

Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике

Чхотуа И. З.

Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Российская Федерация; chkhotua@inbox.ru

РЕФЕРАТ

Туризм и индустрия гостеприимства — стратегически важная отрасль экономики, обладающая значительным мультипликативным эффектом, выполняющая ряд важнейших функций по обеспечению комплексного развития территории. Именно реализация стратегических приоритетов развития отрасли, закрепленных в формализованном документе Стратегии, способна вывести ее на новый виток развития, сфокусировать все ресурсы региона и государства в целом на достижение стратегических целей России в сфере туризма. Значительный природно-рекреационный, культурный потенциал нашей страны является бесспорным конкурентным преимуществом при определении и обосновании стратегических направлений развития туризма.

Цель статьи — предложить стратегические векторы преобразований отрасли туризма, определенные в ответ на кризисные явления в экономике и глобальный тренд диджитализации: перестройка модели ведения бизнеса, изменение продуктовой стратегии в сторону технологичности, построение новой маркетинговой стратегии с привлечением современных ИКТ, изменение требований к персоналу индустрии туризма, разработка новой коммуникационной стратегии в ответ на изменение модели поведения самого туриста. Комплексное развитие отрасли туризма возможно только при стратегической трансформации всех данных направлений.

Ключевые слова: стратегия, стратегирование отрасли туризма, цифровизация отрасли туризма, информационно-коммуникационные технологии (ИКТ), цифровые компетенции персонала, платформизация услуг

Для цитирования: Чхотуа И. З. Стратегические направления развития туристской отрасли в цифровой экономике // Управленческое консультирование. 2021. № 4. С. 81–96.

Strategic Directions of Tourism Industry Development in the Digital Economy

Ilona Z. Chkhotua

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russian Federation; chkhotua@inbox.ru

ABSTRACT

Tourism and the hospitality industry is a strategically important sector of the economy with a significant multiplier effect, performing a number of important functions to ensure the integrated development of the territory. The strategic priorities for the development of the industry should be implemented in the formalized document of the Strategy that brings tourism to a new stage of development, focusing all the state's resources on achieving Russia's strategic goals in this tourism industry. The significant natural, recreational, cultural potential of our country is an indisputable competitive advantage in determining and approving the strategic directions of tourism development.

The purpose of the article is to propose strategic vectors for transforming the tourism industry, determined in response to the crisis in the economy and the global trend of digitalization: restructuring the business model, changing the product strategy towards technology, building a new marketing strategy with the help of modern ICT, changing the requirements for the tourism industry personnel, development of a new communication strategy in response to the changing behavior of the tourist himself. Comprehensive development of the tourism industry is possible only with a strategic transformation of all these areas.

Keywords: strategy, strategy of the tourism industry, digitalization of the tourism industry, information and communication technologies (ICT), digital competencies of personnel, platformization of services

For citing: Chkhotua I. Z. Strategic Directions of Tourism Industry Development in the Digital Economy // Administrative consulting. 2021. No. 4. P. 81–96.

Самая большая опасность во времена турбулентности — это не турбулентность. Опасность в действиях со вчерашней логикой.

П. Друкер

Введение

Туризм — стратегически важная отрасль экономики, до недавнего времени характеризующаяся значительными темпами роста международных турприбытий и величиной поступлений от международного туризма в бюджеты принимающих государств, высокой долей в ВВП стран мира, являющаяся крупнейшим работодателем и по сути способствующая развитию множества смежных отраслей. Согласно данным Всемирной туристской организации до пандемии мировой туристский рынок характеризовался следующими параметрами: величина международных турприбытий на уровне более 1,4 млрд, доходы от международного туризма — 1,7 трлн долл. (29% мирового экспорта услуг), совокупный вклад туризма в мировой ВВП с учетом прямого, косвенного и индуцированного воздействия — на уровне 8,9 трлн долл. (10,3% мирового ВВП), предполагаемое число занятых в отрасли — 330 млн чел. (каждое десятое рабочее место в мире)¹.

Прогноз Всемирной туристской организации по развитию мирового рынка туристских услуг на период до 2030 г., составленный до кризиса, вызванного пандемией коронавируса, предполагал уверенное поступательное развитие отрасли и предлагал следующие количественные ориентиры ее развития: совокупный вклад туризма в мировой ВВП с учетом прямого, косвенного и индуцированного воздействия — 12,45 трлн долл. (11,7% мирового ВВП), величина международных турприбытий на уровне 1,8 млрд, количество работников индустрии туризма — 425 млн чел. или каждое девятое рабочее место в мире связано с туризмом и индустрией гостеприимства². В научной литературе развитие туризма не редко связывают с активизацией экономического роста города, региона, страны [3; 13; 17-19 и др.]. Туризм берет на себя образовательную и просветительскую функции, сохраняя культуру и традиции малочисленных народов. Настоящий кризис, вызванный пандемией, буквально заморозил отрасль, нанеся значительный ущерб мировой экономике в целом, что наглядно иллюстрируют следующие показатели: снижение величины поступлений от международного туризма более чем на 2,7 трлн долл. и потеря рабочих мест более 100 млн чел., занятых в отрасли³. Нынешний кризис, вызванный внешним шоком, беспрецедентен, хотя глобальный мир сталкивался в прошлом с множеством эпидемий. Тем не менее он открывает новые стратегические возможности.

¹ International tourism highlights 2019 edition // сайт UNWTO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421152> (дата обращения: 25.11.2020).

² The importance of travel and tourism in 2019 // сайт UNWTO [Электронный ресурс]. URL: https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/EIR_2020_Importance_of_Travel_and_Tourism_Infographic.pdf (дата обращения: 25.11.2020).

³ Travel and tourism economic impact from COVID-19 // сайт UNWTO [Электронный ресурс]. URL: [https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/EIR_Global_Economic_Impact_from_COVID_19_Infographic%20\(1\).pdf](https://wtcc.org/Research/Economic-Impact/EIR_Global_Economic_Impact_from_COVID_19_Infographic%20(1).pdf) (дата обращения: 01.12.2020).

В период кризиса среди профессионалов туротрасли сформировался термин «обнуление» туризма или «нулевая точка отсчета» туризма, предполагающий необходимость коренной перестройки принципов функционирования отрасли в пользу системного развития, предполагающего разработку стратегии развития туризма — комплексного документа, опирающегося на ценности и интересы объекта стратегирования. Обеспечение высокого качества жизни человека — важнейшая стратегическая цель, которую ставит перед собой государство для достижения экономического процветания и социального благополучия общества.

Основные направления стратегических преобразований туризма, вызванные цифровизацией и последствиями кризиса

Стратегия как «путеводитель к выверенным приоритетам и целям через хаос будущего и неизвестного» и стратегирование как процесс разработки и реализации стратегии, включающий этапы анализа прогнозов, мониторинга трендов, проведения OTSW — анализа объекта стратегирования, разработки концепции стратегирования [8, с. 353; 11, с. 387–396] и далее самой стратегии позволяют определить важнейшие направления развития отрасли туризма с учетом ценностей, интересов, приоритетов, подкрепленных конкурентными преимуществами страны, региона, города и при полной и последовательной ее реализации закрепить за страной, регионом, городом статус привлекательной туристической дестинации мирового уровня, обеспечив стабильные поступления от международного туризма в бюджеты соответствующих уровней, значительным мультипликативным эффектом смежные отрасли экономики и способствуя повышению уровня занятости населения дестинации.

Цифровая трансформация кардинально меняет экономическую модель взаимодействия субъектов рынка и нацелена на повышение конкурентоспособности государств, отраслей, организаций. В новых реалиях данные являются стратегическим активом государства, обладающим высокой потребительской стоимостью за счет альтернативной ценности его применения в различных сферах деятельности. Развитие цифровой экономики сопряжено с развитием персонализированных сервисных моделей, экономики совместного потребления, а также sharing-сервисов, позволяющих увеличить целевую аудиторию потребителей услуг, сфокусироваться на качестве и высокой потребительской ценности предлагаемого турпродукта. Согласно отчету, публикуемому компанией Amadeus¹, число активных пользователей мобильных устройств к 2020 г. достигло уровня 6,1 млрд чел., что вызвано, прежде всего, клиентоориентированным подходом предприятий отрасли, предполагающих персонализированный сервис.

Принятые в РФ документы стратегического уровня (Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 гг. и на перспективу до 2025 г.², Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации³, Государственная программа Российской Федерации «Информационное

¹ Online Travel 2020: Evolve or Expire, 2018 // сайт компании Amadeus [Электронный ресурс]. URL: <https://amadeus.com/en/insights/research-report/online-travel-2020-evolve-expand-or-expire> (дата обращения: 01.11.2020).

² Стратегия развития отрасли информационных технологий в Российской Федерации на 2014–2020 годы и на перспективу до 2025 года (Распоряжение Правительства Российской Федерации от 1 ноября 2013 г. № 2036-р) // Российская газета [Электронный ресурс]. URL: <https://rg.ru/2013/11/08/tehnologii-site-dok.html> (дата обращения: 03.12.2020).

³ Стратегия научно-технологического развития Российской Федерации (Указ Президента от 01.12.2016 № 642) // Информационно-правовой портал КонсультантПлюс [Электронный ресурс]. URL: <http://www.consultant.ru/law/hotdocs/48053.html/> (дата обращения: 03.12.2020).

общество» (2011–2020 гг.)¹, указ Президента от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы»², Национальная программа «Цифровая экономика»³) нацелены на реализацию ключевых направлений преобразования экономики и социальной сферы под воздействием ИКТ. Тем не менее в качестве основных факторов, сдерживающих распространение ИКТ в социально-экономической сфере, определены несовершенство нормативно-правовой базы, регламентирующей взаимодействие субъектов рынка, вопросы обеспечения защиты персональных данных в цифровом пространстве, недостаточные вложения предприятий в цифровизацию бизнеса, в том числе в сфере туризма, а также недостаточный уровень цифровых навыков у населения и цифровых компетенций у большинства работников различных сфер деятельности [16, с. 198].

Развитие цифровой экономики ставит перед государствами вызовы по управлению новой действительностью, одним из которых является преобразование рынка труда, предполагающее сокращение рабочих мест при повышении эффективности рынка рабочей силы [16, с. 154]. По оценкам института McKinsey, в мире к 2036 г. будет автоматизировано до 50% рабочих процессов, что предполагает сокращение количества рабочих мест, требующих средней квалификации, и увеличение разницы в уровнях оплаты труда⁴.

1. Стратегическое переосмысление модели ведения бизнеса в туризме

Стратегические преобразования туризма и индустрии гостеприимства, как и многих иных отраслей экономики, в эпоху цифровой экономики, коснутся следующих направлений: перестройка модели ведения бизнеса, предполагающая активное внедрение различных ИКТ в процесс разработки, продвижения и реализации турпродукта, вопросы кадрового обеспечения отрасли и структуры трудовых ресурсов в соответствии с новыми рыночными реалиями, разработки новых высокотехнологичных продуктов, удовлетворяющих потребности современного туриста. В то же время стратегические преобразования в туризме затронут самого путешественника, изменив его ценностные ориентиры и модель поведения при планировании и организации путешествия.

В табл. 1 представлены наиболее актуальные цифровые технологии, применяемые в отрасли туризма и гостеприимства.

Важнейшая стратегическая задача государства по развитию туризма (внутреннего, въездного) — создание единой экосистемы туризма, объединяющей «всех участников рынка на онлайн-платформе для формирования лучшего клиентского опыта,

¹ Государственная программа Российской Федерации «Информационное общество» (2011–2020 годы) (в ред. постановления Правительства Российской Федерации от 29 марта 2019 г. № 356-24) // Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: <https://digital.gov.ru/ru/activity/programs/1/> (дата обращения: 03.12.2020).

² Указ Президента РФ от 9 мая 2017 г. № 203 «О Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы» // Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. URL: <http://base.garant.ru/71670570/ixzz6fujCkbnc> (дата обращения: 03.12.2020).

³ Национальная программа «Цифровая экономика Российской Федерации» (утв. протоколом заседания президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам от 4 июня 2019 г. № 7) // Сайт Министерства цифрового развития, связи и массовых коммуникаций Российской Федерации [Электронный ресурс]. URL: https://digital.gov.ru/uploaded/files/natsionalnaya-programma-tsifrovaya-ekonomika-rossijskoj-federatsii_NcN2nOO.pdf (дата обращения: 05.12.2020).

⁴ Цифровая Россия: новая реальность. Digital McKinsey // Сайт компании McKinsey [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mckinsey.com/ru/our-insights> (дата обращения: 05.12.2020).

Топ 10 диджитал-технологий в туризме
Table 1. Top 10 digital technologies in tourism

№ п/п	Наименование технологии	Содержание технологии и примеры реализации в отрасли
1	Большие данные (Big data)	Возможности учета больших данных позволяют делать прогностические модели в туризме, предполагают увеличение конверсии, формирование персонализированных предложений, контент-маркетинг
2	Интернет вещей (IoT)	Комплекс подключенных друг к другу интеллектуальных устройств активно применяется в том числе в индустрии гостеприимства. Примеры: умный дом, умный чемодан с датчиком геолокации и функцией саморегистрации багажа и т.д.
3	Искусственный интернет и машинное оборудование	Искусственный интеллект позволяет смоделировать предполагаемые потребности путешественника на основе анализа его предыдущего опыта отдыха, информация о котором размещена в информационном пространстве. Таким образом достигается персонализация обслуживания и так называемый «custom-tailored tourism» или туризм, «сделанный на заказ». Пример: Amadeus Alita — устройство, помогающее создать уникальное персонализированное предложение посредством голосового общения с клиентом
4	Виртуальная и дополненная реальность (VR, AR)	Появление новых аттракционов, предполагающих наполнение турпродукта возможностями речевого контента, дополнительными функциями визуализации изображения. Объем мирового рынка AR к 2023 г. может составить 7,9 млрд долл. [1, с. 239]
5	Компьютерное зрение	Предполагает решение следующих задач: 1) идентификация лица (используется, например, при регистрации, предоставлении бесконтактного ключа в отелях); 2) оценка потоков посетителей на закрытых мероприятиях, оценка эмоций покупателя/посетителя
6	Блокчейн	Технология распределенного реестра, смарт-контрактов, предполагающих отслеживание самой системой выполнения обязательств контрагентами. Преимущества использования: гарантии выполнения обязательств сторонами, возможности прямого взаимодействия поставщиков и потребителей тур-услуг, возможность выхода на рынок мелких локальных игроков. Успешный пример реализации технологии — продажа билетов на крупные международные мероприятия (напр., ЧМ по футболу 2018 г.), сбор и контроль информации за перемещением багажа в аэропортах, идентификация пассажиров с помощью отпечатков пальцев, программы LockChain, Winding Tree и др.
7	Навигационно-информационные технологии (LBS)	Сервисы, основанные на месторасположении (организаторы перевозок (Uber, Yandex, Get и др.)), геолокационные системы

№ п/п	Наименование технологии	Содержание технологии и примеры реализации в отрасли
8	ERP/CRM/PMS и др. системы автоматизации бизнес-процессов	Повышение эффективности работы предприятия индустрии туризма через управление продажами, организацию документооборота, аналитику и генерацию отчетностей. Примеры: TourControl, ERP.Travel, U-ON. Travel и др.
9	Платформы	Характеризуются наличием « сетевого эффекта », предполагающего снижение транзакционных издержек взаимодействия при увеличении количества участников платформы, увеличением скорости обмена информацией, повышением производительности труда. Пример: Ruspasp, LockChain, Winding Tree, Local Alike и др. Платформизация туруслуг экономически целесообразна как для поставщика, так и потребителя, способствует более тесному взаимодействию представителей индустрии туризма в определенном правовом поле и предполагает установление прямых договорных отношений между поставщиками и потребителями туруслуг, а также высвобождение резервов повышения эффективности бизнеса
10	Речевые технологии	Голосовая идентификация, чат-боты и др.

Источник: составлено автором по [1, с. 238–240; 2, с. 41–42; 14, с. 18].

интегрированной с внешними источниками данных и социальными платформами»¹. Единая платформа позволит повысить узнаваемость отечественных брендов, продвигать их как на внутреннем, так и на международном туристском рынке. Расширение свободы потребительского выбора в виде повышения гибкости формирования турпродуктов и скорости предоставления туруслуг — тренд, усиленный сегодняшними реалиями цифровизации туристской отрасли.

Диджитализация, предоставляющая возможность анализа больших данных, ценна с позиции выстраивания диалога с каждым клиентом. Рост диджитализации повысит качество предоставляемых услуг, уникальность турпродукта, лояльность и возвратность потребителя туруслуги, индивидуальный подход к удовлетворению потребностей, а значит, эффективность бизнеса предприятий сферы услуг.

Рейтинг развития информационно-коммуникационных технологий ICT Development Index (IDI) составляется Международным союзом электросвязи (МСЭ) и отражает эволюцию телекоммуникационных услуг в экономиках стран мира. Анализируется статистика за 10 лет с 2009 по 2019 г. IDI рассчитывается как среднее арифметическое трех субиндексов: субиндекс «доступ населения к ИКТ», субиндекс «использование ИКТ на территории страны», субиндекс «навыки использования ИКТ»².

¹ Стратегия развития туризма в Российской Федерации до 2035 года. Распоряжение правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р. // Информационно-правовой портал Гарант.ру [Электронный ресурс]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (дата обращения: 05.12.2020).

² The ICT Development Index (IDI). Methodology, indicators and definitions. (as of February 2019) // Сайт ITU [Электронный ресурс]. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/statistics/ITU_ICT%20Development%20Index.pdf (дата обращения: 25.11.2020).

К передовым странам по показателю внедрения ИКТ в различные сферы деятельности относят Сингапур, Финляндию, Швецию, Норвегию, США и ряд других стран¹. Россия за десятилетний период занимала различные позиции в диапазоне от 38-го по 49-е места, по состоянию на 2017 г. — 45-е место из 176 стран мира, участвующих в рейтинге.

Анализ использования интернета населением для заказа товаров (услуг) в разрезе стран мира и по возрастным группам по состоянию на 2019 г. (в % от общей численности населения в возрасте 15–74 лет) и в сравнении с предыдущим годом, рассчитанный по данным Росстата, Евростата, ОЭСР, МСЭ, иллюстрирует следующую динамику: самые активные пользователи интернета для заказа товаров/услуг — население Великобритании (85%), Швеции (78%), Германии (77%), Финляндии (70%), в России только 35% населения пользуется услугами глобальной сети для данных целей. Что касается возрастной группы — это лица с 25 до 40 лет, где чуть более 50% населения являются активными пользователями услуг интернета [7, с. 131].

Любопытно, что основным фактором, сдерживающим использование интернета в России по состоянию на 2018 г., согласно исследованию, опубликованному в статистическом сборнике «Индикаторы цифровой экономики: 2019» [7, с. 120], является отсутствие необходимости пользоваться услугами интернета для заказа товаров или услуг. Недостаток навыков работы в сети и высокие затраты на подключение на порядок отстают от вышеупомянутого фактора.

2. Направления стратегических преобразований в туризме: трудовые ресурсы

Характерной особенностью услуги как товара является зависимость качества конечного продукта от качества предоставления услуг персоналом предприятий отрасли, уровня его квалификации. Поэтому сущностно персонал является важнейшим стратегическим ресурсом, от компетентности которого зависят степень удовлетворенности и возвратность клиента, объемы продаж и выручка предприятий индустрии туризма. Ниже представлены характерные особенности трудовых ресурсов в туристской отрасли:

- 1) в туристской отрасли занято больше молодого населения в возрасте от 15–24 лет, нежели в других отраслях экономики². Так, согласно данным Международной организации труда (МОТ), приблизительно 41,8 млн молодых людей в возрасте 15–24 лет будут предлагать свои услуги на рынке труда за период с 2017 по 2030 г.;
- 2) страны, в экономику которых туризм вносит значительный вклад (Греция, Испания, Португалия и др.), рассматривают занятость в туризме не как краткосрочную или сезонную, а как круглогодичную, перспективную с точки зрения карьерного роста;
- 3) общемировой тренд снижения величины занятости молодого поколения за период с 2007 г. по настоящее время в общей структуре занятости, в том числе и в отрасли туризма, что вызвано ростом продолжительности жизни и увеличением продолжительности трудовой занятости населения стран мира. При этом важно отметить снижение доли молодого поколения в возрасте от 15–25 лет в общей возрастной структуре занятости населения мира с 18,2 (2005 г.) до 16,2% (2015 г.), а также тренд на желание молодого поколения учиться, и рост

¹ Measuring the Information Society Reports. Year: 2018 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Pages/publications/misr2018> (дата обращения: 25.11.2020).

² The future of work and skill development in tourism // Сайт UNWTO [Электронный ресурс]. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284421213> (дата обращения: 05.09.2019).

продолжительности периода получения образования, а также фокус работодателей не на рекрутинг, а на сохранение опытных кадров и их дальнейшее обучение;

- 4) отрасль туризма предполагает занятость как высококвалифицированного персонала с высшим, средним образованием, так и работников, не имеющих соответствующего уровня образования;
- 5) специфика занятости в туризме (сезонная работа, частичная занятость) комфортна молодому поколению миллениалов;
- 6) высока доля занятости женщин в отрасли: в туризме задействовано в два раза больше женского труда, нежели в любой другой отрасли (особенно это касается стран с формирующимся рынком). В рамках стран Большой двадцатки доля женщин, занятых в сфере туризма, насчитывает 46,6%. В лидерах по количеству женщин в общей структуре занятых в туротрасли находится РФ, Южная Африка и Южная Корея¹;
- 7) непонимание перспектив карьерного роста и развития, а также непонимание сути профессий в сфере туризма приводят к тому, что она недооценена общественностью и не популярна среди абитуриентов вузов;
- 8) туризм — межотраслевой комплекс, в рамках которого на сегодняшний день четко прослеживается тенденция сокращения числа посредников между потребителем услуги и собственно услугой. Следовательно, многие сервисы массового пользования будут автоматизироваться.

В табл. 2 отражено воздействие глобальных, национальных трендов на изменения в потребительских ожиданиях туриста и реакция предприятий индустрии туризма в вопросе подготовки кадрового состава отрасли.

Туризм — сфера деятельности, где общение с клиентом играет непосредственную роль, социальные навыки являются ключевыми, эмоциональная составляющая является элементом, необходимым для выстраивания дружеских доверительных отношений между продавцом туруслуги и ее покупателем, так как товаром является не объект, имеющий материально-вещественную форму, а впечатление, уникальный опыт и эмоции. Индивидуальный подход, «кастомизация» туризма — один из трендов, предполагающих проектирование турпродукта исходя из индивидуальных запросов и вкусовых предпочтений туриста. Проектирование уникального турпродукта не является стандартной задачей, повторяющейся в массовых масштабах и предполагающей определенный алгоритм реализации, который можно облечь в компьютерную программу. Мнение профессиональной общественности в сфере туризма сводится к тому, что простейшие рутинные унифицированные задачи будут, безусловно, автоматизироваться и замещать ручной труд специалистов, в то время как уникальный опыт и компетенции высококвалифицированных специалистов будут капитализироваться, так как именно эти специалисты способны выполнять сложные неординарные задачи, не поддающиеся цифровизации. В этом контексте возникает проблема занятости той категории персонала, которая выполняет простые операции (так называемая «технологическая безработица»). Выход — дополнительные инвестиции в персонал организации (обучение на протяжении всей жизни) с целью наделения его компетенциями, в том числе в сфере ИКТ, позволяющими выполнять операции, приносящие большую добавленную стоимость предприятию индустрии туризма. Помимо цифровой компетенции актуальной на сегодняшний день в контексте соответствия спроса и предложения трудовых

¹ Travel & tourism: driving women's success // Сайт UNWTO [Электронный ресурс] . URL: <https://www.wttc.org/economic-impact/social-impact/driving-womens-success>. (дата обращения: 05.12.2020).

Формирование новых компетенций у персонала туристского предприятия под воздействием глобальных, национальных трендов и изменений в потребительских ожиданиях туристов

Table 2. Formation of new competencies among the personnel of a tourism enterprise under the influence of global, national trends and changes in consumer expectations of tourists

Глобальные, национальные тренды мирового туррынка	Изменения в потребительских ожиданиях туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу туристских предприятий
Глобальные		
<ul style="list-style-type: none"> Внедрение ИКТ в организацию туристской деятельности: глобальные дистрибутивные системы, электронные платформы, технология динамического пакетирования туров, применение VR, AR Глокализация и здоровый образ жизни и активный отдых Рост связанности дестинаций Рост интереса к экологическому и природоориентированному туризму Доступный туризм Приоритет безопасности жизни и здоровья 	<ul style="list-style-type: none"> Возможность самостоятельной организации путешествия, высокая вариативность турпродукта Высокое требование к сервису, вопросам безопасности Путешествия как форма познания, получения уникального аутентичного опыта («living like a local») Сочетание отдыха с иными видами деятельности, появление новых концепций отдыха: «education+edutainment», «business+asure=belasure» Снижение глубины бронирования, спонтанность принятия решений о поездке Рост популярности приграничных путешествий, автотуризма и караваннинга 	<ul style="list-style-type: none"> Наличие цифровых компетенций у персонала индустрии туризма Инновационный подход и креативность Критическое мышление и высокие аналитические способности (способность работать с big data) Желание учиться на протяжении всей жизни Внимание к деталям, клиентоориентированность Эмоциональная резистентность и эмпатия Постоянный контроль качества и уровня безопасности предоставления услуг Умение работать в команде, тайм-менеджмент Умение быстро реагировать на комплексные проблемы (complex problem-solving) Экологическое мышление Кросскультурность (открытость к межкультурному диалогу) Высокая эрудированность (глубокие знания культуры продаваемых направлений)

Глобальные, национальные тренды мирового туррынка	Изменения в потребительских ожиданиях туриста	Требования к персоналу как стратегическому ресурсу туристских предприятий
Национальные		
<ul style="list-style-type: none"> • Приоритет внутреннего туризма над выездным • Перегрузка малых городов России как уникальных дестинаций на туркарте России • Соответствие качества отечественного турпродукта мировым стандартам • Применение разнообразного инструментария стимулирования спроса на отечественный турпродукт (господдержка отрасли) • Повышение престижа путешествий по России 	<ul style="list-style-type: none"> • Рост интереса к внутренним направлениям, но с учетом соответствия ожиданий высокого уровня сервиса реалиям его предоставления • Рост интереса к природоориентированным турам по стране и уникальной русской природе, популярным в том числе и за пределами России (оз. Байкал, северное сияние, «настоящая русская зима» и др.) • Актуальность санаторно-курортного лечения в постковидный период • Необходимость услуги по сопровождению путешествия в режиме 24/7 • Рост спроса на страховые продукты на туррынке 	<ul style="list-style-type: none"> • Глубокие знания истории, традиций и культуры страны, необходимые для создания уникальных турпродуктов • Клиентоориентированность, высокие стандарты обслуживания • Цифровая грамотность и сопровождение клиентского сервиса в режиме 24/7 • Эмоциональная резистентность и умение работать в стрессовых условиях, решать сложные задачи • Знание основ экологического права, следование принципам устойчивого развития • Знание основ страхового права • Знание иностранных языков и кросскультурность

Источник: составлено автором по [15, с. 9; и др.].

ресурсов туристской направленности является наличие так называемой рекреационно-экологической компетенции — профессиональных знаний и навыков организации экологических путешествий, а именно: системы знаний о месте и роли человека в экосистеме, бережном отношении к окружающей среде, восприятие природы как важнейшей ценности для человечества, ценностные установки по отношению к собственной экологоориентированной деятельности. Задача рационального использования природных ресурсов представляется стратегической задачей всех отраслей экономики страны. Туристский комплекс в первую очередь должен отреагировать на данный вызов и внедрить в образовательные программы основы рационального природопользования, изучение основ экологического права. Будущие работники отрасли при планировании туризма, разработке комплексного турпродукта и его реализации должны принимать во внимание цели устойчивого развития, провозглашаемые международными авторитетными организациями (UNWTO, WEF, WTTC и др.), а также способствовать экологическому воспитанию туриста. Так, компания Booking.com в ежегодном исследовании потребительских трендов в сфере туризма подчеркивает повышенный спрос со стороны путешественников на экологические туры

и желание видеть на сайтах онлайн бронирования наличие фильтров, позволяющих найти соответствующие экологическим стандартам объекты размещения¹.

ИКТ кардинально поменяет рынок труда в том числе и в отрасли туризма, способствуя росту трансграничной удаленной занятости [14, с. 183; 15, с. 13], повышению требований к квалификации персонала туристической индустрии. Туризм стал высокотехнологичным, по мере проникновения высоких технологий в отрасль будут требоваться высокообразованные, технически подкованные специалисты и нехватка (разрыв между спросом и предложением) трудовых ресурсов в сфере туризма будет ощущаться все сильнее. В данном контексте авторитетной и действенной методологией стратегического управления является методология, предложенная академиком В. Л. Квинтом и апробированная во многих странах в том числе при планировании трудовых ресурсов и управлении ими, а также при построении национальных, региональных и корпоративных стратегий [9, с. 140; 10, с. 155].

Важно отметить, что новая концептуальная основа подготовки высококвалифицированных кадров предполагает переход от внутриотраслевой к межотраслевой базе, т. е. введение модулей туристских дисциплин в образовательные программы других групп специальностей и направлений (экономика в туризме, архитектурное проектирование в туризме, компьютерное моделирование в туризме и т. д.) [5, с. 16].

3. Направление стратегических преобразований в туризме: изменение портрета путешественника

Развитие информационно-коммуникационных технологий приводит к трансформации поведения самого путешественника. В научной литературе сложился термин «цифровой кочевник», по-иному воспринимающий пространство и время в новой цифровой среде. Основными характеристиками такой модели поведения являются: приоритет свободы, желание узнавать мир и постигать себя, высокая трудовая мобильность, абсолютное принятие ситуации отсутствия долгосрочных гарантий занятости [12, с. 157–162], высокая зависимость от ИКТ, минимализм к материальному комфорту, но необходимость комфорта иного уровня, рационального, целесообразного, технологичного и соответствующего системе ценностей цифрового кочевника. По мере роста фриланса растет спрос на дестинации с длительным сроком пребывания. С одной стороны, в международной статистике принято относить к турпоездам поездки, не превышающие годовую продолжительность пребывания в месте, отличном от постоянного места жительства путешественника (отечественное законодательство устанавливает срок в 6 мес.), однако сущностно такая форма взаимоотношений поставщика и потребителя туруслуги по своему экономическому содержанию является туристической, так как турист, оставаясь по сути нерезидентом, расходует средства в дестинации, не связанной с ним источником получения дохода. Здесь можно говорить о туризме как об образе жизни и о смешении понятий постоянного и временного места жительства. Важно отметить, что эффективное использование времени, выделенного для осуществления рекреационных потребностей человека, в дальнейшем конвертируется в человеческий капитал или «символический капитал». Согласно исследованиям Booking.com, 43% респондента из России задумываются о бронировании жилья для удаленной работы².

¹ Результаты исследования устойчивого туризма и предпочтений путешественников от Booking.com // Hotelia [Электронный ресурс]. URL: <http://prohotelia.com/2019/04/sustainable-tourism-travel-preferences> (дата обращения: 11.06.2020).

² Booking.com наметил тренды в туризме будущего [Электронный ресурс]. URL: <https://>

В условиях кризиса и высокой неопределенности внешней среды стратегическая задача игроков рынка — разработка собственной стратегии развития с учетом возможностей, открываемых в посткризисном мире, угроз, возникших ввиду нарушения основных принципов функционирования отрасли, принимая во внимание сильные и слабые стороны бизнеса. В новых условиях хозяйствования происходит переоценка ценностей, интересов и приоритетов всех игроков рынка, вследствие чего во главу принятия релевантных управленческих решений стоит постоянный мониторинг поведения потребителя туруслуги. Так, компания Amadeus в исследовании «Amadeus Travel Tribes 2030»¹, направленном на определение портрета будущего путешественника с целью дальнейшей разработки коммуникационной стратегии компании, выделила шесть специфических типов путешественников [7, с. 131].

Сегментация потребителя — существенный аспект маркетинговой стратегии, ориентированной на выбор ценностного предложения для целевых внутренних и внешних рынков и его донесение до целевой аудитории через современные каналы коммуникации.

4. Направление стратегических преобразований в туризме: разработка высокотехнологичных турпродуктов

Получение уникального туристского опыта, высокие требования к безопасности и высокие стандарты предоставления услуги, сопровождение турпоездки в режиме 24/7, высокая вариативность турпродукта и возможность его модификации в режиме реального времени (технология динамического пакетирования тура), расширение географии и временных границ путешествия, интеграция различных целей поездки, экологизация туристского поведения, приоритет социальные медиа как инструмента коммуникационной стратегии с целевыми сообществами — основные тренды, которые необходимо учитывать при разработке и продвижении новых туристских продуктов. Стратегически важен учет предприятиями индустрии туризма ценностных ориентиров поколений (табл. 3).

Поколения «Миллениалы» и поколения «Screenagers» — основной целевой сегмент туррынка, формирующие так называемый «новый туризм», когда потребитель туруслуги более информационно подкован, сам формирует наполнение турпродукта и нацелен на уникальный туристский опыт. Коммерциализация впечатлений, превращение туризма в сегментированный, сделанный на заказ, массовая персонализация турпродуктов — основные потребительские тренды в туризме.

Развитие ИКТ предполагает значительно большее присутствие информации о турпродукте, предприятии индустрии туризма, городе, регионе, стране в информационном поле. Стратегическим активом в данной ситуации может являться туристский бренд и репутация поставщика туруслуги (предприятий индустрии туризма и гостеприимства) либо дестинации в целом, представленной на туристской карте страны, мира.

Заключение

Стратегия есть результат системного анализа внешней среды (анализ общепризнанных глобальных, региональных, отраслевых трендов и выявление еще непро-

travelvesti.ru/novosti/booking-com-nametil-trendy-v-turizme-budushchego.html (дата обращения: 30.11.2020).

¹ «Amadeus Travel Tribes 2030» [Электронный ресурс]. URL: <https://amadeus.com/documents/en/blog/pdf/2015/07/amadeus-traveller-tribes-2030-airline-it.pdf> (дата обращения: 30.11.2020).

**Ценностные ориентиры поколений и их влияние
на туристские предпочтения**

Table 3. Values of generations and their influence on tourist preferences

Ценности поколения «беби-бумеры» (1943–1963)	Ценности поколения «X» (1963–1983)	Ценности поколения «Y» (1983–2003)	Ценности поколения «Z» (2003–2023)
<p><i>Поколению свойственны:</i> оптимизм, активность, любознательность, постоянное преодоление трудностей, командный дух, культ молодости.</p> <p><i>Предпочтения в досуговой сфере:</i> туризм, связанный с заботой о здоровье и поддержании молодости (СПА, санаторно-курортное лечение). Для них важна статусность и качество досуговой услуги, характеризуются вкусовым постоянством в выборе поездки</p>	<p><i>Поколению свойственны:</i> гибкость в отношении с людьми, готовность к переменам, расчет только на собственные силы. Они индивидуалисты, противники толпы, тусовок, высоко ценят возможность выбора. Им свойственна техническая грамотность («tech savvy»), стремление учиться в течение всей жизни, неформальность взглядов, поиск эмоций, прагматичность.</p> <p><i>Предпочтения в досуговой сфере:</i> высоко ценят время, готовы переплатить за услугу, если она соответствует их представлениям о комфорте. Выбирают отдых в пансионате, санатории, пляжный отдых, не реагируют на громкие бренды, предпочитают качеству уникальность, возможность получить новые яркие впечатления</p>	<p><i>Поколению свойственны:</i> работа в команде, технологически подкованы, нацелены на общение и взаимодействие, прекрасно функционируют в условиях виртуальной реальности, хорошо управляемы, вместе с тем уверены в своей ценности.</p> <p><i>Предпочтения в досуговой сфере:</i> максималисты в получении удовольствия от досуга, руководствуются модой и громкими брендами, высоко ценят комфорт, престиж и стремятся быть в тренде</p>	<p><i>Поколению свойственны:</i> интровертность, эгоцентризм, динамичный стиль жизни, они живут в виртуальном мире, оперируют большими массивами информации, характеризуются высоким уровнем образования, высокими адаптивными способностями, потребительским отношением к жизни, бескомпромиссностью, крайне мало тех, для которых приоритетным становится высокая культура, образование, личное развитие, более легко расстаются с деньгами, руководствуются принципом «правильно — это быть как все».</p> <p><i>Предпочтения в досуговой сфере:</i> в выборе досуга практичны — выбирают недорогие полетные программы и уникальный туристский опыт</p>

явившихся тенденций и закономерностей, относящихся к объекту стратегирования и мониторинг их воздействия на него), существующих прогнозов развития событий в будущее, базируясь на стратегическом мышлении, фундаментальных знаниях и интуиции. Именно стратегия как путеводитель к выверенным приоритетам и стратег как навигатор, направляющий объект стратегирования из прошлого в будущее способны обеспечить системное развитие отрасли в новых условиях функционирования. Индустрия туризма нуждается в коренных преобразованиях, опирающихся на фундаментальные научные знания, международный опыт ведущих мировых туристских держав, в то же время принимая во внимание отечественный опыт правления туризмом. При разработке стратегии развития туризма в России, как в любой другой стране, научное сообщество должно «принимать во внимание две парадоксальные культурные динамики: глобальную конверсию культур и в то же время сохранение и защиту национальных и местных культурных особенностей и ценностей» [8, с. 27].

Литература

1. Архипова О. В., Кущева Н. Б., Владыкина Ю. О. Цифровые трансформации и новые технологические решения как драйверы индустрии гостеприимства // Проблемы современной экономики. 2020. № 2 (74). С. 237–242.
2. Богомазова И. В., Аноприева Е. В., Климова Т. Б. Цифровая экономика в индустрии туризма и гостеприимства: тенденции и перспективы // Сервис в России и за рубежом. 2019. Т. 13. Вып. 3. С. 34–47.
3. Зингер-Корн Н., Теснина Я. Новые вызовы туристского рынка к кадровому обеспечению отрасли // Рекреация и туризм. 2019. № 4 (4). С. 15–21.
4. Индикаторы цифровой экономики: 2019: стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневский, Л. М. Гохберг и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : НИУ ВШЭ. 2019.
5. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 1. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019 (Сер. «Библиотека стратега»).
6. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. 2. СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2020 (Сер. «Библиотека стратега»).
7. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020.
8. Квинт В. Л. Стратегическое управление и экономика на глобальном формирующемся рынке. М. : Бюджет, 2012.
9. Краснорядцева О. М., Ваулина Т. А., Щеглова Э. А. Цифровые кочевники: проблемы образовательного взаимодействия // Цифровое кочевничество как глобальный и сибирский тренд. Сборник материалов III Международной трансдисциплинарной научно-практической WEB-конференции. 2017. Томск : Национальный исследовательский Томский государственный университет [Электронный ресурс]. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30007294/> (дата обращения: 03.12.2020).
10. Морозов М. А., Морозова Н. С. Новая парадигма развития туризма и индустрии гостеприимства в условиях цифровой экономики // Вестник РосНОУ. Сер. «Человек и общество». 2018. № 1. С. 135–141.
11. Морозов М. А., Морозова Н. С. Влияние мобильных приложений на развитие туристской индустрии // Вестник Национальной академии туризма. 2015. № 4 (36). С. 17–19.
12. Морозов М. М. Особенности управления туристскими системами в условиях цифровой экономики // Туризм: право и экономика. 2018. № 3. С. 7–10.
13. Новикова И. В. Концепция стратегии занятости населения в цифровой экономике. Кемерово : Кемеровский государственный университет, 2020.
14. Новикова И. В. Стратегическое управление трудовыми ресурсами предприятия в Индустрии 4.0 // Экономическое возрождение России. 2019. Т. 61. № 3. С. 181–184.
15. Пятковский А. А., Садовнича А. В., Чхотуа И. З., Юматов К. В. Стратегические приоритеты развития туризма и выставочно-ярмарочной деятельности в Кузбассе. Экономика в промышленности. 2020. № 13 (3). С. 339–347.
16. Шпилюк С. П., Шевель К. В. Факторы и тенденции развития туристских потребностей на современном этапе // Туризм и рекреация: фундаментальные и прикладные исследования.

Труды XIV Международной научно-практической конференции / под общ. редакцией В.И. Кружалина. М., 2019. С. 24–34.

17. Чхотуа И.З. Организация системы контроллинга на предприятиях индустрии туризма с учетом специфики функционирования рынка и особенностей объекта управления // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2015. № 2 (92). С. 132–136.
18. Cheng M., Foley C. The sharing economy and digital discrimination: the case of Airbnb. Int. J. Hospitality Manage. 2018. № 70. P. 95–98.
19. Kum H., Aslan A., Gungor M. Tourism and economic growth: The case of Next-11 countries. International Journal of Economics and Financial Issues. 2015. № 5 (4). P. 1075–1081.

Об авторе:

Чхотуа Илона Зурабовна, доцент кафедры экономической и финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М.В. Ломоносова (Москва, Российская Федерация), кандидат экономических наук; chkhotua@inbox.ru

References

1. Arkhipova O.V., Kushcheva N.B., Vladykina Yu.O. Digital transformations and new technological solutions as drivers of the hospitality industry // Problems of the modern economy [Problemi sovremenoi ekonomiki]. 2020. N 2 (74). P. 237–242. (In Rus).
2. Bogomazova I.V., Anoprieva E.V., Klimova T.B. Digital economy in the tourism and hospitality industry: trends and prospects // Services in Russia and Abroad [Servis v Rossii i za rubezhom]. 2019. N 13 (3). P. 34–47. (In Rus).
3. Singer-Korn N., Tesnina J. New challenges of the tourism market to the staffing of the industry // Recreation and tourism [Rekreatzia i turizm]. 2019. N 4 (4). P. 15–21. (In Rus).
4. Indicators of the digital economy: 2019: statistical collection / G.I. Abdrakhmanova, K.O. Vishnevsky, L.M. Gokhberg and others; Nat. issled. University Higher School of Economics. M. : NRU HSE. 2019. 248 p. (In Rus).
5. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Vol. 1. SPb. : NWIM RANEPa, 2019. 132 p. ("The Strategist's Library" Series). (In Rus).
6. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Vol. 2. SPb. : NWIM RANEPa, 2020. 164 p. ("The Strategist's Library" Series). (In Rus).
7. Kvint V.L. The Concept of Strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University, 2020. 170 p. (In Rus).
8. Kvint V.L. Strategic management and economics in the global emerging market. Budget Moscow Publishing House, 2012. 627 p. (In Rus).
9. Krasnoryadtseva O.M., Vaulina T.A., Shcheglova E.A. Digital nomads: problems of educational interaction // Digital nomadism as a global and Siberian trend. Collection of materials of the III International transdisciplinary scientific-practical WEB-conference. 2017. Publisher: National Research Tomsk State University (Tomsk) []. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30007294> (accessed: 03.12.2020).
10. Morozov M.A., Morozova N.S. A new paradigm for the development of tourism and the hospitality industry in the digital economy // Bulletin of RosNOU, Series "Man and Society" [Buleten RosNOU]. 2018. N 1. P. 135–141. (In Rus).
11. Morozov M.A., Morozova N.S. Influence of mobile applications on the development of the tourism industry // Bulletin of the National Academy of Tourism [Vestnik nacionalnoi akademii turisma]. 2015. N 4 (36). P. 17–19. (In Rus).
12. Morozov M.M. Features of management of tourist systems in the digital economy // Tourism: law and economics [Turizm: pravo i ekonomika]. 2018. N 3. P. 7–10. (In Rus).
13. Novikova I.V. Concept of the strategy of employment of the population in the digital economy. Kemerovo State University Kemerovo, 2020. 254 p. (In Rus).
14. Novikova I.V. Strategic management of labor resources of an enterprise in Industry 4.0 // Economic revival of Russia [Ekonomicheskoe vozrozhdenie Rossii] 2019. Vol. 61. N 3. P. 181–184.
15. Pyatovskiy A.A., Sadovnichaya A.V., Chkhotua I.Z., Yumatov K.V. Strategic priorities for the development of tourism and trade fair activities in Kuzbass region. Economics in industry [Ekonomika v promishlennosti]. 2020. N 13 (3). P. 339–347. (In Rus).

16. Shpilko S.P., Shevel K.V. Factors and trends in the development of tourist needs at the present stage // Tourism and recreation: fundamental and applied research. Proceedings of the XIV International Scientific and Practical Conference. Under the general editorship of V.I. Krutzhalina. M., 2019. P. 24–34. (In Rus).
17. Chkhotua I.Z. Organization of the controlling system at the enterprises of the tourism industry taking into account the specifics of the functioning of the market and the features of the management object // Bulletin of the St. Petersburg State University of Economics. 2015. N 2 (92). Pp. 132–136.
18. Cheng M., Foley C. The sharing economy and digital discrimination: the case of Airbnb. Int. J. Hospitality Manage. 2018. N 70. P. 95–98.
19. Kum H., Aslan A., Gungor M. Tourism and economic growth: The case of Next-11 countries. International Journal of Economics and Financial Issues. 2015. N 5 (4). P. 1075–1081.

About the author:

Ilona Z. Chkhotua, Associated Professor of the Chair of Economic and Financial Strategy of Moscow School of Economics, Lomonosov Moscow State University (Moscow, Russian Federation), PhD in Economics; chkhotua@inbox.ru