

**С.И. Шукшин**

## **ТЕОРЕТИКО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИНТЕГРАЦИОННЫХ ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ ТУРИЗМА**

**Сергей Иванович Шукшин** – первый проректор, доцент кафедры проектного управления в сфере культуры, Санкт-Петербургский государственный институт культуры, кандидат юридических наук, г. Санкт-Петербург; **e-mail:** [mo21shukshin@mail.ru](mailto:mo21shukshin@mail.ru). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4645-7511>

*Туристический бизнес, как и любой другой, стремится обеспечить свою устойчивость с помощью ряда стратегий, которые адаптируются к экономической специфике отрасли. Одной из таких стратегий является стратегия интеграции. В статье предпринята попытка проанализировать проблемы и перспективы различных стратегий интеграции в туристическом секторе. Отмечается, что нормативно-правовое регулирование интеграции в сфере туризма в настоящее время осуществляется не в рамках федерального законодательства, а на основе документов стратегического планирования федерального и регионального уровня. Требуется формирование зонтичной системы нормативных правовых актов, позволяющих на основе единой стратегии (концепции) эффективно регулировать деятельность туристского кластера, достигая баланса интересов всех заинтересованных сторон. Автор приходит к выводу, что вертикальная интеграция в сфере туризма перестала быть эффективной интеграционной моделью, в связи с ростом бюджетных авиакомпаний и электронной коммерции. Значительным потенциалом как интеграционная модель местного развития в настоящее время обладает туристический кластер, и именно на нем акцентировано внимание утвержденных Правительством РФ государственных программ развития туризма.*

**Ключевые слова:** туристский кластер; правовое регулирование интеграции в сфере туризма; вертикальная интеграция; горизонтальная интеграция; туристическое предложение; программы развития туризма.

**S.I. Shukshin**

## **THEORETICAL AND MANAGERIAL FRAMEWORK OF INTEGRATION PROCESSES IN TRAVEL INDUSTRY**

**Sergey Shukshin** – First Vice-Rector, Senior Lecturer, the Department of Project Management in Culture, Saint-Petersburg State Institute of Culture, PhD in Law, St. Petersburg; **e-mail:** [mo21shukshin@mail.ru](mailto:mo21shukshin@mail.ru). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4645-7511>

*Travel industry like any other business is focused on ensuring its sustainability through applying a number of strategies which get adapted to economic specificity. Integration strategy is considered to be one of them. The article attempts to analyze challenges and prospects of different strategies in the tourist sector. It is noted that the normative and legal regulation of integration in tourism is implied nowadays under federal and regional strategic planning documents rather than pursuant to the federal law. It is therefore required to form an umbrella system of regulatory legal acts which will enable to ensure efficient regulating the tourism cluster activity on a common strategy based strategy aimed at balancing the interests of all stakeholders. The author concludes that due to growth of budget airlines and e-commerce in tourism the vertical integration stopped being an efficient integration model. A considerable potential as an integration model of local areas development is demonstrated nowadays by tourist cluster. This is*

*exactly wherein the attention of the Russian Government is focused through approving state programmes of tourism development.*

**Keywords:** *tourist cluster; legal regulation in the realm of tourism; vertical integration; horizontal integration; tourist offer; tourism development programmes.*

С 1980-х гг. ускорение процесса интернационализации, позволяющего легче пересекать границы, технологический прогресс в транспортно-коммуникационной системе вкупе со значительным улучшением качества перевозок и сокращением временных затрат, а также рост глобального среднего класса вызывают активное развитие туристической отрасли, которая становится вторым наиболее глобализованным сектором, уступая только финансовому. Концепция туризма очень быстро была воспринята развивающимися странами как путь и средство их стратегии развития, оставаясь при этом все более значимым сектором экономики развитых стран.

Туризм является важнейшим сектором экономики как на глобальном, так и на местном уровнях, открывает реальные перспективы для устойчивого и инклюзивного экономического роста. Он приносит иностранную валюту, стимулирует региональное развитие, создает множество рабочих мест и предприятий, служит основой жизни многих местных жителей. Так, доля туризма в валовом внутреннем продукте (ВВП) Российской Федерации в 2019 г. составляла 3,4%, в ряде европейских государств достигала 10% [5, с. 52]. На туризм приходится в среднем 6,9% занятости населения, причем отрасль может предложить большое количество вакансий как для низкоквалифицированных работников, так и для высококвалифицированных. Вместе с тем последние последние лет – пандемия коронавируса (COVID-19) и меры, принятые для ограничения его распространения, экономический кризис и санкционная политика – существенно замедлили экспоненциальный рост, которым характеризовалась туристическая отрасль в последние 30 лет [5; 10].

Необходимость восстановления туристической деятельности, особенно в регионах и городах, где туристический сектор предоставляет множество рабочих

мест и предприятий, требует разработки и принятия мер по оптимизации потенциальных выгод от туризма и снижения затрат; координации деятельности органов государственного управления и тесного сотрудничества с бизнесом с тем, чтобы изменения, происходящие на уровне каждого туристического направления, соответствовали политике в области туризма, проводимой на национальном уровне. В современных условиях устойчивое развитие туризма и цифровая трансформация этого сектора выходят на первый план среди задач, стоящих перед государственными органами.

В стратегическом планировании и развитии туризма аспект интеграции широко распространен и очень актуален: это относится к объектам (ресурсам, территориям), производственным процессам, субъектам туристической системы. Хотя индустрия туризма изначально считалась очень раздробленной, сегодня она представляет собой сектор экономической деятельности, который все больше зависит от международного, межрегионального сотрудничества и партнерства для достижения своих коммерческих и социальных целей. Обязательство устойчивого развития характеризует туризм как отрасль, в которой постепенно интегрируются связи за пределами собственного сектора, чтобы сформировать новые партнерские отношения, обеспечить свое развитие и, возможно, развитие принимающих сообществ.

Таким образом, одна из стратегий устойчивого развития туризма – стратегия интеграции. В различных контекстах интеграция упоминается в таких документах стратегического планирования туристической деятельности, как Государственная программа «Развитие туризма», вступившая в силу с 1 января 2022 г. (объединение точек притяжения туристов в единый туристский маршрут) [6]; Концепция федеральной целевой программы «Развитие

внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации (2019–2025 годы)» (создание интегрированного комплексного туристского продукта, объединенного брендом) [7]; Стратегия развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года (интеграция российского туристского продукта в международные информационные цифровые сервисы и маршруты) [8].

Интеграция – это объединение. Динамичная туристическая экономика основана на наличии широкого спектра услуг. Речь идет о предложении услуг по перевозке, размещению и питанию, а также развлечениям и иных мероприятиях и товаров. С явлением глобализации и технологической революции туристы требуют все больше и больше качественных продуктов и услуг, что приводит к усилению конкуренции между туристическими направлениями. Туристическое предложение имеет основополагающее значение для направления, поскольку это то, на что турист всегда обращает внимание при выборе места назначения. Его волнуют, в частности, вопросы о том, что делать по прибытии, где можно переночевать, какие варианты питания будут предложены, как добраться, какие меры безопасности предпринять и т.д. В связи с изложенным можно определить туристическое предложение как совокупность туристических товаров и услуг, которые производители сектора готовы предоставить по определенным ценам для потребления туристам в определенном месте. Выделяют два типа предложений: базовое, состоящее из товаров и услуг, которые носят исключительно характер туризма (размещение, круизы и т.п.), и дополнительное, состоящее из товаров, которые не являются исключительными для туризма, но все-таки пользуются спросом у туристов и дополняют конечный туристский продукт (спорт, торговля и т.п.). Компоненты туристического предложения (туристского продукта) также можно дифференцировать на: 1) туристские ресурсы: природные, культурные, исторические; 2) элементы инфраструктуры и объекты общественного пользования для сектора туризма: физиче-

ские (аэропорты, автомагистрали, телекоммуникации, питьевая вода, канализация, электричество, парки и сады, медицинские центры и др.) и коммерческие (торговые центры, ремесленные рынки, ярмарки и выставки, спортивные и развлекательные комплексы и др.); 3) материально-технические ресурсы и услуги: размещение (гостиницы, пансионаты, мотели, бунгало, туристические апартаменты или виллы); питание; туристические агентства (оптовики или туроператоры и розничные торговцы); вспомогательные услуги (трансфер, туристические гиды, информационные туристические центры).

Связанная с туризмом деятельность в основном относится к сфере услуг. Этот характер не всегда очевиден, поскольку мы являемся свидетелями создания все более сложных цепочек туристических функций, представляющих наборы продуктов и услуг, ориентированных на поиск лучшего удовлетворения клиентов и получения выгоды, коммерческой или имиджевой. К примеру, интеграция предполагает, что гостиница, помимо услуги по размещению, предлагает товар: пляжную одежду, ряд продуктов для загара и спорта, деликатесы и сувенирную продукцию. Эта двойственность услуги и продукта является спецификой туристической отрасли и в некоторой степени обуславливает потребность в совместной работе.

По способу построения связей в туристическом секторе выделяют стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции [2; 9]. Идея интегрированного туристического бренда изначально пришла из Великобритании. Концепция заключается не только в том, чтобы объединить все этапы цепочки создания добавленной стоимости в сфере туризма под «одной крышей», но и в том, чтобы назвать всех участвующих поставщиков услуг под одним и тем же брендом, то есть туроператора, туристического агента, авиакомпанию, гостиничную сеть и местное сервисное агентство. Это – вертикальная интеграция. Благодаря туристическому буму второй половины 1990-х гг. сектор породил двух гигантов туристического бизне-

са: *TUI* и *Thomas Cook* (российские дочки “*Intourist*” и “*BiblioGlobus*”), которые сделали один и тот же расчет: расширение клиентской базы за пределами своих границ позволяет увеличить синергию и снизить затраты. Туроператоры создали собственную чартерную компанию и интегрированные агентства, которые управляют логистикой в целом. Они также скупили гостиничные сети. Это желание присутствия на протяжении всей цепочки создания стоимости туристского продукта отвечает нескольким логическим соображениям.

Первый аспект – финансовый: билет на самолет, трансфер и счет в отеле составляют не менее 80% стоимости пакета. Зачем отказываться отдавать эту прибыль поставщикам и посредникам? Второй аспект рассуждений – лучший контроль над развитием. Собственный воздушный флот позволяет «проталкивать» направления, которые плохо обслуживаются обычными компаниями. Управление отелями обеспечивает их доступность даже в высокий сезон. Наконец, интегрированная модель гарантирует клиентам согласованность бренда – у туриста существует единая точка контакта на протяжении путешествия. Таким образом, туристические компании часто стремятся расширить сферу деятельности на близкие им сферы с целью создания своего рода дополнительных услуг, избегая вмешательства посредников. Как и все политики диверсификации, вертикальные стратегии не лишены риска. Ключевой риск для туристической отрасли – снижение гибкости. В своей прединтеграционной организации компания имеет полную свободу действий для смены поставщика, развертывания своих ресурсов на другом рынке и т.д. Как только интеграция завершена, она становится менее гибкой. Решением этой проблемы могут стать стратегические альянсы, позволяющие выполнять определенные задачи интеграции, ограничивая собственные инвестиции.

Сегодня вертикальная интеграционная модель рассматривается более трезво, что связано с банкротством *Thomas Cook* в 2019 г. Гонка за размерами и вертикаль-

ной интеграцией в сфере туризма натолкнулась на рост бюджетных авиакомпаний и электронной коммерции [3]. В новой цифровой среде растущая легкость доступа к интернету всегда и везде (благодаря широкополосной связи, *Wi-Fi* и мобильных устройств), развитие пространства для социального взаимодействия в сети (интернет), предоставили потенциальным туристам ряд новых инструментов, позволяющих ускорить сбор информации, получить доступ к советам и контенту, созданному другими путешественниками (текстовым, видео, фото), и тем самым организовать свой отдых самостоятельно.

Современный турист может легко сравнить качество и цены различных предлагаемых продуктов, заказать пакет услуг или транспорт, проживание, а возможно, другие услуги, которые будут использоваться на месте (например, посещение музея или зонтик на пляже). Итак, туристическая отрасль сталкивается с клиентом, который контролирует рынок и управляет своим онлайн-опытом как для того, чтобы найти лучшую цену, так и для того, чтобы организовать свое «идеальное путешествие». Со стороны операторов продвижение и продажа через интернет позволили поставщикам товаров и услуг увеличить количество каналов, по которым можно добраться до туриста, в частности напрямую взаимодействовать с потенциальным покупателем, сократив затраты на распределение и тем самым создав процесс дезинтермедиации рынка. Если интернет, с одной стороны, способствовал сокращению канала сбыта, благоприятствуя прямой встрече между производителем и конечным потребителем, с другой – он создал благодатную почву для умножения акторов с ролью посредников, агрегаторов и/или фасилитаторов. Парадоксальным образом это отрицательно сказалось на рентабельности бизнеса.

Примером в этом контексте служат метапоисковики, такие как *Trivago*, *Kayak* и *Skyscanner*, которые на основе условий поиска, введенных клиентом, начинают поиск в других системах, объединяя результаты и позволяя тем самым туристу сравнивать в режиме реального времени

предложения: например, относящиеся к одному и тому же объекту размещения и представленные на разных порталах (*Expedia, Hotels.com, Booking* и т.д.). Мы сталкиваемся с сосуществованием нескольких каналов сбыта с различными характеристиками, режимами работы и затратами, которые, однако, требуют от компаний интеграции с точки зрения доступности и ценообразования для разработки адекватных стратегий управления доходами. Еще один аспект, который не следует недооценивать, относится к фундаментальной роли *Google* в процессе принятия решений туристами, а следовательно, силы, которой поисковая система обладает не только с точки зрения поиска информации, но и в стратегиях онлайн-маркетинга, инициированных индустрией туризма.

Цифровизация рынка, усиленная появлением мобильной экономики, изменила не только структуру системы распределения туристов, но и традиционно понимаемую цепочку создания стоимости. Элемент, который утратил роль и значение в глазах заказчика – это организация поездки, то есть способность комбинировать и компоновать различные услуги для создания конечного продукта (туристического опыта) большей ценности. Ярким примером с этой точки зрения являются оптовые операторы, такие как *Albatravel* или *Jumbotours*. Эти компании превратились из продавцов пакетных туров для розничной торговли в «сборщиков» гостиничных номеров и услуг, которые предоставляются агентствам, туроператорам и через *XML*-платформы. Итак, отказ от посредничества отдельных услуг сочетается, с одной стороны, со все большим опытом путешествий клиента, с другой – с большей организацией и диверсификацией системы предложений в пункте назначения, постоянным увеличением объема информации, доступной онлайн, что приводит к постепенному сокращению организованных поездок, независимо от протяженности канала сбыта [1]. С учетом этого очевидным становится, что стратегия интеграции в туристической отрасли в современных условиях предполагает ор-

ганизацию и управление отношениями между различными субъектами (компаниями, в том числе *Booking.com*, гостиничными сетями, туроператорами, туристическими платформами, иными) на основе ряда параметров: 1) создания обширного и все более диверсифицированного предложения, объединяющего все большее количество поставщиков с различными характеристиками; 2) отбора ограниченного круга поставщиков в целях предоставления туристу гарантий соблюдения этими поставщиками определенных критериев качества услуг/товаров; 3) создания гибких зонтичных сетей, в которых тот или иной поставщик активируется в соответствии с запросами туриста.

Вместе с тем в связи с пандемией и санкционной политикой самостоятельный туризм в контексте самостоятельной организации логистики демонстрирует тенденцию к резкому сокращению, что вновь возвращает нас к вертикальной интеграционной модели, стратегии, позволяющей крепить конкурентные позиции благодаря разумной диверсификации, способной удовлетворить различные потребности клиентов. Стратегия горизонтальной интеграции заключается в покупке компаний, находящихся на том же уровне цепочки создания стоимости туристического продукта. Эта стратегия позволяет получить контроль над соответствующим рынком и, соответственно, извлечь выгоду из потенциально значительной экономии за счет масштаба [2]. Горизонтальная интеграция использует преимущества затрат или дифференциации в каком-либо секторе: это может быть географический сегмент, часть продуктовой линейки или клиентский сегмент. Итак, концепция горизонтальной интеграции в случае туристического предложения может включать в себя различные аспекты: 1) интеграцию услуг, предлагаемых туристам (кейтеринг, размещение, помощь, транспорт, вспомогательные услуги и т.д.); 2) интеграцию туристических продуктов (природные, культурные, пищевые, винные ресурсы и т.д.); 3) территориальную интеграцию (расширение мест для посещения).

К примеру, стратегии гостиничных

сетей отмечены стремлением к горизонтальной интеграции. Феномен цепи объясняется предложением стандартного продукта, независимо от географического положения заведения. Чтобы быть эффективной, эта стратегия требует все большего размера для достижения достаточной плотности в масштабе региона, страны или мира. Однако с этой стратегией связано несколько ограничений, которые имеют отрицательные последствия на местном уровне. Стремление к расширению подтолкнуло гостиничные сети к созданию отелей на участках, где номерной фонд уже соответствует спросу. Таким образом, мы наблюдаем явления избыточной загрузки гостиниц. Наряду с этим горизонтальная концентрация позволяет увеличить долю рынка, что выгодно для компаний, находящихся в затруднительном положении и желающих продать всю или часть своей деятельности.

Итак, в туристической отрасли предприниматели в течение последних 30 лет развивали деятельность за счет приобретения крупных конкурирующих игроков (горизонтальная интеграция) и путем контроля цепочки создания стоимости туризма (вертикальная интеграция), начиная от создания туристского продукта до его сбыта (распространения), от транспортировки до размещения, включая продажу других услуг (в сфере медицины, страхования и др.).

О.А. Чернова пишет, что изначальная «цель интеграции компаний туристического бизнеса – мобилизация финансовых ресурсов для повышения возможностей выживания в сложных конкурентных условиях – уступила место потребности в выявлении возможностей интеграции производственно-хозяйственных связей и процессов в предоставлении туристических услуг нового качества, что выразилось в появлении кластерных образований, создающих преимущества для проявления инновационной активности» [11, с. 127].

Кластерный подход в развитии российского туризма в настоящее время реализуется в рамках документов стратегического планирования федерального уровня:

федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации на 2019–2025 годы» [7], пришедшей на смену программе 2011–2018 гг., начавшей формирование туристских кластеров; государственной программы «Развитие туризма» [6], закрепляющей правила предоставления регионам субсидий на развитие инженерной и транспортной инфраструктуры туристских кластеров и регионального уровня (примерами служат программа «Развитие сферы туризма в Санкт-Петербурге», утвержденная постановлением правительства Санкт-Петербурга от 14 ноября 2017 г. № 936; программа Воронежской области «Развитие культуры и туризма», утвержденная постановлением правительства Воронежской области от 18 декабря 2013 г. № 1119, с изм. на 10 марта 2022 г.).

Кластерная стратегия – новая форма бизнеса, позволяющая, помимо содействия концентрации компаний, обеспечить их работу по схемам конкурентоспособности и постоянного совершенствования. Преимущества, которые компании получают, если они работают вместе, намного больше, чем если бы они делали это по отдельности. К преимуществам относятся, например, доступ к новым рыночным нишам, доступ к поставщикам и специализированным услугам, сокращение операционных затрат и иных затрат, укрепление управленческого потенциала, повышение качества услуг, технологическое совершенствование, эффективность и производительность.

Концепция туристского кластера исходит из того, что уже не туристский продукт «делает» направление, а территория и ее способность к инновациям для создания структурирующей цепочки создания стоимости. С этой точки зрения туристский кластер можно интерпретировать как новый способ территориальной координации, выходящий за рамки пространственно-административного уровня.

Туристский кластер объединяет акторов вокруг специализированных материальных (жестких) и нематериальных (мягких) ресурсов. Кластерная концепция соответствует специфике туристической

деятельности. Туристский кластер представляет собой не просто дополнительную разновидность промышленного кластера, а основополагающую институциональную структуру для дестинации, стремящейся создать и/или сохранить привлекательность. Особенности туристического сектора, в частности сильная атомарность участников и тот факт, что пункт назначения является местом создания и захвата богатства, делают туристский кластер уникальным. В структуре последнего поставщики туристических услуг взаимодействуют с местными акторами; туристическая отрасль стимулирует деятельность других секторов (среди них – местные ремесла, предприятия розничной торговли, транспорт, спорт, банковское дело, здравоохранение, телекоммуникации и т.д.) и провоцирует развитие инфраструктуры (дороги, аэропорты, энергоснабжение, очистку отходов и сточных вод, др.) [11]. Интеграция региона в сферу туризма состоит в том, чтобы сделать территорию доступной (инфраструктура) и управлять ее пропускной способностью (речь идет о сохранении, защите природного, архитектурного, культурного наследия). Регион, помимо туристов, должно привлекать, приветствовать и удерживать предприятия, инвесторов, государственные службы, учреждения, рабочую силу, чтобы стать местной интегрированной туристической системой.

Кластер объединяет всех субъектов, на которых прямо или косвенно влияет туризм, и выходит далеко за рамки вертикальной и горизонтальной интеграции кластера поставщиков туристических услуг. Более того, туристский продукт является «сборным», поскольку сочетает в себе материальные и нематериальные элементы (предоставление услуг) и включает в себя как минимум транспорт, проживание, питание и повод для посещения (достопримечательности природные и/или созданные, досуг, релаксацию, праздники, здоровье, паломничество, спорт, обучение, визиты к друзьям, родственникам и т.д.). Поскольку такой продукт не является мобильным, турист должен потреблять его на месте.

Туристский кластер позволяет участникам координировать действия на местном уровне, чтобы найти баланс между удовлетворением желаний туристов и интересами местных жителей, а также потребностями в поддержании экосистемы региона. Географически сконцентрированный рост туризма потребляет много ресурсов и разрушает экосистемы. В свою очередь, экологическая деградация пляжа означает не только деградацию территориальной системы, но и влияет на конкурентоспособность туризма в регионе. Местное население, независимо от того, участвует ли оно непосредственно в туристической деятельности, может испытывать социальное отчуждение по отношению к туристам.

Хотя сотрудничество выступает основой для поддержания кластера, конкуренция необходима для его развития и выживания. Без конкуренции компании обречены на провал, особенно в контексте динамичного процесса инноваций. Отношения между компаниями и учреждениями в туристском кластере можно понять в двух интеграционных аспектах. Горизонтальный – через формирование стратегических альянсов, соглашения которых могут быть двух видов: с одной стороны, соглашения между компаниями, занимающимися одной и той же основной деятельностью (размещением, развлечениями, транспортом или питанием); с другой – соглашения между компаниями, направленные на удовлетворение одной и той же группы клиентов, но предоставление им различных компонентов продукта. Вертикальный – через формирование стратегических сетей, где происходит установление отношений «поставщик – клиент» таким образом, что «каждый последующий субъект взаимодействия является потребителем продукта предыдущего» [11, с. 127].

Туристский кластер как интеграционная модель местного развития обладает значительным потенциалом [4]. Необходимо учитывать следующие параметры для достижения устойчивости местного развития: 1) экологическую устойчивость, которая относится к физической основе процесса развития и направлена на сохра-

нение, рациональное использование запасов природных ресурсов, включенных в туристическую деятельность; 2) экономическую устойчивость, то есть стремление к экономическому росту/развитию за счет эффективного распределения и управления ресурсами; 3) социокультурную устойчивость, то есть необходимость сохранения культурного разнообразия, ценностей и обычаев, существующих в регионе.

Количество акторов и их однородность, способ их входа и выхода из кластера, частота и продолжительность их отношений, их доступ к информации определяют успех туристского кластера. Важную роль играют публичные акторы, поскольку решения государственных органов и органов местного самоуправления могут по-разному влиять на развитие кластеров. Полагаем, на начальном этапе туристский кластер будет нуждаться в большей поддержке со стороны государства (например, для финансирования инвестиций в инфраструктуру и оборудование), а на этапе развития такая поддержка будет менее необходимой. Надлежащее управление способно удовлетворить основные потребности туристского кластера и предоставить ему в целом государственную, частную, институциональную и технологическую поддержку, необходимую для его развития, роста и адаптации к изменяющимся условиям в международной среде и на национальном уровне. В текущей социально-экономической ситуации государственно-частное сотрудничество стало реальной необходимостью для скоординированного и эффективного управления туристической деятельностью. Государственные и местные власти должны выступать в качестве посредников между различными частными субъектами, в том числе туристическими компаниями, торговыми ассоциациями, администрациями университетов и технических учебных заведений, маркетинговых ассоциаций, местных неправительственных организаций, средств массовой информации, а также мобилизовать и стимулировать их сотрудничество, чтобы их согласованные и совместные усилия имели больший и ощутимый эффект с экономи-

ческой точки зрения для туристического сектора.

Подводя итог, отметим следующее. Туристический сектор очень фрагментирован и диверсифицирован. Учитывая этот межсекторальный, многоуровневый и фрагментарный характер, а также взаимозависимость туристических услуг, туристические компании заинтересованы в интеграции собственной деятельности, иначе они будут заблокированы в своем развитии. В связи с ростом электронной коммерции и развитием цифровых технологий в настоящее время туристические компании отказываются от вертикальной интеграции, сокращая или реструктуризируя в пользу самолетов меньшего размера парк своих авиакомпаний, уменьшая гостиничные мощности и предлагая гибкие условия для туристических предложений.

Более перспективной стратегией интеграции является альянс. Это – переход от конфронтационных стратегий к реляционным. Данная стратегия прослеживается во всех сферах услуг туристского назначения. Среди них – воздушный транспорт, гостиницы, туристические курорты, ряд иных услуг. Цель стратегии – взаимодополняемость услуг разного рода (воздушный транспорт – гостиницы – аренда транспортных средств). Она облегчает и усиливает интерактивное управление предложением, обеспечивая непрерывность обслуживания в пространстве, разрешая развитие практики лояльности и отток клиентов к полюсам деятельности членов альянса.

Одной из современных активно развивающихся форм интеграции в туристической сфере выступает туристский кластер, который представляется перспективным для экономического развития регионов. Устойчивость туристского кластера в экономическом, социальном, экологическом и культурном плане будет прослеживаться лишь в том случае, если эксплуатация туристского продукта основана на государственной политике и стратегическом планировании, которые определяют условия поддержки и ее многоуровневое внедрение: региональное, национальное и глобальное. На уровне кла-



стера следует различать «кластерные инициативы», представляющие собой организованные усилия по установлению конкурентоспособности кластера, предполагающие участие всех заинтересованных сторон, и «кластерные политики», то есть более нормативный аспект, отражающий усилия органов государственной власти и органов местного самоуправления по развитию кластеров за счет выделения целевых государственных средств.

Интеграционные модели на основе туристских кластеров открывают широкое поле для государственно-частного сотрудничества, выгодного для всех вовлеченных туристических и территориальных агентов.

### ЛИТЕРАТУРА

1. *Алеева В.А., Мочалова Ю.Д.* Применение современных информационных технологий в управлении бизнесом в сфере туризма // Бизнес-образование в экономике знаний. 2018. № 3 (11). С. 3–6.
2. *Глушак К.В., Лехтянская Л.В.* Интеграция предприятий индустрии туризма и сервиса по способам и формам деятельности // Студенческий научный форум: материалы XIV Междунар. студенческой науч. конф. URL: <https://scienceforum.ru/2022/article/2018028489> (дата обращения: 21.10.2022).
3. *Грязнова Е.А.* Путь к банкротству “ThomasCook” // Молодежь и наука: шаг к успеху: сб. науч. ст. 4-й Всерос. науч. конф. перспективных разработок молодых ученых: в 5 т. Курск, 19–20 марта 2020 г. / отв. ред. А.А. Горохов. Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. С. 47–49.
4. *Котельников Д.А.* Пространственная интеграция туристских регионов: путь развития в условиях новых вызовов // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3 (135). С. 75–81.
5. *Логунцова И.В.* Индустрия туризма в условиях пандемии коронавируса: вызовы и перспективы // Государственное управление. Электронный вестник. 2020. № 80. С. 50–67.
6. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие туризма»: постановление Правительства РФ от 24 декабря 2021 г. № 2439 // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <http://ivo.garant.ru/#/document/403336467/paragraph/5:0> (дата обращения: 10.10.2022).
7. Об утверждении Концепции федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма в Российской Федерации» (2019–2025 годы): распоряжение Правительства РФ от 5 мая 2018 г. № 872-р // Справ.-правовая система «КонсультантПлюс». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_297883/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_297883/) (дата обращения: 10.10.2022).
8. Об утверждении Стратегии развития туризма в РФ на период до 2035 г.: распоряжение Правительства РФ от 20 сентября 2019 г. № 2129-р // Гарант.ру: информационно-правовой портал. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/72661648/> (дата обращения: 10.10.2022).
9. *Тенова З.Ю., Анищенко Е.А., Кастуева А.О., Геляева И.А.* Туризм как объект интегрированного управления развитием // Вопросы экономики и права. 2016. № 91. С. 121–124.
10. *Ханина А.В.* Пандемия COVID-19 и санкции: особенности влияния на туристическую отрасль России // Сервис в России и за рубежом. 2021. № 3 (95). С. 199–208.
11. *Чернова О.А.* Интеграционный потенциал индустрии туризма в модернизационном развитии региона // Сервис в России и за рубежом. 2017. № 1 (71). С. 125–136.