыт инновационного развития малого бизнеса // Молодой ученый. № 12. 2013
60. Известия Сочинского государственного университета. 2007. № 1-2. С. 215-219.
61. Инвестиционный портал Республики Крым. Режим доступа: <https://invest-in-crimea.ru/homepage> (дата обращения: 15.11.2021).
62. Кабаков В.С., Пороховник Ю.М., Зубов И.П. Менеджмент: проблемы - программа - решение. - Л.: Лениздат, 1990.-112 с.
63. Канторович Л.В. Математические методы организации и планирования производств. - Л.: ЛГУ, 1939 г.
64. Карлоф Б. Деловая стратегия: концепция, содержание, символы. / Пер. с англ.-М.: Экономика, 1991.-210 с.
65. Кизим А.А., Задорожная В.В. Составляющие безопасности территории в развитии интернационализированных предприятий (производств): региональный аспект // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. — 2012. — № 4 (145).
66. Карпова Г. А. Стратегические направления формирования и развития туристско-рекреационных зон в России / Г. А. Карпова // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2019. – № 4(118). – С. 85-89.
67. Каточков В.М. Оптимизация взаимодействия логистических потоков на основе информатизации коммерческой деятельности промышленных предприятий: Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. – Екатеринбург, 2006.
68. Клепикова Н.И. Оценка эффективности создания отраслевого кластера // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 4-4. – С. 934-939

69. Клименко, И. Ю. Особенности формирования туристического имиджа Крыма / И. Ю. Клименко // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России : Материалы I Всероссийской с международным участием научной конференции, Алушта, 26–27 апреля 2018 года. – Алушта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 165-168.
70. Коэн, Д. Стартап в Сети : мастер-классы успешных предпринимателей [Текст] / Д. Коэн, Б. Фелд; пер. с англ. М. Иутина. - 2-е изд. - Москва: Альпина Паблишер, 2013. - 337 с.
71. Красникова, А. С. Малое инновационное предпринимательство: проблемы и пути решения [Текст] / А. С. Красникова, В. С. Шибяева // Молодой ученый. — 2015. — №7.
72. Капустина Л. М., Худякова Т. С. Влияние бизнес-симуляции markstrat на качество обучения специалистов по маркетингу [Текст] // EDCRUNCH Ural: новые образовательные технологии в вузе–2018.—Екатеринбург, 2018. – 2018. – С. 219-225.
73. Киреев Н.Н. Показатели эффективности предпринимательской деятельности в регионе // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2011. № 2 (26). URL.:<http://region.mcnip.ru>.
74. Ким Л.В. Оценка рекреационных зон Приморского края /Региональное и отраслевое развитие. Известия ИГЭА. - 2007. - № 4 (54). - С. 51-55.
75. Кислый В.Н. Экономическая оценка природных ресурсов региона // Экономический потенциал административных систем. - Сумы: ИТД «Университетская книга», 2006. - 345 с.
76. Конкурентная разведка [Текст] : учеб. пособие : [в 2 ч.] / под ред. Е. Л. Ющука, А. А. Мальцева ; [авт. кол. : Е. Л. Ющук, Д. В. Петряшов, А. В. Кузин и др.] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург : [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.
77. Котлер Ф. Основы маркетинга [Текст] / Ф. Котлер. – Litres, 2019. - 1000 с.
78. Логвинов, М. Штирлицы бизнеса. Тайные бойцы коммерческой войны узнают о вас всё [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.point.ru/news/stories/11369/>, свободный.
79. Лапуста, М.Г., Старостин Ю.Л. Малое предпринимательство: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2004. С.17.
80. Левченко Т. А., Тунгусова Е. В. Кластерные структуры: основные характеристики и генерируемый эффект // Фундаментальные исследования/ №3, 2017 – с. 144–148.

81. Либерман, А.В. Сущность диагностики производственной деятельности [Текст] / А.В. Либерман. URL: <http://www.cfin.ru/management/strategy/plan/diagnostics.shtml> (дата обращения 19.11.2015).
82. Логунцова Ирина Вячеславовна. Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. - 2020. - №80.
83. Маллинс, Дж. Поиск бизнес-модели: как спасти стартап, вовремя сменив план [Текст] / Дж. Маллинс, Р. Комисар; пер. с англ. М. Пуксант и Е. Бакушевой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2012. - 329 с
84. Маркова И.С. Организационно-экономический механизм развития рынка туристских услуг (на примере Хабаровского края) / автореф. дисс. д.э.н. по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг), Хабаровск, 2009 г. – 43 с.
85. Масленникова А.Ю., Попова И.Н. Комплексный подход к оценке эффективности поддержки малого бизнеса на муниципальном уровне // Муниципалитет: экономика и управление. URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2014/04/14/>
86. Маковкина Е. И., Древалев А. А. К вопросу о понятии маркетинговой разведки // М26 Маркетинг и брендинг: вызовы XXI века [Текст]: материалы Междунар. науч.-практ. конф.(Екатеринбург, 7 ноября 2018 г.) [отв. за вып. : Л.М. Капустина].– Екатеринбург : [Изд-во Урал. Гос. Экон. Ун-та], 2018. – С. 106.
87. Маковкина Е.И. Восприятие бренда университета потребителями образовательных услуг [Текст] / Е. Маковкина. – 2019. – 139 с.
88. Муравский Д. В., Смирнова М. М., Алканова О. Н. Капитал бренда в современной теории маркетинга [Текст] // Научные доклады. – 2012. – №. 7. – С. 68-100.
89. Министерство курортов и туризма Республики Крым [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <https://mtur.rk.gov.ru/ru/index>
90. Министерство экономического развития и инвестиций Самарской области URL: <https://economy.samregion.ru/> (Дата обращения 22.11.2021).
91. Маркова И.С. Организационно-экономический механизм развития рынка туристских услуг (на примере Хабаровского края) / автореф. дисс. д.э.н. по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством

- (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг), Хабаровск, 2009 г. – 43 с.
92. Масленникова А.Ю., Попова И.Н. Комплексный подход к оценке эффективности поддержки малого бизнеса на муниципальном уровне // Муниципалитет: экономика и управление. URL: <http://municipal.uara.ru/ru/issue/2014/04/14/>
93. Мерзлова М.П., Качурина М.М. Актуальные аспекты развития инвестиционного климата в сфере туризма // Сервис Plus. – М. - 2014. - №2 – с. 71.
94. Мирзеханова З.Г. Экологический каркас территории в стратегии устойчивого развития: анализ подходов, назначение, содержание // География и природные ресурсы. – 2001. – № 2.
95. Немец А.В. Оценка эффективности поддержки малого предпринимательства в системе государственного регулирующего воздействия: автореф. дис. ... канд. экон. наук. Новосибирск, 2009. 24 с.
96. Нешиной А.С. Концептуально-методические основы комплексной оценки эффективности региональной системы поддержки и развития малого предпринимательства в г. Москве // Финансовый менеджмент. 2002. № 5. URL: <http://www.fmman.ru/articles/2002/5/651.html>
97. Никконен А. Предприниматели недооценивают важность экономического маркетингового языка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://issuu.com/mediastrategy/docs/ens_12_block_el/93
98. Налоговые сборы от туристической отрасли выросли по отношению к 2020 году на 60% - Минкурортов РК // Министерства курортов и туризма РК. Режим доступа: <https://rk.gov.ru/ru/article/show/14147> (дата обращения: 30.11.2021).
99. Организация предпринимательской деятельности / Учебное пособие - Под общей ред. проф. Г.Л.Багиева. - СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2001. 231 с.
100. Огурцова Е.В. Инвестиционные циклы: Методические вопросы. - Саратов, 1994-167 с.
101. Олейников В.А. Основы оптимального и экстремального управления. М.: Высшая школа, 1969. - 296 с.
102. Отчет о реализации за 2019 год Государственной программы развития курортов и туризма в Республике Крым. Режим доступа: https://mtur.rk.gov.ru/uploads/txteditor/mtur/attachments/d4/1d/8c/d98f00b204e9800998ecf8427e/phpRY8n0k_2019.pdf (дата обращения: 18.11.2021).

103. Пашина, М.А. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Известия Сочинского государственного университета. 2007. №1-2.
104. Пашина, М.А. Исследование современных систем управления конкурентоспособностью предпринимательских структур [Текст] / М.А. Пашина // Экономика и предпринимательство. 2015. № 5.
105. Пашина, М.А. Совершенствование деятельности предпринимательских структур путем повышения конкурентоспособности [Текст] / М.А. Пашина, Е.Е. Синявская // Известия Сочинского государственного университета. 2009. № 3.
106. Пашина М.А. Определение конкурентоспособности предпринимательских структур // Известия Сочинского государственного университета. 2007. № 1-2. С. 215-219.
107. Пашина М.А., Синявская Е.Е. Совершенствование деятельности предпринимательских структур путем повышения конкурентоспособности // Известия Сочинского государственного университета. 2009. № 3. С. 111-117.
108. Пашина М.А. Роль кластеров в развитии конкурентоспособности малого предпринимательства//Актуальные проблемы соц.-гуманит. наук: науч. тр. преподават. Сочин. ин-та Акад. ВЭГУ. -Уфа, 2010. -Вып. 2. -С. 138-152.
109. Попов А. Е1.RU выяснил, в каких вузах работают лучшие преподаватели. Список [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.e1.ru/articles/education/012/402/article_12402.html, свободный.
110. Романова М. Имидж - всё! [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ug.ru/archive/70531>, свободный.
111. Распоряжение Совета министров Республики Крым №774-р от 28 июня 2019 «Об утверждении стратегии развития туристического кластера Республики Крым».
112. Стратегическая бизнес-симуляция Markstrat / ПБК Менеджмент. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://myretailstrategy.com/znaniya/seminary_i_treningi/strategic_marketing_markstrat/, свободный.
113. Сеферян М.А. Совершенствование маркетинговой деятельности промышленных предприятий // диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Санкт-Петербург, 1996

114. Состояние санаторно-курортного комплекса Республики Крым / Э. Э. Ибрагимов, Д. В. Марков, А. Р. Меметова, М. И. Пукасов // Приоритетные направления и проблемы развития внутреннего и международного туризма в России : Материалы I Всероссийской с международным участием научной конференции, Алушта, 26–27 апреля 2018 года. – Алушта: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2018. – С. 157-160.
115. Справочная информация о количестве туристов, посетивших Республику Крым за 2020 год. Режим доступа: https://mtur.rk.gov.ru/uploads/txteditor/mtur/attachments/d4/1d/8c/d98f00b204e9800998ecf8427e/phpjPkkro_1.pdf (дата обращения: 24.11.2021).
116. Татеиси, К. Вечный дух предпринимательства: Практическая философия бизнесмена: Пер. с англ. [Текст] / К. Татеиси. - М.: Московский бизнес, 1990.
117. Терентьева Т.В. Концептуальные подходы к трактовке категории «устойчивость развития» предпринимательской структуры // Российское предпринимательство, № 1 Вып. 2 (176) - 2011 год, стр. 52-56
118. Тимошенко, Д. С. Формирование технологии продвижения туристских услуг на региональном уровне : специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тимошенко Диана Сергеевна. – Москва. - 2013. – 24 с.
119. Туриндустрия через призму драйверов и барьеров бизнеса [Электронный ресурс].–Режим доступа :https://rostourunion.ru/assets/files/docs/2020_csr_report.pdf
120. Файоль, А. Управление - это наука и искусство. [Текст] / А. Файоль, Т. Эмерсон, Ф. Тайлор, Т. Форд. - М.: Республика, 1992.
121. Фатхутдинов, Р.А. Конкурентоспособность: Россия и мир. 1992–2015. [Текст] / Р.А. Фатхутдинов. – М.: Экономика, 2005.
122. Федеральное агентство по туризму[Электронный ресурс]. – Режим доступа :<https://tourism.gov.ru/contents/analytics/statistics/>
123. Фадеева Н. В. Свойства услуги и их пригодность для измерения качества служебной системы [Текст] // Вестник Тамбовского государственного технического университета. – 2012. – Т. 18. – №. 4. – С. 1107-1114.
124. Фирсова С.А. Классификация малых предприятий технологического профиля в целях мониторинга их деятельности. Социология науки и

- технологий, 2010, т.1, вып. 2. Научная библиотека КиберЛенинка. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/klassifikatsiya-malyh-predpriyatiy-tehnologicheskogo-profilya-v-tselyah-monitoringa-ih-deyatelnosti#ixzz2i5TraH7m>
125. Фияксель Р.Э. Управление ранними стадиями развития малых инновационных предприятий. Автореф. дис. на соиск. уч. ст. канд. экон.н. Н.Новгород, 2011. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://refdb.ru/look/1567627.html>
126. Фомин П.А. Малое предпринимательство и перспективы его развития в России / П.А. Фомин, З.М. Жанказиева // Вопросы экономики и права. – 2015. – № 4.
127. Хаирова Э.А. Анализ современного состояния развития туризма Республики Крым // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2020. – № 10-1. – С. 89-94.
128. Харитоновна, А.В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления [Текст] / А.В. Харитоновна // Управление экономическими системами. URL: <http://uecs.ru/uecs-33-332011/item/651-2011-09-28-08-29-58> (дата обращения 25.11.2015).
129. Цзы С. Искусство войны [Текст] / С. Цзы. – Москва : София, 2017. – 224 с.
130. Электронная интернационализация китайских университетов (2018—2019 гг.) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://russiancouncil.ru/papers/RIAC-Digital-University-Report40.pdf>, свободный.
131. 100 лучших вузов Китае Expert [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/rankingtable/university/2019/tab1>, свободный.
132. Филипс А. Экономическая ценность охраняемых природных территорий. Руководство для управляющего персонала ОПТ // Серия руководств по оптимальным методам управления ОПТ. - Вып. 2. - М.: Издательство WWF, 1998 - 64 с.
133. Шахбанова Л.К. Эколого-экономическая политика крупных городов (на примере г. Москвы). - М. 2011. - 211 с.
134. Щепакин М. Б., Томилко Ю. В., Грицай В. В. Классификация и формы организации отраслевых инновационных кластеров/ Новые технологии: Экономика и бизнес/ 2016 – 10 с.

135. Щипанова Д.Г., Буркальцева Д.Д., Османова Э.У., Яновская А.А. Роль и влияние туриндустрии крымского региона на развитие экономики // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2017. Т.8. №1. С. 167-177.
136. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн. - СПб: Издательство «Питер», 2002.
137. Экланд С. Ангелы, драконы и стервятники: как привлечь правильных инвесторов в свой стартап и сохранить бизнес [Текст] / С. Экланд; пер. с англ. О. Терентьевой. - Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2011. - 275 с.

Литература на иностранном языке

138. Aaker D. A., Joachimsthaler E. The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge [Text] // California management review. – 2000. – Vol. 42. – №. 4. – P. 8-23.
139. Aaker J. L. Dimensions of brand personality [Text] // Journal of marketing research. – 1997. – P. 347-356.
140. Agarwal M. K., Rao V. R. An empirical comparison of consumer-based measures of brand equity [Text] // Marketing letters. – 1996. – Vol. 7. – №. 3. – P. 237-247.
141. Alam W., Saeed T. Impact of Brand Knowledge on Brand Equity of Universities in Khyber Pakhtunkhwa [Text] // Abasyn University Journal of Social Sciences. – 2017. – Vol. 9. – №. 1.
142. Alexander R. Marketing definitions: A glossary of marketing terms [Text] // R. Alexander. – American Marketing Association, 1960. – 23 p.
143. Alford J. Defining the client in the public sector: A social-exchange perspective [Text] // Public administration review. – 2002. – Vol. 62. – №. 3. – P. 337-346.
144. Anctil E. Selling higher education: marketing and advertising america's colleges and universities: ashe higher education report [Text] / E. Anctil. – Hoboken, NJ: ASHE Higher Education Report, 2008. – 152 p.
145. Asaad Y. et al. Universities and export market orientation: An exploratory study of UK post-92 universities [Text] // Marketing Intelligence & Planning. – 2013. – Vol. 31. – №. 7. – P. 838-856.
146. Adner, R. Match your innovation strategy to your innovation ecosystem Harvard Business Review, 84, 2006; РБК. Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров. СПб, февраль 2015 г. <http://www.maginnov.ru/assets/files/analytics/razvitie-innovacionnyh-ekosistem-vuzov-i-nauchnyh-centrov.pdf>

147. Ayres, R. On the lifecycle metaphor: where ecology and economics diverge. Robert Ayres. 48,2004.
https://www.hse.ru/data/2012/05/31/1250851792/disser_Yakovleva.pdf
148. BarOn, R. V. (1975). Seasonality in Tourism – A Guide to the Analysis of Seasonality and Trends for Policy Making, London: The Economist Intelligence Unit Ltd., Technical Series No.
149. Baum, T. & Hagen, L. (1999). Responses in seasonality: the experiences of peripheral destinations, *International Journal of Tourism Research*, 1(5), pp. 299-114.
150. Butler, R. W. (1994). Seasonality in Tourism: issues and problems, in: Seaton, A.V. et al (Eds) *Tourism: The State of the Art*, Chichester: John Wiley and Sons, pp. 332-339
151. Baldwin G., James R. The market in Australian higher education and the concept of student as informed consumer [Text] // *Journal of Higher Education Policy and Management*. – 2000. – Vol. 22. – №. 2. – P. 139-148.
152. Barret P. Intelligent Market Intelligence [Electronic resource]. – Access mode :
http://www.bartoncarlyle.com/images/resources/Barton_Carlyle_ICEF_HE_Forum_Liverpool_Market_Intelligence_Seminar.pdf, free.
153. Battistoni E., Fronzetti Colladon A., Mercorelli G. Prominent determinants of consumer-based brand equity [Text] // *International Journal of Engineering Business Management*. – 2013. – Vol. 5. – 2013. – P. 5-25.
154. Bay D., Daniel H. The student is not the customer — an alternative perspective [Text] // *Journal of Marketing for Higher Education*. – 2001. – Vol. 11. – №. 1. – P. 1-19.
155. Bean J. P., Bradley R. K. Untangling the satisfaction-performance relationship for college students [Text] // *The Journal of Higher Education*. – 1986. – Vol. 57. – №. 4. – P. 393-412.
156. Belch G. Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective 6th [Text] / G. Belch. – New York: NY: McGraw-Hill, 2004. – 871 p.
157. Bell E. Business research methods [Text] / E. Bell. – Oxford university press, 2019. – 688 p.
158. Berkowitz E. N. Marketing [Text] / E. N. Berkowitz. – IRWIN: Boston. – 1989. – 768 p.
159. Berry L. L., Zeithaml V. A., Parasuraman A. Quality Counts in Services, Too [Text] // *Journal of Marketing*. – 1983. – Vol. 9. – P. 44-52.

160. Biedenbach G., Bengtsson M., Marell A. Brand equity, satisfaction, and switching costs: An examination of effects in the business-to-business setting [Text] // Marketing Intelligence & Planning. – 2015. – Vol. 33. – №. 2. – P. 164-178.
161. Biscaia R. et al. Spectator-based brand equity in professional soccer [Text] // Sport Marketing Quarterly. – 2013. – Vol. 22. – P. 20-32.
162. Bose R. Competitive intelligence process and tools for intelligence analysis [Text] // Industrial management & data systems. – 2008. – Vol. 108. – №. 4. – P. 510-528.
163. Breed T. Tea consumers, tea trade, and colonial cultivation [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.lib.umn.edu/bell/tradeproducts/tea>, free.
164. Brown G. People, brands and advertising [Text] // New York, NY: Millward Brown International. – 1992. – 189 p.
165. Buil I., Martínez E., De Chernatony L. The influence of brand equity on consumer responses [Text] // Journal of consumer marketing. – 2013. – Vol. 30. – №. 1. – P. 62-74.
166. Butt B. Z., ur Rehman K. A study examining the students' satisfaction in higher education // Procedia-Social and Behavioral Sciences. – 2010. – Vol. 2. – №. 2. – P. 5446-5450.
167. Christodoulides G., De Chernatony L. Consumer-based brand equity conceptualization and measurement: A literature review [Text] // International journal of research in marketing. – 2010. – Vol. 52. – №. 1. – P. 43-66.
168. Chung K., Youn C., Lee Y. The influence of luxury brands' cross-border acquisition on consumer brand perception [Text] // Clothing and Textiles Research Journal. – 2014. – Vol. 32. – №. 4. – P. 219-234.
169. Çifci S. et al. A cross validation of Consumer-Based Brand Equity models: Driving customer equity in retail brands [Text] // Journal of Business Research. – 2017. – Vol. 69. – №. 9. – P. 3740-3747.
170. Clarke K. Building customer-based brand equity in higher education: Applying brand equity theory to an international higher education marketing context [Text] / K. Clarke – Lund University. – 2009. – 64 p.
171. Cravens D. W., Piercy N. F., Baldauf A. Management framework guiding strategic thinking in rapidly changing markets [Text] // Journal of Marketing Management. – 2009. – Vol. 25. – №. 1-2. – P. 31-49.
172. Crescitelli E., Figueiredo J. B. Brand equity evolution: a system dynamics model [Text] // BAR-Brazilian Administration Review. – 2009. – Vol. 6. – №. 2. – P. 101-117.

173. Cronin B. The intelligent campus: competitive intelligence and strategic planning [Text] // 20th Annual conference of the Indiana Association for Institutional Research-Inair. – 2006. – P. 57-75.
174. Durst, S., Poutanen P., Success factors of innovation ecosystems-Initial insights from literature review, 2013; РБК. Развитие инновационных экосистем вузов и научных центров. СПб, февраль 2015 г. <http://www.maginnov.ru/assets/files/analytics/razvitie-innovacionnyh-ekosistem-vuzov-i-nauchnyh-centrov.pdf>
175. Iansiti, M., Levien, R. Keystone Advantage: What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability. Harvard Business Press (August 1, 2004)
176. Davari A., Strutton D. Marketing mix strategies for closing the gap between green consumers' pro-environmental beliefs and behaviors [Text] // Journal of Strategic Marketing. – 2014. – Vol. 22. – №. 7. – P. 563-586.
177. Davenport T. H. Working knowledge: How organizations manage what they know [Text] / T. H. Davenport. – Harvard Business Press, 1998. – 224 p.
178. Dodds W. B., Monroe K. B., Grewal D. Effects of price, brand, and store information on buyers' product evaluations [Text] // Journal of marketing research. – 1991. – P. 307-319.
179. Elsharnouby T. H. Student co-creation behavior in higher education: the role of satisfaction with the university experience [Text] // Journal of Marketing for Higher Education. – 2015. – Vol. 25. – №. 2. – P. 238-262.
180. Esmailpour M., Barjoei S. The impact of corporate social responsibility and image on brand equity [Text] // Global Business and Management Research. – 2017. – Vol. 8. – №. 3. – P. 55.
181. Farjam S. et al. Reviewing the concept of brand equity and evaluating consumer-based brand equity (CBBE) models [Text] // International Journal of Management Science and Business Administration. – 2015. – Vol. 1. – №. 8. – P. 14-29.
182. Farquhar P. H. Managing brand equity [Text] // Journal of Advertising Research. – 1990. – Vol. 30. – №. 4. – P. 1-7.
183. Fayrene C. Y. L., Lee G. C. Customer-based brand equity: A literature review [Text] // Researchers World. – 2011. – Vol. 2. – №. 1. – P. 33.
184. Fehringer D. State of the Art: Competitive Intelligence: A Competitive Intelligence Foundation Research Report [Text] / D. Fehringer. – SCIP, 2006. – 16 p.
185. Feldwick P. What is brand equity anyway, and how do you measure it?

- [Text] // Market Research Society. Journal. – 1996. – Vol. 38. – №. 2. – P. 1-17.
186. Ferguson N. The World's Banker: The history of the house of Rothschild [Text] / N. Ferguson. – London : Weidenfeld & Nicolson, 1998. – 1309 p.
187. Fox K., Kotler P. Strategic marketing for educational institutions // Englewood Cliffs: Prentice Hall. – 1985. – Vol. 6. – P. 56-59.
188. Fuld L. M. The new competitor intelligence: the complete resource for finding, analyzing, and using information about your competitors [Text] / L. M. Fuld. – J. Wiley, 1994. – 512 p.
189. Garcia-Alsina M., Cobarsí-Morales J., Ortoll E. Competitive intelligence theoretical framework and practices: The case of Spanish universities [Text] // Aslib journal of information management. – 2017. – Vol. 68. – №. 1. – P. 57-75.
190. Giannoni D. S. An Investigation of Value Claims in Academic and Corporate 'About us' Texts // Applied Linguistics. – 2017. – Vol. 39. – №. 3. – P. 328-351.
191. Global International Student Survey 2018 / Hobsons. – [Electronic resource]. – Access mode : https://www.hobsons.com/res/Whitepapers/Hobsons_Insights2018_Global_Web.pdf, free.
192. Grönroos C. A service quality model and its marketing implications [Text] // European Journal of marketing. – 1984. – Vol. 18. – №. 4. – P. 36-44.
193. Gronroos C. A service-orientated approach to marketing of services [Text] // European Journal of marketing. – 1978. – Vol. 12. – №. 8. – P. 588-601.
194. Guilbault M. Customer mind-set: Investigating a measure of market orientation using higher education as the context [Text] / M. Guilbault. – Anderson University, 2010. – 150 p.
195. Hakala U., Svensson J., Vincze Z. Consumer-based brand equity and top-of-mind awareness: a cross-country analysis [Text] // Journal of Product & Brand Management. – 2012. – Vol. 21. – №. 6. – P. 439-451.
196. Hasan H. F. A. et al. Service quality and student satisfaction: A case study at private higher education institutions [Text] // International Business Research. – 2009. – Vol. 1. – №. 3. – P. 163.
197. Hedin, H. The Handbook of Market Intelligence: Understand, Compete and Grow in Global Markets [Text] / H. Hedin. - John Wiley & Sons, 2014. – 256 p.
198. Hemsley-Brown J., Oplatka I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing // International Journal of public sector management. – 2006. – Vol. 19. – №. 4.

- P. 316-338.
199. Hoang T. V. Y., Rojas-Lizana I. Promotional discourse in the websites of two Australian universities: A discourse analytic approach [Text] // *Cogent Education*. – 2015. – Vol. 2. – №. 1. – 19 p.
200. Horne M., Parks T. Implementing competitive intelligence in a non-profit environment [Text] // *Competitive Intelligence Magazine*. – 2004. – Vol. 7. – №. 1. – P. 33-33.
201. Hughes S., White R. J. Improving Strategic Planning and Implementation in Universities through Competitive Intelligence Tools: A Means to Gaining Relevance [Text] // *Journal of Higher Education Outreach and Engagement*. – 2005. – Vol. 10. – №. 3. – P. 39-52.
202. Kahaner L. Competitive intelligence: how to gather analyze and use information to move your business to the top [Text] L. Kahaner. – Simon and Schuster, 1997. – 304 p.
203. Kakkad P., Nair M. A Study on the Factors Influencing Students' Decision to Study Abroad [Text] // *BVIMSR's Journal of Management Research*. – Vol. 7. - №2. – 2015. – P. 98-111.
204. Kalenskaya N., Gafurov I., Novenkova A. Marketing of educational services: Research on service providers satisfaction [Text] // *Procedia Economics and Finance*. – 2013. – Vol. 5. – P. 368-376.
205. Kantanen H. Do we live up to our brand propositions? Organisational identity, university image and stakeholders perspectives [Text] // B. Stensaker &. – 2007. – Vol. 500. – P. 56-72.
206. Kapferer J. Brand confusion: empirical study of a legal concept [Text] // *Psychology & Marketing*. – 1995. – Vol. 12. – №. 6. – P. 551-568.
207. Kapferer J. N. Strategic brand management: creating and sustaining brand equity long term [Text] / J. N. Kapferer. – Auflage: London. – 1997. – 443 p.
208. Kelley W. T. Marketing intelligence: the management of marketing information [Text] / W. T. Kelley. – Staples P., 1968. – 248 p.
209. Khanna M., Jacob I., Yadav N. Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand [Text] // *Journal of Marketing for Higher Education*. – 2014. – Vol. 24. – №. 1. – P. 122-143.
210. Koris R., Nokelainen P. The student-customer orientation questionnaire (SCOQ) Application of customer metaphor to higher education [Text] // *International journal of educational management*. – 2015. – Vol. 29. – №. 1. – P. 115-138.
211. Kotler P. Marketing management: Analysis, planning, and control:

- Instructor's Manua [Text] / P. Kotler. – Prentice-hall, 1991. – 743 p.
212. Lackman C. L., Saban K., Lanasa J. M. Organizing the competitive intelligence function: a benchmarking study [Text] // Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals. – 2000. – Vol. 11. – №. 1. – P. 17-27.
213. Lamboy J. V. Implications of branding initiatives in higher education among trademarked institutions in California [Text] J. V. Lamboy. – The University of San Francisco. – 2011. – 145 p.
214. Leuthesser L. Defining, Measuring, and Managing Brand Equity [Text] / L. Leuthesse. – Cambridge, MA : Marketing Science Institute, 1988. – 108 p.
215. Liu, C., Oppenheim, C. Competitive Intelligence and the Development Strategy of Higher Education in Tianjin, China [Text] // Information Development. – 2006. – Vol. 22. – № 1. – P. 58–63.
216. Maguad B. A. Identifying the needs of customers in higher education [Text] // Education. – 2007. – Vol. 127. – №. 3. – P. 332-343
217. Maringe F. University and course choice: Implications for positioning, recruitment and marketing [Text] // International Journal of Educational Management. – 2006. – Vol. 20. – №. 6. – P. 466-479.
218. Maringe F., Gibbs P. Marketing higher education: Theory and practice [Text] / F. Maringe, P. Gibbs. – McGraw-Hill Education (UK), 2008. – 224 p.
219. Mark E. Student satisfaction and the customer focus in higher education [Text] // Journal of Higher Education Policy and Management. – 2013. – Vol. 35. – №. 1. – P. 2-10.
220. Marquis E. et al. Growing partnership communities: What experiences of an international institute suggest about developing student-staff partnership in higher education [Text] // Innovations in Education and Teaching International. – 2019. – P. 1-11.
221. Masterson, R. Marketing: An Introduction [Text] / R. Masterson. - London: SAGE Publications, 2018. – 560 p.
222. McDaniel C., Lamb C. W., Hair J. F. Introduction to Marketing (International 12th edn) [Text] // Independence, KY : Cengage Learning. – 2013. – 809 p.
223. Motwani J., Kumar A. The need for implementing total quality management in education // International Journal of Educational Management. – 1997. – Vol. 11. – №. 3. – P. 131-135.
224. Nicolescu L. Applying marketing to higher education: Scope and limits [Text] // Management & Marketing. – 2009. – Vol. 4. – №. 2. – P. 35-44.

225. Olshavsky R., Spreng R. A. Consumer satisfaction and students: Some pitfalls of being customer driven [Text] // Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior. – 1995. – Vol. 8. – №. 2. – P. 69-77.
226. Ostrom A. L., Bitner M. J., Burkhard K. A. Leveraging Service Blueprinting to Rethink Higher Education: When Students Become "Valued Customers" Everybody Wins // Center for American Progress. – 2011.
227. Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L. A conceptual model of service quality and its implications for future research [Text] // The Journal of Marketing. – 1985. – P. 41-50.
228. Park C. S., Srinivasan V. A survey-based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility [Text] // Journal of marketing research. – 1994. – P. 271-288.
229. Petrişor I. et al. Approaches on the competitive intelligence [Text] // The USV Annals of Economics and Public Administration. – 2013. – Vol. 13. – №. 1 (17). – P. 100-109.
230. Ponnam A., Balaji M. S. Investigating the effects of product innovation and ingredient branding strategies on brand equity of food products [Text] // British Food Journal. – 2015. – Vol. 117. – №. 2. – P. 523-537.
231. Ponnam A., Balaji M. S., Dawra J. Fostering a motivational perspective of customer-based brand equity [Text] // The Marketing Review. – 2015. – Vol. 15. – №. 1. – P. 3-16.
232. Quinn A. et al. Service quality in higher education [Text] // Total Quality Management. – 2009. – Vol. 20. – №. 2. – P. 139-152.
233. Rabolt N. Consumer behavior in fashion [Text] / N. Rabolt. – Massachusetts: Prentice-Hall. – 2004. – 542 p.
234. Riaz W., Tanveer A. Marketing Mix, Not Branding [Text] // Asian Journal of Business and Management Sciences. – 2018. – Vol. 1. – №. 11. – P. 43-52.
235. Sakai T. On the reliability of information retrieval metrics based on graded relevance. IP@M 43(2).
236. Small Business Innovation Development Act of 1982 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.congress.gov/bill/97th-congress/senate-bill/881/text>
237. Small Business Investment Company (SBIC) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sba.gov/category/lender-navigation/sba-loan-programs/sbic-program-0>
238. Small Business Technology Transfer (STTR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sbir.gov/about/about-sttr#sttr-program>

239. U.S. Small Business Administration SBA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sba.gov/>
240. The Small Business Innovation Research (SBIR) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sbir.gov/about/about-sbir#sbir-program>
241. U.S. Small Business Administration SBA [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sba.gov/>
242. Tourism Statistics and Tourism Satellite Account [электронный ресурс Всемирной туристской организации] – Режим доступа: <http://dtxtq4w60xqpw.cloudfront.net/sites/all/files/docpdf/statistics.pdf>
243. UN WTO Tourism Highlights: 2013 Edition [Электронный ресурс Всемирной туристской организации] – Режим доступа: <http://www.e-unwto.org/content/hq4538/fulltext.pdf>
244. Understanding Tourism: Basic Glossary [электронный ресурс Всемирной туристской организации] – Режим доступа: <http://media.unwto.org/en/content/understanding-tourism-basic-glossary>
245. Walczuch R., Duppen R. Payment systems for the internet – consumer requirements // Department of Accounting and Information Management. Faculty of Economics and Business Administration. University of Maastricht, The Netherlands, 2002.
246. World Commission in Environment and Development, Our Common Future (WCED) (The Brundtland Report). – Oxford University Press, 1987. – P. 9, 46 The Global Competitiveness Report 2014–2015. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2014-15.pdf (дата обращения 06.08.2015).

Интернет-ресурсы

247. Индекс развития инфраструктуры регионов России [Электронный ресурс]. – Режим доступа :https://infraoneresearch.ru/index_id/2020_regions

248. Официальный сайт Группы «Эксперт» – URL: <http://expert.ru/>.
249. Официальный сайт Центрального Банка (Банка России) – URL: www.cbr.ru.
250. Официальный сайт «Бизнес России» [Электронный ресурс] – <http://businessofrussia.com/>
251. Официальный сайт «Газета.RU» [Электронный ресурс]. – <http://www.gazeta.ru/>
252. Официальный сайт «Президента России» [Электронный ресурс]. – <http://www.kremlin.ru/>
253. Российская кластерная обсерватория. URL: <http://cluster.hse.ru/cluster-policy/subsidiy.php> (дата обращения: 19.11.2020).
254. Статистика Центрального Банка РФ. URL: <http://www.cbr.ru/statistics/> (дата обращения 18.11.2020).
255. Статистический сборник «Малое и среднее предпринимательство в России. 2014». URL: http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1139841601359 (дата обращения 07.08.2021).
256. Перечень региональных институтов развития, оказывающих поддержку инвестиционным проектам в промышленности в субъектах Российской Федерации. URL: [http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Regionalnye_instituty_podderrzhki\[1\].pdf](http://minpromtorg.gov.ru/common/upload/files/docs/Regionalnye_instituty_podderrzhki[1].pdf) (дата обращения: 21.11.2021).
257. Портрет туристической поездки внутри страны в 2020 году [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.hse.ru/mirror/pubs/share/433402486.pdf>
258. «Портрет» крымского туриста сезона 2018 года. Режим доступа: https://mtur.rk.gov.ru/uploads/mtur/attachments/d4/1d/8c/d98f00b204e9800998ecf8427e/php2EIyCf_1.pdf (дата обращения: 22.11.2021).
259. Правительство Республики Крым. Министерство курортов и туризма Республики Крым: официальный сайт. – <https://mtur.rk.gov.ru/ru/index> (дата обращения: 22.11.2021).
260. Официальная статистика. Данные Федеральной службы государственной статистики. URL:

http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ (дата обращения 03.08.2021).

261. Экономический спад в России: взгляд под углом 360°. URL: http://www.pwc.ru/en/publications/assets/e-crisis-survey_rus.pdf (дата обращения 07.08.2021).

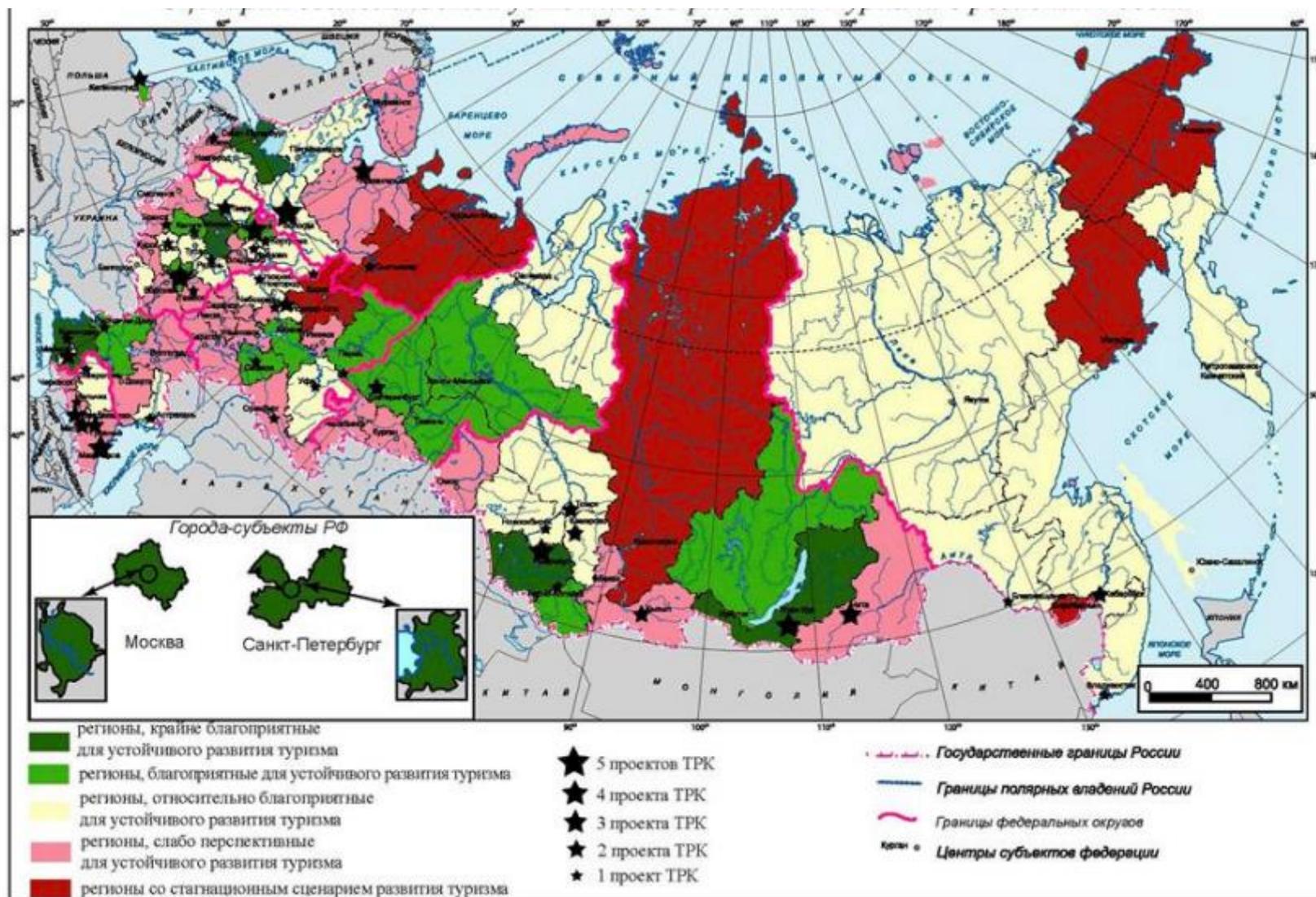
ПРИЛОЖЕНИЕ А

Характеристика туристско-рекреационных кластеров, строящихся в рамках развития туристской отрасли полуострова Крым в период до 2030 года

Туристический кластер	Объем инвестиций	Кол-во рабочих мест	Кол-во койко-мест	Количество туристов, тыс. человек в год	Состав кластера
Детский отдых и оздоровление, Евпатория	11,4 млрд рублей				Реконструкция санаториев «Меркурий» и «Юбилейный», пансионата «Алмазный», многопрофильного комплексного реабилитационного центра для детей-инвалидов, детского оздоровительного лагеря «Пионер»
Лечебно-оздоровительный отдых, Сакский городской округ	6,5 млрд рублей		10 000	300-350	Грязелечебный курорт
Черноморский, село Оленевка	4,3 млрд рублей	350	2 500	80-100	Гостиничный комплекс Маяк, парк Экстрим Крым, поселки Джангуль, Караджа, Атлеш и другие, жилой комплекс в районе мыса Атлеш
Восточный, озеро Чокракское	2,7 млрд рублей			120-150	Бальнеологический лечебно-оздоровительный комплекс
Коктебель, Феодосийское муниципальное образование	6,6 млрд рублей	400		300-350	Центр активных видов туризма
Новая Евпатория, Сакский район	5,9 млрд рублей	30 000	40 000	1 500	Круглогодичный комплекс с трех-, четырех- и пятизвездочными гостиницами, а также круглогодичным аквапарком.
Набережная «Золотые пески России»	16 млрд рублей	10 000		500	

Источник: составлено по данным Стратегии развития туристического кластера Республики Крым до 2030 года, данным Инвестиционного портала Республики Крым.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б



Сценарии возможностей устойчивого развития туризма в регионах России. Источник: Киякбаева Е.Г. Потенциал, механизмы и сценарии устойчивого развития туризма в регионах России / Диссерт. на соиск. уч.ст. к. геогр. н., Пермь, 2017 – 153 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Система показателей оценки потенциала развития туризма в регионах России.*

№	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 занятий в туризме к общему числу занятых в экономике
ЮФО				
1	Республика Адыгея	36%	21%	0,8%
2	Ростовская обл.	41%	28%	1,6%
СФО				
3	Республика Алтай	56%	31%	1,4%
4	Алтайский край	71%	34%	1,9%
5	Республика Хакасия	34%	26%	1,7%
СЗФО				
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%
10	Лидеры			
	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%

*Показатели выведены автором на основании использования материалов: Киякбаева Е.Г. Потенциал, механизмы и сценарии устойчивого развития туризма в регионах России / диссерт.на соиск. 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

ПРИЛОЖЕНИЕ Г



Рис. 1 Оценка факторов группы «Культурно-исторические ресурсы»

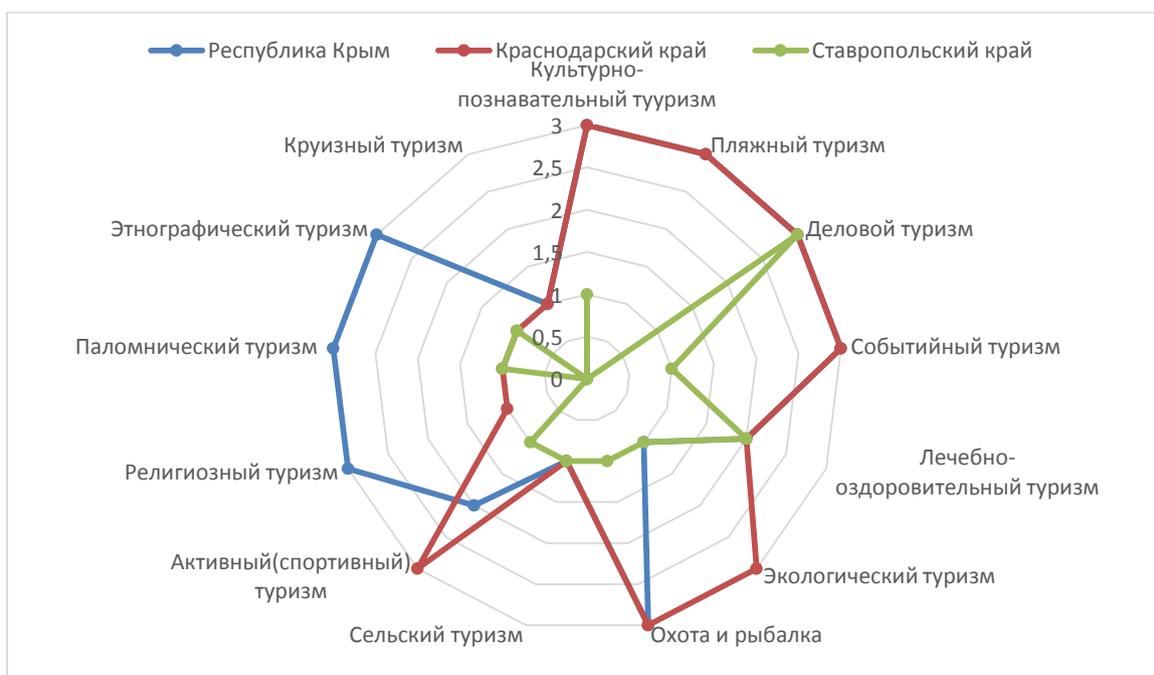


Рис. 2 Функционально-видовая структура региональных турпродуктов Республики Крым, Краснодарского края и Ставропольского края

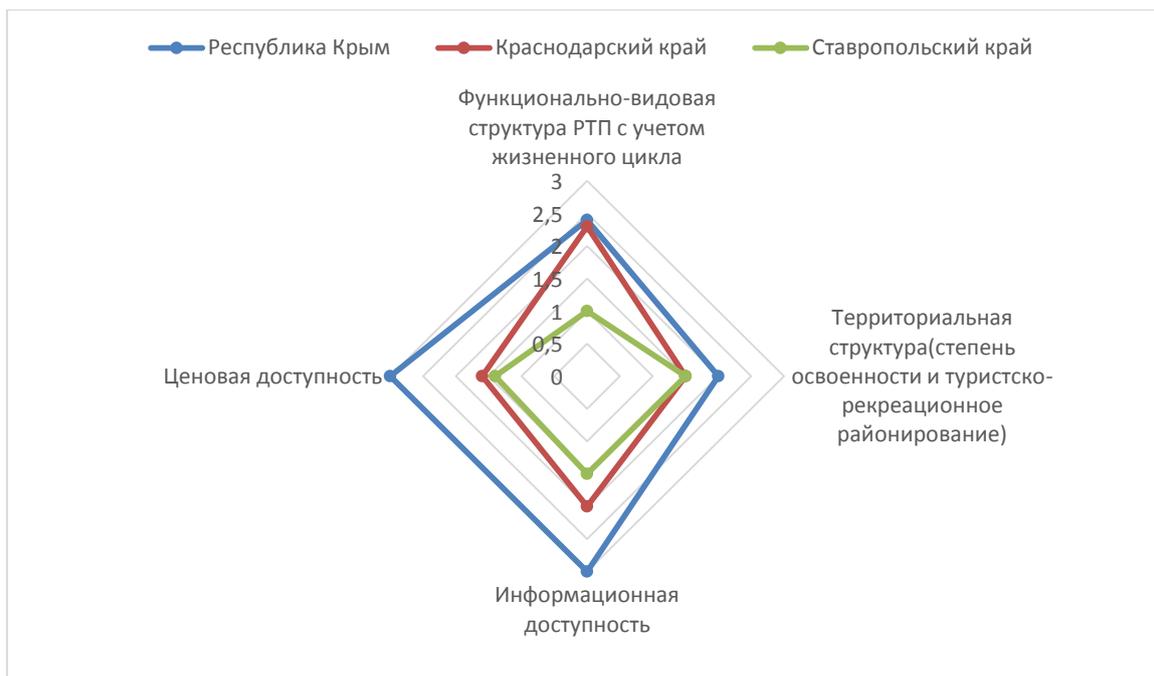


Рис. 3. Оценка группы факторов «Параметры регионального турпродукта»

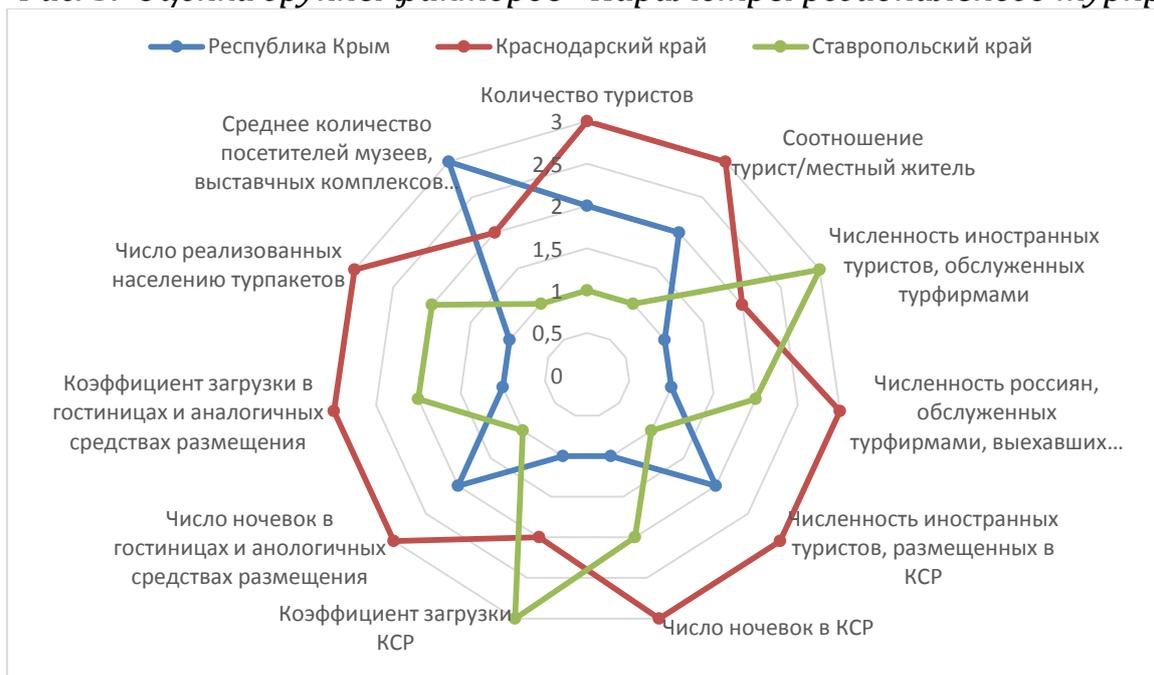


Рис.4 Оценка факторов группы «Параметры текущего(реального) спроса на региональный турпродукт»



Рис. 5 Оценка факторов подгруппы «Эффективность туристского сектора экономики регионов»



Рис. 6 Результаты конкурентного анализа туристских секторов экономики Республики Крым, Краснодарского края и Ставропольского края

ПРИЛОЖЕНИЕ Д

Д1. Действующие и перспективные виды туризма в Крыму с характеристикой видов и соответствующими объектами инфраструктуры

Действующие виды туризма		
Действующие виды туризма	Характеристика вида	Объекты инфраструктуры
Специальный туризм: оздоровление и мед.процедуры	Туризм с целью укрепления здоровья, посредством профилактики заболеваний, лечения и рекреации продолжительностью не менее 20 часов и не более полугода	Являясь перманентно востребованным и на сегодняшний день фундаментальным видом туризма, активно привлекая преимущественно государственные инвестиции, ежедневно укрепляет свой международный статус здравницы, предлагая минерально-лечебное и лечебно-грязевое оздоровление и восстановление взрослых и детских организмов в более чем в 142 учреждениях санаторного типа с ближайшей перспективой перехода в круглогодичный формат «ультра ол инклюзив».
Основной туризм: историко-культурное просвещение	Экскурсионный, зачастую неотъемлемо связанный с изучением культуры, истории и среды места посещения (исследования).	Минимум 315 государственных и общественных (частных) музейных пространств в различных плоскостях над уровнем моря предлагает Крым своим путешественникам. В их числе такие уникальные с инженерной точки зрения объекты, как сложные военные фортификационные конструктивы Балаклавы, а также дворцы, пещеры, заповедники, ботанические сады и др.
Специальный туризм: посещение местности в определенное время, связанное с каким-либо событием.	Базиремый на хобби и подразумевающий целевое отслеживание и посещение запланированных мероприятий. Под событием здесь понимается совокупность явлений, выделяющихся своей неоднозначностью, значимостью для данного общества или человечества в целом, для малых групп или индивидуумов. Оно может иметь вид разового неповторимого явления или периодического, наблюдаемого ежегодно или в определенные периоды времени.	Больше сотни идейных и юбилейных мероприятий – концертных, театральных, дегустационных (винных), эксклюзивных исторических, в том числе военно-реставрационных шоу, обусловленных влиянием хронологии и атмосферы места проведения, не только зародились, закрепились и постоянно развиваются на полуострове, но и распространились за его пределы, где у любого туриста ассоциируются исключительно с Крымом, что положительно отражается на привлечении определённых групп путешественников и увеличении туристического потока.
Спортивный туризм: пешие перемещения	Спортивно-оздоровительное пешее преодоление индивидом или группой туристов специального или свободного маршрута по пересеченной, либо слабопересеченной местности.	Тем, чей выбор пал на здоровый образ жизни Крым дает возможность освоить около 200 пеших маршрутов, как слабопересеченных основных, так и категорийных – по сильнопересеченной местности, с преобладанием горного ландшафта.
Экстремальный туризм: познание подводного пространства	Рискованное погружение в под воду в снаряжении с целью любования морскими пейзажами, либо изучения морского мира.	Дайвинг-клубы Крыма образуют дайвинг-сеть и расположены как вблизи нативных мест для особо обескураженных профессионалов и любителей для отдыха в формате «глэмпинг» так и в местах массового пребывания туристов, в том числе и городах, где помимо аренды снаряжения и обучения, можно воспользоваться услугами специалистов и свои первые погружения произвести под присмотром тренеров и врачей. Среди

		подводных просторов Крыма, наиболее популярными считаются 7 мест - Мыс Тарханкут, Мыс Айя, Балаклавская бухта, Скала Дива, Мыс Алчак, Мыс Херсонес и Мыс Опасный. В процессе погружения можно увидеть не только чудеса природы, но и творения рук человеческих (каменный сад, остатки античных сосудов, боевых самолетов и кораблей, аллея вождей, аллея якорей и др.).
Спортивный туризм: конноспортивные приключения	Для Крыма наиболее точным будет определение конного туризма, как путешествия верхом на лошади, так как часть международных дисциплин пока не может быть и возможно никогда не будет реализована здесь из-за климатических условий и исторических особенностей скотоводства, а также взаимодействия человека и лошади в данном регионе.	На данный вид туризма ориентированы более 20 клубов.
Основной туризм: спокойный, пляжно-стационарный отдых	Релаксационное, оздоровительное времяпрепровождение как индивидуума, так и групп людей, превентивно предполагающее психологически и физически расслабляющий отдых с ограничением перемещений в границах локаций (отель-пляж-море-пляж-отель)	По всему побережью полуострова насчитывается более 460 пляжей и их количество растет. Азовское побережье Крыма предлагает преимущественно пляжи из песка и ракушечника достаточно большой протяженности. Черноморское побережье Крыма радует великим разнообразием пляжей. Район от Керченского пролива до Феодосии – это превосходные песчаные пляжи. Далее, на Южном берегу Крыма, от Судака до Ялты и далее до Севастополя идут галечные и каменистые пляжи с разной степенью комфортности. Пляжи Южного Берега Крыма (ЮБК) освоены очень сильно и в большинстве своём неплохо благоустроены, однако пляжная полоса во многих районах минимальна и наблюдается острый дефицит свободного пространства. Главный плюс здесь – чистота морской воды, из-за особенностей дна и течений море почти всегда очень чистое и приятное для купаний. Западный Берег Крыма – это разнообразие пляжей. Скалы здесь низкие и пологие. На севере от Севастополя и на северо-западе от Евпатории пляжи песчаные и очень удобные для семейного отдыха. Исключение составляет район мыса Тарханкут, где преобладают скалы.
Специальный туризм: духовно-мистический отдых	Гарантирует заряд и позитивные впечатления от ощущения приближения себя к той части особенного, доступного малому количеству людей, которым посчастливилось прикоснуться к чему-то высокому.	Отработано более 20 паломнических маршрутов, с комфортное размещение всех желающих в паломнических центрах: православный пансионат "Корсунь" в Севастополе, пансионат "Благословенная Таврида" в Феодосии, православные пансионаты «Паломник-1», «Паломник-2», «Паломник-3», «Паломник-4» и др. в Новофедоровке и Алушке.
Предварительно рентабельный туризм, имеющий предпосылки к развитию в Крыму.		
Спортивный туризм: щадящая рыбалка	Первичная цель данного направления – круглогодичное	Водные ресурсы региона богаты своим разнообразием, что крайне привлекательно

	условное соревнование по добыче водных ресурсов без их использования и повреждения, заключающееся в поиске трофеев при различных погодных условиях.	для рыболовов. Да данный момент эту стезю выбирает частный бизнес и рыболовы-одиночки.
Специальный туризм: <i>транзитный отдых</i>	Предполагает интересное и комфортное размещение транзитных туристов, путешествующих на длительные расстояния, во время пересадок.	Реконструкция и расширение терминалов аэропорта Симферополя может служить отправной точкой для данного вида туризма, пока не развитого в РФ. Проблема внедрения связана с санкциями европейских стран в отношении полуострова.
Специальный туризм: глобальные бизнес встречи	Позволяет совместить деловые встречи и корпоративный отдых, что второстепенно предполагает апробирование других видов туризма	В ближайшем будущем будет востребован для внутреннего рынка. Локации для мероприятий будут доступны на территории строящихся кластеров.
Экстремальный туризм: мотоциклетный туризм	Вид туризма, в котором мотоцикл служит средством передвижения.	В связи с развитием дорожной сети, расширением и увеличением протяженности трассы «Таврида», а также хорошими погодными условиями данный вид туризма имеет большие перспективы.
Экстремальный туризм: прыжки на амортизированных тросах и веревках	Имитирует свободное падение, контролируемое амортизированными, сбалансированными механически конструктивными элементами системы с участием персонала.	Скалистая местность позволяет внедрить данный популярный вид туризма. Но я считаю это будет актуально через 5-7 лет.
Специальный туризм: кулина и гастрономия	Путешествия, основной целью которых является поиск, традиционное потребление, изучение компонентов и познание особенностей рецептуры местного кулинарного разнообразия.	Особенно актуально для многонационального Крыма, где историческая коллаборация культурного наследия нашла свое отражение в национальных блюдах полуострова, что для ценителей купажей и любителей новых вкусовых впечатлений самый главный деликатес.
Специальный туризм: круизы внутренние	Легкий и непринужденный отдых, предлагающий преимущественно познавательный, но не исключая гастрономический и экоотдых.	В 2021 запущены железнодорожные круизы. Активный запуск морских круизов ограничен сроками строительства новых портов и марин, способных принимать новые суда.
Специальный туризм: футбольный туризм	Подразумевает обеспечение любителям футбола безопасного путешествия до мест проведения матчей в совокупности с комфортными условиями размещения до и после.	На данном этапе в Крыму в рамках ФЦП строятся футбольные поля и идет активное развитие данного вида спорта. Развитие футбола, воспитание местных футбольных команд, наряду с хорошими климатическими условиями, строительство собственного стадиона – основные векторы развития данного направления туризма.
Специальный туризм: экологический туризм	Заключается в поиске и ассимиляции мест, где не ступала нога человека, стремлении к первобытному существованию, познанию даров природы и предполагающий её сохранение.	Помимо сохранения первозданной природы, способствует росту занятости жителей региона
Специальный туризм: <i>промышленный туризм</i>	Один из самых модных и востребованных трендов на мировом туристическом рынке, где основным туристическим ресурсом являются индустриальные объекты	Крым, со своим богатым историческим наследием, имеет огромный потенциал для его развития, способствуя при этом увеличению турпотока, созданию новых рабочих мест, повышению занятости населения. Данный вид туризма входит в федеральную программу повестки как часть общей задачи развития туристической индустрии и инвестиционной привлекательности.

Д2. Новые точки роста туристического кластера в Республике Крым с краткой характеристикой объектов, суммой необходимых инвестиций и наименованиями инвесторов

Характеристики объекта	Сумма необходимых инвестиций	Наименование инвесторов
Проект «Горный Крым» предлагает о строительство горно-туристического кластера с канатной дорогой, смотровые площадки, гостиницу с консольным бассейном, SPA-комплекс, клинику, рекреационные зоны, гольф, кемпинги, глэмпинги, веревочный парк и места общественного питания. Проект создаст новые рабочие места для 400 человек.	12 млрд рублей (конечный срок реализации на стадии согласования)	Договор заключен в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО Совет министров РК Инвестор: НКО «Фонд поддержки и развития физкультуры и спорта»
Детский реабилитационный центр в Евпатории на территориях бывшей грязелечебницы "Мойнаки" и санатория "Родина".	18,9 млрд рублей	ФЦП На данный момент идет передача территории в федеральную собственность.
Восьмой этап «Тавриды», 7,9 км. Съезд в Севастополь и три съезда из Севастополя.	19 млрд рублей + 4 млрд рублей за ускоренный ввод в эксплуатацию Полная стоимость строительства "Тавриды" (без восьмого этапа в Севастополе) определена на уровне 149,3 млрд рублей.	ФЦП Строительство осуществляет АО "ВАД"
Бесперебойное водоснабжение по комплексному плану, рассчитанное до 2024 года подразумевает увеличить объём подачи воды в Республику Крым и Севастополь в два раза. Продолжается строительство гидротехнических сооружений на всей территории Республики.	Согласно проекту федерального бюджета, ассигнования на освоение технологии добычи пресной воды со дна Азовского моря. В программе 29 объектов очистных сооружений, реконструкция 7 канализационных сооружений, разводка канализационных коллекторов, строительство канализационных шахт.	ФЦП
Севастопольский Суперсовременный технопарк «ИТ Крым». Проект цифровой долины в Крыму. Представители бизнеса предлагают обустроить несколько «умных посёлков» для небольших IT-компаний и разработчиков. В них будут проживать по 300–500 человек, а также располагаться центры обработки данных и научно-исследовательские центры. Коворкинг, офисные пространства, зеленые зоны, места для мозговых штурмов, оборудованные кухни, умные офисы, конференц-залы, в т.ч. на крышах, террасах с гамаками и шезлонгами, аллеи и т.п. всего лишь малая толика от общего замысла.	Продолжается 1 этап из 5. На первом этапе - 1 млрд рублей.	Проект предлагается продолжать реализовывать в форме государственно-частного партнёрства. Идет подбор инвесторов. Государство: Губернатор Севастополя Инвестор: ООО «Крым Инвест»
Проект «Ялта-парк» создаст 1200 новых рабочих мест, а налоговые поступления в федеральный, республиканский и муниципальный бюджеты оцениваются в объеме 400 миллионов рублей налогов в год.	16 миллиардов рублей в течение пяти лет	Договор заключен в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО «Корпорация развития Республики Крым» - подведомственная организация Минэкономразвития Республики Крым. (Глава Республики Крым) Инвестор:

		ООО «Ялта-Парк» в лице Александра Ткачева (АО "Агрокомплекс им. Н.И. Ткачева")
В Саках возведут современный круглогодичный курорт AleanFamilyResort для комфортного отдыха и лечения родителей с детьми. Здесь выявлена проблема – дефицит в Республике подготовленного персонала (необходимо около 1 тыс. сотрудников). Плюс – удачное расположение и круглогодичная загрузка за счет спроса на грязевые процедуры в Саках.	15,6 млрд рублей в течение пяти лет	Договор заключен в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО «Корпорация развития Республики Крым» - подведомственная организация Минэкономразвития Республики Крым. Инвестор: Группа «Алеан», УК «IvashkevichHospitality», ООО «Семейные курорты»
Жилищные комплексы общей площадью более 176 тысяч квадратных метров. Они прилегают к автодороге и железнодорожной ветке Саки - Евпатория. За 9 лет реализации проекта бюджет ожидает 600 миллионов от уплаты налогов.	4,92 млрд рублей в течение девяти лет	Договор заключен в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО «Корпорация развития Республики Крым» - подведомственная организация Минэкономразвития Республики Крым (вице-премьер правительства Крыма, министр финансов региона) Инвестор: ООО «Специализированный застройщик «Прибрежный Дом»
ЖК перед поселком Партенит под Алуштой. По данным Росреестра, в районе поворота с Южнобережного шоссе на ведущее к Партениту Фрунзенское шоссе обозначен только один земельный участок, на котором в данный момент разрешено строить многоэтажные дома. Площадь участка около 9 гектаров, кадастровая стоимость земли – 569,4 миллиона рублей. Комфортными квартирами обеспечат 79 детей-сирот, которые стоят в очереди на жилье в Партените.	4,898 млрд рублей в течение пяти лет	Договор заключен в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО «Корпорация развития Республики Крым» - подведомственная организация Минэкономразвития Республики Крым. Инвестор: ООО «Специализированный застройщик «СимСтройПроект».
В Оленевке Черноморского района планируется воспроизвести туристско-рекреационный кластер, в который войдут семь объектов: спортивно-развлекательный парк «Экстрим-Крым» + четыре коттеджных поселка Кластер создаст 105 рабочих мест.	4,3 млрд рублей в течение пяти лет	Договоры заключены в рамках ФЦП на ПМЭФ 2021. Государство: АО «Корпорация развития Республики Крым» - подведомственная организация Минэкономразвития Республики Крым. Инвестор: ООО «Экстрим-Крым», ООО «УК «Курорт Тарханкут», ООО «Джангуль», ООО «Атлеш», ООО «Караджа», ООО «Маяк», ООО «Авто-тур»

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Субъект РФ, туристические места	Вклад в региональный бюджет туризма в год (допандемические показатели – 2019 год)	Доля вклада туризма в ВРП
<u>Хакасия, Алтай и Алтайский Край, Владивосток (Приморье), Москва, Санкт-Петербург</u>		
<p>Санкт-Петербург второй по численности населения город России. Город федерального значения. Административный центр Северо-Западного федерального округа. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B0%D0%BD%D0%BA%D1%82-%D0%9F%D0%B5%D1%82%D0%B5%D1%80%D0%B1%D1%83%D1%80%D0%B3</p>		
<p>Государственный Эрмитаж; Дворцово-парковый ансамбль Петергоф; Исаакиевский собор; Храм Спаса на Крови; Государственный музей-заповедник «Царское Село»; Екатерининский дворец и парк; Александровский дворец и парк; Петропавловская крепость; Казанский кафедральный собор; Музей Фаберже; Центральный парк культуры и отдыха им. С. М. Кирова (Парк на Елагином острове); Мариинский театр; Александро-Невская Лавра; Васильевский остров; Государственный Русский музей; Дворцовая площадь; Готические Дворцовые Конюшни; Крейсер «Аврора»; Музей Кунсткамера; Мариинский дворец; Летний сад; Всероссийский музей А.С. Пушкина и филиалы; Дворцовый мост; Адмиралтейство; Музей Эрарта; Михайловский дворец; Смольный монастырь ; Дом компании «Зингер»; Дом торгового товарищества Братья Елисеевы; Юсуповский дворец; Река Фонтанка; Обводный канал; Таврический дворец; Океанариум; Николо-Богоявленский морской собор; Домик Петра I; Государственный мемориальный музей А. В. Суворова ; Центральный военно-морской музей; Марсово поле; Английская набережная; Петровская набережная https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-sankt-peterburga/</p>	<p>В 2019 году туристский поток в Санкт-Петербург составил 10,4 млн. человек, из них иностранные туристы – 4,9 млн человек, российские – 5,5 млн человек Средняя продолжительность пребывания туриста в Санкт-Петербурге в 2019 году составляла от 3 до 5 дней, средний объем расходов за поездку – порядка 36,4 тыс. рублей.</p>	<p>По оценочным данным доля туризма в ВРП Санкт Петербурга по итогам 2019 года составила 4,4% или 208,2 млрд. руб. ВРП за 2019 год составил 5125 млрд. рублей или 5125000 млн руб. https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/</p>
<p>Москва— столица России, город федерального значения, административный центр Центрального федерального округа и центр Московской области, в состав которой не входит. Крупнейший по численности населения город России и её субъект — 12 655 050 человек (2021), самый населённый из городов, полностью расположенных в Европе, занимает 22 место среди городов мира по численности населения, крупнейший русскоязычный город в мире. Центр Московской городской агломерации. https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D1%81%D0%BA%D0%B2%D0%B0</p>		
<p>Московский Кремль; Красная площадь; Храм Василия Блаженного; Государственный исторический музей; Центральный парк культуры и отдыха им. М. Горького; Воробьевы горы; Арбат 8Выставка достижений народного хозяйства (ВДНХ); Государственная Третьяковская галерея; Никольская улица; Храм Христа Спасителя; Большой театр; Природно-ландшафтный парк «Зарядье»; Оружейная палата и Алмазный фонд; Александровский сад; Архангельский собор; Гостинный Двор; Мавзолей В. И. Ленина;</p>	<p>В 2019 г. Москву посетили 19,5 млн туристов Вклад туризма в бюджетную систему города в 2019 году достиг 147 миллиардов рублей https://www.mos.ru/news/item/68265073/ Доля доходов от туристского потребления в бюджете Москвы в</p>	<p>Номинальный объем валового регионального продукта по Москве за 2019 год 112, 4 трлн руб 147 млрд: 112, 4 трлн</p>

<p>Государственный музей А. С. Пушкина; Новодевичий монастырь; Донской монастырь; Измайловский кремль; Коломенское и Дворец царя Алексея Михайловича; Московский метрополитен; Московский Планетарий; государственный университет имени М. В. Ломоносова; Римско-католический Кафедральный собор Непорочного Зачатия Пресвятой Девы Марии; Музей-заповедник «Царицыно»; Океанариум «Москвариум»</p> <p>https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-moskvy/</p>	<p>2019 году составила около 5,3% всех доходов бюджета. Численность размещенных лиц за 2019 год - 15,6 млн;</p> <p>Объем туристского потребления и оборота фестивалей составил 1073 млрд рублей в 2019 году; https://rg.ru/2020/09/27/reg-cfo/turizm-dlia-moskvy-kak-statia-dohoda.html</p>	<p>руб*100%=0.13 %</p>
<p>Республика Хакасия (хак. Хакас Республикасы; кратко: Хакасия) — субъект Российской Федерации, республика в её составе. Входит в Сибирский федеральный округ. Является частью Восточно-Сибирского экономического района. Столица — город Абакан. На севере и востоке Республика Хакасия граничит с Красноярским краем, на юге с Республикой Тыва и Республикой Алтай, на западе с Кемеровской областью России.</p> <p>https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A5%D0%B0%D0%BA%D0%B0%D1%81%D0%B8%D1%8</p>		
<p>Большой Салбыкский Курган; Горная гряда Сундуки; Сулекская писаница; Озеро Белё; Озеро Шира; Саяно-Шушенская ГЭС; мТуимский провал; Боярская писаница; Гора Куня (гора Солнца); Гора Чалпан; Горячий ключ; Ивановские озера; Крепость Чебаки; Менгиры Хакасии; Музей-заповедник «Казановка»; Парк топиарного искусства (Сады Мечты); Пещера Ящик Пандоры; Пещера Кашкулакская (Черного Дьявола); Озеро Тус; Крепость Тарпиг; Бородинская пещера (Боград); Камызякская степь; Горный массив Уйтак; Озеро Маранкуль; Тропа предков (Тропа шаманов); Озеро Улуг-Коль</p> <p>https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-hakasii/</p>	<p>В 2019 г. Хакасию посетили 640 тыс. туристов</p> <p>640 тыс*26 тыс=16.640 млрд.</p> <p>https://tourism.interfax.ru/ru/analytics/market_overview/71208/</p>	<p>Номинальный объем валового регионального продукта по Хакасии 218,9 млрд рублей</p> <p>16640:218.9*100 %= 7.6%</p> <p>https://docs.cntd.ru/document/561592941</p>
<p>Владивостокская область (Приморье)</p> <p>Приморская область — область на Дальнем Востоке Российской империи, включавшая Камчатку, Чукотку, Гижигинский и Охотский округа вдоль побережья, часть Амурского края от впадения реки Уссури до устья реки Амура и Уссурийский край. Образована в 1856 году. Главным городом Приморской области до 1880 года был Николаевск, затем Хабаровск, с 1888 года — Владивосток.</p> <p>https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BE%D0%B1%D0%BB%D0%B0%D1%81%D1%82%D1%8C</p>		
<p>Мыс Тобизина; Приморский сафари-парк; Курортная зона Шмаковка; Маяк Эгершельд; Горная гряда Сихотэ-Алинь; Гора Сестра; Гора Литовка; Гора Ливадийская, или Пидан; Гора Известковая; Кекуры Два Брата; Маяк Бринера; Остров Русский; Остров Попова; Остров Рейнеке; Остров Фуругельма; Бухта Ахлестышева; Бухта Нарва; Бухта Триозерье; Бухта Лазурная, или Шамора; Бухта Теляковского; Национальный парк «Бикин»; Заповедник «Земля Леопарда»; Национальный парк «Зов тигра»; Лазовский заповедник; Военно-исторический фортификационный музей «Владивостокская крепость»; Село Дерсу; Озеро Благодатное; Река Милоградовка; Водопад «Звезда Приморья»; Пещера «Белый Дворец»; Государственный природный биосферный заповедник «Ханкайский»; Уссурийский государственный природный заповедник; Дальневосточный морской заповедник</p>	<p>В 2019 г. посетили 5 млн туристов https://tass.ru/obschestvo/7541951</p> <p>Вклад в ВРП Приморского края от туристской отрасли - 3,7 млрд</p> <p>https://www.primorsky.ru/news/180135/</p>	<p>Объем валового регионального продукта в 2019 году - 1066,73 млрд рублей</p> <p>3,7 млрд: 1066,73 млрд*100%=0.35 %</p>

https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-primorskogo-kraja/		
<p>Алта́йский край(неофициально: Алтай) — субъект Российской Федерации. Входит в Сибирский федеральный округ, является частью Западно-Сибирского экономического района. Образован 28 сентября 1937 года. Административный центр — город Барнаул. Граничит с Республикой Алтай, Новосибирской, Кемеровской областями России, Павлодарской и Восточно-Казахстанской областями Республики Казахстан.</p> <p>https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%90%D0%BB%D1%82%D0%B0%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BA%D1%80%D0%B0%D0%B9</p>		
<p>Гора Белуха; Шавлинские озёра; Ледники Актру; Озеро Телецкое; Аккемское озеро; Долина семи озер; Водопад на реке Чульча; Террасы на реке Катунь; Остров Патмос на реке Катунь; Плато Укок; Пазырыкские курганы ; Скала Бичикту-Кая; Горно-Алтайский ботанический сад; Золотые горы Алтая; Петроглифы урочища Калбак-Таш; Камышлинский водопад; Музей истории и культуры Уймонской долины; Озеро Манжерок; Петроглифы долины Елангаш; Сайлюгемский национальный парк; Гора Сарлык; Семинский перевал; Тархатинский Мегалитический Комплекс; Северо-Чуйский хребет; Южно-Чуйский хребет; Алтайский Марс; Гейзерное озеро; Перевал Кату-Ярык и долина реки Чулышман; Каменные грибы; Мультиинские озера; Каракольская Долина; Алтайская принцесса; Перевал Чике-Таман; Катунский биосферный заповедник</p> <p>https://tripplanet.ru/dostoprimechatelnosti-altaja/</p>	<p>В 2019 году в крае побывало более 2 млн отдыхающих.</p> <p>https://vesti22.tv/news/pochti-900-tysyach-turistov-posetili-altayskiy-kray-etim-letom/</p> <p>Всего с начала года туристам было оказано услуг на сумму почти 4 млрд рублей.</p> <p>https://vesti22.tv/news/v-svyazi-s-padeniem-sprosa-na-vaktsinatsiyu-ot-kovida-v-barnaule-zakroyut-privivochnye-punkty-v-tts-/</p>	<p>Номинальный объем произведенного валового регионального продукта (ВРП) Алтайского края в текущих основных ценах в 2019 г. составил 630,8 млрд руб</p> <p>4 млрд: 630,8 млрд *100%=0.63%</p>
<p>Туристические регионы Юга России</p> <p>Юг России — географическая область России, расположенная между трех морей: Азовского, Черного и Каспийского. С южной стороны к ней примыкает Кавказский хребет.</p> <p>Юг России включает в себя: Ростовскую область, Краснодарский край, Карачаево-Черкесскую Республику, Республику Адыгею, Кабардино-Балкарскую Республику, Республику Северную Осетию – Аланию, Чеченскую Республику, Республику Ингушетию, Республику Дагестан и Ставропольский Край, Автономную Республику Крым и город Севастополь.</p> <p>Территория Юга России: 381 921 км².</p> <p>Границы Юга России: с Украиной , с Воронежской областью, с Волгоградской областью, с Республикой Калмыкия, с Азербайджаном , с Абхазией , с Грузией .</p> <p>Крупнейшие города Юга России: Каменск-Шахтинский, Шахты, Волгодонск, Таганрог, Ростов-на-Дону, Батайск, Азов, Новороссийск, Краснодар, Армавир, Сочи, Майкоп, Нальчик, Владикавказ, Грозный, Махачкала, Дербент, Ставрополь, Невинномысск, Пятигорск, Кисловодск, Симферополь, Севастополь.</p>		
<p>Ростовская область</p>	<p>16227.86 млн</p> <p>https://sfedu.ru/press-center/news/66190</p>	<p>В 2019 году ВРП области составил 1352321,9 млн руб</p> <p>https://www.donland.ru/result-report/637/</p> <p>16227.86/1352321,9 млн *</p> <p>100%=1,2 %</p>

Краснодарский край	60,5 млрд руб https://expertsouth.ru/news/krasnodarskiy-kray-stal-rossiyskim-liderom-po-chistomu-eksportu-vnutrennego-turizma/	Объем ВРП Краснодарского края составил 2569810,7 млн руб https://krsdstat.gks.ru/folder/41392/document/117649 60,5 млрд / 2569810,7 млн * 100= 2,36 %
Республика Крым и Севастополь	За 2019 год на полуострове отдохнуло 7,43 млн туристов 5031000000	ВРП на 2019 430 млрд Туризм составляет 11,7 % ВРП Крыма из общего объема 430 млрд. руб https://vaael.ru/ru/article/view?id=1351 5031000000/ 430 млрд *100= 1,17 %
Республика Адыгея	Вклад туристской отрасли в ВРП региона 0,5 % https://www.kommersant.ru/doc/4799060 0,57 млрд	ВРП - 113,9 млрд http://www.adygheya.ru/press-room/news/v-adygee-sostavlen-prognoz-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona-na-blizhayshe-tri-goda/ 0,57 млрд/113,9 млрд*100=0,5 %
Ставропольский Край	23.72 млрд Сектор туризма составляет 3,2% валового регионального продукта. https://www.stavregion.ru/stat/social/rest/tour-politics/	ВРП - 741,1 млрд Рекреационно-туристский комплекс (РТК) является приоритетным направлением развития экономики Ставропольского края. https://www.stavregion.ru/stat/social/rest/tour-politics/ 23.72 млрд /741,1 млрд *100=3,2 %
Крайний и Русский Север		
Архангельская область Интерес представляют крепости Новодвинская и Гостиный двор (старейший в России ^[2]), Водлозерский национальный парк , Пинежский заповедник , Кенозерский национальный парк , национальный парк « Русская Арктика », ^[2] самые северные мельницы в мире в селе Кимжа ^[3] . В список «Семь чудес Архангельской области» вошли Архангельск , Соловецкий архипелаг (памятник ЮНЕСКО), Белое	В 2019 году турпоток в Архангельскую область составил 427,2 тыс. человек (на 4,4 процента больше, чем в 2018 году), из них 10,2 тыс. туристов – иностранные граждане. Экскурсионные программы по региону посетили 1 млн. 66 тыс. человек. По данным УФНС по Архангельской области и Ненецкому автономному округу,	Валовый региональный продукт (ВРП) региона, являющийся главным показателем развития экономики, за 2019 год составил 559 051,1 млн руб.

<p>море вместе с Кий-островом, музей под открытым небом «Малые Корелы», Пинежские пещеры, города-музеи Каргополь, Сольвычегодск и родина Михаила Ломоносова.^[4]</p>	<p>объем поступлений налогов и сборов от предприятий сферы туризма Архангельской области в бюджеты всех уровней по собирательной группировке видов экономической деятельности «Туризм» составил в 2019 году 4426,3 млн. рублей, https://pomorland.pro/informatsionno-analiticheskie/otchet_2019/</p>	<p>(http://arhangelskst at.gks.ru/ на 01.01.2021 г.).</p> <p>4426,3/559051,1 *100 = 0,8%</p>
<p>Республика Коми На территории республики расположено 233 особо охраняемых природных территории, две из которых федерального значения – Национальный парк «Югыдва» и Печоро-Ильчский природный биосферный заповедник, включенные в список природного наследия ЮНЕСКО под общим названием «Девственные леса Коми».</p>	<p>В среднем один турист тратил в Коми за сутки 5018,32 рублей* 7 = 35128 руб. (за отдых) *80 тыс. чел. = 2 810 259 200 руб или 2810,259200 млн руб.</p> <p>https://progoroduhta.ru/news/25990 https://usinsk.online/news/19870/#:~: text=В%20среднем%20один%20турист%20тратил,сувенирную%20продукцию%20-%20955%2C34%20рублей</p>	<p>В 2019 году объем ВРП Респу блики Коми слож ился в размере 721000 млн рублей (https://komi.gks.ru/news/document/115784#:~: text=В%202019%20году%20объем%20ВРП,среднероссийский%20уровень%20(646%20тысяч%20руб лей))</p> <p>2810,259200/721000*100= 0,4%</p>
<p>Республика Карелия расположена на северо-западе России, граничит с Архангельской, Мурманской, Ленинградской и Вологодской областями, на севере проходит граница с Финляндией. На северо-востоке омывается Белым морем. Река Суна с 11-метровым водопадом Кивач, вторым равнинным водопадом в Европе. Также насчитывается около 60 тыс. озер, среди которых два самых крупных в Европе - Онежское и Ладожское. Самой высокой точкой в республике является гора Нуорунен (532 метра).</p>	<p>Объем оказанных туристских услуг на территории Карелии за три года вырос более чем в три раза и к 2019 году достиг почти 4,9 млрд рублей. (https://tass.ru/obschestvo/8818377)</p>	<p>Валовый региональный продукт (ВРП) Республики Карелия за 2019 год составил 325184,7 млн руб.</p> <p>(https://www.rosnedra.gov.ru/data/Fast/Files/202104/e5b21200675f6a208baa2e79a96c7749.pdf#:~: text=Валовый%20региональный%20продукт%20(ВРП)%20Республики,место%20от%20общего%20ВРП%20СЗФО)</p> <p>4900 млн/325184,7 млн*100= 1,5%</p>
<p>Камчатский край Камчатский край (Камчатка) — субъект Российской Федерации. Входит в состав Дальневосточного федерального округа, является частью Дальневосточного экономического района. Административный центр — город Петропавловск-Камчатский.</p>	<p><u>240 тысяч туристов за 2019 год</u> *43,3 тыс. рублей = 10 392 млн. руб. Источник: https://www.kamgov.ru/news/v-2019-godu-kamcatku-posetili-bolee-240-tysac-turistov-27819</p>	<p>Номинальный объем валового регионального продукта по Камчатскому краю за 2019 год оценивается на уровне 279,7 млрд рублей</p> <p>Источник: https://www.kamgov.ru/socio-economic-situation</p> <p>Следовательно, доля вклада туризма в ВРП 10 392 : (279 700) *100% = 3,7%</p>

<p>Мурманская область, омываемая Баренцевым и Белым морями, занимает три полуострова - Кольский, Рыбачий и Средний. Также в ее состав входит несколько остров - Айновские, Семь, Великий и Кильдин. Регион, большая часть земель которого лежит за Северным полярным кругом, граничит с Карелией на юге и с Финляндией и Норвегией на западе. Через Белое море Мурманская область граничит с Архангельской.</p>	<p>250 тыс. туристов* 60 тыс. руб. = 15 000 000 000 или 15000 млн руб.</p>	<p>По оценке Области, в 2019 году ее валовый региональный продукт (ВРП) достиг 554 млрд руб или 554000 млн руб.</p> <p>(https://www.acra-ratings.ru/upload/iblock/fa8/lh5u12hpy7duval2oh77eijc8xxkjyta/20201211_Murmansk_Region_report.pdf#:~:text=По%20оценке%20Области%20С%20в%202019,(0%20С6%25%20совокупного%20ВРП%20регионов%20РФ))</p> <p>Следовательно, доля вклада туризма в ВРП</p> $15000 : 554000 * 100 = 2,7\%$
--	--	--

За первое полугодие **2019** года Республика **Алтай** приняла 646 тыс. отдыхающих, сообщает Министерство природных ресурсов, экологии и **туризма** РА. Увеличению туристического потока в регион способствует, прежде всего, транспортная доступность. 17 авг. 2021 г.

https://altai-republic.ru/news_lent/news-archive/38872/#:~:text=%D0%97%D0%B0%20%D0%BF%D0%B5%D1%80%D0%B2%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%83%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B8%D0%B5%202019%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0,%2C%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B6%D0%B4%D0%B5%20%D0%B2%D1%81%D0%B5%D0%B3%D0%BE%2C%20%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BD%D1%81%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F%20%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%83%D0%BF%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C.

Город **Владивосток** – столица Дальнего Востока, европейский город в Азии с русской душой. В **2019** году туристский поток в Приморский край превысил 5 млн. человек, из них 941 501 – иностранные **туристы**; **Владивосток** в **2019** году посетило более 3 млн. человек.

<https://www.vlc.ru/city-environment/Turizm>

В **2019** году Москву посетили **25 миллионов туристов** — это на 1,5 миллиона больше, чем в 2018-м, и примерно в два раза больше, чем в 2010-м. Годовой объем туристского потребления — расходов гостей столицы — впервые превысил один триллион рублей, это почти в пять раз больше показателей 2010 года. Вклад туризма в бюджетную систему города в 2019 году достиг 147 миллиардов рублей. В 2018 году сумма была равна 118 миллиардам рублей.

<https://www.mos.ru/news/item/68265073/>

В **2019** году туристский поток в **Санкт-Петербург** составил 10,4 млн. человек, из них иностранные **туристы** – 4,9 млн человек, российские – 5,5 млн. человек. По итогам **2019** года увеличение турпотока относительно 2018 года составило 26,8% (иностранцы – 25,6%, российские – 27,9%).

[https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/#:~:text=%D0%92%202019%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA,%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20E2%80%93%2027%2C9%25\)](https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/#:~:text=%D0%92%202019%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D1%83%20%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9%20%D0%BF%D0%BE%D1%82%D0%BE%D0%BA,%D1%80%D0%BE%D1%81%D1%81%D0%B8%D0%B9%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B5%20E2%80%93%2027%2C9%25)).

Общий объем вклада туризма в экономику Санкт-Петербурга (совокупные расходы туристов в городе) составил порядка 375 млрд рублей.

По оценочным данным доля туризма в ВРП Санкт-Петербурга по итогам 2019 года составила 4,4% или 208,2 млрд. руб.

https://www.gov.spb.ru/gov/otrasl/c_tourism/statistic/

Республика Хакасия. В 2019 году Хакасию посетили более 640 тыс. туристов, а за 5 лет турпоток в регион вырос на 25%. Также растет спрос на направление у иностранных гостей, прирост в прошлом году составил 10%. «Основной проблемой привлечения туристов в наш регион всегда была высокая стоимость авиаперелета.

Благодаря программе ApexTour удалось снизить цены в два раза. Сейчас от 52,3 тыс. рублей можно купить тур на двоих", — сказал он на онлайн-пресс-конференции.

https://tourism.interfax.ru/ru/analytics/market_overview/71208/

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

70 показателей в 6 регионах РФ
Ростовская область, Ставропольский край, Республика Крым,
Адыгея, Карачаево-Черкесия и т.п.



Группировка на три кластера:

1. Анапа; Новороссийск; Геленджик; Сочи и Туапсинский район
2. Ставрополье, юг Ростова и Республика Крым
3. Включает в себя шесть группировок:
 - Предгорная
 - Горная
 - Северо-западная
 - Восточная
 - Приазовская
 - Республика Карачаево-Черкесия