

Оригинальная статья / Original article

УДК 33.338

<https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-4-24-39>**Формирование вектора стратегического развития организации
в условиях риска и неопределенности****О. А. Крыжановская¹ ✉, А. И. Пыхтин¹**

¹ Юго-Западный государственный университет
ул. 50 лет Октября, д. 94, г. Курск 305040, Российская Федерация

✉ e-mail: morozikolya2008@yandex.ru

Резюме

Актуальность. Вопросам долгосрочного развития хозяйствующих субъектов уделяется пристальное внимание. Получение результатов в стратегической перспективе зависит от правильно выбранного вектора движения организации в условиях нестабильной внешней среды, риска и неопределенности. В связи с этим проблема формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности требует своего решения с научно-практической точки зрения, что и подтверждает актуальность проведения исследования на данную тему.

Цель исследования состоит в обосновании актуальности заявленной тематики и разработке научно-практических рекомендаций по формированию вектора стратегического развития конкретной организации (на примере организации туристической отрасли) в условиях риска и неопределенности.

Задачи определены тематикой исследования и предполагают обоснование актуальности формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности, проведение стратегического анализа отрасли и внешней среды организации, выявление и оценку рисков развития хозяйствующего субъекта, определение и выбор стратегических альтернатив развития организации в контексте формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности.

Методология исследования предполагает использование методов эмпирического, статистического и компаративного анализа, а также методов многокритериального выбора, теории игр.

Результаты: обоснована актуальность формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности; проведен стратегический анализ отрасли и внешней среды организации; выявлены и оценены риски развития хозяйствующего субъекта; определены и осуществлен выбор стратегической альтернативы развития организации в контексте формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности.

Выводы. В исследовании обоснована актуальность формирования вектора стратегического развития конкретной организации (на примере организации туристической отрасли) в условиях риска и неопределенности, разработаны конкретные научно-практические рекомендации.

Ключевые слова: вектор; стратегическое развитие; риск; неопределенность.

Финансирование: Публикация выполнена в рамках государственного задания на 2023 год № 0851-2020-0034.

Конфликт интересов: В представленной публикации отсутствует заимствованный материал без ссылок на автора и (или) источник заимствования, нет результатов научных работ, выполненных автором публикации лично и (или) в соавторстве, без соответствующих ссылок. Автор декларирует отсутствие конфликта интересов, связанных с публикацией данной статьи.

Для цитирования: Крыжановская О. А., Пыхтин А. И. Формирование вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2023. Т. 13, № 4. С. 24–39. <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-4-24-39>.

Поступила в редакцию 04.06.2023

Принята к публикации 02.07.2023

Опубликована 30.08.2023

© Крыжановская О. А., Пыхтин А. И., 2023

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент /
Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management. 2023; 13(4): 24–39

Formation of the Vector of Strategic Development of the Organization in Conditions of Risk and Uncertainty

Olga A. Kryzhanovskaya¹ ✉, Alexey I. Pykhtin

¹ Southwest State University
50 Let Oktyabrya Str. 94, Kursk 305040, Russian Federation

✉ e-mail: morozikolya2008@yandex.ru

Abstract

Relevance. Close attention is paid to the issues of long-term development of economic entities. Obtaining results in a strategic perspective depends on the correctly chosen vector of the organization's movement in an unstable external environment, risk and uncertainty. In this regard, the problem of forming the vector of the organization's strategic development under conditions of risk and uncertainty requires its solution from a scientific and practical point of view, which confirms the relevance of conducting research on this topic.

The purpose of the study is to substantiate the relevance of the stated topic and develop scientific and practical recommendations for the formation of the vector of strategic development of a particular organization (on the example of the organization of the tourism industry) under conditions of risk and uncertainty.

Objectives: The tasks are defined by the subject of the study and involve substantiation of the relevance of forming the vector of strategic development of the organization under risk and uncertainty, conducting a strategic analysis of the industry and the external environment of the organization, identifying and assessing the risks of developing an economic entity, identifying and choosing strategic alternatives for the development of the organization in the context of forming the vector of strategic development of the organization in conditions of risk and uncertainty.

Methodology. The research methodology involves the use of methods of empirical, statistical and comparative analysis, as well as methods of multi-criteria choice, game theory.

Results: the relevance of the formation of the vector of strategic development of the organization under the conditions of risk and uncertainty is substantiated; a strategic analysis of the industry and the external environment of the organization was carried out; the risks of development of an economic entity were identified and assessed; a strategic alternative for the development of the organization was identified and selected in the context of the formation of the vector of strategic development of the organization under risk and uncertainty.

Conclusions. The study substantiates the relevance of forming the vector of strategic development of a particular organization (on the example of the organization of the tourism industry) under conditions of risk and uncertainty, developed specific scientific and practical recommendations.

Keywords: vector; strategic development; risk; uncertainty.

Funding: The publication was carried out within the framework of the state task for 2023 No. 0851-2020-0034.

Conflict of interest: In the presented publication there is no borrowed material without references to the author and (or) source of borrowing, there are no results of scientific works performed by the author of the publication, personally and (or) in co-authorship, without relevant links. The author declares no conflict of interest related to the publication of this article.

For citation: Kryzhanovskaya O. A., Pykhtin A. I. Formation of the Vector of Strategic Development of the Organization in Conditions of Risk and Uncertainty. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment* = *Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*. 2023; 13(4): 24–39. (In Russ.) <https://doi.org/10.21869/2223-1552-2023-13-4-24-39>.

Received 04.06.2023

Accepted 02.07.2023

Published 30.08.2023

Введение

В широком понимании вектор развития представляет собой некое направление, определяющее развитие исследуемого явления или процесса.

Понятие «вектор стратегического развития» недостаточно исследовано. Например, Б. П. Воловиков говорит о векторе оптимального развития, пони-

мая под этим набор взаимодополняющих друг друга функциональных стратегий вместе с инновационно-маркетинговой. В дальнейшем автор упоминает уже о векторе инновационного развития [1].

А. Ю. Кузнецова, рассуждая о социализации стратегического вектора инновационного развития, понимает под стра-

тегическим вектором развития направление долгосрочного развития [2].

А. В. Сельсков, Т. В. Сельскова, О. С. Вогман рассматривают процесс формирования вектора стратегического развития как объединение потенциалов наиболее мощных и перспективных направлений хозяйственной деятельности [3].

Многие ученые ассоциируют понятие вектора стратегического развития как направления, стратегии, перспективы долгосрочного развития [4; 5].

Применительно к организации вектор развития следует понимать как некое долгосрочное направление, определяющее развитие организации. При этом стратегический вектор развития организации, по нашему мнению, предполагает анализ и учет основных тенденций развития внешней среды для формирования приоритетного направления развития компании с учетом факторов риска и неопределенности.

Материалы и методы

В статье была предпринята попытка формирования вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности. Исходя из предложенного выше понимания данной категории формирование вектора стратегического развития организации следует начинать с анализа внешней среды. Таким образом, в качестве материалов и методов исследования был использован инструментарий стратегического анализа, а также методы эмпирического, статистического, компа-

ративного анализа, матрица рисков. При выборе стратегических альтернатив развития нами применен аппарат теории принятия решений, в частности методы многокритериального выбора, такие как Черчмена –Акоффа, теория игр.

Результаты и их обсуждение

В качестве объекта исследования нами была взята организация туристической отрасли. В связи с этим необходимо проанализировать основные тенденции развития индустрии, а также стратегические приоритеты развития отрасли, заложенные в стратегических программных документах [6; 7].

Основным документом, отражающим цели, задачи и направления развития туристической отрасли, является Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года [8]. В ней также представлены ключевые показатели развития данной отрасли (табл. 1).

Прошедший 2022 г. стал поворотным для российской туристической отрасли [9; 10]. Основные тренды выездного туризма за 2022 г. в РФ представлены ниже (рис. 1).

Способствуют возрождению выездного туризма новые иностранные авиакомпании, которые входят на наш рынок: Oman Air из Омана, Gulf Air из Бахрейна, Air Algérie из Алжира [11; 12].

Рассмотрим ключевые зарубежные направления в 2022 г. (с преимущественной или значительной долей туроператоров) (рис. 2).

Таблица 1. Целевые показатели развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 г.

Целевой показатель	2017 факт.	2025	2035
1. Валовая добавленная стоимость туристской индустрии, млрд руб	3 158	6 039	16 306
2. Повышение доступности туризма для граждан Российской Федерации	40	60	100
3. Экспорт туристских услуг, млрд долл. США	8,9	16,7	28,6
4. Инвестиции в сферу туризма (2017 г. – 100%), %	100	150	300

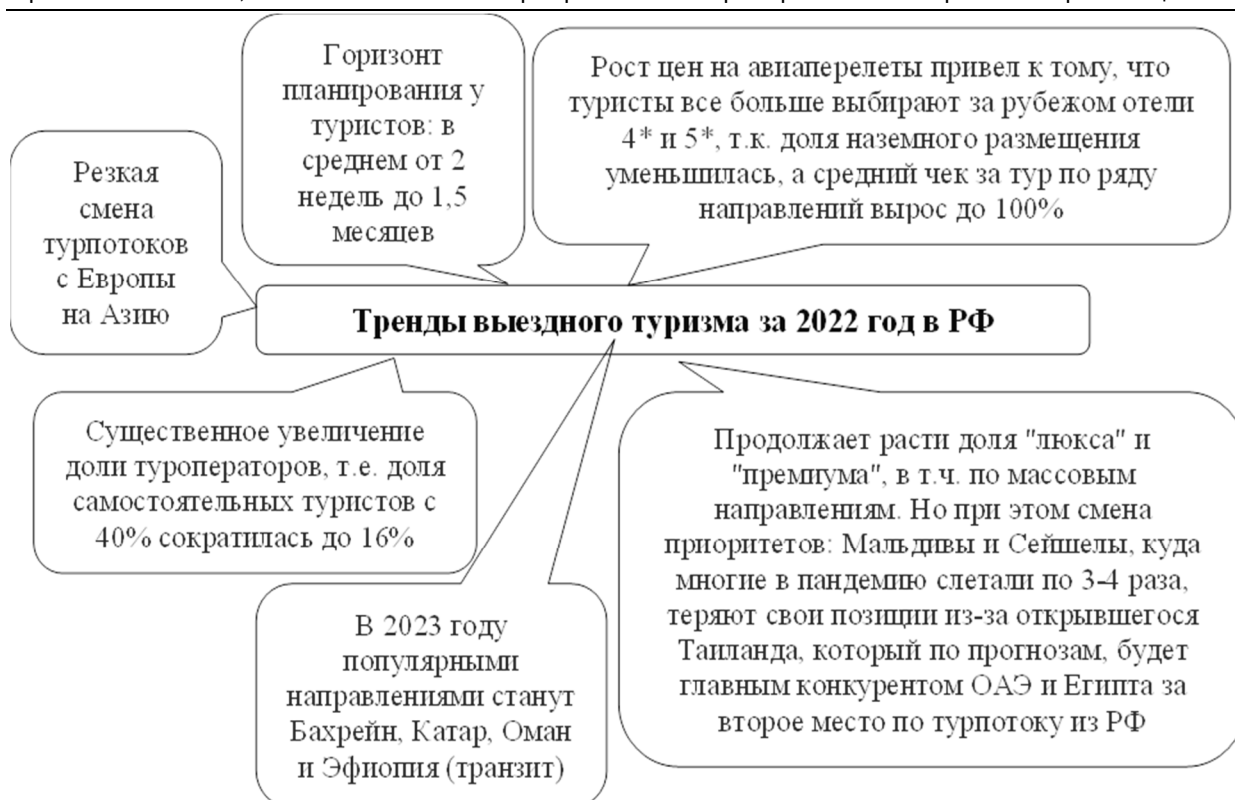


Рис. 1. Тренды выездного туризма за 2022 г. в РФ

ТУРЦИЯ	5.3	(+13% К 2021 ГОДУ)
АБХАЗИЯ	1.1	(-25%)
ОАЭ	1	(+60%)
ЕГИПЕТ	0.9	(ПРЕДПОЛОЖИТЕЛЬНО -10%)
ТАИЛАНД	0.41	(МНОГОКРАТНЫЙ РОСТ ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ)
МАЛЬДИВЫ	0.205	(-7%)
ДОМИНИКАНА	0.092	В ПЕРВОМ КВАРТАЛЕ (-48.6%)
ШРИ-ЛАНКА	0.085	(РОСТ В 6 РАЗ)
СЕРБИЯ	0.08	(+26%)
КУБА	0.06	(-60%)
КАТАР	0.06	(+55%)
ГОА (ИНДИЯ)	0.06	(РОСТ ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ)
ИЗРАИЛЬ	0.05	(РОСТ ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ)
СЕЙШЕЛЫ	0.03	(-5%)
ВЕНЕСУЭЛА	0.025	(РОСТ В ТРИ РАЗА)
ИРАН	0.02	(+27%)
ИНДОНЕЗИЯ	0.02	(РОСТ С НУЛЯ)

Рис. 2. Ключевые зарубежные направления в 2022 г. (с преимущественной или значительной долей туроператоров), млн чел.

За три месяца 2023 г. в Россию въехало 3,26 млн иностранцев (это на 17,6% больше, чем за аналогичный период прошлого года, и на 49% меньше, чем в допандемийном 2019 г.) [12; 13].

Рассмотрим динамику внутреннего турпотока в РФ по итогам 2022 г. (рис. 3).

В январе 2023 г. вышли два глобальных рейтинга, посвященных внутреннему туризму в России. Рейтинги «подсветили» лидеров и аутсайдеров [13]. Результаты Национального туристического рейтинга – 2022 представлены ниже (рис. 4).



Рис. 3. Внутренний турпоток в РФ по итогам 2022 г, млн чел.



Рис. 4. Национальный туристический рейтинг – 2022, баллы

Москва тоже постепенно выходит из постковидного пика, имеет хорошие показатели по многим критериям рейтинга, но невысокие по санаторно-курортным услугам.

Выставочным научно-исследовательским центром (ВНИЦ) R&C подготовлен Рейтинг событийного потенциала регионов, в котором оценивался 81 регион по 26 индикаторам, объединенным в такие блоки, как «событийная инфраструктура», «продвижение региона как событийной дестинации», «политика ре-

гиона в области событийной индустрии», «опыт проведения крупных международных мероприятий в регионе», «туристический потенциал» и «событийный туризм в регионе». Рассмотрим топ-20 рейтинга событийного потенциала регионов РФ (рис. 5).

Видим, что в топ-20 событийного потенциала не попали Дальний Восток и регионы Северного Кавказа (Дагестан, Чечня, Карачаево-Черкессия, Ингушетия). Все ожидаемые лидеры оказались в топ-20.

Проведенное исследование позволило выявить риски и ограничения, а также преимущества развития внутрен-

него туризма в РФ в 2022 г., обусловленные воздействиями внешней среды (табл. 2).

РЕГИОН	ГОРОД	МЕСТА		
		2021 г.	2020 г.	Динамика
Санкт-Петербург и Ленинградская область	Санкт-Петербург	1	1	
Свердловская область	Екатеринбург	2	2	
Республика Татарстан	Казань	3	3	
Нижегородская область	Нижний Новгород	4	11	▲
Краснодарский край	Краснодар	5	7	▲
Республика Башкортостан	Уфа	6	5	▼
Приморский край	Владивосток	7	10	▲
Красноярский край	Красноярск	8	8	
Самарская область	Самара	9	9	
Мурманская область	Мурманск	10	14	▲
Кемеровская область	Кемерово	11	17	▲
Калининградская область	Калининград	12	6	▼
Ростовская область	Ростов-на-Дону	13	15	▲
Тюменская область	Тюмень	14	25	▲
Владимирская область	Владимир	15	20	▲
Ставропольский край	Ставрополь	16	33	▲
Пермский край	Пермь	17	35	▲
Республика Крым	Симферополь	18	34	▲
Омская область	Омск	19	26	▲
Архангельская область	Архангельск	20	22	▲

Рис. 5. Топ-20 рейтинга событийного потенциала регионов РФ [14]

Таблица 2. Риски и ограничения, а также преимущества развития внутреннего туризма в РФ в 2022 г., обусловленные воздействиями внешней среды

Риски и ограничения	Преимущества для РФ
Возможности вылететь за границу ограничены	Те самолеты, которые попали под ограничения на международные полеты, теперь летают по России. И у нас наблюдается спад цен на внутренние авиаперевозки и, следовательно, на турпутевки
Стран, куда сегодня можно летать прямыми рейсами, – 32	В стране усиленно пропагандировался внутренний туризм, благодаря чему люди открыли для себя новые регионы. Проводились специальные акции для продвижения того или иного направления, появилась система кешбэков
Удорожание выездных туров	Государство выделяет 160 млрд руб. на поддержку авиаотрасли и туризма, происходит субсидирование чартерных рейсов по дальним направлениям, куда раньше многие просто не могли позволить себе поехать. Например, Байкал: раньше перелет стоил 30 тыс., а теперь – вдвое дешевле. Туристы начали ездить на Камчатку, куда раньше попасть было очень сложно из-за дороговизны авиаперелетов, а теперь можно купить билет за 20-25 тыс. руб. Многие открыли для себя Приморье, Дальний Восток
	Строятся новые отели, кемпинги, глэмпинги, прокладываются новые маршруты
	Люди начали привыкать путешествовать по стране. Исчезла прежняя боязнь, психологические барьеры. Если раньше по России ездили 57-60 млн туристов, то за минувший год жители страны совершили 65 млн поездок

Развитие туризма, особенно в период кризиса, обусловленного влиянием последствий COVID-19, проведения СВО, санкционных ограничений и т. д., претерпевает определенные изменения, на которые оказывают влияние разнообразные политические, экономические, социальные и технологические факторы [15; 16]. В связи с этим в последние годы произошло снижение как объемов продаж туров, так и при-

быльности, рентабельности многих турфирм. Нами проведен PEST-анализ объекта исследования – организации туристической отрасли ООО «Позитив» (г. Курск), результаты которого актуальны для большинства организаций туристической отрасли и могут быть использованы при формировании вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности (табл. 3).

Таблица 3. PEST-анализ организации туристической отрасли ООО «Позитив»

Факторы	Возможности	Угрозы	Стратегические направления развития
Политические	Государственная поддержка в развитии туризма	Закрытие границ во многих странах, препятствуют развитию международного туризма	Поиск новых географических регионов и развитие компании на территории дружественных стран
Экономические	Пандемия увеличила спрос на услуги и товары, реализуемые в сети Интернет. Рост рынка электронной коммерции и маркетплейсов	Падение экономики, введение санкций со стороны стран Запада, снижение покупательской способности населения, развитие конкуренции на рынке туризма	Разрабатывать стратегию ценообразования наиболее благоприятную в условиях кризиса, совершенствовать существующие стратегии
Социокультурные	Рост активности потребителей на рынке электронной коммерции	Рост миграции населения, снижение доходов населения, снижение численности населения из-за пандемии и другие факторы	Развиваться на данном рынке с учетом антикризисного ценообразования, увеличение географии присутствия с дружественными странами, разработка новых экотуров
Технологические	Развитие электронной коммерции, рост спроса на покупки в сети Интернет	Развитие электронной коммерции и туристических маркетплейсов в России медленнее, чем в мире	Развиваться на рынке электронной коммерции с помощью собственных сайтов, на туристических маркетплейсах, совершенствовать стратегии

Нами также был проведен SWOT-анализ деятельности организации туристической отрасли ООО «Позитив» (табл. 4).

В условиях нестабильной внешней среды на основе результатов PEST- и SWOT-анализа деятельности организации туристической отрасли ООО «Позитив» нами были выявлены риски развития организации туристической отрасли и отрасли в целом, с учетом которых необходимо будет принимать решение о выборе стратегической альтернативы разви-

тия в условиях риска и неопределенности в процессе формирования вектора стратегического развития организации.

Важным этапом управления рисками в компании является их оценка. В реальной деловой практике, особенно в случаях реализации проектов капитальных вложений, уровень неопределенности высок. И воспользоваться вероятностными или статистическими методами оценочных мероприятий не удастся из-за недостатка исходных сведений и уникальности ситуации. В такие моменты на вы-

ручку может прийти методология, в которой применяются так называемые «платежная матрица» и «матрица рисков» с использованием элементов теории игр. Теория игр относится к моделированию оптимального решения в условиях возникшей неопределенности. Рассматриваются целевые действия нескольких сторон, каждая из которых имеет свои интересы. Стороны в своем взаимодействии конфликтуют друг с другом, поскольку их цели разнонаправлены.

Для оценки риска и неопределенности при разработке стратегии турфирмы нами были применен такой инструмент, как матрица риска, построение которой предполагает выявление и описание рисков. Идентифицированные риски необходимо обработать и наглядно представить для того, чтобы проводить с ними дальнейшую работу по оценке и управлению. Наиболее наглядный, про-

стой и популярный способ – построение карты или матрицы рисков. Самый простой вариант представления информации о рисках – составление перечня рисков в порядке убывания характеристик их важности.

Карта рисков – это наглядное изображение идентифицированных рисков в виде точек на координатной плоскости, где по одной из осей (как правило, ОУ) отложены вероятности реализации рисков (в долях единицы или в процентах), а по другой (как правило, ОХ) – ущерб от реализации (в денежных единицах).

Экспертно по десятибалльной шкале были выявлены основные риски развития организации туристической отрасли ООО «Позитив», их проявление, проведена оценка последствий, оценка вероятности влияния, определен уровень риска с помощью онлайн-инструмента оценки рисков (табл. 5).

Таблица 4. SWOT-анализ деятельности организации туристической отрасли ООО «Позитив»

Сильные стороны	Возможности
Большой опыт продаж и собственная база клиентов Большая география обслуживания, больше всего туров в Турцию Известность бренда Широкий ассортимент туристических продуктов Наличие системы скидок Компания располагает фирменными аксессуарами для сотрудников компании У компании есть свои визитки	Расширение географии рынка Увеличение количества экологических туров, в т. ч. глэмпинг-туры в различные страны Развитие электронной коммерции способствует увеличению продаж туров в сети Интернет Продвижение услуг на различных туристических маркетплейсах в сети Интернет Возможности ускорения темпов роста цифровой экономики в России Совершенствование ценовой, ассортиментной стратегии, стратегии качества и стимулирования сбыта
Слабые стороны	Угрозы
Существенное влияние факторов сезонности на спрос и прибыльность компании Не осуществляется реализация туристических продуктов через туристические маркетплейсы Снижаются показатели объемов продаж, прибыли и рентабельности Не развиваются глэмпинг-туры, недостаточно хорошо развит экологический туризм Высокая зависимость от внешних источников финансирования	Большое количество конкурентов Неблагоприятная ситуация в мировой экономике COVID-19 снижает спрос на туристические услуги Санкционные ограничения против РФ Проведение СВО Снижение платежеспособности населения из-за кризисной ситуации в мировой экономике Ухудшение международных отношений Трудности с переводом денежных средств из России в другие страны и наоборот

Таблица 5. Таблица оценки рисков организации туристической отрасли ООО «Позитив» [17]

Риск	Проявление риска	Оценка последствий	Оценка вероятности	Уровень риска
1. Влияние СВО	Снижение числа туристов из РФ, закрытие границ	9	9	81
2. Влияние COVID-19	Снижение числа туристов, выезжающих и въезжающих на территорию РФ, нормативно-документальные ограничения	5	5	25
3. Снижение выручки организации	Снижение числа туристов и количества предлагаемых туров, туристических услуг	7	7	49
4. Развитие инфраструктуры	Недостаточно развитая туристская инфраструктура во многих регионах Российской Федерации	6	6	36
5. Транспортная доступность	Удаленность от транспортных маршрутов и труднодоступность многих территорий страны для туристов	7	7	49
6. Качество услуг	Низкое качество предоставляемых туристских услуг	5	5	25
7. Квалификация кадров	Дефицит квалифицированных кадров в сфере туризма	5	5	25
8. Платежеспособность туристов	Падения уровня жизни, снижение уровня платежеспособности населения	6	6	36
9. Потребительские предпочтения	Изменение потребительских предпочтений на туристском рынке	4	4	16
10. Требования к прибывающим	Ужесточение требований для прибывающих на отдых туристов	7	7	49
11. Психология клиентов	Ухудшение психологического климата, отсутствие интереса к путешествиям у большого количества населения из-за социальных проблем	8	8	64
12. Социальный туризм	Отсутствие информации о возможных видах туристских путешествий для групп населения с низким доходом в условиях кризиса (социальный туризм)	6	6	36
13. Инновационные технологии	Отсутствие финансовых возможностей многих предприятий туристской индустрии на внедрение современных инновационных технологий	5	5	25
14. Политическая нестабильность	Политическая нестабильность во многих регионах мира	8	8	64
15. Запрет на въезд	Запрет на въезд в некоторые страны по туристским визам	7	7	49
16. Курсы валют	Колебание курса национальной валюты (рубля) по отношению к долларам и евро	7	7	49
17. Экономические санкции	Экономические санкции в отношении Российской Федерации	7	7	49
18. Изменение визового режима	Введение процедуры обязательной дактилоскопии для российских туристов при выдаче шенгенских виз	7	7	49
19. Оплата труда	Снижение оплаты труда сотрудников предприятий сферы туризма из-за отсутствия возможностей осуществления туристской деятельности	4	4	16

Рассмотрим матрицу оценки рисков организации туристической отрасли ООО «Позитив» (рис. 6).

Соотношение рисков по уровню для организации туристической отрасли ООО «Позитив» представлено ниже (табл. 7)

Матрица рисков для организации туристической отрасли ООО «Позитив» с их расшифровкой представлена ниже (рис. 7).

Таким образом, нами были выявлены основные риски деятельности организации туристической отрасли ООО «Позитив» и построена матрица рисков. Наглядная визуализация рисков свидетельствует о том, что такие риски, как «влияние СВО», «психология клиента», «снижение выручки организации» и «развитие инфраструктуры», оказали существенное влияние на развитие ООО «Позитив». Серьезное влияние оказал также риск «влияние COVID-19», находящийся в пограничной зоне. Потребитель-

ские предпочтения оказывают влияние на развитие организации, но не столь критическое. Остальные виды рисков не представляют серьезной угрозы развитию ООО «Позитив».

Проведенный стратегический анализ деятельности организации туристической отрасли ООО «Позитив», а также построенная матрица рисков позволили сформулировать следующие стратегические альтернативы развития организации.

Действия субъекта управления: A_1 – проведение рекламной кампании для стимулирования сбыта турпродуктов; A_2 – размещение турпродуктов на маркетплейсе; A_3 – освоение новых туристических направлений и создание авторских турпродуктов. Эти стратегии учитывают возможные ситуации риска в зависимости от поведения внешней среды: P_1 – пессимистическая; P_2 – оптимистическая; P_3 – наиболее вероятная (со средним уровнем риска).

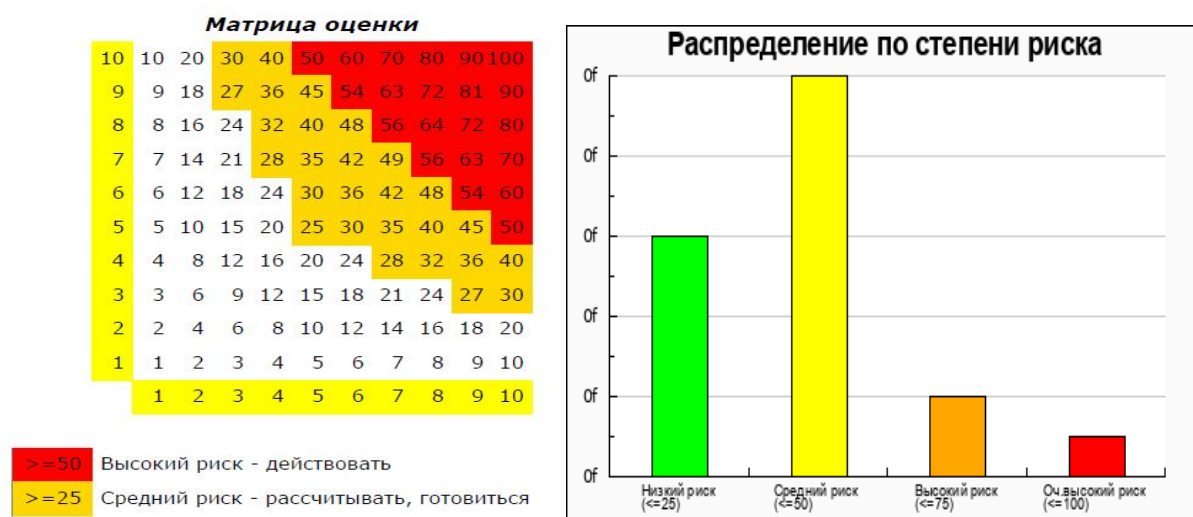


Рис. 6. Матрица оценки рисков организации туристической отрасли ООО «Позитив»

Таблица 6. Соотношение рисков по уровню для организации туристической отрасли ООО «Позитив»

Описание	Фактор риска	Кол-во рисков	Доля рисков данного уровня, %
Низкий риск (≤ 25)	25	6	31,6
Средний риск (≤ 50)	50	10	52,6
Высокий риск (≤ 75)	75	2	10,5
Оч. высокий риск (≤ 100)	100	1	5,3

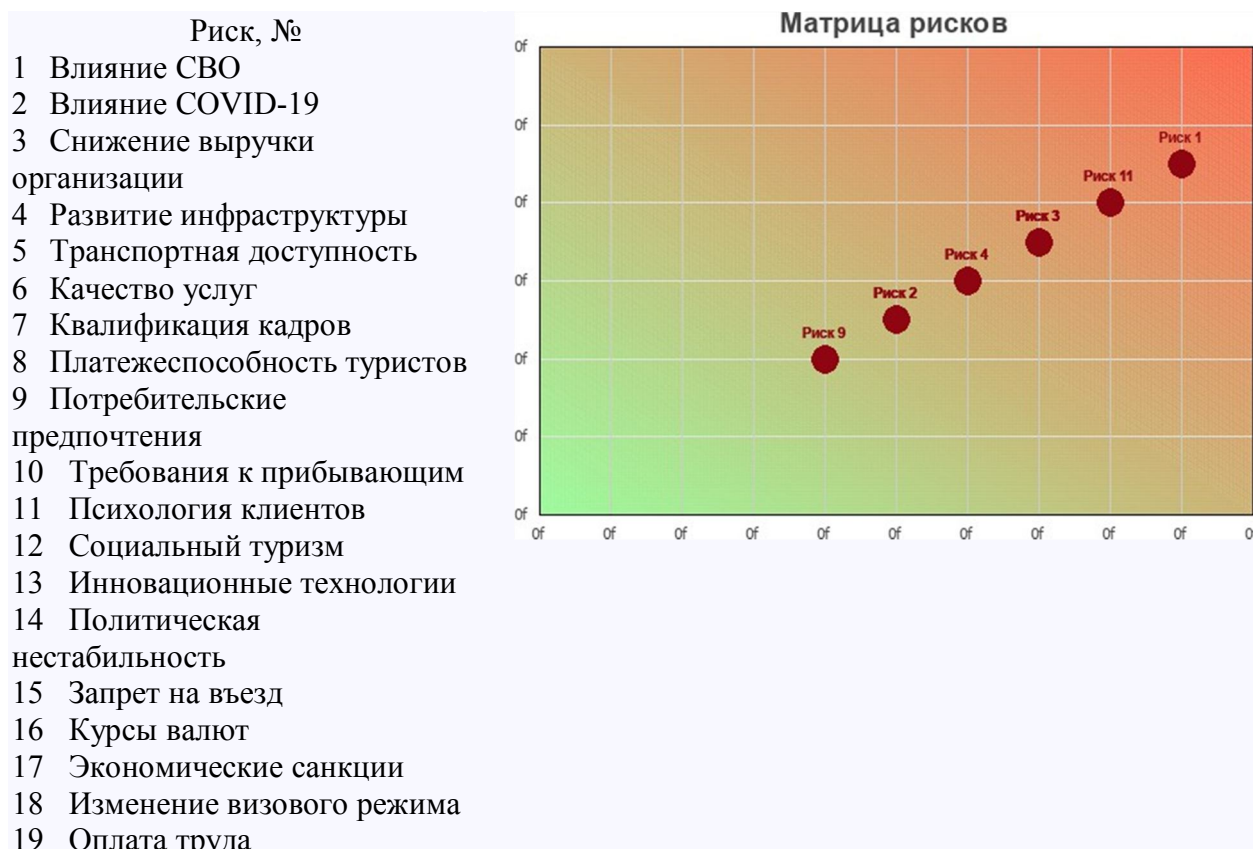


Рис. 7. Матрица рисков для организации туристической отрасли ООО «Позитив» с их расшифровкой

Для выбора рациональной стратегии развития на период упреждения были рассчитаны критерии максимакса, Лапласа, Сэвиджа и Гурвица и применена теория игр.

Рассмотрим полученные результаты (табл. 7).

В нестабильной ситуации, которая характерна для российской экономики, выбор стратегии, минимизирующей риск, следует осуществлять по критериям Сэвиджа, Гурвица и обобщенному критерию Гурвица.

Таблица 7. Результаты выбора стратегической альтернативы по теории игр

Критерий	Ситуация, в которой принимается решение	Коэффициенты критерия			Показатель			Оптимальная стратегия
		λ_1	λ_2	λ_3	пессимизма λ_p	оптимизма λ_o	значение критерия	
Критерий Лапласа	Нейтральная	0,25	0,25	0,25	0,5	0,5	0	A_2
Критерий Сэвиджа	Крайне опасная	1	0	0	1	0	0	A_2
Максимаксный критерий	Крайне благоприятная	0	0	0	0	1	0	A_2
Критерий Гурвица	Нестабильная	1	0	0	1	0	0	A_2
Обобщенный критерий Гурвица	Нестабильная	0,38	0,43	0,19	0,43	0,19	0	A_2
	Стабильная	0,19	0,43	0,38	0,19	0,43	0	A_2

В этой связи следует в качестве оптимальной рассматривать стратегическую альтернативу А2, т. е. для исследуемой нами организации целесообразно реализовывать стратегию размещения турпродуктов на маркетплейсе. Для выбора одного из нишевых маркетплейсов экспертами были сформулированы следующие критерии оценки: посещаемость ресурса; доля рынка; условия размещения; величина ожидаемой прибыли; количество прямых конкурентов; стоимость рекламы; скидки продавцам.

Экспертами были упорядочены результаты по степени важности и присвоены им значения от 1 до 7 (табл. 8).

Проведем сравнение оценок по методу Черчмена – Акоффа. Уточненные оценки важности критериев представлены ниже (табл. 9).

Приведем результаты экспертной оценки нишевых маркетплейсов (табл. 10).

Рассмотрим проведенные итоговые расчеты с учетом уточненных оценок критериев и экспертных весовых оценок маркетплейсов (табл. 11).

Таблица 8. Оценка критериев по степени важности

Критерии	Ранг	Оценка V_i
1. Посещаемость ресурса	2	0,8
2. Доля рынка	4	0,7
3. Условия размещения	3	0,75
4. Величина ожидаемой прибыли	1	0,9
5. Количество прямых конкурентов	6	0,4
6. Стоимость рекламы	5	0,6
7. Скидки продавцам	7	0,3
<i>Итого</i>		$\sum v_i=4,45$

Таблица 9. Результаты расчетов оценок важности критериев

Критерии	Первоначальная оценка V_i	Уточненная оценка V'_i
1. Посещаемость ресурса	0,8	0,18
2. Доля рынка	0,7	0,16
3. Условия размещения	0,75	0,17
4. Величина ожидаемой прибыли	0,9	0,2
5. Количество прямых конкурентов	0,4	0,09
6. Стоимость рекламы	0,6	0,13
7. Скидки продавцам	0,3	0,07
<i>Итого</i>	4,45	1

Таблица 10. Результаты экспертной оценки нишевых маркетплейсов [18; 19; 20]

Критерии	Travel-Ask	Следать.ру	Тонкости туризма	Tripster	Спутник	YouTravel.me	Большая страна	RussPass
1. Посещаемость ресурса	0,27	0,21	0,17	0,11	0,09	0,06	0,05	0,04
2. Доля рынка	0,31	0,27	0,19	0,09	0,07	0,04	0,02	0,01
3. Условия размещения	0,09	0,13	0,21	0,17	0,15	0,13	0,08	0,04
4. Величина ожидаемой прибыли	0,25	0,23	0,16	0,12	0,08	0,07	0,04	0,05
5. Количество прямых конкурентов	0,29	0,25	0,17	0,1	0,07	0,05	0,04	0,03
6. Стоимость рекламы	0,32	0,28	0,18	0,11	0,05	0,03	0,02	0,01
7. Скидки продавцам	0,08	0,12	0,16	0,13	0,11	0,09	0,13	0,18

Таблица 11. Итоговые расчеты с учетом уточненных оценок критериев и экспертных весовых оценок маркетплейсов

Критерии	Уточнен- ная оцен- ка V'_i	Travel -Ask	Сле- тать. ru	Тонко- сти ту- ризма	Tripster	Спут- ник	You- Travel. me	Большая страна	Russ- Pass
Посещаемость ресурса	0,18	0,27	0,21	0,17	0,11	0,09	0,06	0,05	0,04
Доля рынка	0,16	0,31	0,27	0,19	0,09	0,07	0,04	0,02	0,01
Условия размещения	0,17	0,09	0,13	0,21	0,17	0,15	0,13	0,08	0,04
Величина ожидаемой прибыли	0,2	0,25	0,23	0,16	0,12	0,08	0,07	0,04	0,05
Количество прямых конкурентов	0,09	0,29	0,25	0,17	0,1	0,07	0,05	0,04	0,03
Стоимость рекламы	0,13	0,32	0,28	0,18	0,11	0,05	0,03	0,02	0,01
Скидки продавцам	0,07	0,08	0,12	0,16	0,13	0,11	0,09	0,13	0,18
Полезность маркет- плейсов	-	0,2368	0,2164	0,1786	0,1195	0,0894	0,068	0,0491	0,0422

На основе полученных данных можно сделать вывод, что наиболее приемлемым для организации туристической отрасли ООО «Позитив» является TravelAsk с величиной полезности 0,2368, далее стоит обратить внимание на *Слетать.ru* (величина полезности 0,2164). Наименее прибыльным на данный момент является *RussPass*, но это объясняется тем, что это достаточно новый маркетплейс, работающий лишь на внутренний туризм.

Выводы

В результате проведенного исследования можно сделать вывод, что был сформирован вектор стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности. На основе проведенного анализа основных тенденций развития туристической индустрии, а также стратегических приоритетов развития отрасли, заложенных в стратегических программных документах, был выполнен стратегический анализ с применением инструментария PEST- и SWOT-анализа. Были выявлены и учтены риски развития туристической отрасли в современных условиях хозяйствования, построена матрица рисков. Полученные результаты исследования позволили выявить стратегические альтернативы развития организа-

ции туристической отрасли ООО «Позитив». С помощью теории игр было доказано, что исследуемой нами организации туристической отрасли целесообразно реализовывать стратегию размещения турпродуктов на маркетплейсе. Нами были проанализированы 8 наиболее популярных (посещаемых) платформ, где можно разместить свои туристические продукты: *TravelAsk*, *Слетать.ru*, *Тонкости туризма*, *Tripster*, *Спутник*, *YouTravel.me*, *Большая страна*, *RussPass*. Выбор маркетплейса был осуществлен с помощью метода многокритериального выбора – метода Черчмена-Акоффа. В результате проведенного исследования можно сделать следующие выводы: из всех проанализированных нишевых маркетплейсов максимальную полезность для организации туристической отрасли ООО «Позитив» представляет TravelAsk. Несмотря на самый большой уровень риска и самые большие затраты, именно этот вариант оказался самым подходящим для ООО «Позитив».

Проведенный расчет позволяет сделать вывод, что эффективность предложенных мероприятий по формированию вектора стратегического развития организации в условиях риска и неопределенности составит 62,7%, что является достаточно высоким показателем.

Список литературы

1. Воловиков Б. П. Формирование концепции стратегического развития предприятия на основе систем искусственного интеллекта: монография. Омск: Омский институт (филиал) Российского государственного торгово-экономического университета, 2012. 215 с.
2. Кузнецова Ю. А. Социализация стратегического вектора инновационного развития регионов Сибири // Проблемы социально-экономического развития Сибири. 2021. № 1(43). С. 30-38.
3. Сельсков А. В., Сельскова Т. В., Вогман О. С. Формирование вектора стратегического развития производственного предприятия в условиях благоприятного экономического климата // Транспортное дело России. 2012. № 6-1. С. 31–33.
4. Афанасьев Д. В., Крыжановская О. А. Совершенствование методики анализа влияния факторов внешней среды на возможность реализации стратегии организации // Известия Юго-Западного государственного университета. 2014. № 2(53). С. 25-35.
5. Кондратова Е. С., Крыжановская О. А. Роль стратегического менеджмента в повышении конкурентоспособности хозяйствующих субъектов // Стратегия социально-экономического развития общества: управленческие, правовые, хозяйственные аспекты: сборник трудов конференции. Курск, 25–26 ноября 2015 года. Курск: Университетская книга, 2015. С. 155-158.
6. Клевцов С. М., Коревина Л. А., Клевцова М. Г. Прикладные аспекты маркетингового исследования отраслевого рынка в условиях высококонкурентной среды // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2014. № 2(50). С. 382-388.
7. Мальцева И. Ф., Крыжановская О. А. Институциональное обеспечение стратегического планирования в Российской Федерации // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2018. Т. 8, № 2(27). С. 31-38.
8. Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года // Правительство Российской Федерации. URL: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf> (дата обращения: 17.05.2023).
9. Большие планы: как будет развиваться туризм в России до 2035 года // РБК. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/635bc11b9a79477ff93ecfbc> (дата обращения: 17.05.2023).
10. Доходы России от туризма к 2035 году вырастут минимум в 2,8 раза // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/6911360> (дата обращения: 17.05.2023).
11. Рокоссовская А. Где в 2023 году отдохнуть россиянам. URL: <https://rg.ru/2023/01/10/kuda-turist-smotrit.html> (дата обращения: 17.05.2023).
12. Ассоциация туроператоров России. URL: <https://www.atorus.ru/> (дата обращения: 17.05.2023).
13. Баскаков П. Вихревой год – в зеркале рейтингов. URL: <https://hotelier.pro/news/item/vikhrevyy-god-v-zerkale-reytingov/> (дата обращения: 17.05.2023).
14. Выставочный научно-исследовательский центр (ВНИЦ) R&C. URL: <https://rnc-consult.ru/> (дата обращения: 17.05.2023).
15. Лавров В. В. Регионально-пространственные и культурно-исторические особенности объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО, расположенных в Российской Федерации // Петербургский экономический журнал. 2020. № 4. С. 90–98.
16. Головин К. В., Мальцева И. Ф. Управление макроэкономическими рисками: опыт России и Венгрии // Технологии маркетинга, бренд-менеджмента и рекламы: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 24 апреля 2019 года. М.: Государственный университет управления, 2019. С. 9-12.
17. Онлайн-оценка риска. URL: <https://www.masterplans.ru/risk-online.html> (дата обращения: 17.05.2023).
18. Комиссии маркетплейсов в 2023 – на какой площадке выгоднее всего торговать товарами из России. URL: https://partnerkin.com/blog/articles/komissii_marketplejsov_v_2021 (дата обращения: 17.05.2023).
19. 8 крупнейших агрегаторов туров и экскурсий, на которых стоит разместить свои турпродукты гидам или авторам путешествий. URL: <https://travel-marketing.ru/tpost/9rm5op4pd1-8-krupneishih-agregatorov-turov-i-ekskur> (дата обращения: 17.05.2023).

20. Положенцева Ю. С., Непочатых О. Ю., Масленникова В. В. Трансформация интернет-рекламы в социальных сетях в эпоху цифровой глобализации // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 4(42). С. 50-54.

References

1. Volovikov B. P. Formirovanie kontseptsii strategicheskogo razvitiya predpriyatiya na osnove sistem iskusstvennogo intellekta [Formation of the concept of strategic development of an enterprise based on artificial intelligence systems]. Omsk, Omsk Institute (branch) Russian State University of Trade and Economics Publ., 2012. 215 p.
2. Kuznetsova Yu. A. Sotsializatsiya strategicheskogo vektora innovatsionnogo razvitiya regionov Sibiri [Socialization of the strategic vector of innovative development of Siberian regions]. *Problemy sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya Sibiri = Problems of Socio-Economic Development of Siberia*, 2021, no. 1 (43), pp. 30-38.
3. Selskov A. V., Selskova T. V., Vogman O. S. Formirovanie vektora strategicheskogo razvitiya proizvodstvennogo predpriyatiya v usloviyakh blagopriyatnogo ekonomicheskogo klimata [Formation of the vector of strategic development of a manufacturing enterprise in a favorable economic climate]. *Transportnoe delo Rossii = Transport Business of Russia*, 2012, no. 6-1, pp. 31-33.
4. Afanasiev D. V., Kryzhanovskaya O. A. Sovershenstvovanie metodiki analiza vliyaniya faktorov vneshnei sredy na vozmozhnost' realizatsii strategii organizatsii [Improving the methodology for analyzing the influence of environmental factors on the possibility of implementing an organization's strategy]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta = Proceedings of the Southwest State University*, 2014, no. 2 (53), pp. 25-35.
5. Kondratova E. S., Kryzhanovskaya O. A. [The role of strategic management in improving the competitiveness of business entities]. *Strategiya sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya obshchestva: upravlencheskie, pravovye, khozyaistvennye aspekty. Sbornik trudov konferentsii. Kursk, 25-26 noyabrya 2015 goda* [Strategy for the socio-economic development of society: managerial, legal, economic aspects. Proceedings of the conference. Kursk, November 25-26, 2015]. Kursk, Universitetskaya kniga Publ., 2015, pp. 155-158. (In Russ.)
6. Klevtsov S. M., Korevina L. A., Klevtsova M. G. Prikladnye aspekty marketingovogo issledovaniya otraslevogo rynka v usloviyakh vysokokonkurentnoi sredy [Applied aspects of marketing research of the industry market in a highly competitive environment]. *Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperatsii, ekonomiki i prava = Bulletin of the Belgorod University of Cooperation, Economics and Law*, 2014, no. 2 (50), pp. 382-388.
7. Maltseva I. F., Kryzhanovskaya O. A. Institutsional'noe obespechenie strategicheskogo planirovaniya v Rossiiskoi Federatsii [Institutional support of strategic planning in the Russian Federation]. *Izvestiya Yugo-Zapadnogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Ekonomika. Sotsiologiya. Menedzhment = Proceedings of the Southwest State University. Series: Economics, Sociology and Management*, 2018, vol. 8, no. 2 (27), pp. 31-38.
8. Strategiya razvitiya turizma v Rossiiskoi Federatsii na period do 2035 goda [Strategy for the development of tourism in the Russian Federation for the period up to 2035]. Pravitel'stvo Rossiiskoi Federatsii [Government of the Russian Federation]. Available at: <http://static.government.ru/media/files/FjJ74rYOaVA4yzPAshEulYxmWSpB4lrM.pdf>. (accessed 17.05.2023)
9. Bol'shie plany: kak budet razvivat'sya turizm v Rossii do 2035 goda [Big plans: how tourism will develop in Russia until 2035]. RBK [RBC]. Available at: <https://trends.rbc.ru/trends/social/cmrm/635bc11b9a79477ff93ecfbc>. (accessed 17.05.2023)
10. Dokhody Rossii ot turizma k 2035 godu vyrastut minimum v 2,8 raza [Russia's income from tourism by 2035 will grow at least 2.8 times]. TASS [TASS]. Available at: <https://tass.ru/ekonomika/6911360>. (accessed 17.05.2023)
11. Rokossovskaya A. Gde v 2023 godu otdykhat' rossiyanam [Where in 2023 Russians should have a rest]. Available at: <https://rg.ru/2023/01/10/kuda-turist-smotrit.html>. (accessed 17.05.2023)

12. Assotsiatsiya turoporatorov Rossii [Association of Tour Operators of Russia]. Available at: <https://www.atorus.ru/>. (accessed 17.05.2023)
13. Baskakov P. Vikhrevyi god – v zerkale reitingov [Vortex year – in the mirror of ratings]. Available at: <https://hotelier.pro/news/item/vikhrevyy-god-v-zerkale-reytingov/>. (accessed 17.05.2023)
14. Vystavochnyi nauchno-issledovatel'skii tsentr (VNITs) R&C [Exhibition Research Center (VNIC) R&C]. Available at: <https://rnc-consult.ru/>. (accessed 17.05.2023)
15. Lavrov V. V. Regional'no-prostranstvennye i kul'turno-istoricheskie osobennosti ob'ektov Vsemirnogo naslediya YuNESKO, raspolozhennykh v Rossiiskoi Federatsii [Regional-spatial and cultural-historical features of UNESCO World Heritage Sites located in the Russian Federation]. *Peterburgskii ekonomicheskii zhurnal = Petersburg Economic Journal*, 2020, no. 4, pp. 90–98.
16. Golovin K. V., Maltseva I. F. [Macroeconomic risk management: the experience of Russia and Hungary]. *Tekhnologii marketinga, brend-menedzhmenta i reklamy. Materialy Vserossiiskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Moskva, 24 aprelya 2019 goda* [Technologies of marketing, brand management and advertising. Materials of the All-Russian scientific and practical conference, Moscow, April 24, 2019]. Moscow, State University of Management Publ., 2019, pp. 9-12. (In Russ.)
17. Onlain-otsenka riska [Online risk assessment]. Available at: <https://www.masterplans.ru/risk-online.html>. (accessed 17.05.2023)
18. Komissii marketpleisov v 2023 – na kakoi ploshchadke vygodnee vsego torgovat' tovarami iz Rossii [Marketplace commissions in 2023 – which platform is the most profitable to trade goods from Russia]. Available at: https://partnerkin.com/blog/articles/komissii_marketplejsov_v_2021. (accessed 17.05.2023)
19. 8 krupneishikh agregatorov turov i ekskursii, na kotorykh stoit razmestit' svoi turprodukty gidam ili avtoram putesthestvii [8 largest aggregators of tours and excursions, where you should place your tour products for guides or travel authors]. Available at: <https://travel-marketing.ru/tpost/9rm5op4pd1-8-krupneishih-agregatorov-turov-i-ekskur>. (accessed 17.05.2023)
20. Polozhentseva Yu. S., Nepochatykh O. Yu., Maslennikova V. V. Transformatsiya internet-reklamy v sotsial'nykh setyakh v epokhu tsifrovoi globalizatsii [Transformation of Internet advertising in social networks in the era of digital globalization]. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, sotsial'naya sfera, tekhnologii = Theory and Practice of Service: Economics, Social Sphere, Technologies*, 2019, no. 4 (42), pp. 50-54.

Информация об авторах / Information about the Authors

Крыжановская Ольга Александровна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры региональной экономики и менеджмента, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: morozikolya2008@yandex.ru, Researcher ID: N-3589-2016, ORCID: 0000-0003-0763-2214

Olga A. Kryzhanovskaya, Cand. of Sci. (Economics), Assistant Professor, Associate Professor of the Department of Regional Economics and Management, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: morozikolya2008@yandex.ru, Researcher ID: N-3589-2016, ORCID: 0000-0003-0763-2214

Пыхтин Алексей Иванович, кандидат технических наук, доцент, проректор по цифровой трансформации, Юго-Западный государственный университет, г. Курск, Российская Федерация, e-mail: sephiroth_kstu@mail.ru, Researcher ID: D-8761-2015, ORCID: 0000-0002-8395-4517

Alexey I. Pykhtin, Cand. of Sci. (Engineering), Associate Professor, Vice-Rector for Digital Transformation, Southwest State University, Kursk, Russian Federation, e-mail: sephiroth_kstu@mail.ru, Researcher ID: D-8761-2015, ORCID: 0000-0002-8395-4517