

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА ОРЕНБУРЖЬЯ

к.э.н. Курлыкова А.В.
Оренбургский государственный университет
г. Оренбург, Россия

Активность трансформации социально-экономических систем, ускорение темпов осуществления экономических процессов, природные катаклизмы, вызовы техногенного и глобализирующегося мира часто выступают в качестве дестабилизирующих факторов территориального развития, приводят к высоким рискам и требуют применения соответствующих теоретико-методологических и практических подходов по их преодолению. Как показывает мировой опыт, в условиях трудно прогнозируемых изменений и повышения неопределенности во внешней среде, усиления внутренней и мировой конкуренции за использование ресурсов и в целом роста агрессивности внешних воздействий стратегическое управление становится необходимым на всех уровнях управленческой иерархии, а традиционные подходы к управлению становятся неэффективными. Первоначально стратегический подход создавался для управления предприятиями при возрастающей динамике изменений во внешней среде. Затем идеи и методы начали модернизироваться и внедряться в сферу управления территориальными системами в силу того, что администрации регионов и районов, население и бизнес-сообщества одинаково нуждаются в долгосрочном видении перспектив территориального развития, а также в действиях по улучшению социально-экономических условий деятельности.

Согласно стратегии Оренбургской области до 2030 года возрастающий вклад в обеспечение устойчивого развития экономики будет вносить быстро развивающаяся сфера услуг. В ее рамках опережающий рост ожидается в секторе рыночных услуг, включая транспорт, информационно-коммуникационный комплекс, финансовые услуги, торговлю, сферу бытовых услуг и туризм. Данный сценарий полностью адекватен необходимости преодоления вызовов и рисков развития области на основе максимального использования ее стратегических преимуществ. Таким образом, одной из значимых задач развития экономики региона является формирование туристической отрасли области, включающей в себя инфраструктуру туризма и рекреаций, а также хозяйственный комплекс обслуживания туризма с общим вкладом в валовой региональный продукт не менее 7%.

Сегодня весьма привлекательным в связи с последними тенденциями потребительского спроса является развитие горнолыжных рекреационных ресурсов региона. В Оренбуржье особые природные условия для данного направления сформировались на базе горнолыжного центра в г. Кувандыке и спортивно-оздоровительной базы «Ташла» в Тюльганском районе.

Однако стратегические планы должны осуществляться на местах, а для этого необходимы инвестиции и прибыль. Главной задачей становится

выживание в долгосрочной перспективе, что определяет необходимость в разработке стратегии для конкретного объекта с учетом специфики деятельности и открывающихся возможностей. Основные стратегические ориентиры развития были определены для спортивно-туристического центра в г. Кувандыке Оренбургской области.

Начало освоению горнолыжных склонов было положено спортивным клубом Южно-Уральского криолитового завода. Предпосылкой к этому стали соответствующие ландшафтные и климатические условия. Негосударственное учреждение спортивно-туристический центр «Долина» создан по решению учредителей в июле 2001г, в связи с Федеральной программой развития горных лыж в России. Учредителями являются 4 юридических лица, среди них Администрация МО г. Кувандык и Кувандыкский район, Комитет Администрации Оренбургской области по физической культуре, спорту и туризму, а также НУДО ДЮСШ «Русская горнолыжная школа-Москва».

Основными направлениями деятельности являются учебно-спортивное (горнолыжное отделение ДЮСШ) и туристско-коммерческое. Учреждение полностью хозрасчетное, по основной деятельности самоокупаемое. Целью Горнолыжного центра «Долина» является обучение учащихся общеобразовательных школ города Кувандыка основам горнолыжной техники и подготовка спортсменов-горнолыжников высокой квалификации. Уставом горнолыжного центра «Долина» предусматривается коммерческая деятельность учреждения в большей степени, прибыль от которой направляется на ее дальнейшее развитие и покрытие эксплуатационных расходов. Главная цель туристско-коммерческого направления деятельности горнолыжной базы – это дальнейшее развитие индустрии туризма, как одной из приоритетных доходных отраслей экономики Кувандыкского района, обеспечивающей социально-экономическое развитие территории, использование, сохранение и восстановление туристических ресурсов. Для достижения данной цели были сформулированы следующие подцели:

1) формирование инфраструктуры туризма в Кувандыкском районе, создание сбалансированного рынка туристских услуг на основе приоритетного развития въездного и внутреннего туризма.

2) удовлетворение спроса потребителей (как российских, так и зарубежных) на туристско-рекреационные услуги.

3) сохранение и рациональное использование культурно-исторического и природного наследия Кувандыкского района.

Деятельность спортивно-туристического центра складывается по направлениям:

1) горнолыжное отделение Детско-юношеская спортивная школа «Русская горнолыжная школа – Кувандык»;

2) услуги горнолыжного туризма в составе:

– проживание в общежитии с питанием;

– гостиница на 77 мест (3х-4х местные номера, 2х-местные номера

повышенной комфортности).

- прокат горнолыжного снаряжения;
- пользование лыжебуксирами;
- обучение горнолыжной технике.

3) Проведение летних учебно-тренировочных сборов и организация спортивных лагерей.

4) Прочие услуги: бар с бильярдной; столовая; кафе на 70 мест; дискотека; баня и сауна; автостоянка; полеты на дельтаплане; кинозал; пейнтбол; медицинский пункт; прачечная; текущий мелкий ремонт инвентаря; услуги опытных инструкторов.

В 2005 году руководством горнолыжного курорта «Долина» была разработана стратегия развития горнолыжной базы. Цель стратегии – это развитие индустрии туризма, как одной из приоритетных доходных отраслей экономики Кувандыкского района, обеспечивающей социально-экономическое развитие территории. Основными направлениями реализации стратегии являлись:

- организация туристской деятельности и развитие зимних видов спорта;
- развитие инфраструктуры и материальной базы туризма;
- разработка и содействие продвижению туристского продукта Кувандыкского района;
- рекламно-информационная поддержка развития туризма;
- развитие межрегиональных и международных связей в сфере туризма;
- подготовка квалифицированных кадров для работы в индустрии туризма.

Объем инвестиционно-финансовых ресурсов, выделенных на реализацию стратегии составил 2 млн. руб. Основными инвесторами выступили: администрация МО г. Кувандык и Кувандыкский район; комитет администрации Оренбургской области по физической культуре, спорту и туризму; НУДО ДЮСШ «Русская горнолыжная школа» Москва.

Для достижения цели стратегии были реализованы следующие мероприятия: реконструкция и расширение столовой; приобретение торгового оборудования (линия раздачи); строительство и ввод в эксплуатацию теплого туалета; оборудование пункта проката; капитальный ремонт сан. узлов общежития; работы по установке колодцев и стоек электропитания системы; оснежения склонов; капитальный ремонт кровли общежития; запуск в эксплуатацию нового буксира для сноутюбингов; закупка 60 сноутюбингов.

Данные мероприятия позволили улучшить бытовые условия проживания, пребывания на склонах в зимний период, повысился престиж центра, что позволило поднять цены на услуги и повысить заполняемость гостиниц до 50 %, так в 2004 г. заполняемость центра была лишь 4260 чел/дней, а к 2008 году уже 15 000 чел/дней. Таким образом, анализируя данную стратегию, можно сделать вывод, что она направлена прежде всего на концентрированный рост, предполагает усиление конкурентных позиций

на рынке. Однако стратегия направлена лишь на повышение заполняемости центра в зимний сезон, не учтены возможности использования территории в летнее время.

Для разработки новой стратегии развития необходимо, прежде всего, оценить конкурентную позицию предприятия, провести конкурентный анализ. Основными конкурентами являются горнолыжные базы, находящиеся в непосредственной близости: «Банное» (г. Магнитогорск), «Завьялиха» (г. Челябинск), «Абзаково» (г. Магнитогорск). В таблице 1 представлены основные характеристики для сравнения конкурентов.

Таблица 1 – Сравнительный анализ конкурентов

Критерий	«Долина»	«Абзаково»	«Банное»	«Завьялиха»
Место нахождения	Оренбургская область г. Кувандык	Южный Урал г. Магнитогорск	Южный Урал г. Магнитогорск	Челябинская Область г. Трёхгорный
Направления деятельности	1. горнолыжное отделение ДЮСШ 2. услуги горнолыжного туризма 3. проживание, питание	1. услуги горнолыжного туризма 2. проживание питание 3. оздоровительные услуги 4. развлекательный центр, аквапарк, зоопарк 5. стендовая стрельба 6. комплекс предложений для круглогодичного отдыха	1. услуги горнолыжного туризма 2. детский спортивный клуб 3. комплекс предложений для летнего отдыха (сплав, картинг, скалолазание)	1. услуги горнолыжного туризма 2. оздоровительные услуги - бани, сауны, массаж, косметические услуги 3. комплекс предложений для летнего отдыха (квадроциклы, катания на лошадях)
Высота над уровнем моря	475м	800м	600м	600м
Устойчивость снежного покрова	с ноября по апрель	с ноября по май	с ноября по апрель	с ноября по апрель
Длина трасс	250-3000м	250-3280м	300-3000м	300-2200м
Количество трасс	13	15	9	10
Количество подъемников	6	5	5	6
Проживание (полный пансион)	800-950 руб.	1400-2000 руб.	900-1200 руб.	900-1200 руб.
Прокат г/л инвентаря	100-250 руб./час	150-280 руб./час	150-280 руб./час	150-280 руб./час

Обучение г/л технике	Групповое (3 чел.) – 100 руб./час Индивидуальное – 150 руб./час	Групповое (3 чел.) – 150 руб./час Индивидуальное – 350 руб./час	Групповое (3 чел.) – 150 руб./час Индивидуальное – 350 руб./час	Групповое (3 чел.) – 150 руб./час Индивидуальное – 350 руб./час
----------------------	--	--	--	--

Анализируя данные, приведенные в таблице 1, можно сделать вывод, что горнолыжный курорт «Долина» по основным характеристикам, таким как устойчивость снежного покрова, длина и количество трасс, количество подъемников не уступает основным конкурентам. Это значит, что комплекс располагает необходимым потенциалом для дальнейшего развития и предоставления качественных услуг. При этом ценовые предложения горнолыжного курорта «Долина» существенно ниже, чем у ближайших конкурентов, что позволяют организации применять конкурентную стратегию лидерства по издержкам, предприятие ориентируется на оказание недорогих качественных услуг. Однако конкуренты предлагают программы круглогодичного отдыха, отсутствия соответствующих предложений в горнолыжном курорте «Долина» является серьезным барьером развития предприятия и должны быть включены в стратегию.

С целью выявления основных стратегических ориентиров был проведен анализ стратегического потенциала и исследована внешняя среда в результате были определены возможности и риски, а также сильные и слабые стороны предприятия (таблица 2).

Таблица 2 – Результаты анализа внешней среды и стратегического потенциала горнолыжного курорта «Долина»

<p>Сильные стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - доступные цены на услуги; - комплекс услуг в зимний период; - наличие инвестиционных ресурсов; - высокая квалификация персонала; - стабильное финансовое положение; - наличие обустроенных трасс различной длины и степени сложности; - наличие необходимого технического оборудования; - наличие собственного сайта в сети Интернет - предоставления дополнительных услуг 	<p>Слабые стороны:</p> <ul style="list-style-type: none"> - слабая организация маркетинга услуг; - низкий уровень использования имеющихся площадей; - изношенность технологического оборудования и номерного фонда; - слабая мотивация персонала; - отсутствие миссии и стратегических ориентиров; - отсутствие эффективной рекламной деятельности; - сезонность бизнеса (услуги предоставляются в зимние время)
---	--

<p>Возможности</p> <ul style="list-style-type: none"> - высокие темпы развития отрасли и емкий рынок сбыта; - небольшой уровень конкуренции и высокие барьеры для входа в отрасль; - повышение конкурентоспособности на внутреннем рынке сбыта; - наличие необходимых природно-климатических и ландшафтных ресурсов; - государственная поддержка развития туризма; - возможность использования территории в летний период; - популярность горнолыжного спорта среди населения; - возможность проведения эффективной рекламной деятельности 	<p>Угрозы</p> <ul style="list-style-type: none"> - неблагоприятная политика естественных монополий (рост тарифов); - высокий уровень инфляции; - высокий уровень налогообложения; - замедление темпов роста инвестиций; - более высокий уровень сервиса у ближайших конкурентов; - зависимость посещения базы от погодных условий; - изменение предпочтений потребителей; - снижение платежеспособности потребителей; - использование атакующих стратегий конкурентов
---	---

На основе сопоставления факторов внутренней и внешней среды была построена матрица SWOT, включающая четыре соответствующие поля. Рассмотрим возможные стратегические альтернативы для полученных пересечений.

Поле «СИВ» – использование сильных сторон для реализации возможностей. Оренбургская область и г. Кувандык находятся в зоне влияния континентального климата, что обеспечивает продолжительную, холодную и снежную зиму. Высота гор достигает от 220 до 470 метров. Ландшафт показывает уклон, превышающий иногда 40% и понижается с запада – в восточном направлении. Разница высот составляет около 260 метров. Эти условия предоставляют возможность использования горнолыжного центра со начала ноября до середины апреля. Наличие обустроенных трасс различной длины и степени сложности от 250 до 3000 м, перепад высот – 265 м позволяют реализовать данную возможность. Основной склон шириной более 1 км имеет несколько зон: для обучения основам горнолыжной техники, для катания «продвинутых» любителей, для опытных любителей, зона «целинного» снега для «вольного» катания и сноуборда, спортивные трассы. Это позволяет удовлетворять различные запросы посетителей. Так же, реализовать возможность использования природно-климатических и ландшафтных ресурсов позволяет наличие необходимого технического оборудования, такого как, 4 осветительные мачты, буксировочная канатная дорога «Doppelmaug-СКАДО», подъемники Doppelmaug-900 и типа Vebylift для сноутюбинга, платежно-пропускная система «Дата-Карт», снегоуплотнительная машина «Кассборер 260».

Наличие необходимого финансового обеспечения и предоставление дополнительных услуг позволяет реализовать возможность использования территории в летний период. Например, организация полетов на мотодельтаплане с опытным инструктором.

Для ДЮСШ «Русская горнолыжная школа – Кувандык» характерен

однодневный туризм. В связи с достаточно большим объёмом туристского оборота предприятие имеет возможность устанавливать умеренные цены на все виды услуг, использовать различные виды скидок для минимизации стоимости обслуживания. Стоимость на услуги горнолыжного центра «Долина» выше в выходные дни, в так называемый «высокий сезон». В будние дни («низкий сезон») клиентам предоставляются скидки на услуги. Туристу предлагаются разнообразные услуги, которые представлены в таблице 1. Услуги приобретаются непосредственно по месту прибытия. Кроме того, предусмотрены скидки для групп от 10 человек. Горнолыжный центр «Долина», так же, реализует туристические путевки на несколько дней по желанию туристов. Набор услуг комплектуется индивидуально, в соответствии с выбором клиента. Приобретая туристскую путёвку, клиенты подписывают с предприятием договор, в котором указан тщательно отработанный набор условий, что позволяет предупредить возможные недочёты и конфликты в обслуживании. С целью реализации туристских путевок, было заключено 16 агентских договоров с турагентствами (из них 9 – г. Оренбург, 3 – Казахстан (Актюбинск), 4 – г. Самара).

Приемлемый уровень цен и наличие собственного сайта в сети Интернет позволяет привлекать больше туристов и, как следствие, реализовать возможность – популярность горнолыжного спорта среди населения. Возможность проведения эффективной рекламной деятельности можно реализовать, используя Интернет сайт: <http://skidolina.narod.ru> и зеркало – <http://dolina.ski-ski.ru>. Ежедневная посещаемость сайта на уровне 250-300 человек (7500-9000 чел/месяц), что благоприятно отражается на посещаемости центра. На сайте информация постоянно обновляется, однако требуется интенсификация маркетинговых усилий, активное продвижение предоставляемых услуг, своевременное вложение инвестиций в новые проекты, проведение политики дифференциации цен.

Поле «СИУ» – снижение угроз за счет сильных сторон. Снижение такой угрозы, как более высокий уровень сервиса у ближайших конкурентов можно, достичь за счет оказания услуг по приемлемым ценам, ниже, чем у конкурентов. Кроме того, предотвратить данную угрозу позволяет наличие обустроенных трасс различной длины и степени сложности и необходимого технического оборудования, так же, оказание дополнительных услуг. Зависимость посещения базы от погодных условий можно снизить путем использования технического оборудования. Например, наличие искусственного оснежения и ночного освещения. Таким образом, ключевыми ориентирами должны стать: реализация мер, стимулирующих продажи; реализация услуг на наиболее выгодных условиях; создание и покупка нового оборудования для снижения издержек.

Поле «СЛВ» – снижение слабости компании за счет имеющихся возможностей. Наличие необходимых природно-климатических и ландшафтных ресурсов и возможность использования территории в летний период позволит устранить низкую заполняемость базы в летнее время. В

летний период возможно внедрение дополнительных туристических услуг: организация конных маршрутов, организация байдарочных маршрутов, пребывание на базе дельтапланеристов, проведение пеших горных маршрутов и другие.

Горнолыжная база «Долина» использует, в основном, наружную рекламу и рекламу в сети интернет, что недостаточно для привлечения клиентов. Например, наружная реклама располагается только вблизи горнолыжной базы и на трассе Орск-Оренбург и имеет влияние на ограниченное количество людей. Реклама в сети интернет размещается только на сайте предприятия. Существует возможность использование большего количества средств рекламы. Например, использование печатных материалов, таких, как листовки, буклеты, каталоги, открытки и др. Кроме того, возможность увеличения радиуса влияния наружных средств – размещение рекламных щитов в городах Оренбургской области.

Горнолыжный курорт «Долина» относится к объектам развития туризма, включенным в Стратегию развития туризма в Оренбургской области. Государством осуществляется поддержка внутреннего и въездного туризма, что дает большие перспективы для развития комплекса. Таким образом, стратегическими направления развития становится: активизация деятельности службы сбыта с выходом на новые сегменты рынка; загрузки производственных мощностей и в летний период; использование получаемой прибыли для покупки современного оборудования; создание адекватной системы мотивации персонала.

Поле «СЛУ» – снижение слабости и устранения угроз. Необходимо формулировать миссию компании, разработать стратегию, провести эффективную рекламную деятельность, для того, чтобы улучшить позиции среди конкурентов. Таким образом, стратегическими приоритетами должно стать: интенсивное проведение комплексного изучения рынка; постоянный мониторинг потребителей; повышение конкурентоспособности предлагаемых услуг, а также развитие летнего направления.

По результатам SWOT-анализ горнолыжного курорта «Долина» были определены основные стратегические альтернативы по четырем квадрантам, в результате можно отметить, что горнолыжный комплекс «Долина» располагает необходимым потенциалом для дальнейшего развития и предоставления качественных услуг, однако не имеет четких ориентиров, основанных а конкурентных преимуществах и охватывающих все возможности развития предприятия, не решена проблема сезонности и не выстроена система мероприятий по расширению доли рынка и привлечению новых клиентов.

Таким образом, будущая стратегия должна быть направлена на сохранение и усиления позиций на рынке имеющихся услуг и на разработку нового перечня услуг, предоставляемых в летний период. Для этого необходимо использовать сочетание стратегий концентрированного роста: стратегию усиления позиции на рынке и стратегию развития продукта.

Стратегия усиления позиций направлена на поддержание и развитие имеющихся услуг, путем проведения эффективной рекламной деятельности.

С целью достижения максимально возможной степени загрузки горнолыжного комплекса в летнее время, предлагается внедрить такие туристские услуги, как:

- байдарочные маршруты по реке Сакмара;
- организация пляжного отдыха на р. Сакмара;
- пешеходные горные маршруты;
- организация катания на горных велосипедах;
- организация трасс для квадроциклов.

Для реализации данного направления необходимо:

- приобретение байдарок (10 ед. = 500000 руб.);
- организация байдарочных маршрутов (200000 руб.);
- организация пляжа, покупка оборудования (500000 руб.);
- приобретение туристического снаряжения (50000 руб.);
- организация пеших туристских маршрутов (200000 руб.);
- приобретение горных велосипедов (20 ед. = 200000 руб.);
- организация трасс для квадроциклов (200000 руб.);
- приобретение квадроциклов (5 ед. = 400000 руб.).

Суммарные затраты не включают необходимую переквалификацию персонала составят около 2 млн. руб.

С целью организации рекламной деятельности и мероприятий по установлению связей с общественностью, предлагается ввести новую должность в состав сотрудников предприятия. Специалист по маркетингу должен иметь высшее образование по специальности «Маркетинг». Предполагается, что специалист по маркетингу горнолыжного центра «Долина» должен решать следующие задачи:

- анализ рыночного положения центра на основе анализа факторов ее внешней и внутренней среды;
- анализ ценовой, сбытовой, рекламной деятельности фирмы, методов стимулирования сбыта, выявление их сильных и слабых сторон;
- разработка плана мероприятий по рекламе и публик рилейшнз с использованием наиболее эффективных средств рекламы, оперативный анализ эффективности их проведения и при необходимости – корректировка;
- разработка предложений по формированию и корректировке положительного имиджа горнолыжного курорта;
- разработка сопроводительных материалов по основным услугам – буклеты, каталоги, стенды и т.д.

С целью повышения эффективности рекламной деятельности предлагается использование эффективных средств рекламы. Например, использование рекламы на интернет-сайтах, сотрудничество в продвижении с туристическими агентствами. Кроме того, необходимо увеличить радиус влияния наружных средств – разместить рекламные щиты в городах Оренбургской области. Приоритетным средством рекламы остается реклама

на телевидении. Предлагается использовать такие телеканалы, как «ТК-Регион» или «Орен-ТВ».

Кроме очевидного экономического эффекта, связанного с повышением заполняемости центра в летний период и получением стабильной прибыли от реализации услуг, ожидается и социальный эффект. Реализация выявленных стратегических ориентиров будет положительно влиять на развитие инфраструктуры региона, обеспечит рост доходов местного бюджета и увеличение денежных потоков в район, кроме этого будет положительно влиять на рост уровня благосостояния населения, а также будет способствовать созданию положительного имиджа Кувандыкского района, как туристского района, повышению престижа Кувандыкского района и в целом Оренбургской области.