

**Гавва Руслан Витальевич**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0002-4781-8550

**e-mail:** gavva@rambler.ru

**Ложкомоева Евгения Николаевна**

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО «Московский педагогический государственный университет», ЧОУВО «Московский университет имени С.Ю. Витте», г. Москва, Российская Федерация

**ORCID:** 0000-0003-0191-1407

**e-mail:** Logkomoeva\_en@mail.ru

## СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В ТУРИСТИЧЕСКОЙ ИНДУСТРИИ

**Аннотация.** Рассмотрены сущность и роль стратегического планирования в деятельности организаций туристической индустрии. Показано, что концепция жизненного цикла туристических услуг может служить в качестве обоснования стратегических управленческих решений. Сформулированы основные подходы к изучению жизненного цикла туристических услуг. Определены направления использования информации на различных стадиях жизненного цикла услуг в сфере туризма. Предложены подходы к оперативному определению типа услуги и стадии ее жизненного цикла, что способствует принятию обоснованных стратегических управленческих решений, обеспечивающих эффективную, стабильную работу туристических организаций. Определено, что современное развитие рынка туризма должно опираться на сочетание региональной, федеральной, национальной, международной туристской политики, сочетающей стратегическое планирование с задачами и потребностями краткосрочной перспективы.

**Ключевые слова:** жизненный цикл услуги, информация, развитие рынка, стратегическое планирование, сфера туризма, туристические организации, туристические услуги, туристская политика, управленческие решения, эффективность

**Для цитирования:** Гавва Р.В., Ложкомоева Е.Н. Стратегическое планирование и прогнозирование в туристической индустрии // Вестник университета. 2021. № 1. С. 42–48.

**Ruslan V. Gavva**

Cand. Sci. (Econ.), Moscow Pedagogical State University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0002-4781-8550

**e-mail:** gavva@rambler.ru

**Evgeniya N. Lozhkomoeva**

Cand. Sci. (Econ.), Moscow Pedagogical State University, Moscow S.U. Witte University, Moscow, Russia

**ORCID:** 0000-0003-0191-1407

**e-mail:** Logkomoeva\_en@mail.ru

## STRATEGIC PLANNING AND FORECASTING IN THE TOURISM INDUSTRY

**Abstract.** The article considers the essence and role of strategic planning in the activities of organizations of the tourism industry. The paper shows that the concept of the life cycle of tourist services can serve as a justification for strategic management decisions. The authors formulate the main approaches to the study of the life cycle of tourist services. The study determines the directions of using information at different stages of the life cycle of services in the field of tourism. The article proposes approaches to the operational definition of the type of service and the stage of its life cycle, which contributes to the adoption of sound strategic management decisions that ensure the effective, stable operation of tourist organizations. The paper determines that the modern development of the tourism market should be based on a combination of regional, Federal, national, and international tourism policies that combine strategic planning with the tasks and needs of the short-term perspective.

**Keywords:** efficiency, information, management decisions, market development, service life cycle, strategic planning, tourism organizations, tourism policy, tourism sector, tourism services

**For citation:** Gavva R.V., Lozhkomoeva E.N. (2021) Strategic planning and forecasting in the tourism industry. *Vestnik universiteta*, no. 1, pp. 42–48. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-1-42-48

## Введение

Эффективное функционирование организаций туристической отрасли в условиях жесткой внутренней и внешней конкуренции должно осуществляться на основе стратегического планирования, что в конечном итоге способствует достижению намеченных стратегических целей как отдельных организаций, так и отрасли в целом.

© Гавва Р.В., Ложкомоева Е.Н., 2021.

Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

© Gavva R.V., Lozhkomoeva E.N., 2021.

This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Правильное трактование новых возможностей и отслеживание тенденций с продлением их на будущее, а также применение наиболее эффективных инструментов и адаптированных (или разработанных) механизмов управления для повышения конкурентоспособности организаций туристической отрасли обусловило актуальность статьи.

Цель исследования заключается в определении того, может ли использование стратегического планирования и прогнозирования усилить конкурентоспособные позиции на рынке организаций туристической отрасли, а также помочь им выстоять в сложившихся условиях.

## **Исследование и выбор основных инструментов**

Понятие «стратегия» заимствовано экономистами, менеджерами, маркетологами из теории военного искусства. В теории военных действий стратегия понимается как расстановка сил, средств, ресурсов во имя достижения военного успеха в значительных масштабах и на длительные сроки.

Один из основоположников концепции стратегического менеджмента И. Ансофф определяет стратегию как набор правил для принятия управленческих решений на самых разных уровнях. Аналогично можно определить и маркетинговую стратегию (как одну из разновидностей общих стратегий управления фирмой).

Реализация любого вида бизнеса требует разработки плана достижения самых разных целей. Единой и оптимальной стратегии для всех организаций и видов, форм предпринимательской деятельности не существует, но общие принципы, правила соблюдать необходимо.

Виды стратегий разнообразны, включают организационную, предпринимательскую, хозяйственную, финансовую, инвестиционную, инновационную, рыночную и ряд других.

По признакам сущности и целенаправленности стратегии можно объединить в три крупные совокупности, свойственные туризму, как и другим отраслям экономики:

- наступательная стратегия (стратегия роста);
- оборонительная, защитная, охранительная стратегия (стратегия стабилизации);
- деинвестирование (стратегия сокращения).

Соглашаясь с Н. Хубулавой, отметим, что в условиях конкурентной среды организациям туристической индустрии должна быть заведомо присуща конкурентная стратегия [7]. Такая стратегия реализуется организацией при помощи постоянной сравнительной оценки, мониторинга и контроля ее конкурентоспособности по определенным параметрам.

Например, возможно применение единичного и интегрального показателей, локальных показателей, индекса конкурентоспособности.

Разрабатывая такую стратегию, туристическая фирма должна учитывать влияние факторов, таких как: прочность позиций организации на рынке; сопоставление позиций продавцов и покупателей туристических услуг; стремление покупателей к покупке услуг-аналогов, услуг-заменителей; позиции фирм-соперников и др.

Выработка стратегии начинается с определения границ рациональной зоны хозяйствования, обусловленной целями и ресурсными возможностями. У организации сферы туризма основными инструментами формирования стратегии являются: систематическое стратегическое прогнозирование и стратегическое планирование, сопровождаемые оперативным регулированием. Когда ресурсы ограничены эти инструменты позволяют соизмерять потребности рынка с возможностями предоставления услуг.

Довольно часто у руководителей организаций, экономистов, менеджеров возникают вопросы: какие именно виды услуг целесообразно представить потенциальным потребителям; в каком количестве, то есть в каком направлении изменять, расширять ассортимент туристических услуг, чтобы обеспечить стабильное получение прибыли и экономическую устойчивость организации. Многими авторами предлагается решать эти вопросы путем исследования жизненного цикла услуг сферы туризма.

Жизненный цикл товара (услуги) – это концепция, позволяющая описать изменения объемов производства и продаж продукции (услуг), прибыли, состава потребителей, конкурентов, организацию маркетинга с момента поступления услуги (товара) на рынок и до ее ухода с рынка [5].

Обнаружив, на какой стадии жизненного цикла находится туристическая услуга, можно более обоснованно принять решение о типе маркетинговой стратегии, которую целесообразно в складывающихся условиях использовать.

Маркетинговая стратегия – это набор правил для принятия маркетинговых решений, решений по конкретным элементам «комплекса маркетинга».

Маркетинговая стратегия обычно включает следующие составные части, элементы:

- выбор целевого рынка;
- товарную стратегию;
- ценовую стратегию;
- сбытовую стратегию или стратегию товародвижения (распределения) товаров;
- коммуникационную стратегию или стратегию продвижения товаров на рынки сбыта.

Для разработки маркетинговой стратегии и обоснования других маркетинговых решений туристическая организация нуждается в систематическом регулярно налаженном сборе, обработке и анализе информации о состоянии среды, производства, распределения, продажи, обмена, потребления товаров и услуг, рыночных цен. Эта деятельность в современных работах по маркетингу отражается в понятии «маркетинговая информационная система» (или информационная система маркетинга).

### **Использование информации о жизненном цикле товара в деятельности и управлении организации сферы туризма**

Концепция жизненного цикла товара была предложена и разработана Т. Левиттом еще в 1965 г. [4]. Жизненный цикл услуги сферы туризма (туристического продукта) (далее – ЖЦТ), как и его фазы во многом предопределены спецификой отрасли.

Зарубежный специалист по контроллингу Х. Фолльмут считает, что с помощью отслеживания кривой жизненного цикла продукта «можно не только планировать улучшение структуры, но и заранее осознать необходимость инноваций, реализация которых обеспечит долгосрочное существование предприятия» [7, с. 62].

Жизненный цикл услуги аналогично другим видам товаров, продукции можно представить такими стадиями:

- 1) выведение товара (услуги) на рынок;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) спад [6].

Специалисты по инновационному менеджменту, распространяющие понятие жизненного цикла на организационно-правовые структуры, предлагают выделять следующие стадии жизненного цикла организации.

1. Этап инновационного предпринимательства, характеризуемый высокими творческими возможностями, выраженным динамизмом, вариативностью, поиском.

2. Активизация инновационной деятельности. На этой стадии формируются нематериальные активы, неформальное общение в коллективе организации.

3. Выход на крупные серии новшеств. Организационная структура стабильна, упор на экономическую эффективность.

4. Усложнение, совершенствование, преобразование структур. На этой стадии происходит поиск новых вариантов развития (возможны: децентрализация, структурирование, расширение, освоение новых рынков диверсификация и др.).

5. Анализ упущенных возможностей. На данной стадии происходит старение товаров (услуг), необходимо слияние или поглощение для продолжения деятельности организации [1; 5].

С переходом от одной стадии жизненного цикла к другой туристические организации в своем развитии могут проходить через определенные переломные моменты. В таком случае руководителям организаций необходимо определять на каждом этапе жизненного цикла потребность в капитальных вложениях и одновременно выполнять расчеты по оценке ожидаемых результатов продаж [2].

Если менеджеры организации понимают, что снижение объемов реализации устаревшего продукта (туристической услуги) может повлечь за собой убытки, то есть дальнейшие инвестиции в старый туристический продукт будут неэффективными и нерентабельными, становится неизбежной разработка нового (или альтернативного) туристического продукта, к чему целесообразно приложить все усилия [6].

Концепция жизненного цикла обеспечивает, таким образом, наглядность динамики, учет временного фактора, наглядность и прозрачность материальных, информационных и финансовых потоков.

По мнению авторов данной статьи, кривые ЖЦТ следует использовать как основу стратегического планирования и прогнозирования и сопровождающего оперативного управления.

При разработке продукта туристической сферы следует планировать его реальный жизненный цикл, фокусируя внимание на действии случайных факторов, риска, возможных, ожидаемых, предвидимых отклонений от плановой траектории. Такой подход позволит определить, на какой стадии ЖЦТ находится данная туристическая услуга, каково реальное состояние ее осуществления, скорректировать прогнозы и планы по результатам внедрения новшеств или модификаций, чтобы обеспечить их реальность.

Полезно применение оперативного определения состояния отдельных типов туристических услуг при помощи сравнения данных о продажах исследуемой услуги с функцией-эталонном, описывающей динамику спроса для каждой стадии ЖЦТ данного туристического продукта.

Для разных стадий жизненного цикла функциями-эталонами могут являться следующие:

- 1) комбинированная экспоненциально-степенная функция:  $y = e^{at} * S t^b$ ;
- 2) кривая ускоренного роста:  $y = a * S e^t$ ;
- 3) кривая замедления роста:  $y = k (t+a)/(t+B)$ ;
- 4) параболическая кривая:  $y = a + Bt - ct^2$ ;
- 5) линейная функция (убывание):  $y = a - Bt$  [3].

Применяя функции-эталонны для аналитического сглаживания рядов динамики (исходных данных) возможно получить оперативную прогнозную информацию о притоке денежных средств в будущем.

При умелом использовании полученной информации руководство организации сферы туризма способно усилить, увеличить третью стадию жизни выгодной услуги и тем самым повысить экономическую и социальную эффективность деятельности и управления организацией.

### **Виды планирования, их сущность и возможности применения**

Принято выделять оперативное, перспективное и стратегическое планирование. И все перечисленные виды планирования должны применяться в менеджменте организаций сферы туризма.

Особенно стоит выделить стратегическое планирование. Этот вид планирования в туристической сфере позволяет «заглянуть» в среднесрочную и долгосрочную перспективу, ориентироваться на достижение целей, позволяющих организациям туристской сферы не только выживать, но и обеспечить необходимый социально-экономический прогресс.

Стратегическое планирование – это управленческий процесс достижения и поддержания, сочетания целей, возможностей и ресурсов организаций и новых возможностей рыночной деятельности.

Общая цель стратегического планирования организаций сферы туризма должна быть ориентирована на создание (реформирование) деятельности или услуги организации для успешного развития, решения поставленных задач, получения требуемого (желаемого) результата.

Организациям в условиях быстроменяющейся рыночной среды необходим адаптивный характер, то есть целесообразно иметь возможности предвидеть изменения условий внешней и внутренней среды и приспособиться к ним в процессе деятельности.

Стратегия в сфере туризма включает три основных компонента:

- потребности клиентов, их природа, структура, масштабы;
- способность организации удовлетворить запросы потребителей с учетом изменения величины и качества;
- долгосрочная прибыль организации как основной источник инвестиций, перспектив роста, развития.

Стратегическим управлением туристской организацией следует считать организацию и технологию управления в складывающихся условиях нестабильной и часто неопределенной внешней среды, глобальной зависимости экономики и социальной среды от инновационных процессов и преобразований.

Поскольку многочисленные внешние и внутренние факторы воздействуют как позитивно, так и негативно на планируемые виды деятельности организации, то необходимо разрабатывать мероприятия (или механизм), которые позволят в максимальной степени ослабить негативное влияние этих факторов или вовремя нейтрализовать их воздействие.

Интенсивно развивающийся научно-технический и технико-технологический прогресс в мире, внедрение новых информационных технологий, коммуникации, цифровизация экономики являются стимулом для развития туризма и основой для совершенствования технологий и качества предоставления туристских услуг.

В формулировании и разработке стратегии должны участвовать практически все уровни управления организации сферы туризма.

Стратегическое управление туристической фирмой включает следующие этапы:

- 1) определение бизнеса (сферы деятельности) и миссии организации;
- 2) целеполагание в виде установления, обоснования долгосрочных и краткосрочных целей;
- 3) разработка и научное подкрепление проекта, основных положений;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка эффективности реализации стратегии, внесение коррективов по ходу реализации, повышающих эффективность.

Руководители организации должны определить приоритеты, на которых будет строиться деятельность, ее направления (традиции, общественное мнение, инновационность, инициативность, предприимчивость) с ориентиром на цели общества (охрана здоровья, обеспечение безопасности). Целесообразно учесть специфику и особенности региона, на территории которого организация сферы туризма осуществляет свою деятельность (планирует ее осуществлять).

Важно иметь в виду, что стратегическая сфера бизнеса включает услуги, объединенные по одному общему признаку:

- характеру удовлетворяемых потребностей;
- технологии;
- типам потребителей;
- географическим районам сбыта [7].

Стратегическое управление туристической организацией характеризуется уровнями, указанными в таблице 1.

Таблица 1

**Характеристики стратегических управленческих воздействий на разных уровнях управления в организациях сферы туризма**

Уровень	Характеристика, сущность
Корпоративный	Расчет стратегического соответствия между отдельными сферами бизнеса; разработка планов диверсификации; глобальное управление финансовыми ресурсами; закупки, продажи, ликвидация, перепрофилирование и др.
Высшего внешнего руководства	Разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала
Функциональный	Разработка новых услуг, управления персоналом, финансами, маркетингом и т. д. Уровень характерен для руководителей функциональных сфер
Линейный	Формирование планов для представительств или филиалов организации. Уровень характерен для руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей
Отраслевой	Разрабатывается и реализуется общая стратегия с учетом отраслевых особенностей, целей и интересов

Источники: [3; 7]

Для обеспечения гибкости стратегии необходимо предъявлять особые требования к организационной структуре организации. В частности, гибкость и адаптивность управления туристической фирмы может обеспечить маневренность организационной структуры управления. Изменения в управлении могут быть связаны с колебаниями уровня спроса, действиями конкурентов, изменением доли участия организации на рынке, цен, непосредственным успехом нового вида услуги (туристского продукта) и т. д.

Руководители туристических организаций должны отслеживать влияние изменений структуры управления на поведение и деятельность сотрудников, а также влияние на них методов организации работы туристической фирмы.

Организационная структура неразрывно связывает процесс менеджмента и поведение сотрудников на рабочих местах. Известны основные виды организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, региональная, инновационная, программно-целевая.

Организационная структура является основой, «скелетом» фирмы. Работники, службы и другие звенья управленческого аппарата образуют ее части, элементы, отношения между ними поддерживаются благодаря связям, имеющим горизонтальную либо вертикальную направленность [3].

С помощью организационно-экономического механизма осуществляется деятельность организации, поступление, распределение и перераспределение финансовых ресурсов.

Условием успешного осуществления перечисленных направлений деятельности служит стратегическое планирование развития туризма и туристических организаций.

Поскольку стратегия развития организации туристической сферы предусматривает разработку обоснованных мер и планов для достижения намеченных целей как на ближайшую, так и на отдаленную перспективу, суть стратегического планирования проявляется в ответах на следующие вопросы.

1. Какие туристические услуги, в каком объеме и какого качества надо представлять потенциальным потребителям?

2. Как увязать стратегию организаций с рыночной конъюнктурой?

3. Какие действия необходимо осуществить в первую очередь, чтобы достичь намеченных целей?

Стратегическое планирование в туристической организации сводится к ряду последовательно проводимых, взаимосвязанных этапов (рис. 1) [6].



Источники: [2; 3]

Рис. 1. Процесс стратегического планирования в туристической организации

## Заключение

Для успешного противостояния неблагоприятным, резко изменяющимся факторам внешней среды, оперативность принимаемых управленческих решений в организациях туристической сферы должна соответствовать сложности и скорости всех происходящих изменений.

Рост нестабильности среды требует от организаций разработки все более сложных и детализированных методов управления по преодолению рисков и угроз, а также грамотного стратегического планирования на основе комплексного анализа деятельности и достоверной и своевременной информации о внешней среде.

В настоящее время успешное функционирование в России рынка туризма возможно при условии формирования новых туристских дестинаций и выведения существующих на более высокий уровень.

Современное развитие рынка туризма должно опираться на сочетание региональной, федеральной, национальной, международной туристской политики, сочетающей стратегическое планирование с задачами и потребностями краткосрочной перспективы.

Развитие туризма возможно за счет укрепления конкурентных позиций организаций на национальном и мировом туристских рынках с ориентиром на стратегическую перспективу.

Достижение стратегических целей на основе реализации стратегических планов обеспечивает повышение экономического и социального эффекта развития туризма.

Библиографический список

1. Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.А. Швандара, В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2006. – 382 с.
2. Инновационный менеджмент: учебное пособие / под ред. Л.Н. Оголевой. – М.: Инфра-М, 2008. – 238 с.
3. Ложкомоева, Е.Н. Стратегическое планирование предприятий и организаций // Актуальные проблемы развития пищевой промышленности и инновационные технологии пищевых производств: сборник научных трудов участников II Международной научно-практической конференции. Углич, 22–23 ноября 2012 г. – Углич: Филиал ФГБОУ ВПО «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского» в г. Угличе, 2012. – С. 144–148.
4. Ляско, В.И. Стратегическое планирование развития предприятия: учебное пособие для вузов. – М.: Экзамен, 2005. – 133 с.
5. Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: Анализ и планирование. – 2-е изд., исправленное и дополненное. – М.: Дело, 2002. – 215 с.
6. Фолльмут, Х.Й. Инструменты контроллинга / пер. с нем. Н.Н. Максимовой. – М.: Омега-Л, 2007. – 127 с.
7. Хубулава, Н.М. Практикум по курсу «Стратегическое планирование и прогнозирование». – М.: МГУТУ, 2007. – 153 с.

References

1. *Innovation management: textbook*, ed. by V.A. Shvandar, V.Ya. Gorfinkel, Moscow, Vuzovskii учебник, 2006, 382 p. (In Russian).
2. *Innovation management: textbook*, ed. by L.N. Ogoleva, Moscow, Infra-M, 2008, 238 p.
3. Lozhkomoeva E.N. Strategic planning of enterprises and organizations, *Current Issues of the Development of the Food Industry and Innovative Technologies of Food Production Collection of Proceedings of the Participants of the II International Scientific and Practical Conference, Uglich, November 22–23, 2012*, Uglich, Branch of the K.G. Razumovsky Moscow State University of Technology and Management in Uglich, 2012, pp. 144–148. (In Russian).
4. Lyasko V.I. *Strategic planning of enterprise development: textbook for universities*, Moscow, Ekzamen, 2005, 133 p. (In Russian).
5. Samochkin V.N. *Flexible enterprise development: Analysis and planning*, edition 2, corrected and updated, Moscow, Delo, 2002, 215 p. (In Russian).
6. Foll'mut Kh.Y. *Controlling tools*, transl. from German by N.N. Maximova, Moscow, Omega-L, 2007, 127 p. (In Russian).
7. Khubulava N.M. *Workshop on the course: Strategic planning and forecasting*, Moscow, Izdatel'skiy kompleks, Moscow, MSUTM, 2007, 153 p. (In Russian).