**Содержание:**

1. Введение
2. Сущность и принципы стратегического управления
3. Виды корпоративной стратегии
4. Особенности туризма как объекта управления
5. Стратегические цели
6. Разработка стратегии
7. Реализация стратегий
8. Перспективы и современные методы управления стратегическим

развитием гостинично-туристского комплекса

1. Заключение
2. Список используемой литературы
3. Приложения

# Введение

Туризм вошел в XXI век и стал глубоким социальным и политическим явлением, значимо влияющим на миро устройство и экономику многих стран и целых регионов. Туризм стал выгодной и высокодоходной отраслью, сравнимой по эффективности инвестиционных вложений с нефтегазодобывающей и перерабатывающей промышленностью, а также с автомобилестроением.

Однако анализ туристского рынка России позволил выявить, что развитие туризма в России в настоящее время находится лишь на начальном уровне. Если доля туризма в валовом национальном продукте большей части государств составляет от 5 до 15% и более, а в некоторых странах она достигает 50%, то в России этот показатель составляет менее 1%. Сложившаяся негативная ситуация объясняется целым комплексом причин.

В настоящее время для международного туристского характерна жесткая борьба за клиента, рынки сбыта и сферы влияния. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом. Это неизбежно приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма в России достается иностранным компаниям.

Особенностью мировой индустрии туризма является монополизация, которая представляется в виде гостиничных цепей или ассоциированных членов, и наличие большого числа независимых организаций гостинично-туристского комплекса. Под понятием «независимые организации» понимается разграничение форм собственности по своей форме (гостиничные цепи, франчайзинг, менеджмент). Крупные туристские корпорации обеспечивают контроль за качеством предоставляемых услуг и уменьшают расходы за счет централизованных поставок. Для независимых организаций характерно в большей степени индивидуальное обслуживание клиентов. Многоплановость существующих туристских организаций расширяет палитру форм и видов обслуживания и предоставляет более широкий выбор услуг клиентам.

Одна из главных проблем, стоящих перед предприятиями сферы услуг, где объектом является человек и удовлетворение его потребностей, это эффективная организация труда занятых работников и уровень их квалификации.

 В условиях экономических изменений современная туристская фирма, как и любое предприятие, производящее товары и услуги, сталкивается со множеством проблем. В таких условиях фирма не может ограничиваться только текущим планированием и оперативным управлением своей деятельностью. Назрела необходимость стратегического мышления, которое должно воплотиться в программу действий, уточняющую цели и средства выбранного пути развития.

Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, от которых зависит успешное управление фирмой. В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей.

В краткосрочной перспективе успех турфирмы определяется прежде всего финансовой сбалансированностью различных направлений текущей деятельности. Выживание и развитие организации зависит от способности фирмы своевременно предвидеть изменения на рынке и соответствующим образом адаптировать свою организационную структуру. Нацеленность на организацию будущего становится необходимой составляющей активного стратегического мышления современных менеджеров. Их задача заключается в том, чтобы освоить «планирование» непредсказуемого и, осуществив стратегический выбор, последовательно воплотить его в программы действий фирмы, сделав их понятными для всех работников.

Жесткая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма приводит к появлению новых моделей организации и управления туристской деятельностью компаний, учитывающих процессы глобализации и интеграции бизнеса, что связано со стремлением получения преимуществ в проведении маркетинговых исследований, снабжении, производстве, продвижении, распределении и сбыте услуг, в повышении профессионализма персонала, в уменьшении различных рисков. Глубокие и противоречивые перемены в организации управления сферы туристских услуг определили новый характер управленческих отношений.

Борьба за выживание и расширение бизнеса становится повседневной заботой для многих объектов инфраструктуры туризма. Переход к рыночным отношениям потребовал решения новой, связанной с формированием у организации индустрии туризма конкурентных преимуществ, и комплексного рассмотрения этого вопроса, в том числе с учетом развития новых организационных форм и отношений управления.

**§1. Сущность и принципы стратегического управления**.

«Стратегия – это обязательство действовать определенным образом: таким, а не другим». Шерон М. Остер, профессор, Йельский Университет

Эффективная стратегия в любом виде предпринимательства, в частности в сфере турбизнеса, предусматривает такой план действий, который отвечает на вопрос: «Как мы собираемся конкурировать в соответствующем рыночном пространстве?».

Для того чтобы создать стратегию обслуживания, руководству предприятия или организации следует, прежде всего понять, что представляет собой та рыночная среда, в которой приходится работать, и какое место в ней занимает данная фирма. «В общем смысле стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей» (17, 11).

Разработка стратегии

Реализация стратегии

Коррекция

Миссия

Цели

Анализ отраслевой конкуренции

Анализ внутренней среды

Формирование портфеля стратегий

Формирование культуры организации

Формирование структуры организации

Рис.1 основные этапы цикла стратегического управления (11,24)

Таким образом, правильно разработанная стратегия должна давать ответы на такие «вопросы:

* Какие нужды потребителей мы обслуживаем?
* Обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще?
* Как мы должны обслуживать клиентов, чтобы иметь доход, позволяющий нам длительное время быть конкурентными и получать достаточную прибыль на вложенный капитал?» (11,7)

Стратегия распадается на множество конкурентоспособных действий и подходов к бизнесу, и без стратегии у менеджера нет продуманного плана действий, нет путеводителя в мире бизнеса, нет единой программы достижения желаемых результатов.

«План управления охватывает все основные функции и подразделения: снабжение, производство, финансы, маркетинг, кадры, научные исследования и разработки»(17,12), как следствие все больше организаций обслуживания по мере обострения конкуренции, роста издержек, падения производительности и ухудшения качества услуг начинают проявлять интерес к стратегическому управлению.

Такой подход соответствует одному из принципов Десятой Гаагской декларации по туризму, гласящему: «Туризм должен планироваться государственными властями, а также властями туристской индустрии на комплексной основе и последовательной основе с учетом всех аспектов этого феномена»

Разработка стратегий является одной из основных функций менеджмента. Чем лучше продумана стратегия и чем более умело она выполнена, тем больше у компании шансов на сильную позицию, но это не гарантирует, что компании удастся избежать периодов спада и неустойчивости. Даже хорошо организованной компании приходится сталкиваться с непредвиденными обстоятельствами.

Менеджер должен ясно представлять характер деятельности компании на сегодняшний день и в будущем (на 5-10 лет вперед). То, что компания собирается делать и какое место, роль и положение в обществе хочет занимать определяется предназначением (миссией) организации. Например, миссия авиакомпании может выглядеть так: «Мы являемся национальным российским авиаперевозчиком и выполняем регулярные международные полеты в различные страны мира. Мы работаем, расширяя рынок и удерживая лидирующие позиции, чтобы обеспечить все большее количество пассажиров во всем мире недорогим и высококачественным обслуживанием».(11,30)

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха. «Цель служит для выработки направленной деятельности и прогресса компании. Сложные, но достижимые цели помогают компании защититься от обольщения достигнутыми результатами, колебаний, внутрифирменного беспорядка и обеспечивают сбалансированность в работе фирмы»(17,16).

«Планируемые цели могут быть как краткосрочными, так и долгосрочными. Первые направлены на немедленное получение желаемых результатов, вторые – заставляют задуматься над тем, что необходимо предпринять сейчас, чтобы укрепить положение фирмы и улучшить показатели работы в долгосрочной перспективе»(17,17)

Существует два типа целей: финансовые и стратегические. Стратегические цели направлены на укрепление конкурентных позиций компании на рынке. Проникновение на зарубежные рынки, использование передовых технологий - это также стратегические цели. Финансовые направлены на увеличение финансово-экономических показателей (объем прибыли и др.).

Цели – это результаты, а стратегия – их достижение. Чтобы определить стратегию, необходимо изучить внутреннее состояние фирмы и внешние факторы.

«В стратегическом управлении выделяют четыре уровня стратегии в организации:

1. Корпоративный – присутствуют в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о продажах и закупках, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.
2. Сферы бизнеса – на этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, *основная цель – повышение конкурентоспособности организации.* Например, крупнейшая и единственная в своем роде цепь престижных отелей (объединяет более 300 ведущих отелей мира) – компания Leading Hotels of the World (LHW) определяет свой бизнес так: « Создаем ипредоставляем сочетание исключительного обслуживания и комфорта для удовлетворения самых требовательных вкусов потребителей, предъявляющих спрос на такое предложение»(11,26)
3. Функциональный – характерен для руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, разработок новых товаров и услуг, управления персоналом и т.д.
4. Линейный – уровень руководителей представительств, филиалов.

Необходимо учитывать, что стратегия компании динамична и развивается по мере развития компании. Таким образом, стратегия компании состоит из запланированных действий (намеченная стратегия) и необходимых поправок в случае непредвиденных обстоятельств (непредвиденные стратегические решения).

В мире бизнеса фирма обладает достаточной свободой, и сама может выбирать стратегию. Компании могут диверсифицировать свою деятельность: объединить представителей одной или разных отраслей *через покупку других компаний или путем создания, например, стратегических альянсов. Например, «крупный британский туроператор First Choice в целях улучшения работы собственной агентской сети приобрел туроператоров: Tours – в Турции, Nazar – в Германии, Marmara/Etapes Nouvelles – во Франции, Taurus, действующего в Австрии и Швейцарии, и Bosphorus – в Бельгии»(7)*

Задача реализации стратегии является наиболее сложной и трудоемкой частью стратегического управления. «Осуществление стратегии – комплекс действий, способствующих повышению деловой активности…разработке политики фирмы, созданию корпоративной культуры и мотивации персонала, руководство всем, что направлено на достижение намеченных результатов»(17,31).

Стратегическое видение и миссия компании, ее цели, выбор стратегии составляют стратегический план (документ).

Сегодня менеджерам приходится думать стратегически о положении, в котором находится компании, и о влиянии, которое на нее оказывают меняющиеся условия. Преимущества стратегического менеджмента заключаются: во-первых, «определение направленности организации» и постановление задач и целей; во-вторых, менеджеры способны четко реагировать на появляющиеся перемены и принимать соответствующие меры; третья особенность – способность менеджеров оценивать различные «варианты капитальных вложений и расширение персонала»; четвертая - возможность анализировать предложения и решения руководителей и объединить их; и наконец, создание благоприятной трудовой среды для быстрого реагирования на изменение ситуации.

Ведущих результатов добиваются обычно компании инициативные, которые «используют творческие, неординарные стратегии, это помогает занять ведущие позиции, обеспечить продвижение товаров и услуг, пока они не станут стандартом в данной отрасли» (17,43-44) Примером может служить компания LHW, которая является крупнейшей сетью бронирования. Электронная система бронирования – собственная разработка компании.(6)

**§2. Виды корпоративной стратегии**.

«Корпоративная стратегия состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания». (17,74)

Поскольку диверсифицированную компанию можно рассматривать как набор отдельных видов предпринимательской деятельности, формулирование стратегии на этом уровне является более широкомасштабной задачей, нежели на уровне узкоспециализированной фирмы. В таких компаниях менеджерам необходимо создать условия для мультибизнеса, многоотраслевой стратегический план действий для ряда отличных друг от друга подразделений предприятий, работающих в разных отраслях.

Большинство компаний начинают свою деятельность, как небольшие узкоспециализированные предприятия, обслуживая местный или региональный рынок. На первом этапе молодая компания старается увеличить объем продаж, повышая долю рынка и завоевывая признание покупателей. На втором этапе компания ищет возможности географического расширения, начиная с местного уровня, затем до регионального, национального и, наконец, международного уровня.

В настоящее время разработано множество направлений деятельности организации, в том числе и туристской, по достижению конкурентных преимуществ(5,107). Среди них:

* стратегия лидирующих позиций по издержкам – стремление организации к минимальным расходам при производстве и распределении туристских услуг, чтобы установить более низкие цены и расширить свою долю рынка;
* стратегия концентрации (фокусирования) – выбор ограничений по масштабам сферы деятельности организации с концентрацией ее деятельности на относительно небольшой целевой группе потребителей, части товарного ассортимента или каком-либо аспекте деятельности.
* Стратегия диверсификации (которая включает стратегию синергизма) – получение конкурентных преимуществ за счет соединения нескольких компаний с целью совместного использования ресурсов, совместного опыта, маркетинговых разработок, управленческого опыта и т.д. Данная стратегия лежит в основе создания союзов, альянсов и прочих объединений.

Концентрация в одной области (или с небольшой долей диверсификации) имеет ряд преимуществ: во-первых, исключается неопределенность в вопросе «кто мы и чем занимаемся?», во-вторых, при таких условиях проще выявить важнейшие конкурентные преимущества фирмы. «Чем успешнее деятельность предприятия в монобизнесе, тем больше возможность использования накопленного опыта и четкой оценки значительных конкурентных преимуществ, а также обеспечения лидерства в своей отрасли» (17,329)

Но также стратегия узкой специализации связана с большим риском, т.к. иногда изменения в потребностях потребителей, технологические нововведения или появление новых товаров-субститутов могут существенно подорвать позиции фирмы или просто уничтожить ее. По этой причине многие специализированные компании, когда их бизнес переживает пик развития, обращают внимание на диверсификацию.

Когда выбрана стратегия диверсификации, необходимо определить будет ли это диверсификация в не связанные между собой отрасли, в родственные сферы деятельности или же это будет комбинация обоих подходов. Данная стратегия осуществляется путем приобретения организаций, создания организаций «с нуля» или создания совместных организаций.

Стратегия международной диверсификации – еще одна разновидность возможной стратегии, которая, как правило, опирается на стратегию глобализации, т.е. продвижение на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг. «Конкуренция на международных рынках выдвигает более жесткие требования к разработке стратегий, чем на национальных рынках».(17,279) «Компания, конкурирующая только на местном рынке, не имеет возможности воспользоваться преимуществами, которые дают расположение в разных странах и координация деятельности»(17,293)

В настоящее время для международного туристского рынка характерна жесткая конкурентная борьба за клиента, рынки сбыта и сферы влияния. На российском рынке увеличивается число иностранных компаний, занимающихся туризмом. Это неизбежно приводит к тому, что большая часть прибыли от международного туризма в России достается иностранным компаниям. Российские туристские компании из-за отсутствия достаточного опыта, знаний, финансовых возможностей, поддержки со стороны государственных органов испытывают большие трудности, чтобы противостоять конкуренции со стороны давно функционирующих на международном рынке компаний, занимающихся туристской деятельностью.

Изменить неблагоприятную ситуацию можно с помощью стратегии синергизма, т.е. путем создания новых моделей организации и управления туристской индустрией, вобравших в себя последние достижения теории и практики глобального хозяйствования и управления.

Стратегия синергизма – это стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа организаций в одних руках(2). Однако И. Ансофф (2) отмечает, что главной опасностью данной стратегии является недостаток гибкости, а также возможные компромиссы и задержки в принятии решений при создании и функционировании организаций, получившихся в результате слияний.

«Глобальные туристские объединения образуются путем слияний, приобретений поглощений организаций. Во многих европейских странах (Великобритания, Германия, Испания, Франция) происходит глобальный дележ рынка путем приобретения компаний. Для индустрии туризма, как и для других отраслей, характерен выход процесса концентрации за пределы национальных границ путем создания транснациональных корпораций.

В качестве примера можно привести немецкий концерн Preussag. Немецкий концерн Preussag, владеет ведущей туристской группой TUI Group и крупнейшей британской туристской компанией Thompson Travel Group, крупнейшей французской сетью Nouvelles Frontieres. Этот концерн является бесспорным лидером в туризме, как в Германии, так и в Европе.(7), (Приложение 1)

Специалисты считают, что создание глобального объединения и управление им – сложный процесс, требующий немало времени и ресурсов. Поэтому многие компании за рубежом обращаются к другой форме организации международного сотрудничества – стратегическим альянсам (Таблица 1)

**Сравнение организационных форм деятельности туристских организаций Таблица 1 (5,115)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Глобальные объединения и стратегические альянсы | Только глобальные объединения | Только стратегические альянсы |
| 1. Возможность построения законченных технологических цепочек
 | 1. Вероятность распада и «ограбления» мелких и средних фирм более крупными, входящими в объединение
 | 1. Распределение риска, связанного с разработкой и использованием новейшей технологии
 |
| 1. Рациональная организация маркетинговых и научно-технических производств
 |  | 1. Возможность преодоления антимонопольного законодательства и препятствий по поводу национальной принадлежности
 |
| 1. Диверсификация производства для снижения риска
 |  | 1. Сохранение формальной независимости компаний, входящих в альянсы, что позволит рассчитывать на поддержку правительства и населения страны, которое всегда с большим доверием относится к деятельности национальных компаний
 |
| 1. Финансовая поддержка предприятий, ведущих разработку и освоение новой туристской продукции или выходящих на новый рынок сбыта
2. Снижение издержек производства
3. Укрепление конкурентных позиций на рынке данного вида турпродукта
4. Возможность более легкого обхода трудностей политического и административного характера
 |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Глобальные объединения и стратегические альянсы | Только глобальные объединения | Только стратегические альянсы |
| 1. Возможность построения законченных технологических цепочек
 | 1. Вероятность распада и «ограбления» мелких и средних фирм более крупными, входящими в объединение
 | 1. Распределение риска, связанного с разработкой и использованием новейшей технологии
 |
| 1. Рациональная организация маркетинговых и научно-технических производств
 |  | 1. Возможность преодоления антимонопольного законодательства и препятствий по поводу национальной принадлежности
 |
| 1. Диверсификация производства для снижения риска
 |  | 1. Сохранение формальной независимости компаний, входящих в альянсы, что позволит рассчитывать на поддержку правительства и населения страны, которое всегда с большим доверием относится к деятельности национальных компаний
 |
| 1. Финансовая поддержка предприятий, ведущих разработку и освоение новой туристской продукции или выходящих на новый рынок сбыта
2. Снижение издержек производства
3. Укрепление конкурентных позиций на рынке данного вида турпродукта
4. Возможность более легкого обхода трудностей политического и административного характера
 |  |  |

Для процессов становления новых организационных форм (глобальных объединений и стратегических альянсов) в индустрии туризма характерны следующие тенденции (5,117):

1. Проникновение предприятий транспорта в сферу деятельности туристских фирм. Так, авиакомпания Air France основала туристскую фирму SOTA, бельгийская авиакомпания Sabena организовало туристское предприятие Transair International. В России авиакомпания «Аэрофлот» создала туристскую фирму «Мир Аэрофлота».
2. Создание многопрофильных отраслевых концернов, где деятельность одних предприятий, входящих в концерн, финансируется из прибыли предприятий других отраслей этого же концерна. В туризм устремляются капиталы нефтяных компаний (например, AGIP), торговых фирм, владеющих сетями крупнейших универмагов рассылочной торговли (например, имея разветвленную сбытовую сеть, торговые фирмы Neckerman, Kaufhof, Hertie без значительных материальных затрат открывают офисы по продаже турпродукта располагая их в своих универмагах).
3. Приобретение туристскими предприятиями собственных средств размещения. Так, французская туркомпания Club Mediterranee (Club Med) имеет 172 туристских комплекса (туристские деревни), расположенные в 35 странах мира.
4. Участие в туристской индустрии финансовых структур. В Нидерландах RABO Bank занимается туристскими операциями, в России страховая группа «Спасские ворота» основала туристскую компанию «Спасские ворота-тур»
5. Наличие собственной внутрицепочной компьютерной системы бронирования, которая позволяет увеличивать загрузку гостиниц (около 33% средней ежегодной загрузки гостиниц компании Holiday обеспечивается системой Holidex)

В настоящее время экспансия глобальных компаний на отечественный рынок стала очевидным фактом, тем самым российские туристские организации должны развивать различные формы международн6ого сотрудничества, позволяющие осваивать правила глобального бизнеса, адаптироваться к требованиям международных рынков и, в конечном счете, повышать качество и конкурентоспособность туристской продукции и организации в целом. Путем активной инновационной деятельности, использования современных информационных технологий и формирования известной торговой марки организации (бренда).

Своеобразие стратегических альянсов заключается в том, они непосредственно не затрагивают отношения собственности в компаниях, поскольку сотрудничающие компании сохраняют свою автономию, а также нишу в сферах национального, регионального и локального рынков.

К видам межфирменного обмена в стратегических альянсах, активно используемым в туристском бизнесе, относятся: соглашения о франчайзинге, контракты на управление, контракты по маркетингу, совместные предприятия.

«Суть соглашения о франчайзинге состоит в том, что головная фирма заключает договор с организацией о предоставлении ей исключительного права на реализацию услуг под торговой маркой головной компании.

Контракты на управление предполагают передачу оперативного контроля над туристской организацией или какой-либо фазой ее деятельности специалистам другой компании за определенную плату. Контракты по маркетингу осуществляются по такому же принципу, только связаны со сбытом.

К стратегическим альянсам относится также создание и функционирование совместных предприятий, к которым во всех странах предусмотрен довольно либеральный режим, возможность привлечения дополнительных заемных средств и привлечение местного партнера обеспечивает некоторые льготы со стороны принимающего государства» (5,121)

 В туристском бизнесе стратегические альянсы получили наибольшее распространение у мировых гостиничных цепей (таблица 2)(1) Необходимо отметить, что процесс образования гостиничных цепей охватывает все новые страны: Мальту, Новую Зеландию, Шотландию, Египет.

**Таблица 2 (1)**

**Десять самых крупных гостиничных цепей в мире в 1999 и 2000 гг.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рейтинг цепи | Название цепи | Число стран, в которых имелись отели-цепи в 2000г. | Число отелей | Число номеров, тыс. | Изменение числа номеров в 2000г. по сравнению с числом номеров 1999г., % |
| 1999 | 2000 | 1999 | 2000 |
| 12345678910 | Cendant Corp.Bass Hotels&ResortsMarriottInternationalAccorChoice Hotels Corp.Hilton Hotels Corp.Best Western InternationalStarwood Hotels&Resorts WorldwideCarlson Hospitality WorldwideHyatt Hotels/Hyatt International | 241006081415980806338 | 6315288618803234424817004037716616195 | 6455309620993488439218954065738716201 | 542,6471,7355,9354,7338,3290,0313,3217,7114,285,7 | 541,3490,5390,5389,4350,4317,8307,7227,0129,286,7 | 99,8104,0109,7109,8103,6109,698,2104,3113,1101,2 |
| Итого |  | 25827 | 27145 | 3084,1 | 3230,5 | 104,8 |

Гостиничные цепи объединяют не только отели, являющиеся собственностью той или иной цепи, но и входящие в них на условиях франшизы. В настоящее время примерно 80% отелей входят в цепи на правах франчайзинга (Таблица 3)(1)

**Таблица 3(1)**

**Объединение гостиниц на условиях франчайзинга в 2000г.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Название цепи | Общее число отелей цепи  | Число отелей, входящих в состав в цепь на условиях франчайзинга | Доля отелей на франчайзинге от общего числа,% |
| Cendant Corp.Choice Hotels Corp.Bass Hotels&ResortsHilton Hotels Corp.Marriott InternationalCarlson Hospitality WorldwideAccorU.S. Franchise SystemsSociete du LouvreStarwood Hotels&Resorts Worldwide | 645543923096189520997163488505868738 | 64554392264414921168682672505328313 | 100,0100,085,478,755,695,319,3100,037,842,4 |

Широкое развитие франчайзинг получил также у туристских фирм: американская сеть туроператоров Carlson Wagonlit (объединяет около 3,5 тыс. компаний); Thomas Cook, TUI, Neckerman. В России франчайзинг развивается относительно медленными темпами. В последние годы на российском рынке появилось несколько десятков зарубежных компаний и всего несколько отечественных, работающих по этой схеме. Большинство из них в Москве.

По мнению специалистов(14), «причины неразвитости российского рынка франчайзинга и слабых темпов его развития кроются в отсутствии у широких предпринимательских кругов серьезных знаний о подобных технологиях работы и в своеобразии российского законодательства, которое не только не стимулирует развитие франчайзинга, но в некоторых аспектах даже препятствует его развитию»(5,125)

В России стратегические альянсы между крупными туроператорскими фирмами себя не оправдали. Эти объединения оказались просто поглощениями (например, ВАО «Интурист» поглотило «Бегемота»). Однако на современном этапе процесс создания стратегических союзов характерен для турагентств («Метрополь-Экспресс», «Магазин горящих путевок»). Отдельные туристские агентства реальную силу представлять не могут, поэтому они вступают в различные альянсы (в большинстве случаев это франчайзинговые договоры).

« В перспективе число туристских компаний, выполняющих агентские функции, будет увеличиваться (этому будет способствовать отдельное лицензирование турагентов и туроператоров), что приведет к обострению конкуренции между ними. Это можно будет преодолеть путем консолидации отечественных туристских фирм, создания объединений и консорциумов»(9)

Использование франчайзинга имеет отрицательные стороны (Таблица 4)

**Таблица 4 (14)**

**Возможные недостатки в деятельности организаций при работе в условиях франчайзинга**

|  |  |
| --- | --- |
| Недостатки для франчайзодателя | Недостатки для франчайзополучатель |
| 1. Франчайзинговый договор не предусматривает возможность расторгнуть контракт с франчайзополучателем, сто осложняет вывод из франчайзополучателя, который не выполняет обязательства бизнеса | 1. Франчайзополучатель должен соблюдать правила франчайзинговой системы, которые сформулированы во франчайзинговым договором |
| 2. Сложность контроля за франчайзополучателем, который не является работником франчайзодателя, поэтому могут возникать трудности при контроле сделок | 2. В дополнение к франяайзингому договору франяайзодатель должен следовать специальным правилам, относящимся к ежедневным операциям в бизнесе и использованию товарного знака франшизы  |
| 3. Влияние плохо работающих франчайзинговых организаций на работе всей франчайзинговой системы | 3. Франчайзополучатели не могут конкурировать друг с другом , несмотря на то, что франчайзополучатели предоставляют на рынок одинаковые продукты или услуги |
| 4. Франчайзодатель может скрыть информацию об общей сумме продаж и предоставить неполный отчет | 4. Недостаточно полная поддержка сос стороны франчайзодателя может подорвать бизнес франчайзополучателя |
| 5. Разглашение коммерческих секретов франчайзодателя, хотя франчайзинговый договор запрещает франчайзополучателю разглашать подобную информацию | 5. Важность стабильного финансового положения франчайзодателя. Может возникнуть ситуация, что франчайзодатель объявит банкротстве, тогда возникнет проблема продажи франшизы или ее аннулирования |
| 6. После расторжения договора с франчайзодателем франчайзополучатель может стать конкурентом |  |

В России также получила широкое распростратение практика создания совместных предприятий (гостиницы «Рэдиссон Славянская», «Балчуг кемпински», «Марко Поло Пресня», «Метрополь», «Новотель Шереметьево», «Шератон палас»). В этом случае цепь становится инвестором проекта, привнося в него свой капитал, ноу-хау и участвуя в прибыли отеля.

Однако независимые гостиницы по прежнему составляют немалый сегмент рынка гостиничных организаций как в России, так и во всем мире. Независимые гостиницы используют специфические особенности своего месторасположения, создают уникальность сервиса, интерьера и управления. Но они почти не имеют права на ошибку. Поэтому с целью обеспечения своей конкурентоспособности они создают консорциумы с целью проведения совместного маркетинга для увеличения доходности, а также снижение издержек при совместных централизованных закупках, проведение совместного отбора кадров их тренинг. С этой целью ряд российских гостиниц входит в международные консорциумы – Art Hotel в консорциум Best Western Hotels; «Аэростар» - в консорциум Supranational Hotels.

Объединение туристских организаций может принимать вид ассоциации, объединяющей организации, отвечающие определенным требованиям. Например, только завтрак в ресторанах гостиниц, являющихся членами ассоциации The Leading Hotels of the World, оценивается по 117 параметрам.(6)

Оплата услуг ассоциации складывается из ежегодного членского взноса. The Leading Hotels of the World объединяют 380 отелей в 75 странах мира, членский взнос составляет в среднем 25055 тыс. долл. в год. Ее членами являются четыре российских отеля: «Националь», «Балчуг Кемпински», «Астория», «Гранд Европа».

Несмотря на явные преимущества функционирования сетевых организаций, в России до сих пор нет ни одной национальной гостиничной цепи. Объединения, существующие в настоящее время, - ГАО «Москва» и Best Eastern Hotels (BEH), правильнее было бы назвать консорциумами или добровольными гостиничными цепями.

Таким образом, рассредоточение хозяйственной деятельности является более выгодным, чем ее концентрация. Глобальная стратегия дает возможность фирме получить существенное конкурентное преимущество, размещая свою деятельность в наиболее привлекательных странах и координируя свои стратегические действия во всем мире.

**3.Особенности туризма как объекта управления**.

Жесткая конкурентная борьба между организациями индустрии туризма приводит к появлению новых моделей организации и управления туристской деятельностью компаний, учитывающих процессы глобализации и интеграции бизнеса, что связано со стремлением получения преимуществ в проведении маркетинговых исследований, снабжении, производстве, продвижении, распределении и сбыте услуг, в повышении профессионализма персонала, в уменьшении различных рисков. Глубокие и противоречивые перемены в организации управления сферы туристских услуг определили новый характер управленческих отношений.

Первая особенность туризма заключается в «большой глубине его проникновения(туризм как явление существует везде, где живет человек) и сложности взаимосвязей между его составными элементами»(12,84). Большая часть туристских предприятий – небольших размеров, обычно крупные туристские предприятия создаются только в густонаселенных районах. В туристской индустрии много туристских предприятий и организаций, которые должны вписываться в единую региональную систему управления, если ими преследуется цель обеспечения длительной дееспособности и конкурентоспособности на рынке. Вследствие этого, на туристскую организацию ложится двойная ответственность.

Прежде всего, организация несет ответственность за результаты своей деятельности, выполняет функцию координирующего органа в туристском предложении региона и несет ответственность за туристскую деятельность всего региона, В таких условиях с помощью менеджмента должна разрабатываться стратегия развития, как всего региона, так и отдельной туристской организации.

Вторая и третья особенности тесно связаны с первой, т.к. подчиняются региональной системе управления.

Так одну из них можно представить в виде «неясных и трудноизмеримых целей», а другая связана с «ограниченным влиянием на регион»(12,85).

Туристская организация является нерентабельной, т.к. не может ориентироваться на получение прибыли, даже получая прибыль в течение долгого времени, она не может ее использовать, поскольку прибыль принадлежит региону. Эффективность такой организации определяется тем, способна ли она в должной мере произвести для своих членов и для всего региона необходимые услуги. Здесь важна «постоянная позитивная коммуникативность внутри организации»,т.к. отдельные услуги для членов организации не ощущаются ими объективно.(12,85)

Туристская организация занимается государственными вопросами, в результате, ограничивается предпринимательская свобода ее действий. В этом случае, форма частного туристского предприятия имеет прерогативу.

На уровне региона менеджмент в туризме оказывает незначительное влияние, т.к. отдельные производители услуг являются самостоятельными и независимыми предприятиями.

Только благодаря хорошо налаженной коммуникации и углубленной мотивации на основе доверия туристская организация может косвенным образом воздействовать на отдельные предприятия.

Следующая особенность туризма заключается «в сильном влиянии со стороны заинтересованной клиентуры»(12,86)

«Туристский пакет создается усилиями многих организаций, каждая из которых имеет собственные методы работы, специфические потребности и различные коммерческие цели. Достижение успеха на рынке возможно лишь в том случае, если все участники туристского обслуживания выработают общие цели и будут придерживаться их».(5,77)

Важно создание, поддержание и дальнейшее формирование положительного образа, помогающего воздействовать на ожидания потребителей и мотивировать их к путешествию.

Необходимо учесть такую особенность, как комплексность туристских услуг. Туристская услуга – совокупность целенаправленных действий в сфере обслуживания, которые ориентированы на обеспечение и удовлетворение потребностей туриста или экскурсанта, отвечающим целям туризма, характеру и направленности туристской услуги, тура, туристского продукта, не противоречащие общечеловеческим принципам морали и доброго порядка(3,108).

В настоящее время происходят глобализационные и интеграционные процессы в управлении организациями индустрии туризма. Отдельные предприятия туристского бизнеса формируются в стратегические альянсы (гостиничная цепь Marriott International), франчайзинг (американская сеть туроператоров Carlson Wagonlit (объединяет около 3,5 тыс. компаний)) и т.д.

Другие особенности: «специфика туристского продукта, его неотделимость от источника формирования, внешние эффекты туристского продукта».(12, 86-87)

Товар в материальном виде существует независимо от его производителя, туристская услуга (а это тоже товар) неотделима от источника ее создания. Если, например, потребитель туристского продукта в апреле заказал тур на июнь, а в мае туристская фирма прекратила свое существование, то эта услуга потребителю не будет оказана в силу отсутствия ее источника.

 «Значительное влияние на качество туристской услуги оказывают внешние факторы, имеющие форс-мажорный характер, т.е. не зависящие от воли и действий продавца и покупателя: погода, природные условия, политика, международные события»(5,77)

Туризм оказывает большое влияние на такие сферы, как экономика, экология, политика, которые, в свою очередь, воздействуют на туризм.

«Специфика туристского спроса – еще одна особенность туризма. Спрос на туристские услуги неоднороден в силу трех основных причин:1)неосязаемость и несохраняемость турпродукта, 2)разнообразие потребителей туруслуг, 3)высокая значимость общественных факторов»(12,88) и 4)изменчивость.(Приложение 1)

Разнообразие потребителей туруслуг объясняется тем, что существуют различные категории туристов, отличающиеся целью поездки, своими требованиями к туристским услугам, а также ценой, которую они готовы и в состоянии заплатить.

На туристский спрос влияют такие факторы, как доход, структура семьи, возраст ее членов, их образование и профессия.

Высока значимость «общественных факторов: экономической ситуации в стране, экологии и социальных факторов. Наряду со структурой семьи, для туризма представляют важность три социальных параметра: условия жизни и труда, уровень образования, наличие свободного времени.

**§4. Стратегические цели.**

Установление целей является решающим моментом стратегического управления, т.к. компании, которые вырабатывают цели на всех уровнях управления и прикладывают все усилия для их достижения, могут добиться высокой конкурентоспособности и занять ведущее место на рынке.

Только после формулировки миссии организации, можно приступить к определению долгосрочных (3-5 лет) и краткосрочных (1-2 года) целей. В зависимости от значимости целей они подразделяются на генеральную (главную) и цели, обеспечивающие достижение главной цели. Дальнейшее деление может быть продолжено до уровня задач. Как правило, они объединяются в иерархическую модель, называемую «деревом целей». Главная цель предприятия, для реализации которой разрабатывается стратегия, тесно связана с миссией и выражает «ведущий приоритет в системе взаимосвязанных и последовательно реализуемых целей предприятия»(11, 30)

«Генеральная цель группы гостиничного бизнеса LHW – «Поддерживать высочайшие стандарты гостиничного дела и удовлетворять самые требовательные вкусы», а авиакомпании – «Достигнуть самых высоких показателей в работе за время существования компании, увеличив в будущем году перевозку пассажиров и грузов, удержав лидирующие позиции на российском рынке авиаперевозок»(11,31).

Генеральная цель достигается путем реализации подцелей и задач. В процессе постановки целей для всех уровней управления необходимо учитывать, что они должны быть четко сформулированы, измеримы, достижимы и определены во времени, поэтому при их формировании следует избегать общих фраз типа «увеличение оборота», «повышение эффективности» и т.п. Важно отметить, что «каждой компании необходимо вырабатывать как стратегические, так и финансовые цели»(17,61)

«Например, для LHW генеральная цель может быть достигнута с помощью следующих подцелей и задач:

Укрепить лидирующие позиции на рынке.

* Привлечь новых членов,
* Привлечь новых поставщиков,
* Усилить стимулирование продаж, в том числе с помощью рекламной компании.

Увеличить прибыль на …%.

* Снизить затраты на …%,
* Улучшить систему контроля качества.
* Добиться скидок от поставщиков.»(11,31)

Финансовым и стратегическим целям принадлежит наивысший приоритет, и стратегические решения во многом зависят от финансовых целей. Но иногда возникает ситуация, когда нужно выбрать как действовать: повышать ли краткосрочные финансовые показатели или принимать меры, направленные на долгосрочную перспективу и освоение новых рынков. Если компания добилась хороших финансовых результатов, то необходимо направить все усилия на упрочнение конкурентных позиций фирмы в долгосрочной перспективе. И те компании, которые пойдут на более низкие цены и прибыли в долгосрочной перспективе ради ежегодного увеличения доли рынка, могут со временем занять лидирующие позиции.

Стратегические цели важны еще по одной причине – они описывают стратегическое намерение фирмы занять определенное место в бизнесе. Стратегическим намерением крупной компании может быть завоевание лидирующих позиций в отрасли на национальном и мировом уровне. Стратегическим намерением небольшой компании может быть достижение доминирования на определенном рыночном сегменте.

Концепция стратегического намерения рассчитана на долгосрочную перспективу и те компании, чьи стратегические цели намного превышают текущие возможности, потенциально являются более серьезными конкурентами, чем компании со скромными стратегическими намерениями.

Как уже отмечалось постановка и реализация целей должна проходить на всех уровнях управления. Процесс постановки целей становиться завершенным только тогда, когда этот процесс направлен на то, чтобы вся организация шла по намеченному пути, и чтобы каждый ее работник знал, что ему нужно выполнить. Этот процесс проходит сверху вниз, на высшем уровне формулируются цели и задачи, более низкие уровни управления и их руководители несут ответственность за их выполнение. Такой подход также обеспечивает в значительной степени объединение и сплочение организации при определении целей и разработке стратегии. В общем сначала должны быть установлены цели для и стратегия для всей организации, затем из общей стратегии выделяются цели и стратегия для более низких уровней.

На разработку стратегических целей и планов оказывает влияние ряд факторов, среди которых: «общие перспективы развития отрасли; конкуренция; культура и структура организации; отношения между высшим руководством и руководителями по уровням управления; конкурентный потенциал организации; история организации.

**§5. Разработка стратегии**

Организациям необходимы стратегии, чтобы видеть путь достижения своих целей и выполнения миссии. В общем смысле стратегия – это средство для достижения желаемых результатов. Общая стратегия компании исходит изначально из модели поведения фирмы и предложенных менеджерами новых идей.

Стратегия организации постоянно развивается, поэтому она всегда направлена на действие, и процесс совершенствования стратегии бесконечен. Поэтому стратегия должна содержать в себе не только запланированную и продуманную линию поведения, но и быть способной реагировать на все новое.

Разработка стратегии в крупной диверсифицированной компании осуществляется на четырех различных организационных уровнях и отличается от узкопрофильной лишь отсутствием высшего корпоративного уровня. Это происходит до тех пор, пока компания не предпринимает попытки расширения своей деятельности через освоение других сфер.

1. Корпоративная стратегия (общая для всего предприятия и сфер ее деятельности).
2. Деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании).
3. Функциональная стратегия (стратегии функциональных систем управления предприятия: стратегия маркетинга, финансовая, НИОКР, производства, управления персоналом)
4. Операционная стратегия или «стратегия линейных отделений, подразделений и других организационных единиц, занятых конкретным бизнесом» (11,83)

Примеры организаций и их действия и мероприятия, характерные для каждого уровня стратегии, приведены в Приложении 1.

Все стратегии, реализуемые на предприятии, должны быть согласованы между собой, а также с глобальной целью (миссией) предприятия, перспективным состоянием внешней среды, конкурентным статусом предприятия.

Среди корпоративных стратегий, рассматриваемых на уровне высшего руководства туркомпании, могут быть применены следующие:

* Стратегия диверсификации (связанной и несвязанной, международной);
* Стратегия откачки капитала и ликвидации;
* Стратегия изменения курса и реструктуризации.

Стратегия диверсификации предполагает включение в портфель организации новых сфер бизнеса путем приобретения организаций, создания новых организаций «с нуля» или путем создания совместных организаций.

Проблема диверсификации – определение сферы деятельности, в каких отраслях будет действовать организация. Следствием могут быть синергические эффекты, приводящие к росту эффективности системы за счет взаимодействия подсистем и сегментов, а также снижение интегральных издержек, в связи с многофункциональным использованием ресурсов.

Стратегия диверсификации может быть двух видов: связанная и несвязанная. Связанно диверсифицированные организации называют концернами. Объединения образуются путем слияний, приобретений и поглощений туристских организаций. Например, третья по величине немецкая компания Rewe Touristic в течение 2000г. Расширила свое присутствие на внутреннем рынке Германии путем приобретения компаний DER, LTU (включая 40% акций авиакомпании LTU)(7)

Другой вид стратегии – несвязанная диверсификация*, организации* ее осуществляющие называются конгломератами. Сферы бизнеса, находящиеся в их портфеле, имеют между собой слабые стратегические соответствия среди родственных хозяйственных подразделений. Но различные отрасли могут одновременно находиться в разных фазах отраслевых жизненных циклов, тем самым спады в одних компенсируются подъемами в других.

Стратегия международной диверсификации, как правило, опирается на стратегию глобализации, т.е. продвижение на всех рынках исключительно стандартизированных товаров и услуг (например, франчайзинговая схема).

Стратегия откачки капитала – реакция на изменение во внешней среде или внутренние перемены. Если ранее привлекательная сфера бизнеса перестает приносить требуемую прибыль, то единственным правильным решением становиться прекращение ее деятельности в рамках портфеля. Тогда возможны три альтернативы: продать наиболее непривлекательную организацию, ликвидировать или дождаться банкротства, которое может создать негативное впечатление обо всех сферах бизнеса организации.

Стратегия реструктуризации предполагает осуществление радикальных изменений в портфеле, т.е. устранение из него одних сфер и включение других посредством покупки, продажи сфер бизнеса и вхождения в новые отрасли. Применяется в случае, если у корпорации отсутствуют хорошие долгосрочные перспективы из-за неконкурентоспособных сфер бизнеса, или принимается решение о изменении направления деятельности организации. И в зависимости от причин имеют место различные подходы. Например, ограничение инвестирования в слабые отрасли и направление на развитие более благополучных, введение режима экономии во всех отраслях, или путем продажи неприбыльных сфер и приобретение новых, более привлекательных, также смена менеджеров корпоративного уровня и проведение мероприятий по повышению прибыльности во всех сферах. «Некоторые владельцы предпочитают не реинвестировать прибыль, лишая себя возможности поддерживать предприятие в надлежащем состоянии. В этом случае страдают внешний вид предприятия и конечный продукт – сервис. Это вызывает у потребителя негативное отношение к данному предприятию, что снижает будущие доходы и прибыль.» (4,59)

В предприятиях индустрии гостеприимства необходимо учитывать еще одну стратегию – стратегия обслуживания. «Хорошая стратегия обслуживания – это план действий, который отвечает на вопрос: «Как мы собираемся конкурировать на соответствующем рыночном пространстве?»(4,314) Стратегия обслуживания формируется на уровне корпоративной стратегии и определения сфер бизнеса.

«Стратегия обслуживания – это тот «маяк», который направляет прибыльный бизнес в фарватере нужд клиентов…это спинной хребет корпоративной культуры.

Организации индустрии гостеприимства должны создать свои стратегии обслуживания для того, чтобы соответствовать специфическим потребностям рынка, в котором они выбрали для себя определенный сегмент » (4,314). Например, «Магазин горящих путевок» - специализированный вид деятельности.

«Термином «деловая стратегия» обозначают план управления, направленный на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Деловая стратегия нацелена на установление и укрепление долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на рынке» (17,78)

Чтобы достигнуть намеченных целей, организация должна быстро реагировать на изменения во внешней среде и в социально-экономической сфере, решать конкретные стратегические проблемы, актуальные на данный момент, а также разрабатывать конкурентные меры и действия, чтобы достичь преимущества в осваиваемой отрасли, и анализировать и объединять предложения функциональных отделов, тогда деловая стратегия будет сильной. Например, актуальное предложение организации «Магазин горящих путевок» - продажа туров в кредит.

Разработка деловой стратегии, дающей конкурентное преимущество, связана с тремя аспектами: 1) выбор такой сферы, где фирма будет иметь наибольшие шансы выиграть, 2) разработка инновационных решений для привлечения потребителей, 3) «нейтрализация конкурентных мер противников»(17,80)

Стратегия конкуренции бывает, как правило, наступательной и оборонительной. «В зависимости от изменений конкурентных преимуществ поведение фирмы может быть либо упреждающим, либо реагирующим. Совокупность мероприятий по удержанию и приобретению конкурентных преимуществ упреждающего характера относят к категориям наступательных стратегий. Оборонительными стратегиями называют мероприятия, носящие характер реакции» (м,102) (Пример наступательной стратегии – Приложение1).

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы для достижения конкурентных преимуществ, например развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Сюда относятся научные разработки, совершенство технологического процесса, продажи и распределение, обслуживание покупателей и все другие сферы, связанные с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания.

Ответственность за деловую стратегию несет менеджер, отвечающий за то или иное направление.

«Функциональная стратегия относится к плану 4управления текущей и основной деятельностью подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, обслуживание клиентов, распределение, финансы, кадры и т.д.) Корпорации необходимо иметь столько функциональных стратегий, сколько у нее основных направлений деятельности» (17,82)

Ее роль заключается в поддержке общей деловой стратегии и достижение производственных целей и миссии организации.

Ответственность за ее формирование возлагается на руководителей подразделений, которые работают в тесном контакте со своими заместителями.

Реализация стратегий должна проходить взаимосвязано с другими функциональными направлениями предприятия, т.е. маркетинговая стратегия, производственная стратегия, финансовая и стратегия работы с персоналом должны быть взаимоувязаны, иначе невозможно будет достичь общих желаемых результатов.

 Примеры действий и организаций в Приложении 1.

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в управлении ключевыми организационным звеньями (например, такими отдельными предприятиями, как турагентство, страховая компания, транспортная компания, рестораны и кафе и др.).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес – план работы компании. Так провал одного направления в туризме (например, направление Испания стало менее выгодно в связи с террористическими актами) может снизить показатели всей компании по продажам и получению прибыли.

Менеджеры среднего звена – составная часть команды по разработке стратегии корпорации. Поэтому многие производственные звенья имеют стратегически важные для всей корпорации задачи и необходимо иметь стратегические планы на местах, чтобы достичь цели всей компании.

В условиях развитого рынка и сильной конкуренции успеха добиваются лишь те компании, которые способны создать и проводить стратегии разных уровней для реализации долгосрочных целей и достижения желаемых результатов.

**§6. Реализация стратегий**

Наиболее сложным этапом стратегического управления является внедрение новой выбранной стратегии в действующую организацию.

Для того, чтобы выбранная стратегия способствовала реальному повышению эффективности фирмы, необходимо наличие пяти взаимосвязанных составляющих:

* Стратега-лидера;
* Адекватной структуры организации;
* Корпоративной культуры;
* Принципов и инструментов стратегического управления;
* Системы отбора и обучения персонала, мотивация, поощрения, работа с каждым.

Процесс реализации стратегии проходит главным образом через управление людьми и деловыми процессами, проверяет способность менеджера проводить организационные изменения, разрабатывать и контролировать деловые процессы, мотивировать людей и достигать поставленных целей.

В зависимости от сложности проводимых согласований и организационных изменений процесс реализации стратегии может занять от нескольких месяцев до нескольких лет.

Все изменения, проводимые в организации, осуществляются на плановой основе. План реализации стратегии предусматривает: определение состава мероприятий, очередности и сроков их осуществления, наличие ресурсов, ответственных исполнителей с указанием их прав и полномочий, а также контролируемых показателей и форм контроля.

Одним из факторов, способствующих успешной реализации стратегии, является коммуникация, чтобы все независимо от занимаемой должности почувствовали свою ответственность за осуществление стратегии и достижение поставленных целей.

Стратегия – это план распределения ресурсов ограниченных ресурсов фирмы в выбранных направлениях. Ресурсы организации должны быть распределены таким образом, чтобы обеспечить подразделения людьми и текущими бюджетами, необходимыми для эффективного исполнения их стратегической роли.

Очевидно, что своевременная концентрация материальных и людских ресурсов, а также выбор приоритетных направлений играет определяющую роль для развития компании и еще важнее для ее дальнейшего роста.

«Обычно ресурсы небольшого туристского агентства такие: персонал турфирмы, качество управления предприятием, имидж фирмы, ее известность, опыт проведения научно – исследовательских работ, месторасположение агентства, финансовые ресурсы, наконец, время, агентские и партнерские соглашения» (12,93)

Для небольших турфирм, как правило, характерна функциональная организационная структура, для более крупных – линейно – функциональная (11,139)

Линейно – функциональная структура наиболее пригодна для организаций, действующих в одной сфере бизнеса. При такой системе управления достигается высокое качество управления организациями в относительно стабильных (рутинных) сферах бизнеса. Недостатками функциональной структуры является сложность координации различных функциональных подразделений, а также возможность возникновения конкуренции и конфликтов между функциональными подразделениями. Данной структуре свойственна узкофункциональная недальновидность, что препятствует инновационной деятельности.

Крупными компаниями, ведущими дела в удаленных друг от друга регионах и вынужденными приспосабливаться к специфике конкретных территорий, может использоваться региональная организационная структура. Ее достоинством является возможность быстрой адаптации корпоративной стратегии к условиям отдельных географических районов и хорошая координация внутри региональных подразделений. Но в такой структуре сложно сохранить имидж организации, когда территориальные руководители имеют излишнюю свободу в формировании стратегии, также возможна дублированная работа при недостаточной координации.

 « Механизм реализации стратегии должен учитывать не только действующую структуру управления, но и ситуации, в которых оно будет осуществляться при внедрении новой стратегии.

Различают три типа ситуаций в управлении:

1. управление в условиях относительно спокойной и стабильной внешней и внутренней среды;
2. управление в условиях динамичной внешней среды;
3. управление в условиях кризисной ситуации.» (11,143)

Разновидностями управления в условиях первого типа являются управление на основе контроля, управление по промежуточным результатам (например, применение бюрократических организационных структур, наличие правил, стандартов их выполнения, жестких мер контроля)

В условиях второго типа разновидностями управления выступают управление по целям (результатам), управление проектами, управление на основе предвидения изменений (децентрализация работ, демократический стиль управления, ориентированный на возможно полное раскрытие интеллектуального потенциала работников).

К разновидностям управления в условиях третьего типа относятся управление по слабым сигналам, управление в условиях неожиданных событий (создание на время кризисных ситуаций сетей оперативных групп проведение их тренировок, перераспределение функциональных обязанностей высшего менеджмента).

Очевидно, что эффективность стратегии, способов и методов их разработки и обоснования, а также условия их реализации будут определяться типом выбранной системы управления.

Для эффективной реализации стратегии важна культура и философия организации, с помощью которой руководство формирует и поддерживает ценности и моральный дух компании, лежащий в основе ее успеха.

Корпоративная культура определяется стилем отношений между сотрудниками, в частности, между подчиненными, в значительной степени формирующим моральную атмосферу, стилем принятия решений и управления проблемами, а также этическими стандартами.

Например, в туристской фирме «ЕΛΛΗΝΙΚΑ ΛΟΥΛΟΥΔΘΙ»(«Греческий цветок») сотрудники обязаны знать несколько иностранных языков, но в рабочее время обязательным условием является общение между собой только на греческом языке.

Культуру организации в значительной степени формируют этические стандарты, основной функцией которых является разграничение «допустимого» и «недозволенного» с моральной точки зрения, а также постулаты веры. Постулаты веры определяют первостепенность требований потребителей и качества их обслуживания, отношение к качеству товаров, отношение к инновациям, обязанности руководства организации по отношению к сотрудникам.

Изменения в сфере культуры не могут происходить быстро, поэтому ее инерционность должна быть учтена при составлении излишне оптимистичных планов. В относительно крупных организациях достаточно радикальные преобразования в культуре требуют не менее 3-5 лет.

Корме того следует учитывать, что в любом процессе изменения существует четыре этапа. Первый этап – «разморозка», т.е. создание у субъектов чувства неудовлетворенности, что будет способствовать появлению мотивации к изменениям. Второй этап – подготовка к изменениям, третий – собственно изменения, обязательно при участии в процессе субъектов изменения. Четвертый этап – «заморозка», на котором создаются условия для закрепления осуществляемых изменений.

Таким образом, оценивая эффективность деятельности тур организации различного уровня, необходимо, прежде всего, исходить из их стратегических позиций и установок, умения предвидеть обстановку и гибко приспосабливаться к ней, удовлетворяя не только требованиям потребителей, но и персонала, работающего в организации и реализующего избранную менеджерами стратегию.

**§7. Перспективы и современные методы управления стратегическим развитием гостинично-туристского комплекса.**

В настоящее время в России начинает складываться мощнейшая сеть новых организаций, предоставляющих туристские услуги, работающие в условиях конкурентной борьбы за клиента, во многом определяющие стратегию развития всей отрасли. Особенно острыми проблемами стратегического развития у российских организаций гостинично-туристского комплекса (ГТК) является отсутствие современной материально-технической базы, низкий профессионализм персонала и отсутствие законодательно проработанной государственной политики поддержки индустрии туризма.

Будущий успех индустрии туризма зависит от способности:

* Реорганизовать работу с персоналом и подачу информации о работе в индустрии таким образом, чтобы привлечь как инвесторов, так и потенциальных служащих;
* Улучшить общий рабочий климат посредством корректно организованного менеджмента и умелого руководства;
* Развивать базис знаний, на котором основывается деятельность индустрии для того, чтобы соответствовать уровню требований XXIв., кроме того, важно быть уверенным, что приобретенные наверху знания успешно донесены до тех, кто в них нуждается.

 Индустрия туризма должна делать особый акцент на положительных факторах, таких, как качественный менеджмент. В индустрии наблюдается новая управленческая парадигма, где преобладает корректная иерархия с возможностью свободного принятия решений со стороны персонала и менее формального отношения. Мировой опыт показывает, что организации ГТК получают прибыль от быстрого перехода к такому типу менеджмента, который предоставляет персоналу широкий круг полномочий и который предусматривает «обратную связь» с сотрудниками.

В индустрии туризма жесткую конкурентную борьбу выдерживают только те туристские организации, которые могут предложить своим клиентам высококачественное обслуживание, а это невозможно без профессиональной подготовки персонала.

В перспективе в индустрии туризма будет происходить переориентация управления по пути эффективности использования персонал. Поэтому наиболее передовые туристские организации в мире уже в настоящее время признают, что для того, чтобы стать клиентоориентированными, необходимо особое внимание уделять профессиональному развитию сотрудников.

Дальнейшее развитие туризма невозможно без активного продвижения национального российского туристского продукта на международном рынке, без формирования за рубежом образа России как страны, благоприятной для туризма. На мировом рынке почти отсутствуют реклама о неповторимости большинства регионов России и продуманные туристские предложения (каталоги) по темам, маршрутам, размещению и т.д., дифференцированные по уровню доходов и различным социальным группам населения. На государственном уровне не организовано ни финансирование, ни новая система продвижения национального туристского продукта через зарубежные представительства по туризму (во Франции на рекламную деятельность выделяется около 57 млн. долл., в Австралии – 65 млн. долл. (15)).

Большинство проблем туристского рынка обусловлено отсутствием культуры корпоративных отношений между турфирмами, использованием недобросовестных приемов в конкретной борьбе (Приложение 3) (16)

На основных направлениях массового туризма (Испания, Турция, ОАЭ, Египет и др.) рынок уже практически уже сформирован и поделен. Поэтому туроператор, пытающийся выйти на освоенный рынок, должен привлекать серьезные инвестиции, причем данный проект является рискованным, т.к. конкуренция будет жесточайшей (например, попытки «Натали турс» выйти на кипрский рынок, а «TEZ tour» - на египетский, через демпинг и использование отлаженных технологий).

 В перспективе конкурентные преимущества будут обеспечены только тем организациям индустрии туризма, которые будут способны на равных бороться за потребителя с иностранными компаниями как на внутреннем, так и на внешнем рынке.

Все разнообразие реализуемых стратегий развития отечественных организаций ГТК обусловлено происходящими изменениями, как во внутренней, так и во внешней среде. В зависимости от приоритетности выделяемых целей развития их можно классифицировать по четырем крупным блокам:

1. Технологическое развитие;
2. Структурные преобразования;
3. Управленческие изменения;
4. Управление персоналом («человеческими ресурсами»).

Целью технологических методов является улучшение качества или увеличение количества выпускаемой турпродукции. Эти методы относят к производственным процессам организации ГТК, перед предварительной диагностикой. «Среди них выделяют проектирование работ, выполняемых персоналом, который для этого использует методы конструирования (Job Engineering), ротации (Job Rotation), расширение фронта работы (Job Enlargement), обогащения (Job Enrichment) и изменение взаимодействия с другими работами (Changing job relationships)»(12, 71). Главные методы конструирования (проектирования) работ включают определение специфических требований к работе, проектирование методов выполнения работ и рабочего процесса.

Методы ротации в основном используются для увеличения разнообразия в работе, сокращения утомляемости от ее однообразия, расширения квалификационной характеристики персонала путем добавления новых заданий однородного типа. В практике российских организаций ГТК недостаточно распространены методы обогащения содержания работ путем передачи персоналу организации ГТК ответственности за обучение и консультирование менее опытных работниковё предоставление ему большей свободы планирования своего рабочего времени.

Структурные методы, используемые в организациях ГТК, направлены прежде всего на создание новых ролей, структурных звеньев или новых взаимоотношений. «Изменение структуры отражается на таких параметрах как сложность (complexity), формализация (аormalization), централизация (centralization) и координация (coordination)».(12, 72)

Сложность организационной структуры находит отражение в числе отделов, различных групп, высококвалифицированных специалистов и административных уровней. Изменение организационной сложности это общепринятый метод изменения способности к инновациям, т.е. чем более сложная, гибкая и современная структура управления организации ГТК, тем более гибкой, адаптивной и инновационной она может быть.

Формализация определяется степенью управления поведением людей с помощью правил и регулирования. Сокращение формализации обеспечивает более высокую адаптивность в изменениям.

Централизация – это степень привлечения членов организации ГТК к принятию решений. Децентрализованной принятие решений оказывает положительное влияние на инновации, адаптивность, т.к. увеличивает общее количество информации.

Координация – процесс интеграции разделенных ресурсов и действий в единое целое.

Механизмы структуризации: специально спроектированные рабочие группы и отдельные организационные единицы.

В США имеется три метода использования специальных рабочих групп: группа решения проблем (problem solving group) (6-8 чел. из донного отдела) специально создается для идентификации, анализа проблем и последующей разработки рекомендаций и планов решения.

Особенно сложно управление такими группами. Многие зарубежные организации ГТК, среди которых лидеры гостиничного бизнеса – мировые гостиничные цепи Marriott, Holiday Inn создали специально управляющие комитеты, которые с уровня организации ГТК в целом координируют работу групп – обучение, выбор лидера, методы и процедуры стимулирования.

Отдельные звенья создаются специально для того, чтобы разрабатывать новые идеи и предложения.

К управленческим методам и управлению человеческими ресурсами относят те методы, которые позволяют производить изменения непосредственно через людей, работающих в организациях ГТК. Это достигается за счет трех направлений:

* Мотивация (стимулирование) деятельности персонала;
* Повышение вовлеченности персонала в принятие управленческих решений;
* Организация партнерских отношений.

Особое значение при этом имеют методы образования и обучения.

«Методы стратегического развития малых, средних и крупных отечественных организаций ГТК, имеют свою специфику (Приложение 2). В настоящее время в туристском бизнесе работает около пятнадцати тысяч туристских фирм, свыше трех четвертей из них являются субъектами малого предпринимательства со средней численностью менее 5 человек. В целом по России общая численность работников, занятых в гостиничной индустрии примерно составляет 147,2 тыс.чел. Средняя численность работников, обслуживающих одну гостиницу, составляет 19 чел. В городской местности на одну гостиницу, в среднем, приходится 28 чел. обслуживающего персонала, а в сельской местности – 3чел. Наибольшая численность персонала характерна для гостиниц с иностранным участием (152чел.), а наименьшая – для муниципальных и частных гостиниц (в среднем 10-15 чел.).»(12,74)

Как правили, крупные организации ГТК на первый план выдвигают методы, связанные с новыми видами продукции и рыночными возможностями (например, разработка новой турпродукции и завоевание сегмента рынка индустрии).

Стратегический инструментарий малых предприятий характеризуется выбором в качестве наиболее существенных методов, связанных с человеческими ресурсами (подбор руководителей и их оплаты) и организационно-структурными изменениями (путем приобретения и слияния фирм).

По мнению специалистов (12), в отечественной практике управления организациями ГТК за последние 5-7 лет методы структурных преобразований более приоритетны. Следующая по приоритетности группа стратегических целей направлена на управление (и, соответственно, методы управленческого воздействия). Несмотря на признанное в мировой экономике лидерство в стратегиях организаций ГТК методов технологического развития и управления «человеческими ресурсами», в отечественной практике эти методы реализуются недостаточно (в силу финансовых и прочих неблагоприятных условий функционирования). Многие управленцы в настоящее время называют их наиболее уязвимым местом в стратегическом развитии отечественных организаций ГТК.

Новые условия хозяйствования и возможности структурных преобразований нашли отражение в стратегических целях организации ГТК, направленных на разукрупнение. Методы, обеспечивающие жизнеспособность всей организации ГТК и сохранения уровня занятости, включают реструктуризацию, разукрупнение и реконструкцию, где с их помощью решались задачи:

1. Создание гибких, работающих в новых условиях рынка туриндустрии и ответственных за результаты структурных единиц.
2. Сокращения управленческого аппарата и дебюрократизация системы управления организации ГТК.
3. Улучшение реакций организации ГТК на инновации и изменения спроса на рынке туриндустрии.
4. Сохранения управляемости, например за счет создания холдингов.
5. Повышения квалификации персонала организации ГТК в соответствии с требованиями рынка туриндустрии и новой управленческой инфраструктурой.

**Заключение**

В настоящее время в России начинает складываться мощнейшая сеть новых организаций, предоставляющих туристские услуги, работающие в условиях конкурентной борьбы за клиента, во многом определяющие стратегию развития всей отрасли. Однако острыми проблемами у организаций индустрии туризма являются высокая конкуренция на рынке, которая в ряде случаев ведет к использованию ими недобросовестных методов работы, отсутствие законодательно проработанной государственной политики поддержки их деятельности. Это негативно сказывается на имидже не только отдельных организаций индустрии туризма, но и на имидже всей страны в целом.

В этих условиях главной целью государственной политики в области туризма является создание в России высокоэффективного и конкурентоспособного туристского комплекса, обеспечивающего широкие возможности для удовлетворения российских и зарубежных потребителей в разнообразных туристских услугах путем развертывания комплексных программ по оказанию помощи организациям индустрии туризма в кадровом, информационном и маркетинговом обеспечении. Эти проблемы российские организации индустрии туризма пытаются решить и самостоятельно путем поиска новых методов работы с целью создания конкурентоспособных туристских продуктов и услуг.

Сложности функционирования организаций индустрии туризма заключается в том, что оценка качества туристских услуг потребителем достаточно субъективна и зависит многих факторов. В конечном итоге конкурентное преимущество получают те туристские организации, которые всесторонне учитывают особенности потребительского восприятия услуг и всемерно используют маркетинговые технологии воздействия на этот процесс. В настоящее время экономисты разработали множество направлений деятельности организации по достижению конкурентных преимуществ: корпоративная стратегия, деловая, функциональная, операционная. Наиболее общими для корпоративной стратегии являются стратегия диверсификация, стратегия изменения курса и реструктуризации и стратегия откачки капитала и ликвидации. Большое значение имеет стратегия синергизма. На практике довольно сложно бывает выделить или четко классифицировать стратегию, которую использует та или иная организация индустрии туризма.

Большинство российских туристических компаний, тем более мелких, не имеют никакой стратегии развития предприятия. Это объясняется недостатком знаний и ошибочным мнением, что стратегия развития может быть полезна только для больших компаний с численность 500-1000 человек и более, а если в фирме работает менее двух десятков человек, тогда стратегия – вещь бесполезная. Конечно, если речь идет о небольшом туристском агентстве, то стратегия даже вредна, т.к. на ее разработку уйдет много времени. Но для небольшого предприятия она как раз необходима, чтобы победить на рынке и не обанкротиться через год-полтора.

 Прежде всего любое предприятие, работающее в сфере услуг, должно быть ориентировано на конечного потребителя и учитывать его пожелания. Важнейшим преимуществом компании перед своими конкурентами определяет конечный потребитель. Чем больше преимуществ у фирмы и чем больше она работает в разработке новых, тем успешнее стратегия ее развития.

Стратегическое планирование и управление турфирмой требует высокой квалификации менеджеров при решении задач, начиная от корпоративного уровня и заканчивая отдельными сферами бизнеса. У каждого бизнеса свой потенциал и свои цели. Поэтому необходима классификация различных направлений деятельности по потенциалу прибыльности для разработки и реализации самостоятельных стратегий и выделения соответствующего финансирования каждой из них.

Менеджер, ответственный за осуществление стратегического планирования и получение прибыли, становится особенно важной фигурой в условиях обострения конкуренции на рынке туруслуг. В сферу его деятельности попадает определение сферы бизнеса, постановка стратегических целей, разработка и реализация стратегий.

С целью согласования и координации в решении отдельных задач – в проведении маркетинговых исследований, разработке, производстве и сбыте услуг, а также подготовке персонала – туристские компании образуют глобальные объединения путем слияний, приобретений и поглощений туристских организаций.

При этом роль менеджеров возрастает, и требования к ним станут еще более жесткими, т.к. малейшая ошибка в принятии решения повлечет за собой цепь погрешностей в глобальном масштабе.

Международный туризм можно рассматривать как экономическую отрасль с самой высокой скоростью оборота капитала. Он может и должен внести большой вклад в процесс вывода экономики России из кризиса. Но это будет возможным только тогда, когда властные государственные структуры осознают важность роли туризма в деле социального и экономического развития Российской федерации и начнут проводить протекционистскую политику в отношении туристской индустрии.

**Список используемой литературы:**

1. Азар В.И. Гостиничные цепи, мировой рейтинг – 2000//Отель. – 2001. - №9
2. Ансофф И, Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1990.
3. Биржаков М.Б. Введение в ТУРИЗМ. Издание 5-е. – Спб.: «Издательский дом Герда»,2003.-320с.
4. Браймер Р.А, Основы управления в индустрии гостеприимства/Пер. с англ. – М.: Аспект Пресс, 1995.-382с.
5. Жукова М.А. Индустрия туризма: менеджмент организации. – М.:Финансы и статистика, 2002. – 200с.:ил.
6. Имя имеет значение// Турбизнес.-2001.-№13
7. Калашников И., Ермошкин В. Игры по-крупному//Турбизнес.-2001.-№9
8. Карлофф Б. Деловая стратегия: Пер. с англ./Науч. Ред. И авт. Послесл. В.А.Приписнов.-М.:Экономика, 1991. – 239с.
9. Маринин М.М. Какие нужны меры по защите отечественного турбизнеса?// Туризм:практика, проблемы,перспективы.-1998.-№2
10. Место под солнцем. Борьба за российского туриста накаляется//Компания.Деловой еженедельник №9 (305) 8 марта 2004
11. Моисеева Н.К. Стратегическое управление туристской фирмой: Учебник. – М.:Финансы и статистика, 2001. – 208с.:ил.
12. Организация управленческой сферой услуг: практика, проблемы, перспективы: Материалы Всероссийской научно-практической конференции /ГУУ. –М.,2001.-151с.
13. Поболеть за границей. Туркомпании заработают на спортивных фанатах//Компания. Деловой еженедельник №16-17(312-313) 26 апреля 2004
14. Подводные камни франчайзинга//Турбизнес. – 2001.-№14
15. Разживин В. Денег по-прежнему нет, но есть желание работать//Туризм:практика, проблемы,перспективы.-2001.-№2
16. С чего начинается управление туристским флагманом?// Туризм:практика, проблемы,перспективы.-2001.-№10
17. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ,2001. – 576с.

**Приложение 1 (10), (13)**

**Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии, примеры действий организаций ГТК**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень стратегии | Ответственные лица | Мероприятия, характерные для каждого уровня | Примеры действий организаций. |
| Корпоративная (портфельная) стратегия | Высшее руководство туркомпании, топ-менеджеры, Совет директоров | Приобретение организаций, создание организаций «с нуля», создание совместных организаций, управление интеграционными и глобализационными процессами; направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. | Немецкий концерн Preussag, владеет ведущей туристской группой TUI Group и крупнейшая британская туристская компания Thompson Travel Group, крупнейшей французской сетью Nouvelles Frontieres. Альянсы: гостиничные цепи Marriott International, Hilton Hotel Corp.Стратегические союзы: «Метрополь – Экспресс», «Магазин горящих путевок»Франчайзинг: американская сеть туроператоров Carlson Wagonlit(3.5 тыс. компаний)  |
| Деловая стратегия | Генеральные директора, руководители подразделений. | Разработка мер на усиление конкурентоспособности, реагирование на внешние изменения, решение специфических вопросов, проблем организации, решение вопросов сегментации и дифференциации | Авиакомпания SAS- удовлетворение специфических потребностей бизнесменов.Ассоциации:The Leading Hotels of the World(ее членами являются «Националь», «Балчуг Кемпински», «Астория», «Гранд Европа»)Объединения(консорциумы): ГАО «Москва» и Best Eastern Hotels (BEH) |
| Функциональная стратегия | Руководители среднего звена, главы подразделений | Поддержание деловой стратегии, обзор предложений менеджеров на местах, разработка конкурентных решений по наступлению или обороне | Наступательная стратегия - фирма valtex Travel, компания «Пантеон» (массовые операторы) на время спортивных событий (в ближайшие 2-3 месяца: хоккей, футбол, олимпиада) начали работать в событийном сегменте. По окончании игр уйдут из спортивного сегмента.Смена приоритетов крупных туроператоров на лето 2004(освоение новых сегментов):«Натали Турс» – Канарские острова, Турция«TEZ Tour» – Тунис, Кипр«Капитал тур» – Тунис, Турция, Кипр«Библио-Глобус», «Туральянс» – Кипр, Тунис |
|  |  |  |  |

**Приложение 2 (12,76)**

**Анализ методов управления стратегическим развитием организаций ГТК**

|  |  |
| --- | --- |
| Методы управления стратегическим развитием организаций ГТК | Организации ГТК |
| I | II | III |
| I.Методы целеполагания, направленные на согласование политики и ценностей эффективного развития организации ГТК:1. Согласование методов управления текущего и стратегического планирования
2. Соответствие требованиям адаптивности и инноватики
 | ++ | ++ | ++ |
| II. Методы повышения экономичности функционирования организации ГТК:1. Рациональное использование финансовых и прочих средств (в т.ч. по оплате труда)
2. Методы оценки и контроля издержек управления и производства (оценка всесторонней деятельности персонала)
3. Методы привлечения дополнительных средств (доходов) для финансирования новых проектов.
 | +++ | ++-+- | +++- |
| III. Методы совершенствования производственного и кадрового потенциала организации ГТК:1. Методы мотивации персонала (материального характера)
2. Методы мотивации персонала (духовного характера)
3. Улучшение качества трудовой жизни
 | +++ | +-+-+ | +-+-+ |
| IV. Методы повышения качества обслуживания потребителей туруслуг1. Методы управления качеством обслуживания населения, ориентированные на нововведения, качество, комфорт, безопасность и эстетические требования.
2. Методы самоуправления
 | +- | +--+ | +--+ |

 + - широко распределены

 +- - мало распространены

 - - практически не распространены

**Приложение 3 (16)**

**Основные проблемы туристского рынка России.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Проблема | Содержание проблемы | Рейтинг проблемы (от 100% опрошенных),% |
| Низкий профессионализм | Недостаток практических и теоретических знаний, низкий уровень подготовленности менеджеров туристских компаний | 89 |
| Низкое качество российского продукта | Отсутствие культуры обслуживания на российских курортах, не позволяющее эффективно продавать российский туристский продукт | 74 |
| Недобросовестность иностранных партнеров | Недобросовестное отношение к российским туроператорам со стороны иностранных партнеров | 63 |
| Отсутствие информации о ситуациях в регионах России | Отсутствие развитых межрегиональных связей, объективной информации о специфике потребностей в регионах России. Недостаток информации о динамике и особенностях спроса среди различных групп региональных потребителей | 62 |
| Низкий уровень культуры корпоративных отношений | Крайне низкий уровень бизнес-коммуникаций между туристскими фирмами, направленных на совместное решение рыночных проблем (сокрытие информации, нечистоплотная конкуренция, демпинг, закрытость, недоброжелательность) | 54 |
| Необъективность средств массовой информации | Очевидная ангажированность целого ряда специализированных туристских изданий отдельными операторами. Необъективная и недостоверная информация | 45 |
| Отсутствие четкого позиционирования туристских фирм | Постоянная переориентация деятельности туроператоров на различные клиентские сегменты. На рынке нет четко обозначенной позиционной структуры предложения, когда известно, что данная фирма работает только в одном сегменте | 36 |
| Недостаточная проработанность нормативной и законодательной базы | Отсутствие адекватной и законодательной базы на федеральном уровне, оптимизирующей взаимоотношения между компаниями на рынке туристских услуг | 31 |