

**Помощь студентам  
онлайн! Без посредников!  
Без предоплаты!  
<http://diplomstudent.net/>**



**Тема: «Разработка практических предложений по формированию стратегий управления туристскими компаниями»**

**Теоретическая глава ВКР: Теоретические аспекты управления туристической компанией:**

Глава 1. Теоретические аспекты управления туристической компанией

1.1. Понятие стратегии компании и ее формирование

1.2. Оценка современного состояния и стратегия развития туристического бизнеса в России

1.3. Основные пути совершенствования стратегий туристической компании

## **Глава 1. Теоретические аспекты управления туристической компанией**

### **1.1. Понятие стратегии компании и ее формирование**

В рыночных условиях хозяйствования, любая компания, в том числе и туристическая должна разрабатывать стратегию поведения на рынке. От того, насколько эффективна компания следует стратегическим направлениям, будет зависеть и успех организации. Понятие стратегии в различных сферах деятельности может нести разное значение. Определение этого слова в первоначальном смысле военного назначения означает прогнозирование и реализация политики государства с использованием доступных материалов. В широком смысле подобный термин применяется для обозначения масштабных методологий в долгосрочной перспективе. Чаще всего он используется в бизнес сфере для разработки стратегий организаций. Кроме того, определение широко используется в лексиконе делового менеджмента для изучения деловой политики.

Стратегия компании – это сфера развития предприятия, которая раскрывает область деятельности организации, инструменты для достижения сформированных целей, область внешнего и внутреннего сотрудничества, миссию предприятия, ее реакцию на различные помехи, а также систему долгосрочных мероприятий для достижения установленных прогнозов<sup>1</sup>. Простыми словами, стратегия фирмы – это план действий той или иной организации, рис.1.

Стратегии имеют различную классификацию. По функциональным назначениям стратегии бывают следующих видов: маркетинговая стратегия, логистическая, инновационная, инвестиционная, стратегия социальной ответственности, стратегия управления персоналом, стратегия исследований, финансовая стратегия и др. В свою очередь, маркетинговая стратегия

---

<sup>1</sup> Стратегия компании: виды, примеры, алгоритм// [blog.iteam.ru/strategiya-kompanii-vidy-primery-algoritm/](http://blog.iteam.ru/strategiya-kompanii-vidy-primery-algoritm/)



Рис.1. Понятие и классификация стратегий организации

подразделяется на виды: товарная (ассортиментная) стратегия, ценовая стратегия, стратегия продвижения, стратегия стимулирования сбыта.

Виды стратегий по типу развития: стратегия полноценного и ограниченного роста организации; стратегия сокращения предприятия; стратегия ликвидации компании; объединенные стратегии бизнеса; стратегии развития продукции; стратегия развития сферы деятельности. В крупных предприятиях, в частности в организациях с филиальными структурами, стратегии могут разрабатываться по областям и направлениям деятельности. При этом структурные части не всегда совпадают с ключевой миссией. Порой они даже противоречат ей.

Конкурентные стратегии имеют следующую классификацию: стратегия дифференциации (разработка новой для компании продукции; стратегия абсолютного лидерства в издержках (захват рынка благодаря предложению продукции со сниженными расценками за счет сокращения издержек), стратегия фокусирования на издержках, стратегия фокусирования на дифференциации<sup>2</sup>.

Также для стратегии предприятия существует другой пример классификации: стратегия дифференциации ( разработка новой для компании продукции), стратегия абсолютного лидерства в издержках( захват рынка благодаря предложению продукции со сниженными расценками за счет сокращения издержек), стратегия фокусирования на издержках, стратегия фокусирования на дифференциации. Единая стратегия развития организации, обычно крупной, зачастую является объединенной стратегией. Такая стратегия организации, к примеру, может воплощаться в формате смешения следующих типов стратегий: прогрессивная (развитие компании реализуется с помощью разработки структур, состоящих между производителем и конечным клиентом); регрессивная(развитие компании реализуется благодаря

---

<sup>2</sup> Ансофф, И. Стратегическое управление. Учебник// И. Ансофф. – СПб, «Питер», 2017г.- с.37.

покупке новых материалов, а также сотрудничеству с поставляющими предприятиями; горизонтальная (это некоторые этапы захвата конкурирующих организаций или формирование строгого контроля над их действиями на рынке).

При подборе стратегии компания всегда должна брать во внимание возможные риски. Связано это с большой динамикой развития рынка и отсутствием возможности четкого планирования. Прогноз - это возможный вывод, предположение, своего рода временной отрезок, в пределах которого могут произойти процессы, на которые влияют различные условия. Люди, составляющие прогноз, могут сократить этот отрезок. Однако сузить его до размера точки нереально. При этом важно учесть, что точка также является временным отрезком. При выборе стратегии возможны следующие риски: безграничное развитие, сокращение, ликвидация, таблица 1.

Таблица 1

#### Риски при выборе стратегии

| № п/п | стратегия             | Характеристика риска  |
|-------|-----------------------|---|
| 1     | Безграничное развитие | Стратегия разрабатывается на конкретный временной отрезок. Имеется риск чрезмерного заполнения рыночного сектора, сокращения скорости развития до возможной стагнации.  |
| 2     | Сокращение            | Возможна потеря ключевых технологий, инструментов, продуктов и т.д. Подобные риски связаны с неграмотным планированием или формированием новых аспектов и условий   |
| 3     | Ликвидация            | С одной стороны, ликвидация не связана каким-либо риском. Ведь если организация ликвидируется, то нет того, чем можно было бы рисковать. Однако, если при ликвидации организация полагалась на неграмотные вычисления, это может поспособствовать потере финансов инвесторов. |

Рассмотрим способы разработки стратегии. В широком смысле слова стратегия развития бизнеса представляет собой долю комплекса прогнозирования и планирования организации. Чем дольше проводилась работа предприятия и чем слаженней сотрудничество отдела прогнозирования, тем

грамотнее будет подобрана стратегия развития компании, использование которой поспособствует эффективному развитию компании и сохранению ее позиций в ее рыночном направлении.

Предварительной стадией подбора стратегии считается сбор данных о ситуации на внешнем и внутреннем уровне. Внешний уровень подразумевает положение мероприятий, которые могут повлиять на успешность деятельности определенного предприятия. К внешнему уровню можно отнести: положения рынка предприятия, покупательская возможность людей; прогнозы и аспекты, которые могут повлиять на снижение покупательской возможности людей; географические и демографические аспекты; политическая ситуация; правила и установки некоторых иерархических сегментов; стратегия роста страны. К внутреннему уровню можно отнести данные деятельности предприятия: структура управления, финансы, ассортиментная и ценовая политика фирмы, маркетинг и др.

Рассмотрим алгоритм формирования стратегии. Чтобы компания правильно разработала стратегию, она должна следовать определенному алгоритму. Он состоит из нескольких этапов. Для начала организация должна определить свою миссию с учетом сформированной стратегии. В подобной ситуации миссия организации: ее положение, а также статус. Другими словами, это ответ на вопрос: «Зачем людям требуется данная организация?». Например, миссией компании может быть удовлетворение нужд общества в продукции.

В любых ситуациях ключевой целью создания стратегии является рост управляемости компании и сохранении ее статуса на рынке. Решаемые процессы – это мероприятия, которые нужно реализовать для достижения цели разработанной стратегии организации. К примеру, это могут быть: создание образа организации в условиях обновлённой стратегии; создание модели целей и счетной книги; план компании на долгосрочные, краткосрочные среднесрочные временные отрезки; разработка плана выполнения

стратегии на временные отрезки до 1 года; определение структуры стратегии организации; анализ положительных и негативных сторон в деятельности предприятия; изучения существующих перспектив и рисков; обнаружение связи между рисками, перспективами, а также положительными и негативными сторонами стратегии; разработка карты решений в пределах альтернатив (например, положительные и негативные стороны, риски, перспективы); формирование структуры быстрых, долгих и средних целей; выявление данных, определяющих цели стратегии на различных стадиях; определение очередности и уровня сложности выполнения задач; передача полномочий исполнителям стратегии; работа экспертной группы по формированию стратегии организации и др.<sup>3</sup> Алгоритм разработки стратегии состоит из нескольких этапов, таблица 2 (Приложение 1). На порядок подбора стратегии влияют масштабы и ресурсы предприятия, а также степень радикальности возможных изменений после добавления обновленной стратегии. Итак, выше были рассмотрены виды стратегий и порядок ее формирования. Для того, чтобы оценить развитие туристического рынка и стратегии его развития в России, перейдем к следующему параграфу исследования.

## **1.2. Оценка современного состояния и стратегия развития туристического бизнеса в России**

Для разработки стратегии туристической компании, важно оценивать развитие этого рынка. Рассмотрим кратко анализ туристического бизнеса в России до 2020 года, какие изменения произошли в 2021 году и стратегия развития бизнеса в России до 2035 года. По имеющимся данным Росстата<sup>4</sup>, с

---

<sup>3</sup> Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: Учебник / А.В. Бандурин. - М: ИНФРА, 2018г. - с. 87.

<sup>4</sup> Статистические показатели, характеризующие туристическую отрасль в РФ с 2011-2020гг.



2011-2019гг. наблюдался ежегодный рост объема платных туристических услуг и услуг гостиниц, по данным на 2019 год рост составил 67,0 млрд. руб. по туристическим услугам и на 121,8 млрд. руб. увеличились услуги гостиниц и аналогичных средств размещения. К 2020 году наблюдается снижение показателей, объем платных туристических услуг снизился на 87,9 млрд. руб. и составил 91,9 млрд. руб. к уровню 2019 года, за тот же период на 61,2 млрд. руб. произошло снижение по объемам платных услуг гостиниц и аналогичных средств размещения, в 2020 году показатель составил 181,6 млрд. руб., рис.2.

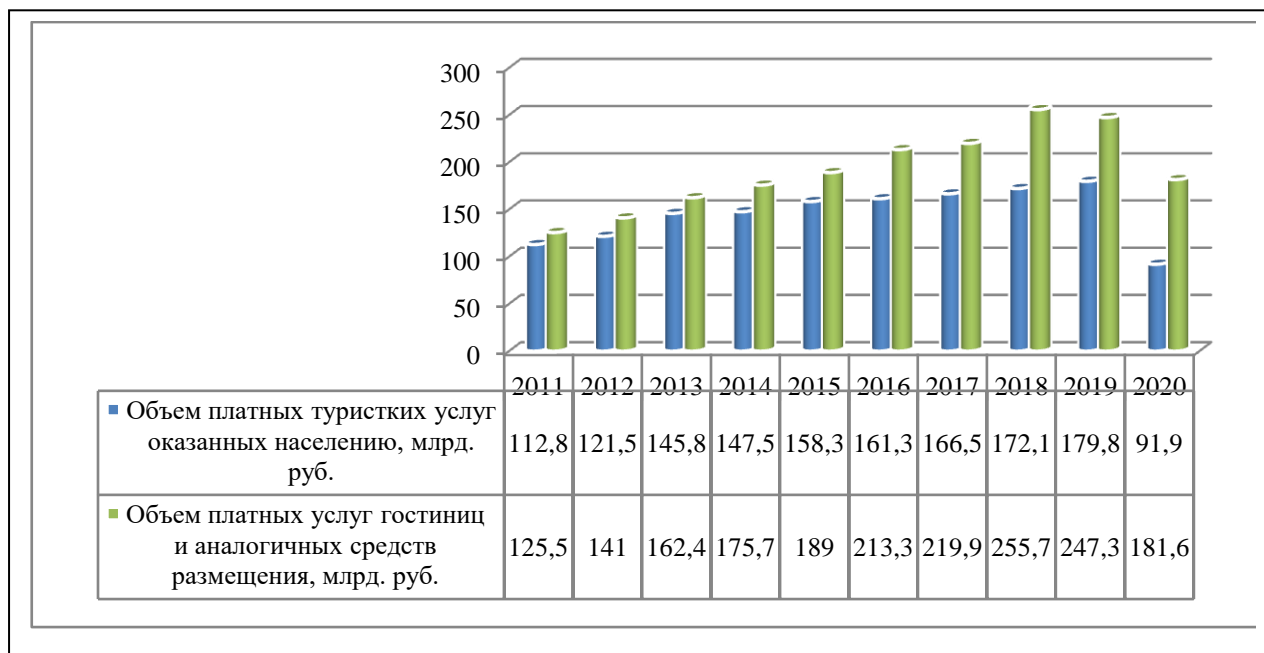


Рис. 2. Динамика объема платных туристических услуг , услуг гостиниц и аналогичных средств размещения в России с 2011-2020гг<sup>5</sup>.

Аналогичная ситуация наблюдается по числу въездных и выездных поездок, до 2019года эти показатели ежегодно увеличивались, однако по выездным в 2014-2015гг. наблюдалось снижение, потом динамика опять пошла вверх. В 2020году произошло снижение числа въездных поездок до 6359 тыс. человек, это самый низкий показатель за последние 10 лет, по

<sup>5</sup> Статистические показатели, характеризующие туристическую отрасль в РФ с 2011-2020гг.

сравнению с 2019 годом снижение составило 73,96%. На 72,73% снизилось число выездных поездок граждан России и в 2020 году показатель составил 12361 тыс. чел., рис.3.



Рис.3. Динамика въездных поездок иностранных граждан и выездных поездок граждан России с 2011-2020гг<sup>6</sup>.

Численность лечившихся и отдыхающих в санаторно-курортных организациях России имеет смешанную динамику с 2011-2019гг., в 2020 году наблюдается существенное снижение показателя, их число составило 4479 тыс. чел., это самый низкий показатель за анализируемый период, рис.4.

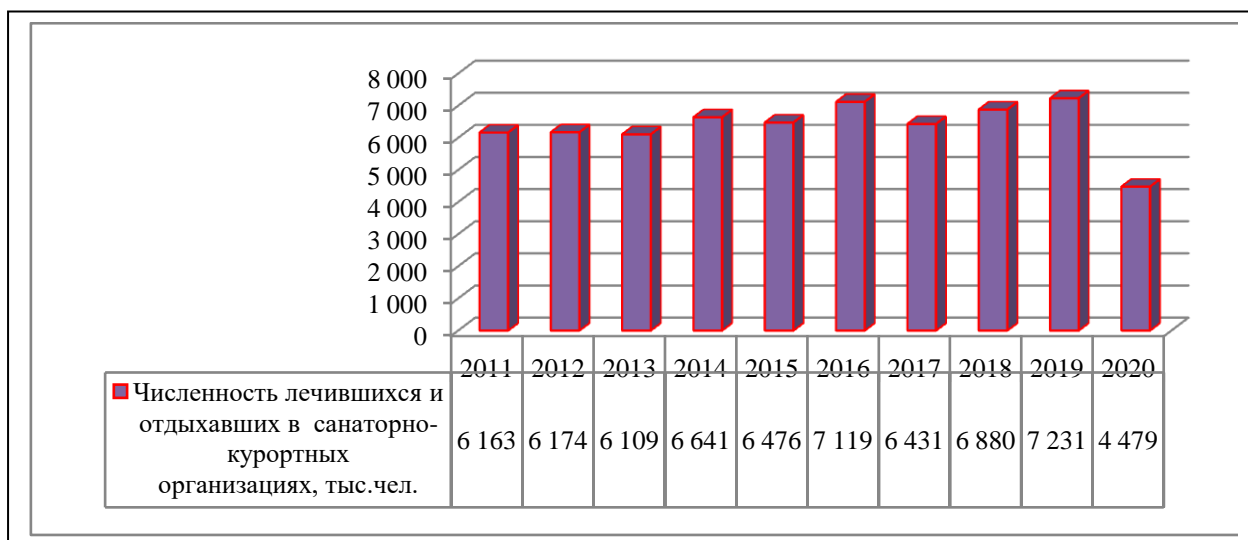


Рис. 4. Динамика лечившихся и отдыхающих в санаторно-курортных организациях России с 2011-2020гг<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> Статистические показатели, характеризующие туристическую отрасль в РФ с 2011-2020гг.

<sup>7</sup> Там же

По оценке правительства РФ, недополученные доходы туристической индустрии в период пандемии составили не менее 1,5 трлн. рублей. В связи с закрытием границ в большей степени пострадали туроператоры, специализирующиеся на международном выездном туризме. По данным Пограничной службы ФСБ РФ, в структуре туроператоров, ориентирующихся на внутренний туризм, преобладают субъекты малого и среднего предпринимательства, которые понесли меньше потерь благодаря программам господдержки. Самой популярной страной для туристических целей среди российских туристов в 2020 году стала Турция, охватившая порядка 85,0% российского турпотока за последние три квартала 2020 года. Даже несмотря на то, что в 2020 году было совершено 2205877 туров в Турцию, в сравнении с 2019 годом этот показатель меньше почти на 68,4%, рис. 5.

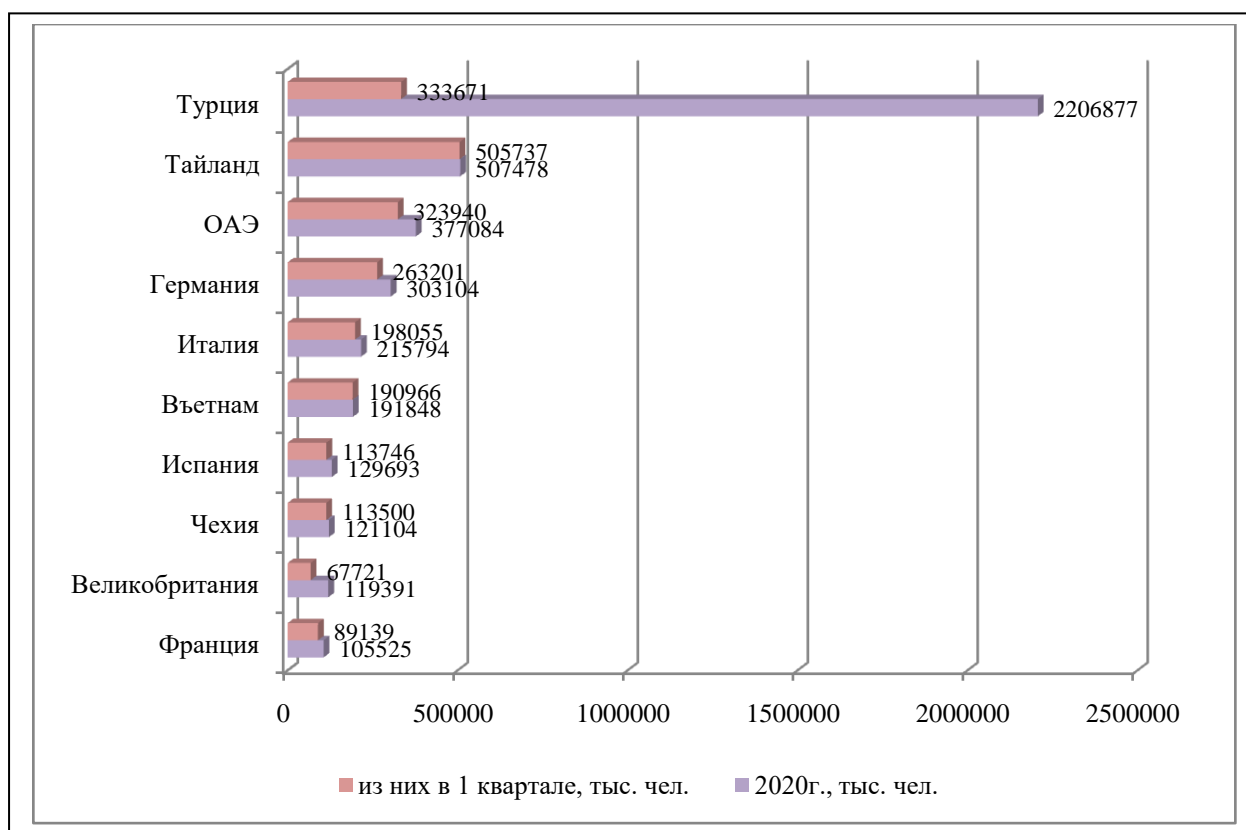


Рис.5. Самые востребованные зарубежные страны среди российских туристов в 2020 году<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Российский туризм после пандемии: перспективы восстановления турбизнеса//delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-turizm-posle-pandemii-perspektivy-vosstanovleniya-turbiznesa/

В течение 2020 года российские туристы по направлению внутреннего туризма совершили около 40-42 млн. поездок по стране, что на 35,0-38,0% меньше статистики 2019 года, когда общее количество поездок по стране составило 68 млн. При этом самыми популярными регионами РФ для турпоездки, как и в 2019 году, стали Краснодарский край, Московская область, Москва и Санкт-Петербург, рис.1.6. Частота поездок в Санкт-Петербург в 2020 году сократилась почти на 80,0%, в Москву – на 72,0%, в Московскую область – на 50,0%.

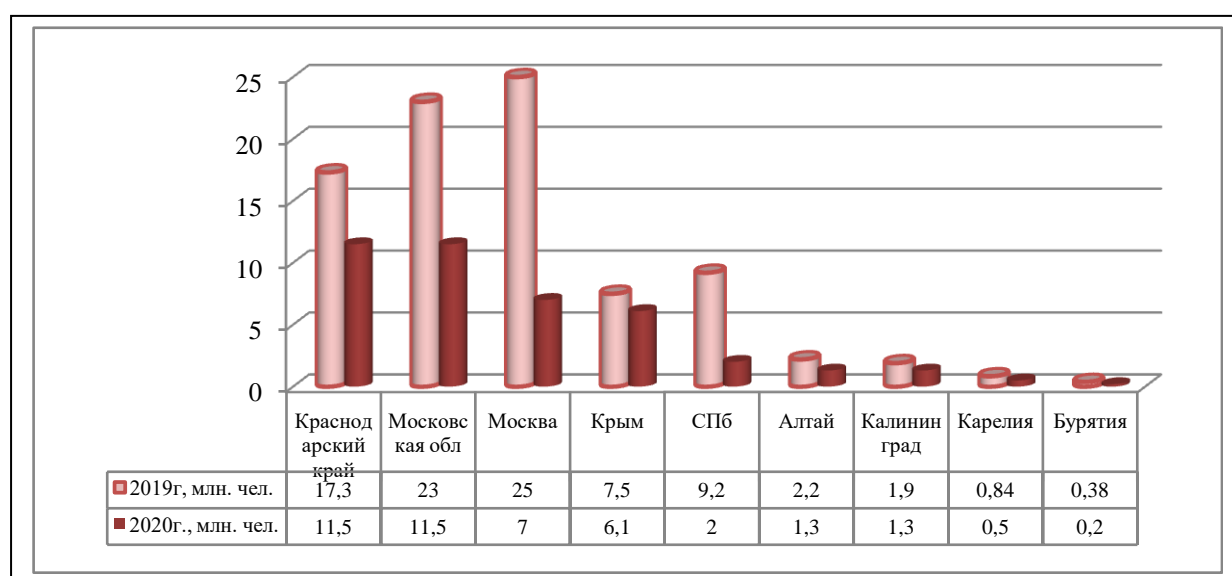


Рис.6. Самые востребованные регионы РФ среди туристов в 2019 - 2020 гг.<sup>9</sup>

Рассмотрим итоги 2021 года на внутреннем туризме в России.<sup>10</sup> В 2021 году спрос на внутреннем туристическом рынке стимулировался не только фактором закрытых границ (значение которого сильно упало в августе с открытием Египта), но и программой кешбэка, а также усилиями самих туроператоров по наращиванию объемов и постановке чартеров внутри страны.

Итоговые результаты года, от которого все ожидали рекордов во внутреннем туризме, были в значительной степени нивелированы падением

<sup>9</sup> Российский туризм после пандемии: перспективы восстановления турбизнеса//delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-turizm-posle-pandemii-perspektivy-vosstanovleniya-turbiznesa/

<sup>10</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2021года// atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/

спроса от волн вводимых в регионах антиковидных ограничений, в том числе с QR-кодами.

Это сказалось и на самом массовом пляжном направлении – курортах Краснодарского края. Край по итогам года «дотянул» ровно до допандемийных результатов, но с учетом ажиотажного в начале лета мог бы перекрыть их, и намного – если бы не введенные в самый разгар пляжного сезона правила о заселении только с прививкой. В то же время Крым показал прирост, близкий к 30,0% – как раз из-за того, что летом и в бархатный сезон серьезных ограничений на полуострове не вводилось.

Динамика прироста внутреннего организованного турпотока относительно 2020 г., по данным АТОР, в 2021 г. оценивается в плюс 30,0%. Доля организованного туризма в общем потоке внутренних туристов в 2021 выросла еще на 3,0% по сравнению с 2019 г и составляет 23,0%. Рассмотрим важнейшие тренды туристического спроса в 2021 году.

По данным Аналитической службы АТОР, глубина продаж как по внутренним, так и по зарубежным направлениям сократилась до 8-14 дней. Важный тренд спроса состоял в 2021 году и в том, что спрос на зарубежных направлениях, которые вводят дополнительные антиковидные ограничения, сразу же снижается минимум на 10,0-20,0%. На 60,0% в сегменте выездного туризма снизилось количество туристов в возрасте 55 лет и старше, зато выросла на 5,0% доля семей с детьми.

По итогам 2021 года наиболее стабильным сегментом туристического рынка оставался премиальный. Его доля в общем спросе как внутри страны, так и за рубежом составила около 23,0%. Именно этот сегмент туристической аудитории обеспечил небывалый прирост российского турпотока на такие люксовые и дорогие направления, как Мальдивы и Сейшелы.

Въездной туризм оказался наиболее пострадавшим от пандемии. За три квартала 2021 года Погранслужба зафиксировала всего 178 тыс. визитов иностранцев с туристическими целями. Учитывая, что IV квартал – «несе-

зон» для въездного туризма и его результаты мало что добавляют к этим цифрам, можно говорить о том, что по итогам года падение объемов во въездном туризме составило 96,0% (по сравнению с допандемийным уровнем).

Рассмотрим главные прорывы в российском туризме в 2021 году<sup>11</sup>.

Помимо давно ожидаемого открытия Египта, сразу вырвавшегося на вторую строчку рейтинга самых популярных выездных направлений, можно выделить еще ряд важнейших «прорывов года». Стабильность туристического рынка поддержана решениями Госдумы и правительства о продлении отсрочки туроператорам по возвратам за туры, купленные до 31 марта 2020 года.

Несомненным прорывом года, с точки зрения АТОР, можно считать и обе волны программы кешбэка за туры по России, высоко оцененные туроператорами. По данным Ростуризма, не менее 50,0% туристов, воспользовавшихся основным туристическим кешбэком, приняли решение отправиться в поездки по стране только благодаря этой акции, а за регионы получили суммарно около 70 млрд. рублей прямого и косвенного эффекта от программы кешбэка в период низкого туристического сезона.

Третьим важным прорывом года следует считать усилия туроператора TUI Россия, в 2021 году масштабировавшего свой «чартерный» опыт 2020 года. Количество чартерных программ TUI в регионы России в 2021 году выросло минимум вдвое.

Так, зимой 2021 года в начале года TUI организовал чартерные программы на Байкал (в Бурятию), в Мурманск и в Новокузнецк (Шерегеш), летом 2021 года – на Байкал (Бурятия), на Сахалин и в Сочи, осенью 2021 года – в Татарстан и в Тюмень. В конце 2021 года туроператор ставил

---

<sup>11</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2021 года // [atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/](http://atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/)

новогодние чартеры в Карелию, Тюмень, на Сахалин, в Казань, в Новокузнецк (горнолыжные туры на Шерегеш).

Итак, выше был рассмотрен анализ развития туристического рынка с 2011-2020гг. и его результаты в пандемийный период 2021года. Так как спокойная ситуация в мире пока еще далека до наступления, прогноз на 2022 год по туризму обещает продолжение стабильной нестабильности.

По оценкам АТОР, в целом, в 2021 году сбылся пессимистичный сценарий аналитиков Ассоциации (один из трех возможных). В 2022 году, в АТОР считают, что, туризм будет всецело зависеть от обстановки в мире с коронавирусом и вводимыми ограничениями, и прогнозы будут в любом случае очень вероятностными. Но тем не менее, средне оптимистичный прогноз АТОР на развитие событий в туризме в 2022 году выглядит следующим образом:

1)Пандемия продолжится. Ограничения на международный туризм будут постепенно и неравномерно сниматься. Прогнозируется «ползучее» введение т.н. «паспортов вакцинации». Оно будет влиять на возможности передвижения внутри страны и между странами. Это будет уменьшать объем рынка в международном туризме и порождать «серый рынок» размещения внутри страны.

2)Сохраняется состояние «стабильной нестабильности» в связи с регулярным вводом новых ограничений и их периодических отмен.

3)Организованный туризм продолжит демонстрировать устойчивость и постепенное восстановление. Будет и далее укреплять свои позиции в массовом и премиальном сегментах рынка, так как в силу наличия сложных режимов въезда и нестабильной ситуации с открытием новых направлений туристу будет нужна поддержка в виде экспертов – туроператора и турагента<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2021года// [atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/](http://atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/)

4) Доля внутреннего туризма в продажах туроператоров продолжает расти.

5) Перспективы въездного туризма неясны. Без электронной визы рассчитывать на быстрый рост потока невозможно<sup>13</sup>.

С учетом сложившейся ситуации в сфере туристической индустрии, связанной с эпидемией коронавируса, появилась необходимость государственной поддержки туристского бизнеса России. В первую очередь, предприятий малого и среднего бизнеса. В преддверии открытия россиянам доступа к отечественным курортам, начиная с 1 июля 2021 года, правительством РФ разработаны меры по субсидированию и предоставлению льгот туроператорам, которые специализируются на внутреннем и въездном туризме (Приложение 2).

Меры государственной поддержки активно разрабатывались и внедрялись еще в 2020 году, когда Правительством РФ было предложено порядка 11 мер государственной поддержки, 9 из которых были направлены на недопущение банкротства малого и среднего бизнеса в туристической индустрии. Самыми эффективными из предложенных мер стали: возможность отсрочки обязательств по турам, которые были приобретены до закрытия границ; программа возврата части средств за покупку туров по России или туристический кэшбэк.

Туристический кэшбэк – программа государственного субсидирования поездок по России, разработанная Федеральным агентством по туризму. В рамках этой программы туристы могут оплатить путешествие картой «Мир» и получить кэшбэк 20,0% от его стоимости. 27 мая 2021 года Правительство РФ приняло Постановление № 799 «Об утверждении правил предоставления в 2021 году из федерального бюджета субсидий на государственную поддержку туроператоров для обеспечения прироста внутренних туристических потоков», в соответствии с которым предусмотрено возмещение 50,0% затрат

---

<sup>13</sup> В АТОР подвели туристические итоги 2021 года // [atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/](http://atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html/)



на организацию чартера. Компенсации будут доступны туристическим компаниям, которые задействуют для перевозки туристов не менее шести парных рейсов по одному маршруту и перевезут не менее 300 человек. На данную меру выделено из федерального бюджета в 2021 году порядка 1,2 млрд. руб. В феврале 2021 года на федеральном уровне обсуждались такие новые меры государственной поддержки туроператоров, ориентированных на внутренний туризм, как: льготные условия возврата ранее выданных кредитов; льготные тарифы для туров с детьми; развитие новых маршрутов, грантовая поддержка эко-проектов; кемпинг-отели и кемпинг-парки и некоторые другие<sup>14</sup>.

Кроме того, со стороны Министерства экономического развития РФ на период с 2021- 2024 гг. разработаны меры по поддержке проектов внутреннего туризма в рамках реализации национального проекта «Малое и среднее предпринимательство и поддержка индивидуальной предпринимательской инициативы». Более подробно меры государственной поддержки туристического бизнеса в России представлены в Приложении 2. В сентябре 2020 года на федеральном уровне была обоснована Стратегия развития туризма в России до 2035 года<sup>15</sup>, рис.7. Стратегия предполагает создание корпорации по туризму, функционирующую на базе крупных предприятий туристической отрасли: «Курорты Северного Кавказа», «Корпорация развития Северного Кавказа», фонд «Посети Кавказ». Данная корпорация была зарегистрирована 18 декабря 2020 года как «Корпорация туризма РФ», и будет заниматься актуальными инвестиционными проектами в сфере продвижения российского туризма и формированием туристических кластеров.

---

<sup>14</sup> Российский туризм после пандемии: перспективы восстановления турбизнеса//delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-turizm-posle-pandemii-perspektivy-vosstanovleniya-turbiznesa/

<sup>15</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года// Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. Москва

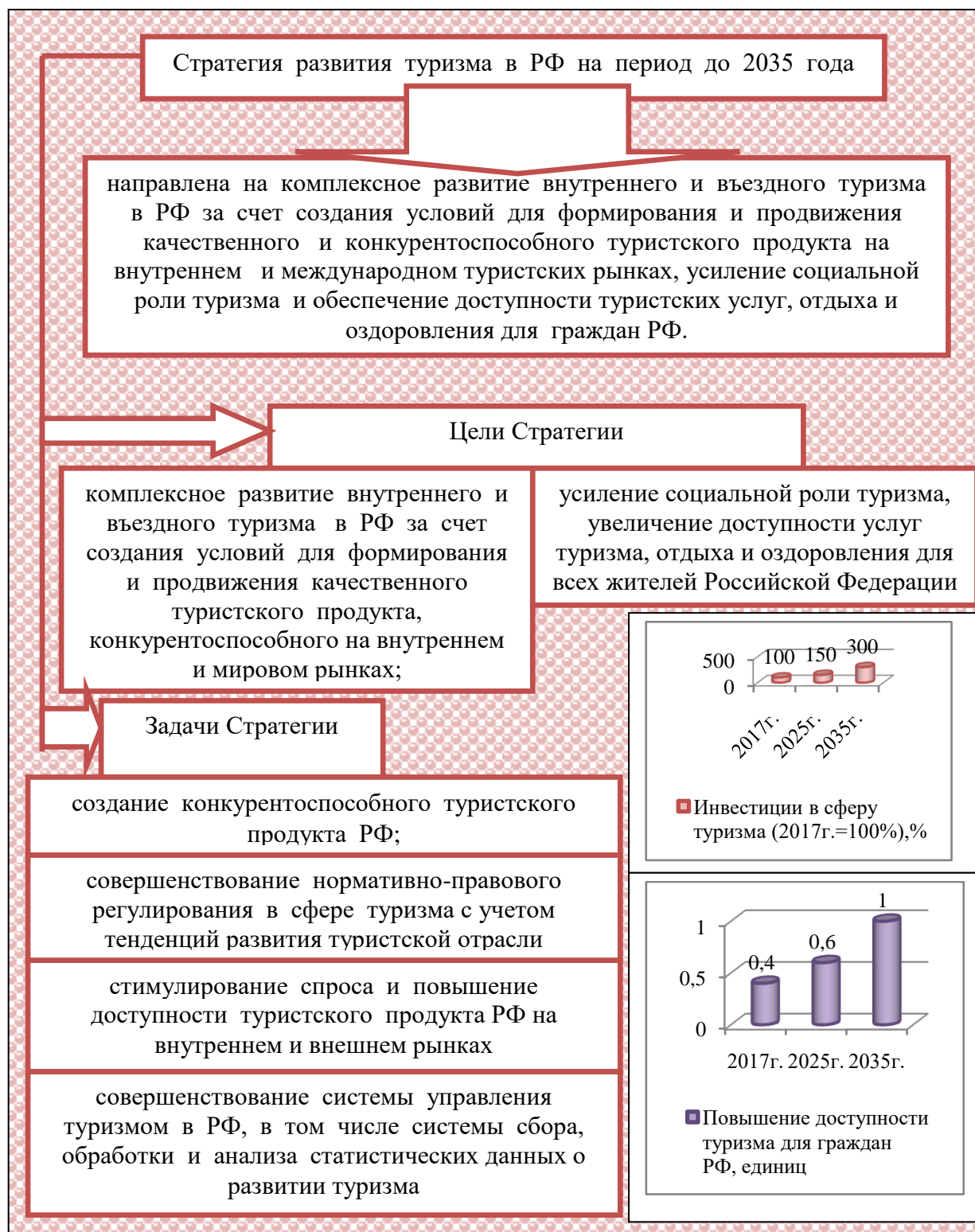


Рис. 7. Цели и задачи стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года// Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. Москва

Целевыми показателями развития туризма в России на период до 2035 года являются: рост объема туристской индустрии от 3158 млрд. рублей до 16306 млрд. рублей в 2035 году; увеличение более чем в 2 раза количества внутренних туристских поездок на одного жителя РФ к 2035 году; увеличение экспорта туристских услуг РФ от 8,9 млрд. долларов США до 28,6 млрд. долларов США к 2035 году; увеличение инвестиций в сферу туризма в 3 раза к 2035 году, рис.7-8.

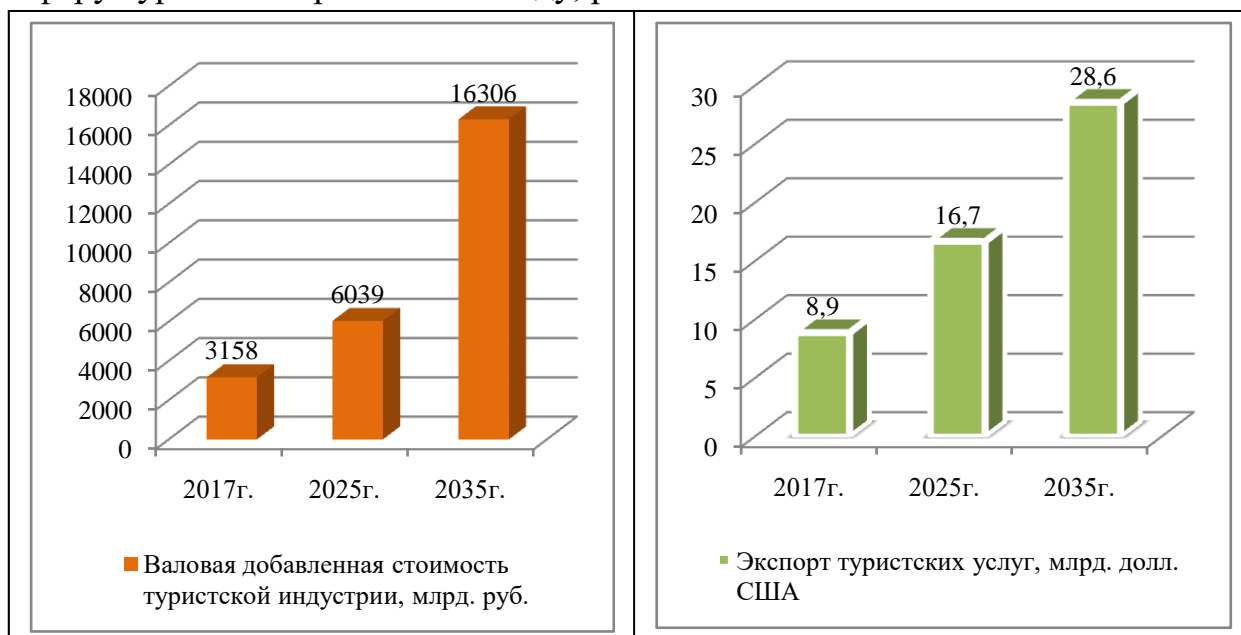


Рис. 8. Прогнозные показатели валовой добавленной стоимости туристской индустрии и экспорт туристских услуг России до 2025-2035гг.<sup>17</sup>

Итак, выше был рассмотрен анализ развития туризма в России за прошедшие 2011-2021годы, а также перспективы его развития на период до 2035 года. Несмотря на то, что пандемия отрицательно повлияла на туристический рынок, однако, на государственном уровне принимаются все необходимые мероприятия, которые будут способствовать развитию туризма. В настоящее время разработана стратегия на период до 2035года, которая обещает радужные прогнозы туристического бизнеса, прогнозируется как

<sup>17</sup> Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года// Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. Москва

рост валовой добавленной стоимости, так и экспорта туристских услуг. Следовательно, компании могут развиваться на туристическом рынке, внешняя среда этому благоприятствует, однако, для того, чтобы быть конкурентоспособным и увеличивать долю на рынке, необходимо эффективная разработка стратегий и их своевременное совершенствование. Для того, чтобы определить наиболее важные пути в развитии туристической компании, перейдем к следующему параграфу исследования.

### 1.3. Основные пути совершенствования стратегий туристической компании

Управление туристической компании основано, прежде всего, на разработке стратегий. В рамках данной работы, крайне сложно описать все пути совершенствования стратегий туристической организации, однако, следует выделить наиболее актуальные и интересные. Ниже рассмотренные стратегии являются маркетинговыми и предполагают совершенствование стратегии продвижения, стимулирования сбыта и совершенствования ассортиментной политики, рис. 9.

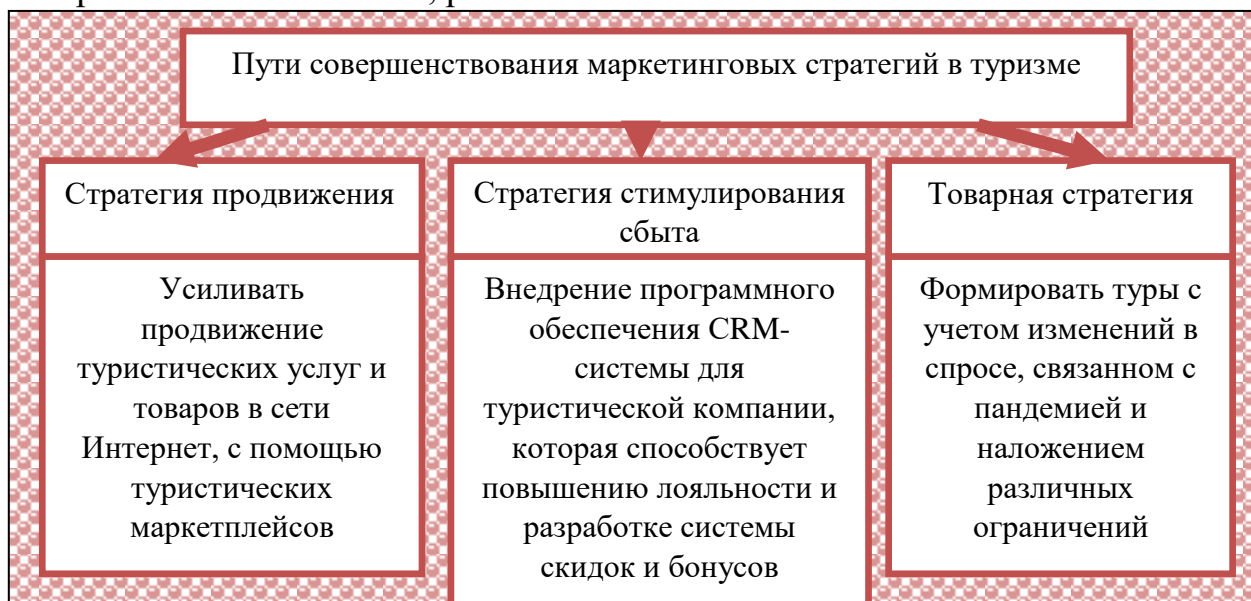


Рис. 9. Интересные направления совершенствования маркетинговых стратегий туристической компании

Рассмотрим подробнее основные пути совершенствования стратегий туристической организации, представленные на рис.1.9. Стратегия продвижения в настоящее время очень актуальна на рынке электронной коммерции, в сети Интернет. Этот рынок очень перспективный, растет на протяжении ряда лет, а пандемия еще больше привлекла потребителей в онлайн продажи, рис. 10.

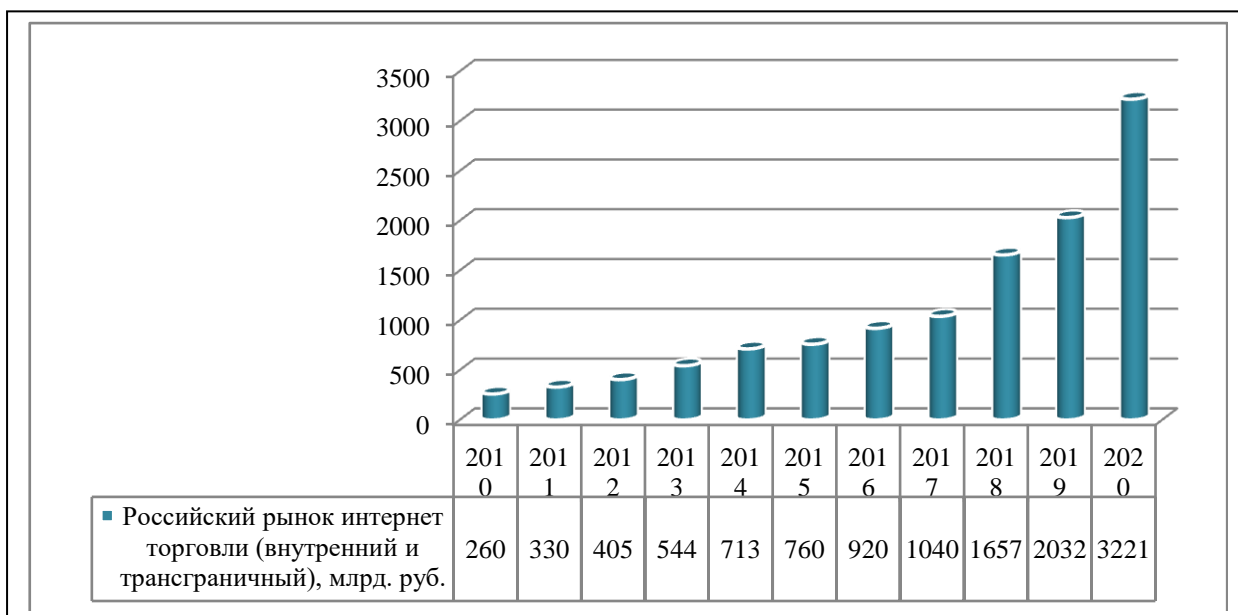


Рис.10. Динамика российского рынка интернет-торговли с 2010-2020гг.<sup>18</sup>

За десять лет российский рынок интернет торговли увеличился больше, чем в 1000 раз и показатель объема рынка в 2020 году составил 3221 млрд. руб. Увеличилась и доля населения, использовавшего сеть Интернет для заказов товаров и услуг, в 2020 году показатель составил 40,3%, это самый высокий показатель за весь анализируемый период, он 17,8% больше, чем в 2013 году, рис.11.

Поэтому туристической компании очень важно усиливать продвижение своих услуг в сети Интернет. Однако, у большинства компаний для этих

<sup>18</sup> Аналитика АКИТ / Официальный сайт-Электронные данные. М, 2010-2020гг.// / akit.ru/wp-content/uploads/2021/02/Аналитика-АКИТ-2020.pdf

целей имеется собственный сайт, также социальные сети не маловажную роль играют в продвижении.

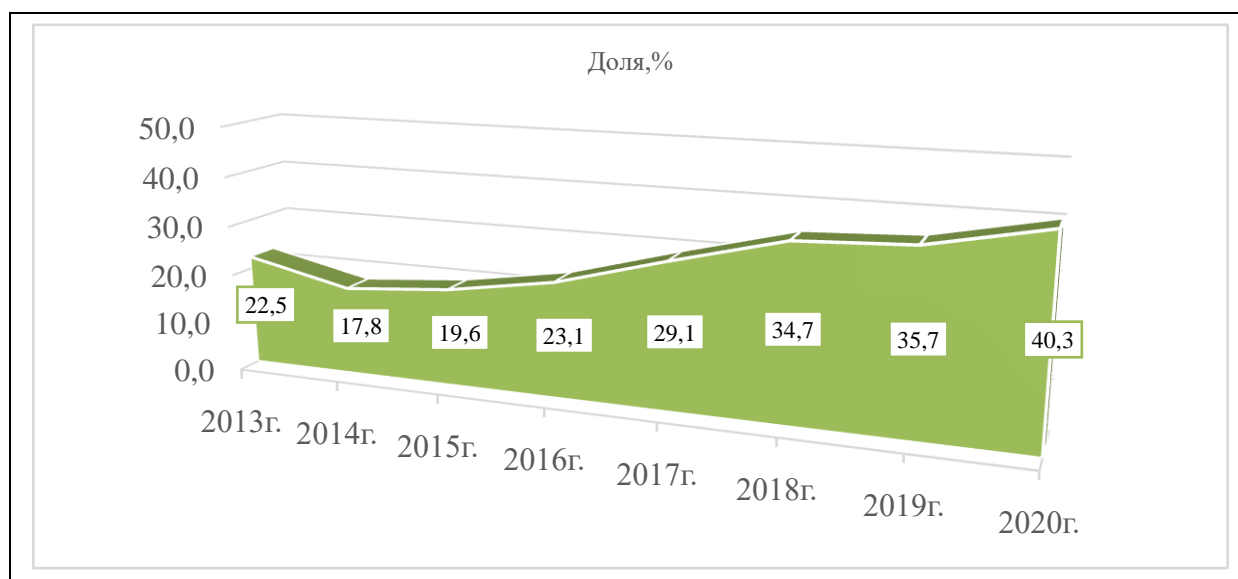


Рис.11-Динамика доли населения, использовавшего сеть Интернет для заказов товаров и услуг в России с 2013-2020гг.<sup>19</sup>

Хотя в период российско-украинского конфликта, некоторые социальные сети (Инстаграмм, Фейсбук), были запрещены в России, из-за различных нарушений в отношении РФ. Но на самом деле это еще не самое страшное, появляются другие аналоги социальных сетей, на которых также можно успешно продвигать бизнес. Одним из очень интересных направлений являются- маркетплейсы, рис.12. При этом, туристические маркетплейсы начали только что появляться в сети Интернет, их не так много, но они уже есть. Как показывает опыт других маркетплейсов (по продаже товаров): Wildberries, Озон, Яндекс. Маркет, СберМегаМаркет, СДЭК.Маркет и другие- объемы продаж на них растут с очень высокими темпами. Поэтому, стоило бы обратить внимание туристической компании на туристические маркетплейсы, ведь сегодня они очень популярны в сети Интернет. В рамках данной работы, крайне сложно описать все существующие туристические маркетплейсы, один из самых интересных – ЯТурист.<sup>20</sup>

<sup>19</sup> Россия в цифрах. Статистический ежегодник. 2021г.

<sup>20</sup> ЯТурист.Туристический маркетплейс и путеводитель///itourist.info/

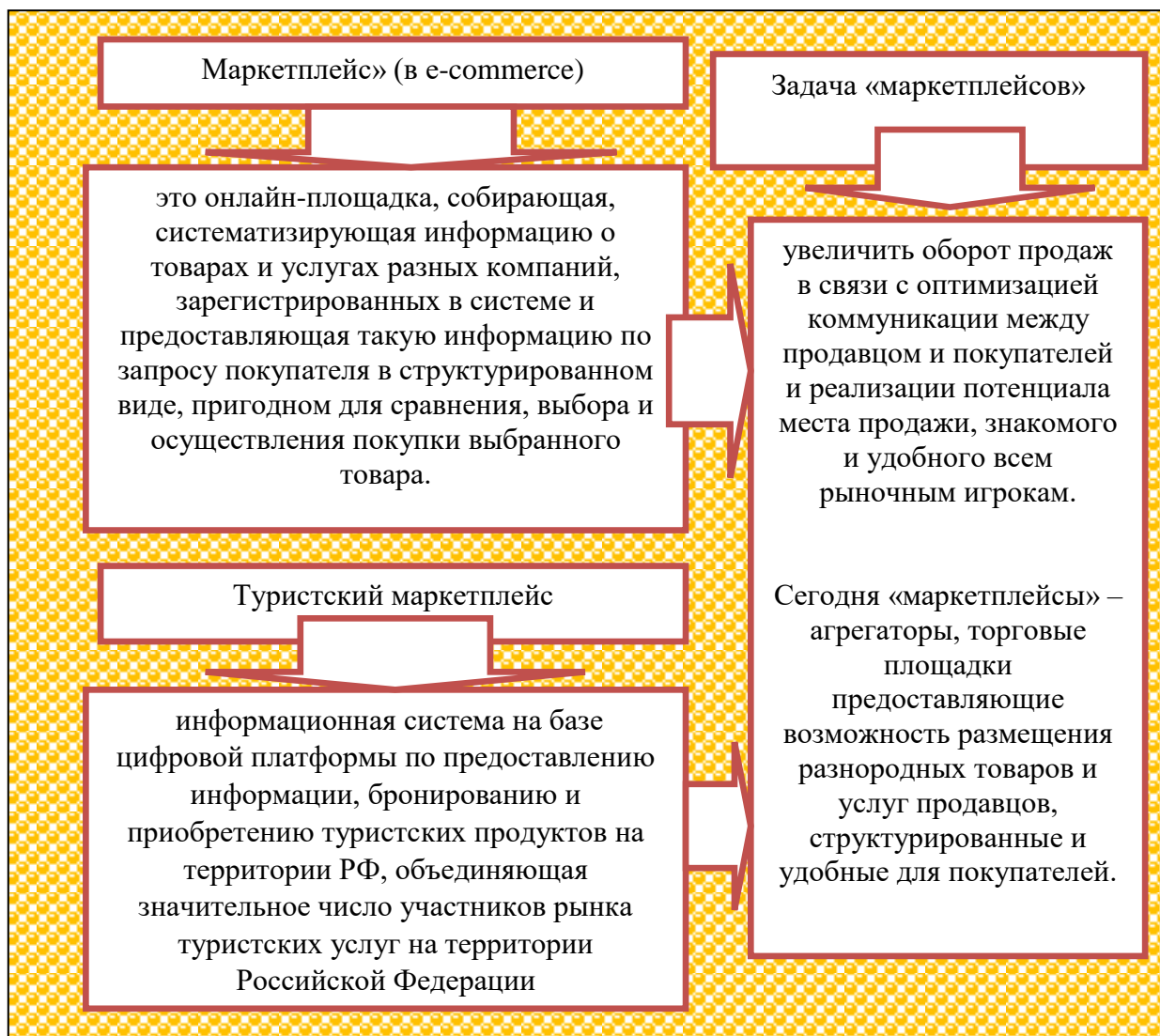


Рис. 12. Понятие туристического маркетплейса

Для стратегии стимулирования сбыта услуг туристической компании, целесообразно внедрение CRM-системы. CRM для туризма - программное обеспечение, разработанное специально для помощи в выполнении большинства операций, необходимых для успешного ведения туристического бизнеса. Несмотря на то, что существуют решения другой или общей специализации, программного обеспечения, которые могут помочь в управлении турфирмой, они часто требуют дополнительных инструментов или настройки, чтобы делать то, что программное обеспечение туроператора может выполнять сразу. Программы для туризма помогают управлять бронированиями клиентов, планировать транспорт и ежедневные мероприятия, организовывать тургруппы, выбирать лучших местных гидов, отслеживать платежи,

организационные аспекты туров, такие как планирование, маршрут, питание и многое другое. Кроме того, программы помогают отслеживать популярность конкретных направлений, а также задачи и действия сотрудников. Программное обеспечение для туризма интегрируется с решениями туристических агентств и веб-сайтами бронирования для облегчения бронирования.

CRM для туризма -это важный инструмент, который помогает удовлетворить потребности клиентов и обеспечить лояльность к компании. CRM позволяет оптимизировать взаимодействие с клиентами, создавать оптимальные условия для оперативной обработки новых заявок и удержания существующих клиентов, управлять воронкой продаж и увеличивать прибыль. Преимущества CRM для туризма представлены на рис.13.

В настоящее время наиболее популярными CRM для туризма являются: ОФИСОФФ, TOURCONTROL, МОИДОКУМЕНТЫ-ТУРИЗМ, САМО-ТУРАГЕНТ, ERP.TRAVEL, ДЕЛА ИДУТ, U-ON.TRAVEL, STORVERK CRM (СТОПВЕРК СРМ), CRM TRAVELS, SALESPLATFORM, рис. 14.

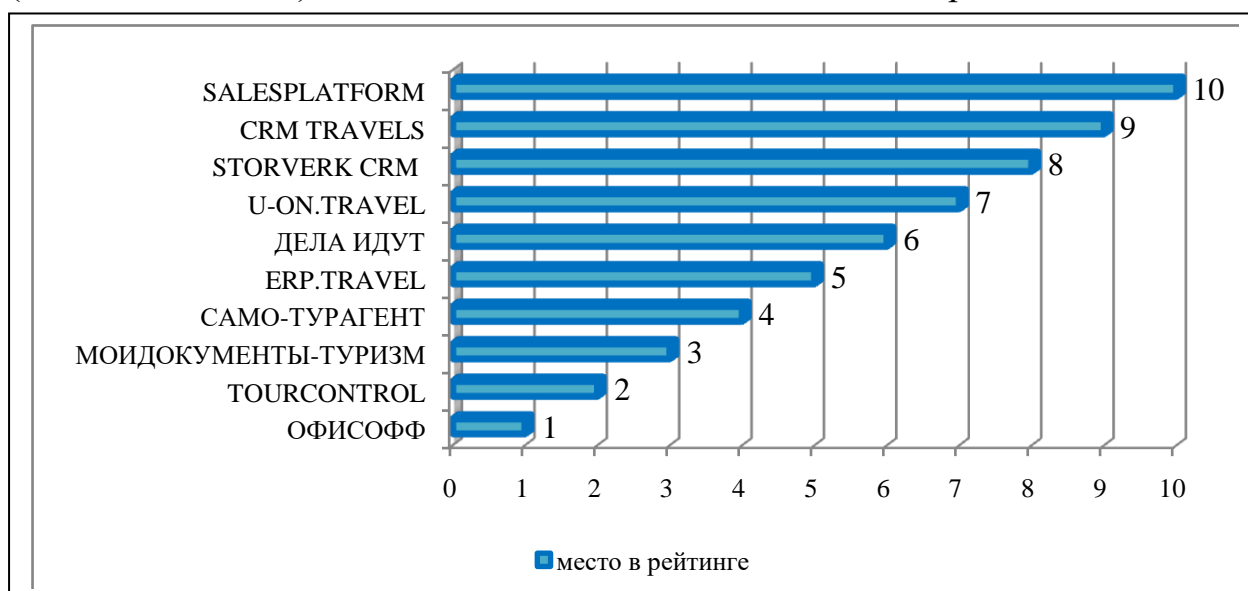


Рис.14. Рейтинг CRM для туризма<sup>21</sup>

<sup>21</sup> Обзор популярных CRM-систем для туризма: изучаем и выбираем лучшую систему// crm-systems.info/crm-dlya-turizma/



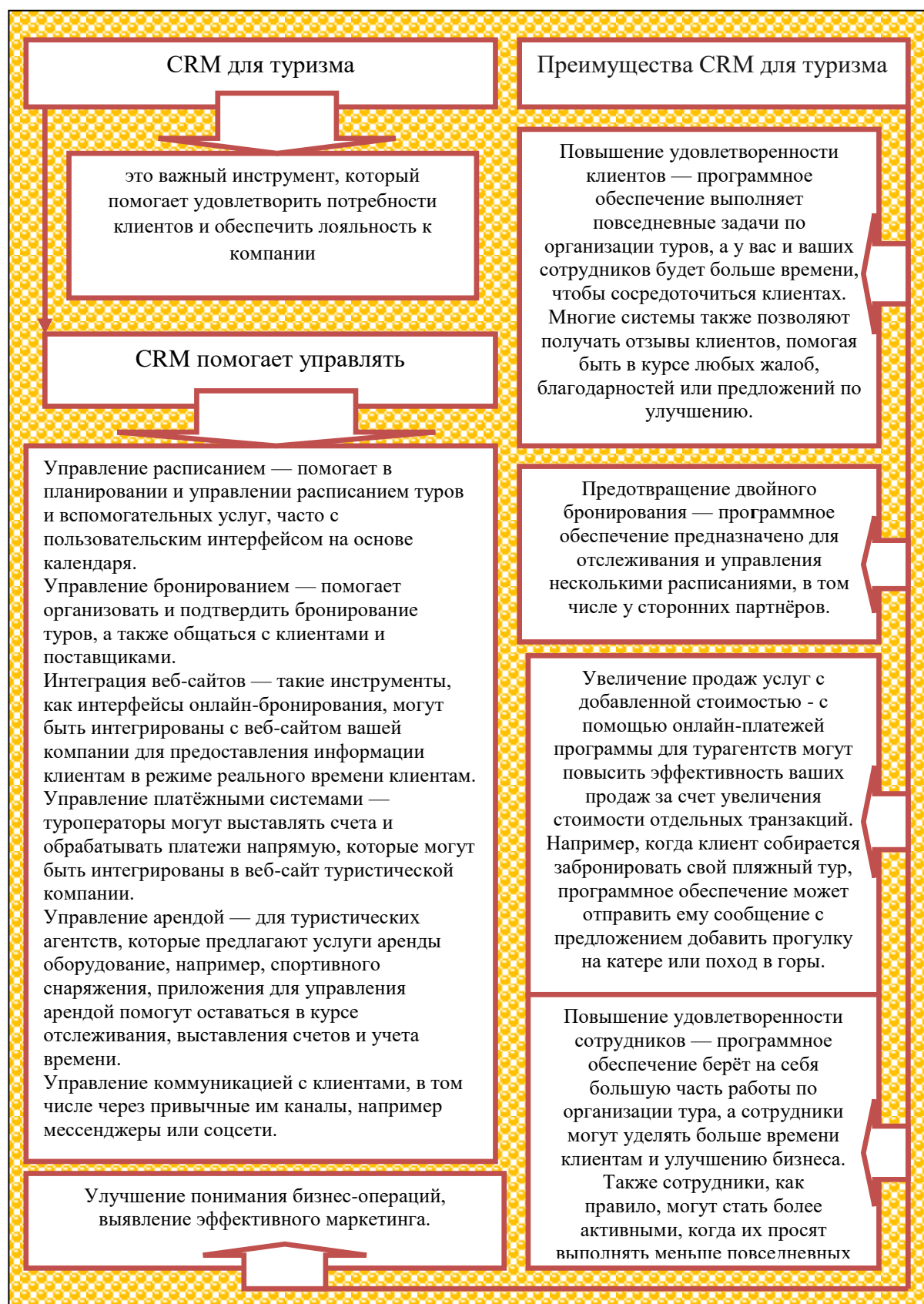


Рис.13. Преимущества CRM для туризма<sup>22</sup>

<sup>22</sup> CRM для туризма/ //a2is.ru/catalog/crm-dlya-turizma

Более подробно характеристика CRM Систем для туризма представлена в Приложении 3. Таким образом, с помощью CRM для туризма, компания может упростить свою деятельность, разрабатывать программы лояльности, стимулировать сбыт с помощью скидок и акций.

Пути улучшения товарной (ассортиментной) стратегии туристической компании предусматривают разработку туров, которые пользуются наибольшей популярностью. В настоящее время, в условиях пандемии и закрытия границ во многих странах, необходимость переориентации потока международного выездного российского туризма на развитие внутреннего туризма очевидна, тем самым подводя к необходимости быть готовыми удовлетворить потребности иностранных и внутренних туристов в области или регионе пребывания. Рассмотрим кратко основные стратегии и направления развития внутреннего туризма в России в 2021 году<sup>23</sup>

Развитие туристской отрасли в России с каждым годом приобретает большую актуальность, так как оказывает стимулирующее действие на другие сектора экономики, привлекает и мотивирует источники инвестирования любого уровня, создает значительное количество рабочих мест, увеличивает базу налогообложения, сохраняет культурный и исторический потенциал страны, а также способствует развитию межнационального и межкультурного диалога.

Россия значительно отстает по вкладу от туризма в экономику страны – от 1,5 - 3,0% в 2020 и экспорту туристических услуг от мировых лидеров туристической индустрии Китай -13,0%, США -8,0%, Франция, Испания, Гонконг – до 6,0%. По прогнозам ВТО число туристов к 2025 году увеличится до 2 млрд. человек в год. На сохранение положительных тенденций в развитии отечественного туризма влияет множество факторов: РФ обладает богатым,

---

<sup>23</sup> Стратегия развития внутреннего туризма в России в 2021 году //welcometimes.ru/opinions/strategiya-razvitiya-vnutrennego-turizma-v-rossii-v-2021-godu

существенным и значимым, в том числе на мировом уровне, культурным наследием, способным в полной мере удовлетворить интересы и потребности людей при посещении страны; учитывая сложности посещения наиболее популярных зарубежных курортов, повышается спрос со стороны российских граждан на отечественные турпродукты и услуги; аналитиками ожидается рост туристских прибытий на 30,0% при сохраняющихся объемах въезда в страну по сравнению с предыдущими годами, несмотря на произошедшее снижение визитов иностранных граждан в Россию в 2020 году.<sup>24</sup>

Популярными направлениями для россиян и зарубежных туристов в 2021 году остались также: Москва, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Крым, Кавминводы, Калининградская область с пляжами Балтики, Карелия, Кавказ, Байкал, Камчатка, Алтай (рост цен 10,0-15,0%, количества туристов до 30,0% по сравнению с 2020г.). Национальный проект «Туризм и индустрия гостеприимства» ставит задачу перед отраслью - довести число турпоездов до 140 млн. в год, а число занятых в отрасли до 5 млн. чел.

Для развития внутреннего туризма необходимо развивать туристические кластеры с доступными средствами размещения, ресторанами, кафе, досуговыми и развлекательными центрами, а также спортивными активностями для различных категорий путешественников. Рост доступности различных туристических услуг (транспорта, гостиниц, пунктов назначения и т.д.) в сети Интернет и через мобильные устройства.

Перспективным является развитие следующих направлений в туризме: событийный и спортивный туризм, гастрономические фестивали, небольшие бизнес-мероприятия, медицинский туризм, агро и экотуризм, космический туризм, а также круизный. Требуется высокий уровень он-лайн сервисов,

---

<sup>24</sup> Стратегия развития внутреннего туризма в России в 2021 году //welcometimes.ru/opinions/strategiya-razvitiya-vnutrennego-turizma-v-rossii-v-2021-godu

автоматизация продаж, бесконтактный сервис. У жителей крупных городов появляется желание поездок выходного дня на личном транспорте, с друзьями или семьей, важным является смена мест и частота путешествий, получение нового опыта. Для поколения 50 лет и старше, а также маломобильных граждан возникает острая потребность в развитии лечебно-оздоровительного туризма, сельского туризма и создания экологических маршрутов, формировании малых средств размещения и загородных отелей.

Значительно увеличивается период продолжительности поездок, совмещение бизнеса и отдыха, чему способствует переход на удаленную работу. Необходимо создать возможность туристам путешествовать долго и работать вдали от дома, соблюдая повышенные меры безопасности. При выборе места отдыха цифрового туриста интересует: уровень логистической доступности, телекоммуникаций, связанности территорий, наличие точек питания, проката и сервисных услуг. Важно понимать, что является наибольшей ценностью поездки, формировать конкурентоспособный турпродукт, организовать ожидаемый сервис.

При продвижении туристических услуг необходимо передавать историческую ценность территории региона, раскрывать природный и климатический потенциал, транспортную доступность и стоимость затрат; предложение по размещению и питанию, доступ к активностям на территории; использовать визуальные методы, вызывающие желание и яркие эмоции задолго до поездки. Также важен доступ к отзывам путешественников, оценка их удовлетворенности качеством услуг, формирование чатов для путешественников в социальных сетях для консультаций и обмена опытом и вовлечение туристов в решение общих проблем. Активное развитие получает концепция устойчивого развития регионов: социальная ответственность бизнеса, сокращение вредных выбросов в атмосферу, рациональное использование всех видов ресурсов, утилизация отходов, переход к зеленой экономике, вовлечение малого и среднего бизнеса в решение экологических проблем,

инвестирование в развитие умных технологий; вовлечение туристов в мероприятия по охране окружающей среды и природных ресурсов.

Формируется потребность в непрерывном профессиональном развитии компетенций у персонала сферы турбизнеса и гостеприимства, в соответствии с постоянными изменениями требований бизнеса, организации центров развития цифровых компетенций. Для поддержки и продвижения внутреннего туризма запущен третий этап программы Ростуризма по стимулированию граждан на отдых по регионам России, которая позволяет повысить спрос на поездки и размещение в классифицированных отелях в регионах России за счет возврата 20000 руб. от суммы покупки при оплате картой Мир, количество транзакций в 2021 году по одной карте МИР не было ограничено. В рамках господдержки необходимо также снижение НДС для гостиниц с 20,0% до 10,0%<sup>25</sup>.

Для туроператоров, гостиниц и санаториев программа «Путешествуй по России», дает возможность повысить спрос, увеличить туристический поток, средний чек и продолжительность пребывания туристов, увеличить доходы и прибыль за счет формирования лояльности гостей, а также за счет повышения уровня качества и предоставления широкого спектра дополнительных услуг. Итак, ориентируясь на спрос и основные необходимые туристические направления, можно успешно формировать и совершенствовать товарную стратегию туристической компании. В целом, все выше перечисленное- продвижение в сети Интернет, в том числе с помощью туристических маркетплейсов, внедрение программ по лояльности и стимулированию сбыта, формирование оптимальной ассортиментной политики туристической компании, позволит выйти ей на новый уровень управленческого развития и занять достойное место на занимаемой нише. Для того, чтобы на примере

---

<sup>25</sup> Стратегия развития внутреннего туризма в России в 2021 году //welcometimes.ru/opinions/strategiya-razvitiya-vnutrennego-turizma-v-rossii-v-2021-godu

туристической организации дать оценку стратегиям и системе управления, а также предложить пути совершенствования, перейдем к следующей главе исследования.

### Список использованных источников

1. Федеральный закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации» от 24.11.1996 N 132-ФЗ (с изм.от 02.07.2021);
2. Аналитика АКИТ / Официальный сайт-Электронные данные. М, 2010-2020гг. // [akit.ru/wp-content/uploads/2021/02/Аналитика-АКИТ-2020.pdf](http://akit.ru/wp-content/uploads/2021/02/Аналитика-АКИТ-2020.pdf);
3. Антипина, П.В. Электронная коммерция: учеб. пособие/ П.В. Антипина. – Иркутск: Изд. дом БГУ, 2020г.
4. Анализ практики разработки туристских маркетплейсов и их применения: зарубежный и отечественный опыт  
[//scienceforum.ru/2020/article/2018020030](http://scienceforum.ru/2020/article/2018020030);
5. Ансофф И. Стратегическое управление. Учебник// И. Ансофф. – СПб, «Питер», 2017г.
6. Бандурин, А.В. Стратегический менеджмент организации: Учебник / А.В. Бандурин. - М: ИНФРА, 2018г.
7. Будущее туристического рынка – за «маркетплейсами отдыха»  
[//https://retail-loyalty.org/expert-forum/budushchee-turisticheskogo-rynka-za-marketpleysami-otdykha/](https://retail-loyalty.org/expert-forum/budushchee-turisticheskogo-rynka-za-marketpleysami-otdykha/);
8. Бухгалтерская отчетность ООО «Корал Тревел» [//e-ecolog.ru/buh/2020/7707255341](http://e-ecolog.ru/buh/2020/7707255341);
9. Бухгалтерская отчетность: ООО «Вайлдберис» [//https://e-ecolog.ru/buh](https://e-ecolog.ru/buh)
10. В АТОР подвели туристические итоги 2021 года (дата публикации 22.12.2021г.) [//atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html](http://atorus.ru/news/press-centre/new/58171.html);
11. Голова Е. Майкопова О. Что такое глэмпинг? Привычный уют внутри и дикая реальность снаружи (дата публикации 14.08.2021г.)  
<https://www.championat.com/lifestyle/article-4429293-что-такое-glemping-prostymi-slovami-chem-otlichaetsya-ot-kempinga-что-brat-s-soboj-kak-otkryt-glemping.html/>;

12. Как мы сделали первый в России маркетплейс туров для активных путешествий//<https://blog.wbtech.ru/kak-my-sdielali-piervyi-v-rossii-markietpleis-turov-dlia-aktivnykh-putieshiestvii/>;

13. Как маркетплейс защищает интересы покупателей и продавцов//<https://spark.ru/startup/cdek-market/blog/48741/kak-marketplejs-zaschischaet-interesi-pokupatelej-i-prodavtsov/>;

14. Лучшие туроператоры 2022 года в России - рейтинг по цене и надежности//[pan.ru/lajfstajl/top-turoperatorov-2021-goda-rejting-samyx-//](https://pan.ru/lajfstajl/top-turoperatorov-2021-goda-rejting-samyx-//);

15. Маркетплейс как инновационная технология продвижения в туризме в условиях современных вызовов//<https://scienceforum.ru/2021/article/2018024479//>;

16. «Маркетплейсы станут инструментом развития малого и среднего бизнеса» <https://plus.rbc.ru/news/5be648587a8aa936b7799375//>;

17. Маркетинг в туризме 2022: особенности, коммуникации, сервисы, тренды//<https://marketing-tech.ru/kb/marketing-v-turizme-2022/>

18. Официальный сайт компании CORAL TRAVEL//[www.coral.ru/](http://www.coral.ru/)

19. Обзор популярных CRM-Систем для туризма: изучаем и выбираем лучшую систему//[crm-systems.info/crm-dlya-turizma/](https://crm-systems.info/crm-dlya-turizma/);

20. ООО «Корал Тревел»: бухгалтерская отчетность и финансовый анализ//[audit-it.ru/buh\\_otchet/7707255341\\_ooo-koral-trevel/](https://audit-it.ru/buh_otchet/7707255341_ooo-koral-trevel/);

21. Первый российский маркетплейс в гостеприимстве //<https://welcometimes.ru/opinions/pervyy-rossiyskiy-marketpleys-v-gostepriimstve//>;

22. Правила участия в программе лояльности CoralBonus. Редакция от 16.02.2022г. //<https://coral.ru/>;

23. Российский туризм после пандемии: перспективы восстановления турбизнеса//[delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-turizm-posle-pandemii-perspektivy-vosstanovleniya-turbiznesa/](https://delprof.ru/press-center/open-analytics/rossiyskiy-turizm-posle-pandemii-perspektivy-vosstanovleniya-turbiznesa/);



24.Расторгуева М. Что такое эко-отели и почему они набирают популярность //https://www.biletik.aero/handbook/blog/oteli/что-такое-эко-отели-и-почему-они-набирают-популярность//;

25.Система стратегического менеджмента: что это такое и зачем нужно компаниям//finacademy.net/materials/article/sistema-strategicheskogo-menedzhmenta;

26.Самые посещаемые страны //https://miraxtravel.com/ru/blog/5-подборки/155-самые-посещаемые-страны//;

27.Стратегия развития внутреннего туризма в России в 2021 году// https://welcometimes.ru/opinions/strategiya-razvitiya-vnutrennego-turizma-v-rossii-v-2021-godu//;

28.CRM для туризма/ //a2is.ru/catalog/crm-dlya-turizma;

29.Стратегия компании: виды, примеры, алгоритм//blog.iteam.ru/strategiya-kompanii-vidy-primery-algoritm/;

30.CRM для турагентства //crmindex.ru/for/travel;

31.Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года// Распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. Москва;

32.Стратегия развития внутреннего туризма в России в 2021 году (дата публикации 04.03.2021г.) //welcometimes.ru/opinions/strategiya-razvitiya-vnutrennego-turizma-v-rossii-v-2021-godu;

33.Савицкая, Г.В. «Анализ хозяйственной деятельности предприятий»: Учебник. Мн.: ИП «Экоперспектива», 2019 г.-494 с.

34.Статистические показатели, характеризующие туристическую отрасль в РФ с 2011-2020гг.

35.Турсезон - 2022: где и как отдохнуть «санкционному» россиянину //https://newizv.ru/news/society/12-04-2022/tursezon-2022-gde-i-kak-otdohnut-sanktsionnomu-rossiyaninu//;

36.Туристический маркетплейс и путеводитель//itourist.info/;

37.Тренды в туризме в 2022 году//welcometimes.ru/opinions/trendy-v-turizme-v-2022-godu;

38.Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования: материалы XVI Международной научно-практической конференции (Московская обл., г.о. Химки, 5 октября 2021 г.). – М.: Университетская книга, 2021. – 694 с.

39. Уникальные отели на деревьях//  
<https://alexkolos.livejournal.com/1574828.html>;

40.Швец И.Ю. Региональное управление конкурентоспособностью туристических услуг: методология и практика. - Симферополь: ЧП Предприятие Феникс, 2018. -364 с.

41.85 глэмпингов России от Калининграда до Камчатки //https://perito-burrito.com/posts/glamping-russia//;

42.10 лучших глэмпингов России //https://ru.rbth.com/watch/757-russia-glamping//;

43.10 самых удивительных отелей на деревьях// <https://bigpicture.ru/10-samyx-udivitelnyx-otelej-na-derevyax/>.

## Приложения