

МОЛДАВСКАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

На правах рукописи

У.Д.К.: 005.21:338.48(478)(043)

КРОТЕНКО ИРИНА

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РАЗВИТИЯ
РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА
(НА ПРИМЕРЕ СФЕРЫ ТУРИЗМА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА)**

**СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 521.03 – ЭКОНОМИКА И
МЕНЕДЖМЕНТ ПО ВИДАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Диссертация на соискание ученой
степени доктора экономических наук**

Научный руководитель:

Котельник Алла

**проф. унив., доктор
хабилитат экономики**

Автор:

Кротенко Ирина

КИШИНЭУ, 2018

ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE A MOLDOVEI

**Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 005.21:338.48(478)(043)**

CROTENCO IRINA

**MANAGEMENTUL STRATEGIC AL DEZVOLTĂRII
COMPLEXULUI REGIONAL
(CAZUL DOMENIULUI TURISMULUI REPUBLICII MOLDOVA)**

**SPECIALITATEA 521.03 - ECONOMIE ȘI MANAGEMENT
ÎN DOMENIUL DE ACTIVITATE**

Teză de doctor în științe economice

Conducător științific:

Cotelnic Ala

**profesor universitar,
doctor habilitat**

Autor:

Crotenco Irina

CHIȘINĂU, 2018

© CROTENCO IRINA, 2018

СОДЕРЖАНИЕ

Аннотации (на румынском, русском и английском языках)	6
Список аббревиатур	9
Введение	10
1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента развития регионального комплекса	20
1.1. Место и роль стратегического менеджмента развития регионального комплекса	20
1.2. Сущность и содержание стратегического менеджмента развития регионального комплекса	34
1.3. Специфика проявления стратегического менеджмента развития регионального комплекса на примере туризма	53
1.4. Выводы по главе 1	62
2. Анализ механизмов стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Республики Молдова	65
2.1. Анализ развития туристической индустрии в мировой экономике	65
2.2. Состояние туристической индустрии Молдовы в условиях действия современных механизмов стратегического управления	74
2.3. Национальная система стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Республики Молдова	87
2.4. Выводы по главе 2	97
3. Пути совершенствования стратегического менеджмента развития регионального комплекса в сфере туризма	101
3.1. Стратегические аспекты управления сектором национального туризма в мировой практике	101
3.2. Пути совершенствования стратегических подходов к управлению региональным туристическим комплексом	116
3.3. Выводы по главе 3	132
Общие выводы и рекомендации	136
Библиография	143
Приложения	160
Приложение 1. Особенности стратегического управления на микро- и макроуровнях	161
Приложение 2. Теоретические аспекты стратегического менеджмента региона	163
Приложение 3. Взгляды различных ученых на стратегическое управление	170
Приложение 4. Механизма заверщенного цикла стратегического управления	172
Приложение 5. Стратегические зоны хозяйствования	173
Приложение 6. Международные туристические прибытия и доходы от международного туризма	174
Приложение 7. Конкурентоспособность в мире и в Молдове по данным ВЭФ	175
Приложение 8. Индекс конкурентоспособности секторов путешествий и туризма	180
Приложение 9. Въездной и выездной туризм в Молдове	181
Приложение 10. Математическое моделирование показателей, характеризующих индустрию туризма Молдовы	185
Приложение 11. SWOT-анализ отрасли туризма РМ	189
Приложение 12. Мобильное приложение Moldova Holiday	191
Приложение 13. Механизм стратегического менеджмента	193
Приложение 14. Численность размещенных туристов в Молдове	194
Приложение 15. Число туристов и экскурсионистов, участвующих во въездном, выездном и внутреннем туризме в 2016 г.	195

Приложение 16. Система стратегического менеджмента регионального туристического комплекса Молдовы	196
Приложение 17. ЮНВТО: Туризм – 2030 год. Фактические данные и прогноз (1950-2030гг.)	197
Приложение 18. Туристический бренд Республики Молдова	198
Приложение 19. Сертификаты о внедрении результатов исследования	200
Декларация об ответственности	203
CV	204

ADNOTARE

la teza pentru obținerea gradului de doctor în științe economice

“Managementul strategic al dezvoltării complexului regional (cazul domeniului turismului Republicii Moldova)”

CROTENCO Irina, Chișinău, 2018

Specialitatea: **521.03** - Economie și management în domeniul de activitate

Structura tezei: adnotare, introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografia (239 de titluri), 142 pagini de text de bază, 11 tabele, 7 figuri și 19 anexe. Rezultatele cercetării sunt publicate în 19 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: managementul strategic, managementul complexului regional, managementul strategic al regiunii, managementul strategic în turism, turism internațional, turism al Republicii Moldova.

Domeniul de studiu: managementul strategic al regiunii.

Scopul cercetării: cercetarea privind managementul strategic al complexului regional (cazul domeniului turismului Republicii Moldova).

Obiectivele cercetării: cercetarea aspectelor teoretice ale managementului strategic al dezvoltării regionale a complexului; analiza mecanismelor strategice de management al dezvoltării complexului economic național al Moldovei (pe exemplul industriei turismului Republicii Moldova); identificarea modalităților de a îmbunătăți managementul strategic al industriei turistice regionale în Moldova și modalități de reformare a mecanismului național al managementului strategic.

Noutatea și originalitatea științifică a rezultatelor obținute constă în rezolvarea problemei de dezvoltare a prevederilor conceptuale privind formarea sistemului de management strategic al complexului turistic regional, în implementare strategiei și planurilor strategice, precum și în evaluarea eficienței și eficacității procesului de luare a deciziilor strategice și justificare modalităților de îmbunătățire a mecanismelor de gestionare a industriei pentru a asigura funcționarea eficientă și competitivă sub influența experienței mondiale progresive.

Problema științifică importantă rezolvată în cadrul cercetării constă în elaborarea măsurilor metodologice și practice de îmbunătățire a managementului strategic de dezvoltare a regiunii pe exemplul complexului turistic al Republicii Moldova, pe baza celor mai progresive experiențe internaționale de dezvoltare a turismului, ca unul dintre cele mai importante sectoare ale economiei mondiale, fapt care a confirmat oportunitatea acestor măsuri în vederea creșterii rolului și importanței turismul internațional al Moldovei până la nivelul mediu mondial.

Semnificația teoretică și valoarea aplicativă a tezei este cauzată de relevanța sa și constă în dezvoltarea unui sistem de mecanisme de formare, implementare și adaptare a managementului strategic al complexului regional pe exemplu domeniului turismului al Republicii Moldova. Materialele lucrării pot fi utilizate ca cadru teoretic și metodologic pentru cursuri, cum ar fi „Management“, „Marketing“, „Relații Economice Internaționale“, „Economia mondială“, „Turism“ și altele. Recomandările elaborate de autor în cadrul studiului pot fi utilizate pentru managementul strategic al complexelor economice naționale și regionale, precum turismul și sectoarele sale componente ca domenii prioritare ale economiei naționale.

Implementarea rezultatelor științifice. Au fost publicate 19 lucrări, inclusiv în străinătate și în reviste cu recenzii, autorul a participat la 9 conferințe științifico-practice internaționale. Implementarea rezultatelor cercetării științifice este confirmată prin certificatele Agenției Turismului a Republicii Moldova și Academiei de Studii Economice a Moldovei.

АННОТАЦИЯ

к диссертационной работе на соискание ученой степени доктора экономических наук
«Стратегический менеджмент развития регионального комплекса (на примере
сферы туризма Республики Молдова)»

КРОТЕНКО Ирина, Кишинэу, 2018

Специальность: **521.03** – Экономика и менеджмент по видам деятельности

Структура диссертации: введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография (239 источников). Содержание изложено на 142 страницах основного текста; содержит 11 таблиц (без учета приложений), 7 рисунков, 19 приложений. Результаты исследования опубликованы в 19 научных работах.

Ключевые слова: стратегический менеджмент, менеджмент развития регионального комплекса, стратегическое управление регионом, стратегический менеджмент в туризме, международный туризм, туризм Республики Молдова.

Область исследования: стратегический менеджмент региона.

Цель исследования: исследование проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса (на примере сферы туризма Республики Молдова).

Задачи: исследование теоретических аспектов проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса; анализ состояния механизмов стратегического менеджмента развития национального экономического комплекса Молдовы (на примере сферы туризма Республики Молдова); выявление путей совершенствования стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса Молдовы и направлений реформирования национального механизма стратегического управления.

Научная новизна и оригинальность работы состоит в решении проблемы по разработке концептуальных положений по формированию системы стратегического управления развитием регионального туристического комплекса, реализации стратегии и стратегических планов, а также оценки эффективности и результативности стратегических решений и обосновании направлений совершенствования механизма управления отраслью, позволяющих обеспечить ее эффективное и конкурентоспособное функционирование под влиянием передового мирового опыта.

Важность научной проблемы, решенной в рамках исследования, заключается в разработке методических и практических мер по совершенствованию стратегического менеджмента развития региона на примере туристического комплекса Республики Молдова на базе передового мирового опыта развития туризма, как одной из ведущих отраслей мирового хозяйства, позволяющих повысить роль и значение международного туризма Молдовы до его среднемирового уровня.

Теоретическая значимость и практическая ценность обусловлена ее актуальностью и заключается в разработке системы формирования, реализации и адаптации механизмов стратегического управления развитием регионального комплекса на примере сферы туризма Республики Молдова. Материалы работы могут использоваться в качестве теоретико-методологической базы для таких учебных курсов как «Менеджмент», «Маркетинг», «Международные экономические отношения», «Мировая экономика», «Туризм» и др. Рекомендации, подготовленные автором по результатам исследования, могут быть использованы для стратегического управления национальным и региональными хозяйственными комплексами, а также сферой туризма и составляющими ее отраслями, как приоритетными направлениями развития национальной экономики.

Внедрение научных результатов. Опубликованы 19 статей, в том числе зарубежом и в рецензируемых журналах, принято участие в 9 международных научно-практических конференциях. Внедрение результатов научных исследований подтверждено сертификатами из Агентства Туризма Республики Молдова и Молдавской Экономической Академии.

ANNOTATION

to the thesis for obtaining the PhD degree in economic sciences

„**Strategic management of the development of regional complex (based on an example of the tourism sector of the Republic of Moldova)**”

CROTENCO Irina, Chişinău, 2018

Specialty: **521.03** Economics and Management (in branch)

Thesis structure: introduction, three chapters, conclusions and recommendations, bibliography (239 titles), 142 basic text pages, 11 tables, 7 figures and 19 annexes. Research results are published in 19 scientific papers.

Key words: strategic management, management of the regional complex development, strategic management of the region, strategic management in tourism, international tourism, tourism of the Republic of Moldova.

Area of research: strategic management of the region.

Aim of the research: A study of the problem of strategic management of the development of regional complex (based on an example of the tourism sector of the Republic of Moldova).

Objectives: to study the theoretical aspects of the problem of strategic management of the regional complex development; to analyse the state of the mechanisms of strategic management of the development of the national economic complex of Moldova (on the example of the tourism sector of the Republic of Moldova); to identify the ways to improve the strategic management of the development of the regional tourist complex of Moldova and directions for reforming the national mechanism of strategic management.

Scientific novelty and originality consists in solving the problem of developing conceptual provisions for the formation of a strategic management system for the regional tourist complex development, implementing a strategy and strategic plans, as well as evaluating the effectiveness of strategic decisions and justifying areas for improving the management of the industry to ensure its efficient and competitive operation under the influence of best international practices.

The importance of the scientific problem solved in the framework of the research is to develop methodical and practical measures to improve the strategic management of the region development on the example of the tourist complex of the Republic of Moldova on the basis of the world's leading experience in the development of tourism as one of the leading branches of the world economy, that allows increasing the role and importance of international tourism in Moldova to its world average level.

Theoretical significance and applicative value of the thesis is caused by its actuality and consists in the development of a system for the formation, implementation and adaptation of the mechanisms for the strategic management of the regional complex development on the example of the tourism sector of the Republic of Moldova. The materials of the work can be used as a theoretical and methodological basis for such training courses as "Management", "Marketing", "International Economic Relations", "World Economy", "Tourism", etc. Recommendations prepared by the author based on the results of the study may be used for strategic management of national and regional economic complexes, as well as tourism and its constituent sectors, as priority areas for the development of the national economy.

Implementation of the scientific results. Published 19 articles, including abroad and in reviewed journals, participated in 9 international scientific and practical conferences. Implementation of the results of scientific research is confirmed by certificates from the Tourism Agency of the Republic of Moldova and the Academy of Economic Studies of Moldova.

СПИСОК АББРЕВИАТУР

- АТО – Административно-территориальное образование
ВАО – Внешнеэкономическое акционерное общество
ВВП – Валовой внутренний продукт
ВПК – Военно-промышленный комплекс
ВЭФ – Всемирный экономический форум
ЕС – Европейский союз
ИКТ – Индекс конкурентоспособности туризма
МБП – Международное бюро просвещения
НАТА – Национальная ассоциация туристических агентств
ООН – Организация объединённых наций
РМ – Республика Молдова
СЗХ – Стратегическая зона хозяйствования
СИКТА – Стандартная международная классификация видов деятельности в сфере туризма
СМИ – Средства массовой информации
СНГ – Содружество Независимых Государств
США – Соединенные Штаты Америки
ЮНВТО – Всемирная Туристическая Организация
ЮНЕСКО – Организация Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры
ВТА – British Tourist Authority
DZT – Deutsche Zentrale für Tourismus
ENIT – Agenzia Nazionale del Turismo (Italia)
IH&RA – International Hotel & Restaurant Association
INSEE – Institut national de la statistique et des études économiques
MAEDI – Ministère des Affaires étrangères et du Développement international
ODIT – Observation, developpement et ingenierie touristiques
WTTC – World Travel & Tourism Council

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность темы исследования. В современной мировой экономике возрастают роль и значение использования стратегических механизмов воздействия на хозяйственные системы различного уровня экономической иерархии (от предприятия до глобальной экономики). Умение применять теорию менеджмента, использовать накопленный опыт и применять стратегические подходы в процессе принятия управленческих решений, творчески относиться к управлению становится одним из определяющих компонентов достижения целей в экономике. В условиях углубления глобализации, развития механизмов рыночной экономики и обострения конкуренции всё возрастающее значение приобретают стратегические подходы для целей развития.

Наибольшая отдача от данного процесса сегодня наблюдается на региональном уровне. Однако не все страны и регионы формируют высокоэффективные национальные экономические системы и, соответственно, современные стратегические механизмы управления региональной хозяйственной системой. Обострение экономического соперничества на международных рынках, возрастание значения повышения региональной конкурентоспособности требуют более активной деятельности в направлении развития национальных стратегических механизмов управления.

Республика Молдова на современном этапе своего развития находится на одном из последних мест в европейском регионе по показателям валового внутреннего продукта на душу населения, доходам, качеству. Трансформация экономики Республики Молдова в рыночном направлении требует более глубокой разработки и применения механизмов стратегического менеджмента. Страна должна учитывать, что выбор путей совершенствования стратегического управления на региональном (в том числе национальном) уровне экономики и отдельных сфер экономической деятельности становится приоритетной целью национального менеджмента развитых стран. Острота накопившихся в Молдове проблем выдвигает перед страной необходимость поиска комплексных стратегических механизмов экономического роста, учитывающих парадигму развития мирового и европейского хозяйства.

Среди сегментов региональной экономики, предопределяющих ускоренный рост национальной экономики, международные организации всё чаще называют туристическую сферу. Согласно данным Всемирной туристической организации (ЮНВТО), в 2016 г. число международных туристических прибытий возросло на 3,9% и достигло 1,235 млрд. человек, что на 46 миллионов больше, чем в предыдущем году. В глобальной экономической системе второго десятилетия XXI века туризм, как вид международной торговли, занимает третье место после экспорта топлива и химикатов, опережая автомобильную продукцию и

продукты питания, а в мировом экспорте услуг туризм находится на первом месте. На долю туризма приходится 10% глобального ВВП, каждое десятое рабочее место, 30% мирового экспорта услуг и 7% мирового экспорта товаров и услуг. Мировые доходы от международного туризма в 2016 г. составили US\$ 1260 млрд. По прогнозам международных организаций, в 2020 году доходы от всемирного туризма достигнут US\$ 2 трлн. Международные туристические прибытия стабильно растут – с 25 млн. в 1950 г. до 1,235 млрд. в 2016 г. и, по прогнозам ЮНВТО, продолжают расти, достигнув 1,8 млрд. к 2030 г. [224].

Это привлекает в сферу туризма огромные организационные, научно-исследовательские, материальные, трудовые и финансовые ресурсы, формирующие принципиально новый облик традиционных видов туристической деятельности. Отрасли туризма (размещение, транспорт, питание, развлечения) и сопутствующие им виды деятельности (финансово-банковское обслуживание, безопасность, здравоохранение, страхование, образование и др.) стали заказчиками инновационных решений. Среди экзотических проектов в туризме космические путешествия и космические гостиницы, ресторанное обслуживание роботами и дронами, высокоскоростные транспортные системы любого уровня комфорта, в том числе, основанные на новых технических принципах и без оператора (водителя), развлечения на основе виртуальной реальности и т.д.

Эти факты вызывают обоснованный интерес у большинства стран, регионов, сообществ и предпринимателей к использованию потенциала сферы туризма и путешествий. Государственная финансовая поддержка туризма, разработка и реализация систем мер государственного организационного обеспечения отрасли, научная, образовательная и иная централизованная деятельность в данном направлении стали неременной составляющей политики продвижения национальных туристических продуктов в большинстве стран мира. В Молдове, например, туризм законодательно признан одной из приоритетных областей национальной экономики [90].

Закон Республики Молдова «об организации и осуществлении туристической деятельности» определяет, что индустрия туризма – это совокупность видов экономической и коммерческой деятельности, направленной на оказание туристических услуг, соответствующих классификационным стандартам, осуществляемой структурами по размещению и питанию, предоставлению транспортных услуг, проведению конгрессов и конференций, санаторно-курортного лечения и спортивного назначения, развлекательными комплексами, справочными туристическими бюро, туроператорами и туристическими агентствами [90]. В условиях углубления глобализации столь многофункциональная сфера

как туризм требует постоянного наращивания инвестиций, базирующихся на инновационных проектных решениях, что проявляется сегодня во всех отраслях туризма.

При общем стабильном росте туризма в мире, в Молдове отрасль развивается крайне неравномерно. Это касается всех составляющих туризма – въездного, выездного и внутреннего. Так, в 2016 г. численность официально зарегистрированных международных туристов в стране составила около 60% от уровня 2004 г. [14].

Особое значение в продвижении национального туристического продукта на мировой рынок имеет использование накопленного регионального опыта в данной сфере. Европа является главным международным центром туризма. В 2016 г. на ее долю пришлось 50,2% международных туристических прибытий, и в первой десятке стран-лидеров здесь такие европейские страны, как Франция (1-е место), Испания (3-е), Италия (5-е), Великобритания (6-е), Германия (7-е), Турция (10-е) [224]. Столь высокая плотность европейского присутствия на мировом туристическом рынке предоставляет широкие возможности для исследования передового европейского опыта и его адаптированного применения в конкретных условиях формирования, реализации и корректирования стратегического менеджмента развитием регионального туристического комплекса в Республике Молдова.

Степень разработанности проблемы. Стратегический менеджмент (управление) – это сравнительно новое экономическое понятие. Определяющий вклад в его становление и развитие на рубеже 70-80-х годов XX века внесли Игорь Ансофф, Питер Друкер, Альфред Чандлер и др. Стратегическое управление заключается в умении моделировать ситуацию на перспективу; способности выявлять необходимость изменений; разработке самой стратегии; способности воплощать стратегию в жизнь. Стратегическое управление представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Вопросам стратегического управления экономическими системами как на микро-, так и на макроуровне в течение длительного времени уделяется большое внимание. Значительный вклад в изучение данной проблемы внесли труды таких авторов, как М. Мескон, Г. Минцберг, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, О.С. Виханский, Р.А. Фатхутдинов, Д.В. Арутюнова, Г.Я. Гольдштейн, Л.С. Шеховцева, А. Источеску, О. Николеску и др.

Несомненную научную ценность имеют работы по проблемам стратегического развития регионов, авторами которых являются Ф. Котлер, Г.Г. Господарчук, Н.Е. Жигалова, В.В. Котилко и др.

Значительный вклад в теорию развития туризма, управления им и туристическими комплексами и формирования механизмов стратегического менеджмента в туризме внесли такие ученые, как С.А. Севастьянова, А.Ю. Александрова, В.А. Квартальнов, М.Б. Биржаков и др.

Однако, несмотря на наличие большого числа исследований различных аспектов управления и развития туристических комплексов, существует потребность в углубленных дальнейших научных исследованиях, основываясь на новых подходах к управлению региональными социально-экономическими системами в целом и туристической отраслью в частности.

В Молдове общие вопросы менеджмента, стратегического менеджмента и их применения к национальной (региональной) экономической системе исследованы в работах таких авторов, как Г. Белостечник, А. Котельник, А. Стратан, И. Сырбу, Е. Акулай, Л. Бугаян, Н. Бурлаку, А. Онофрей, И. Палади, Д. Пармакли, Г. Ульян, В. Кожокару, Г. Цуркану, Л. Билаш, И. Дорогая, С. Портареску и др. Применительно к национальной (региональной) системе туризма данные вопросы исследуются в трудах Е. Турков, Н. Платон, А. Грибинча, Т. Кирилэ, В. Мирон и др.

Современные ученые акцентируют внимание на таких проблемах туризма, как государственная и региональная политика в этой области, конкурентоспособность туристических предприятий и регионов, инвестиционная политика в сфере туризма, экономика туризма, организационные, финансовые, маркетинговые отношения в индустрии туризма. В то же время проблема формирования механизма стратегического менеджмента развитием туристической отрасли и составляющих ее элементов, в том числе на национальном (региональном) уровне, адекватного мировым тенденциям, являются крайне сложной, требующей системного подхода к различным аспектам развития туризма и его влияния на экономические, социально-культурные, экологические и иные процессы. Необходимо более глубокое изучение организационных аспектов стратегического менеджмента регионального комплекса, проблемы определения национальных приоритетов стратегического управления и их реализации в хозяйственной практике на разных уровнях экономической иерархии в регионе, выработки и исполнения стратегических решений обеспечения развития региональной туристической сферы и составляющих ее отраслей. Нуждается в более глубокой проработке проблема стратегического планирования развития инфраструктуры регионального туристического комплекса как составной части стратегического менеджмента региона.

Актуальность и практическая значимость решения указанных проблем и недостаточность их разработки в экономической науке Молдовы определили выбор темы настоящего диссертационного исследования.

Объект исследования – региональный туристический комплекс как сложная социально-экономическая система, охватывающая национальный и местный уровень управления.

Предметом настоящего исследования являются экономические и организационно-управленческие отношения, возникающие в процессе стратегического менеджмента развитием регионального туристического комплекса в условиях необходимости изменения государственной политики в сфере туризма и ее адаптации к международным и европейским тенденциям.

Цель исследования. Целью работы является исследование проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса (на примере сферы туризма Республики Молдова).

Задачи исследования. Достижение поставленной цели предопределило необходимость решения следующих задач, последовательно раскрывающих тему:

- Исследование теоретических аспектов проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса;
- Анализ состояния и развития туристической индустрии в мире и в Молдове;
- Прогнозирование развития показателей, характеризующих индустрию туризма Молдовы в среднесрочном периоде, при помощи методов математического моделирования;
- Анализ состояния механизмов стратегического менеджмента развития национального экономического комплекса Молдовы (на примере сферы туризма Республики Молдова);
- Изучение зарубежного опыта по вопросам стратегического менеджмента развития регионального комплекса (на примере сферы туризма);
- Выявление путей совершенствования стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса Молдовы и направлений реформирования национального механизма стратегического управления.

Результаты исследования, выносимые на защиту:

- Исследованы теоретические аспекты стратегического менеджмента развития регионального комплекса.
- Предложено авторское определение понятий «регион» и «стратегическое управление»

- Проведен комплексный анализ механизмов стратегического управления развитием туристического комплекса в мировой экономике и в Молдове.
- Смоделирована сложившаяся динамика показателей туристической индустрии Молдовы и спрогнозированы перспективы их изменения в краткосрочной перспективе, а также приводятся результаты экспертных оценок развития в среднесрочной и стратегической перспективе.
- Выявлены основные пути совершенствования стратегического менеджмента развития регионального комплекса в сфере туризма на основе мировой практики.
- Разработаны концептуальные подходы к формированию региональной системы стратегического менеджмента
- Систематизированы мероприятия по обеспечению эффективного функционирования механизма стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса
- Аргументирована целесообразность адаптации законодательной и исполнительной системы страны (на национальном и местном уровне) к международным и европейским нормам и правилам.
- Сформулированы практические адресные рекомендации органам государственной власти и управления Молдовы (Парламенту, Правительству, Агентству по туризму, Национальному банку Молдовы, органам местного публичного управления, Национальному бюро статистики, таможенной и миграционной службе, Центру электронного управления E-Government, Институту Стандартизации Молдовы).

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования явились концептуальные положения современной экономической науки, фундаментальные научные труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического менеджмента, прогнозирования и планирования, концепции устойчивого развития региональной экономики, сферы туризма и ее отраслей, эмпирические экономические разработки зарубежных и отечественных специалистов, исследования международных организаций, а также региональные и международные исследовательские проекты.

В основу **методологии** диссертационного исследования положены методы системного подхода, функционального и сравнительного анализа, методы сравнения и группировок, методы статистического анализа, методы экспертных оценок, экономико-математическое моделирование, методы стратегического анализа, планирования и прогнозирования, а также основные положения логического и комплексного подходов и др.

Информационную базу работы составляют законодательство РМ в сфере туризма, нормативные акты Правительства, в том числе, связанные с вопросами развития туризма, данные статистической и аналитической отчетности и информация национальных и международных организаций, в частности, материалы Национального бюро статистики Республики Молдова, Агентства по туризму Молдовы, Всемирного экономического форума, ЮНВТО, профильных организаций разных стран, а также экономические справочники, материалы периодической печати и информационных агентств, данные сайтов в сети Интернет.

Важность научной проблемы, решаемой в рамках исследования, заключается в разработке методических и практических мер по совершенствованию стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса Республики Молдова на базе передового мирового опыта, позволяющих повысить роль и значение международного туризма Молдовы до его фактического состояния в мировой и европейской экономике, учитывая место туризма как одной из ведущих отраслей мирового хозяйства.

Научная новизна диссертации состоит в:

- постановке проблемы разработки концептуальных положений по формированию системы стратегического менеджмента развитием регионального туристического комплекса;
- выявлении необходимости системного подхода к формированию механизма регионального стратегического менеджмента, соответствующего современным мировым и европейским тенденциям;
- формулировании понятия «регион» в системе современной экономики как базовое многофункциональное звено в территориальном разделении мировой экономики, охватывающее на разных уровнях иерархии группу стран, страну, административную часть национальной территории и населенный пункт;
- предложении скорректированной периодизации этапов управления сферой туризма в Молдове с учетом исторического характера развития региональной системы менеджмента;
- оценке результативности принятых в стране стратегических решений в отрасли;
- формулировании концептуального методологического подхода к созданию и функционированию завершенного цикла стратегического управления регионом, применительно к конкретным условиям туризма Молдовы;
- рекомендации формулирования механизма стратегического менеджмента туристического комплекса Молдовы, как совокупности элементов мультиуровневой

системы регионального управления (формирующихся в сфере политик и тактик), способных составить единую общность, охватывающую все иерархические ступени стратегического менеджмента в туризме (от национальной до местной) и составляющих его отрасли, адаптированную к современным мировым и европейским тенденциям;

- разработке и обосновании направлений совершенствования механизма управления отраслью в Молдове, позволяющих обеспечить ее конкурентоспособное функционирование, используя и адаптируя передовой мировой и европейский опыт;
- обоснование целесообразности активизации комплексного многостороннего трансграничного сотрудничества в области туризма на уровне Молдовы, Румынии и Украины в части обеспечения деятельности трехстороннего межправительственного координационного органа.

Теоретическая значимость и практическая ценность работы обусловлена ее новизной и заключается в разработке механизмов формирования, реализации и адаптации механизмов стратегического управления развитием регионального комплекса на примере сферы туризма Республики Молдова. Материалы работы могут использоваться в качестве теоретико-методологической базы по направлениям «Туризм» и «Менеджмент», для таких учебных курсов как «Менеджмент организации» (специализации «Менеджмент туризма», «Туристический и гостиничный бизнес»), «Общая теория менеджмента», «Маркетинг», «Основы туризма», «Туризм и гостиничное хозяйство», «Международные экономические отношения», «Мировая экономика», «Международный туризм», «Социально-культурный сервис и туризм» и др. Рекомендации, подготовленные автором по результатам исследования, могут быть использованы для стратегического управления национальным и региональными хозяйственными комплексами, а также сферой туризма и составляющими ее отраслями, как приоритетными направлениями развития национальной экономики.

Практическая значимость исследования определяется возможностью формирования эффективного стратегического управления развитием регионального туристического комплекса. Методологические и научные выводы в большинстве случаев доведены до уровня конкретных методических и практических рекомендаций по формированию регионального туристического комплекса, системы стратегического управления его развитием, стратегическому планированию региональной туристической инфраструктуры.

Апробация результатов диссертационного исследования. Основные положения и результаты работы докладывались автором, обсуждались и получили положительную оценку на 9 международных и 5 национальных научно-практических конференциях, в том числе: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, ASEM (2011, 2012, 2013, 2015, 2016),

International conference of young researchers, Moldovan Association of Young Researchers “PRO-Science” (2011), “Turismul și dezvoltarea cumunitară”, sesiune științifică națională cu participare internațională, USEM (2014), Conferința Științifică Internațională „Rolul investițiilor în asigurarea dezvoltării economice durabile în contextul integrării europene”, ASEM (2015), Международная конференция European Economic Integration, USEM (2016), Conferința națională cu participare internațională „Strategii și politici de management în economia contemporană”, ASEM (2016), Conferința științifico-practică internațională „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, IRIM (2016), Международная научно-практическая конференция «Славянские чтения», Славянский университет (2016), Conferință științifică internațională „Statalitatea Moldovei: continuitatea istorică și perspectiva dezvoltării”, IRIM (2017).

Презентация по теме диссертации награждена дипломом за I место международного конкурса презентаций по праву и экономике «Smart & art в праве и экономике 2014» в номинации «Менеджмент», Российская Федерация (2014).

Публикации по теме исследования. Основные положения диссертационной работы опубликованы в 19 научных работах, из которых 2 опубликованы в аккредитованных источниках РМ, 1 за рубежом, в том числе, 16 статей опубликованы без соавторов.

Объем и структура диссертации: введение, три главы с параграфами, общие выводы и рекомендации, библиография из 239 наименований, 19 приложений, список аббревиатур и условных сокращений, аннотации на трех языках, декларация об ответственности и CV автора.

В первой главе «Теоретические аспекты стратегического менеджмента развития регионального комплекса» исследуются современные аспекты теории стратегического управления (менеджмента), рассматривается их генезис и сущность, описываются особенности стратегического управления на макро- и микроуровнях, показаны место и роль стратегического управления в системе регионального менеджмента, рассматриваются подходы к стратегическому управлению туризмом.

Во второй главе «Анализ механизмов стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Республики Молдова» выявлена роль туристической индустрии в мире и проведен анализ состояния отрасли, проанализировано современное состояние сферы туризма Молдовы в условиях действия современных механизмов стратегического управления, рассмотрена национальная система стратегического управления развитием регионального комплекса Республики Молдова.

В третьей главе «Пути совершенствования стратегического менеджмента развития регионального комплекса» раскрывается опыт стратегического управления региональным комплексом в странах, добившихся наибольших успехов в реализации или создании своих конкурентных преимуществ в индустрии туризма (Франция, Великобритания, США и др.), формулируются основные направления совершенствования стратегического менеджмента развития регионального комплекса, которые могут быть применены к конкретным условиям Республики Молдова.

В общих выводах и рекомендациях по работе представлены основные положения исследования, тематические выводы, сделанные в результате исследования, приводятся адресные рекомендации по адаптации и реализации зарубежного опыта стратегического управления региональным туристическим комплексом, применительно к современным условиям развития Республики Молдова.

Ключевые слова: стратегическое управление регионом, стратегический менеджмент, менеджмент развития регионального комплекса, стратегический менеджмент в туризме, международный туризм, туризм Республики Молдова.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА

1.1. Место и роль стратегического менеджмента развития регионального комплекса

Современная экономика характеризуется большим разнообразием форм и методов функционирования, видов продуктов (товаров и услуг), различными временными и пространственными характеристиками. На уровне пространственного подхода выделяют глобальный, национальный, местный и иные рынки, сферы, элементы экономической системы. Одним из элементов пространственной экономической системы является регион.

Существует множество трактовок понятия «регион», однако на сегодняшний день все еще не сформулировано общепринятого определения. Например, регион может быть обозначен, как «большая область, группа соседствующих стран или территории, районы, объединенные по каким-либо общим признакам» [131, с.32]. В более развернутой трактовке, регион (от лат. *regio* - страна, область, округ) – «область, часть страны или какого-либо большого пространства (материка, части света и др.), отличающаяся от других совокупностью естественных и исторически сложившихся экономических, социальных, культурных особенностей; группа близлежащих стран, представляющих собой отдельную экономико-географическую, этнокультурную, однотипную по социально-экономическому строю часть мира» [60, с.124].

Крылов П.М. и Бурдина Е.А. отмечают, что регион – это «определенная территория, отличающаяся от других территорий по ряду признаков и обладающая некоторой целостностью, взаимосвязанностью составляющих ее элементов (происходит от латинского слова и означает страна, край, область, т.е. некоторая местность)» [116, с 57].

В Молдове, обобщение мирового опыта регионального и муниципального управления в условиях глобализации и перехода к постиндустриальной информационной экономике и разработке на этой основе конкретных рекомендаций по совершенствованию региональной политики и муниципального менеджмента представлены, в частности, в монографии С.А. Урекян. При этом, автор особо отмечает, что ряд теоретических вопросов регионалистики не был решен, в частности, он отметил отсутствие общепринятого понятия «регион», содержания и задач регионалистики и социально-экономической политики и др. Констатируется продолжение дискуссии между представителями либерально-монетарной и институциональной, эволюционной концепции экономического развития [158, с.3]. По нашему мнению, замечания С.А. Урекян актуальны и сегодня, когда либеральная концепция регионального развития подверглась серьезным испытаниям кризисом развитых экономик 2009, 2012, 2013 гг.

Регион с социокультурной точки зрения понимается как единство социальных связей некоторого социума, сложившееся под воздействием этнических и религиозных ценностей, культурных и лингвистических факторов. Здесь термин «регион» может относиться как к группе стран, так и к внутреннему устройству многонациональных государств. Исторический подход позволяет проследить механизмы формирования идентификационных линий того или иного региона в процессе исторического расселения народов и миграционных волн, распространения мировых религий, создания и распада империй, территориальных завоеваний, колонизации и т.д. В экономико-географическом подходе территории объединяются в регион на основе их географических особенностей, создающих предпосылки для определенного типа экономической деятельности населения. Политико-правовой подход трактует регион как элемент государственного устройства, чей статус определяется законами государства; здесь основным предметом анализа служит характер влияния существующего административного устройства на формирование или сохранение устойчивых специфических характеристик территории, складывание черт общности ее населения и т.д. [123].

В рамках нашего исследования, регион – это не только национально-ограниченная территория в рамках государственной границы, находящаяся под суверенитетом центральных властей. Под понятием «регион» подразумевается группа стран, страна, т.е. Республика Молдова, регионы развития (в Молдове это «Север», «Центр» и «Юг» и др. [86]), районы, населенные пункты. А региональный менеджмент, как специфический вид управленческой деятельности, охватывает широкий круг территориально обособленных структур.

В Молдове нередко исследователи обращались к проблеме исследования различных аспектов стратегического менеджмента регионального комплекса. Так, комплексный подход к анализу функционирования страны в условиях переходного периода представлен в монографии И.Т. Гуцу. Автор предпринял попытку не только проанализировать состояние экономики Молдовы в этот период, но и изложить свое видение отражения ряда экономических концепций (Milton Friedman, Martha DeMelo, M. Sarel, P. Heine, M. Porter и др.) в развитии молдавской экономики. При этом, он особое внимание уделяет необходимости использования стратегических механизмов в развитии страны, считая стратегию насущной необходимостью для развития экономики Молдовы [79, с.425]. Однако автор, придерживаясь концепции необходимости стратегических механизмов управления экономикой страны (региона), ограничивался лишь отдельными его составляющими (разработка среднесрочной стратегии социально-экономического развития РМ, стратегические ориентиры социально-экономического развития РМ до 2005 г.) [79,

с.11-12], что, будучи прогрессивным для конца 1990-х – начала 2000-х, сегодня нам представляется не охватывающим всю совокупность форм, методов и систем стратегического менеджмента региона (страны) и отдельных его составляющих (отраслей; территорий; хозяйственных систем – кластеров, свободных экономических зон и др.).

Проблемы взаимосвязи современных экономических теорий с региональной практикой экономического развития освещаются в монографии Н. Цюу [52]. Автор предпринимает попытку увязать теоретические концепции в области микроэкономики западных исследователей (McConnell, Brue, Barbiero) с современным экономическим развитием регионов (стран), таких как США, Канада и Молдова. В то же время, он не рассматривает стратегические аспекты целостного многоуровневого регионального экономического развития, концентрируя свое внимание на международной торговле.

Говоря о менеджменте развития регионального комплекса, на наш взгляд, необходимо оценить роль регионов и актуальность их изучения в современной экономической науке.

В настоящее время усилилась роль региональных факторов в общественном производстве. В мировой геоэкономической системе наметились тенденции формирования региональных экономических группировок, использующих местные этнокультурные и другие особенности в качестве фундамента новых стратегий развития. В международных экономических отношениях преимущества получают государства, способные создать оптимальное соотношение между процессами глобализации и регионализации.

Методологической основой регионоведения является регионалистика — междисциплинарная наука, синтезирующая пространственные подходы и изучающая объективные процессы регионализации (политической, экономической, культурной) международных отношений под воздействием факторов глобализации. Она изучает объективные процессы формирования территориальных сообществ (межгосударственных, страновых и внутригосударственных), стремящихся наиболее эффективно использовать внешние и внутренние факторы развития и противостоять вызовам глобализации.

Регионоведение как аналитическая дисциплина широко использует системный подход, который предполагает знание внешних и внутренних факторов регионального развития в многомерном коммуникационном пространстве (геополитическом, экономическом, социокультурном, конфессиональном и т.д.).

Ключевым понятием «регионалистики» и учебной дисциплины «регионоведение» является «регион» (от *лат.* страна, область). Земную поверхность можно разделить на множество территорий — ограниченных сегментов (участков) различного размера. Регион

в отличие от территории представляет совокупность взаимосвязанных явлений, определяющих его границу.

Широкое распространение имеет и другой термин — район. Под ним понимается территория (акватория), выделенная по совокупности каких-либо взаимосвязанных признаков или явлений; таксономическая единица в какой-либо системе территориального членения. В странах Восточной Европы (европейские страны СНГ) и некоторых других новых независимых государствах район — административно-территориальная единица среднего и нижнего звена.

Выделяются три основных таксономических региональных уровня: надгосударственный (региональные группировки), страновой и внутригосударственный. По отношению к каждому из них можно выделить субрегиональный уровень [80].

Многие аспекты менеджмента экономического и социального комплекса региона остаются дискуссионными, и в зарубежной литературе по данной теме высказываются различные, а порой и взаимоисключающие точки зрения [130, 135 и др.]. Тем не менее, потребность в адаптации экономики региона и его эффективном функционировании и развитии объективно обуславливает необходимость постоянного обновления регионального механизма управления.

Высшим уровнем структурной организации региона является система менеджмента. Она выражает сущностную характеристику региона и служит реализации через управленческие решения заложенного в регионе природно-ресурсного и социально-экономического потенциала на благо проживающего населения. Менеджмент социально-экономических процессов в регионе нуждается в определении стратегии и тактики их развития, задач и ресурсов, а также в разработке различных сценариев достижения поставленных экономических и социальных целей. Разработка и внедрение эффективных методов стратегического менеджмента является мощным рычагом преодоления кризисных явлений.

Под менеджментом региона понимается выбор способов и методов управляющих воздействий, направленных на достижение целей развития следующими способами:

- средствами экономической политики (реформы, дотации);
- использованием структурных регуляторов (реструктуризация, налоговая политика);
- средствами стратегического менеджмента (определение целей, оценка альтернативных вариантов развития, выбор стратегии) [122, с. 105].

Менеджмент в регионе осуществляется по схеме: цели развития – совокупность способов и методов воздействий – факт достижения цели. Целевыми показателями

регионального развития являются: социальные нормативы потребления, уровень и качество жизни, параметры состояния окружающей среды [77, 78, 120 и др.]. Инструментом достижения целей и решения задач является региональная политика, которая основывается на возможностях региона и его положении на национальном рынке и реализуется через механизмы управления и регулирования.

Стратегический менеджмент на региональном уровне отличается от применяемого на микроуровне. Эти отличия обусловлены составом, структурой, количеством и характеристикой социально-экономических средств, используемых в них, которые собственно и являются объектом и предметом управленческой деятельности. Следовательно, по-разному реализуется и стратегический менеджмент. Для региональных систем, в основе которых лежат социальные процессы жизнедеятельности людей в рамках экосистемы, стратегический менеджмент является основой управления. Организации функционируют, прежде всего, в региональной системе как ее элементы, и потому стратегия их развития в значительной степени предопределена стратегией развития региона. Для региональных социально-экономических систем содержание стратегического менеджмента означает сохранение жизни местного населения в рамках территориальных границ экосистемы с учетом природно-географических, климатических и исторически сложившихся экономических особенностей территории в местах проживания населения. Соответственно этому должен строиться стратегический менеджмент – удовлетворение жизненно необходимых потребностей человека, путем обеспечения необходимых условий жизнедеятельности. В то же время, стратегия организации направлена на сохранение и развитие процессов производственно-хозяйственной деятельности.

Раскрывая сущность и развитие стратегического менеджмента, сравним его особенности на макро- и микроуровнях. Особенности стратегического менеджмента на макро- и микроуровнях формируются на основе различий управления макро- и микросистемами и самих систем. Основными отличиями макросистемы от микро- являются: характер связей между элементами, границы системы и направленность целей.

В микросистемах между элементами складываются внутрипроизводственные связи, обусловленные производственно-административной и производственно-технологической структурами предприятия. Они не связаны с товарно-денежными отношениями, так как внутри микросистем функционирование всех элементов направлено на реализацию основной цели – производство продукта, способного удовлетворить общественные потребности в этом продукте, при эффективном использовании ресурсов и достижении максимального результата.

В состав элементов микросистемы (предприятие, организация) входят его подразделения, выделенные по функциональному (финансовый, маркетинговый, кадровый и т.д. отделы) или технологическому (основное и вспомогательное производство, обслуживающее хозяйство, подсобное и побочное производство) признаку. Каждый из элементов зависит от другого, их деятельность подчиняется законам организации и направлена на производство и реализацию готового продукта.

Связи между элементами макросистемы носят иной характер, так как они возникают в процессе товарно-денежных отношений. Макросистему образуют взаимодействующие участники рынка, то есть производители и потребители продуктов (непосредственные участники рынка), а также различные предприятия и организации, способствующие и содействующие этому взаимоотношению (опосредованные участники рынка). Таким образом, макросистема состоит из микросистем, которые выступают в роли элементов макросистемы.

Традиционно границы системы определяются охватом рынка, территории либо отрасли. Поэтому границы микросистемы характеризуются видом деятельности, видом юридического лица, характеристикой трудовых ресурсов, а также широтой ее связей с внешним окружением. Следовательно, чем больше у предприятия поставщиков, потребителей, партнеров, чем больше рынков охвачено как территориально, так и сегментно, чем шире его связи и участие в общественной жизни, тем шире становятся границы данной микросистемы.

Границы же макросистемы могут быть очерчены в соответствии с различными признаками, а именно:

- географические границы, т.е. та или иная территория (материк, географическая зона и т.п.);
- политические границы, т.е. отдельные государства, административные подразделения внутри государства и т.п.;
- экономические границы, т.е. связанные с использованием тех или иных ресурсов (природных, отраслевых) и отражающие специфику экономической деятельности;
- региональные границы, которые могут очерчивать как отдельные регионы внутри страны в соответствии с политическим делением, так и географические регионы;
- рыночные границы, охватывающие всех участников по производству и доведению до потребителя определенного продукта.

Таким образом, границы макросистем могут рассматриваться с точки зрения всех этих признаков, в зависимости от конкретных условий и преследуемых целей.

Направленность целей действующих микросистем в современных условиях обуславливается необходимостью завоевания лидирующей конкурентной позиции. Тем самым, предприятие (организация, фирма) добивается выполнения основных экономических задач, т.е. осуществляет деятельность, ради которой предприниматели объединили свои усилия, ресурсы, инициативу, талант; создает рабочие места и через выплату заработной платы формирует платежеспособность; удовлетворяет общественную потребность в определенном продукте; реализует социальную функцию через уплату налогов и пр. Таким образом, любые хозяйственные микросистемы имеют одностороннюю направленность на повышение результативности своей деятельности.

Основная цель микросистемы – коммерческого предприятия – как правило, всегда финансовая: получение максимальной прибыли на вложенный капитал, максимизация рыночной стоимости предприятия. Целеполагание в микросистемах предполагает формализацию целей для обеспечения возможности их оценки SMART-критериями: конкретностью, измеримостью, достижимостью, значимостью, определенностью (ограниченностью или точностью) по срокам, что позволяет при управлении микросистемами формировать «дерево целей» не только по уровням менеджмента, но и по срокам их достижения на корпоративном, продуктовом, операционном, управленческом и ресурсном уровнях. Цели корпоративного уровня – это набор основных показателей для микросистемы в целом, т.е. стратегические цели, определяющие основные показатели ее роста. Цели продуктового уровня формируют доли продуктов микросистемы в общем объеме реализации, операционные цели определяют плановую эффективность реализации основных функций микросистемы. Цели управленческого уровня разбиваются на группы, соответствующие основным функциям менеджмента, реализуемых в конкретной микросистеме, а ресурсные цели разбиваются по видам ресурсов [85, с.190-199].

Поскольку макросистемы гораздо сложнее микросистем, то и цели их функционирования шире и многообразнее. Они определяются масштабами макросистемы и формируются в зависимости от развития ее элементов. Так, на уровне государства главной целью становится обеспечение национальной безопасности, включающей в себя экономическую, экологическую, политическую, социальную, военную и т.п. составляющие. Во многих научных трудах авторы отождествляют национальную безопасность с экономической, так как развитие экономических отношений, их цивилизованность позволяет поддерживать необходимый уровень качества жизни населения, обеспечивая соответствующий уровень дохода, социальные гарантии, вложение инвестиций в образование, медицину, науку, развитие новых технологий, силовые структуры и др.

В макросистемах регионального уровня направленность целей зависит от потенциала и развития регионального хозяйства, промышленности, аграрного комплекса, социальной сферы, финансово-экономической системы, управленческой структуры, структуры и состава трудовых ресурсов, инвестиционной деятельности, географического положения. В качестве главной цели ставится обеспечение полного материального благосостояния и свободного всестороннего развития личности [119, с. 149].

Различия между макро- и микросистемами формируют специфику менеджмента ими и особенности использования тех или иных подходов к разработке (выбору) стратегии развития.

На микроуровне управление определяется масштабами деятельности предприятия, спецификой производства, производственными факторами, компетентностью руководителей различных уровней менеджмента, используемыми методами управления и др. факторами.

Процессы менеджмента и разработки (выбора) стратегии развития макросистемы имеют свою специфику и зависят от ряда конкретных условий, таких как форма государственного устройства, заданные во времени и пространстве границы, характер конкретного объекта, субъект и объект управления, уровень математического, технологического, промышленного и другого ресурсного обеспечения.

В зависимости от масштаба макросистемы и выбранного объекта управления, принято различать генеральную стратегию – стратегию управляемой макросистемы; бизнес-стратегию – стратегию ее отдельной стратегической подсистемы; функциональную стратегию – стратегию функциональной зоны (сферы) хозяйствования. На уровне страны примером генеральной стратегии может служить стратегия государства в определенной стратегической области его деятельности (например, на определенном сегменте мирового рынка). Бизнес-стратегию можно представить в виде стратегии Центрального Банка страны, а функциональной будет являться инновационная, образовательная, внешнеторговая и т.п. стратегии. Причины формирования и развития того или иного типа стратегии государства и принципов государственного вмешательства в экономику на конкретном этапе развития кроются в интересах господствующих в нем социальных слоев. Основными вариантами стратегического вмешательства государства, как было указано выше, являются: национальная, антинациональная, социальная и корпоративная стратегии. Однако с точки зрения участия страны в международном разделении труда могут быть выделены:

- экспортноориентированная стратегия;
- импортозамещающая стратегия;

- стратегия автаркии;
- изоляционистская стратегия [65, с.21-23].

Экспортноориентированные стратегии, в свою очередь, можно классифицировать по видам преобладающей группы товаров или услуг в общем объеме их экспорта. Возможна классификация стратегий в зависимости от отраслевых (например, ВПК) и институциональных приоритетов (например, приватизация государственной собственности) развития национальной экономики, от преимущественно используемых инструментов – плановая или рыночная экономика, инфляционная или дефляционная стратегии, от принципов организации экономики или распределения доходов в государстве – капиталистическая или социалистическая экономика и т.д.

В зависимости от ослабления или усиления протекционистского характера деятельности государства можно выделить три типа экономических стратегий – либеральную, регулируемую и мобилизационную. На уровне региона на менеджмент и выбор стратегии оказывают влияние пять составляющих:

- выявление проблемы управления (моделирование ситуации), что позволяет установить направления развития и указывает на намерение региона занять определенную позицию на национальном рынке;
- выявление необходимых изменений (формулировка целей), заключающихся в определении направлений развития региона;
- разработка стратегии изменений (выбор базовых стратегий), обеспечивающих достижение поставленных целей (цель — результат, стратегия — средство их достижения);
- использование различных способов воздействия (реализация стратегии), означает реализацию стратегии и достижение целей в установленные сроки и в конкретных случаях;
- корректировка стратегии (управление изменениями), которая обусловлена появлением новых обстоятельств и необходимостью проведения корректирующих действий.

Поиск путей более успешной реализации стратегии также является непрерывным процессом. Реализация стратегии возможна при совместном воздействии всей совокупности управленческих решений и множества поэтапных действий, выполняемых различными целевыми группами и отдельными лицами. Пересмотр финансовых планов, изменение политики, реорганизация, кадровые изменения, совершенствование управленческого процесса, культурные мероприятия — все эти и другие действия являются типичными инструментами менеджмента для реализации стратегии развития региона.

Особой отличительной чертой менеджмента и использования тех или иных стратегий на макроуровне является обязательность прогнозирования развития макросистемы, по существу являющейся сложной социально-экономической (социально-хозяйственной) системой. Построение менеджмента на прогнозных оценках и макроэкономических показателях изменяет общий смысл стратегического подхода к перспективам в рамках макросистем. Главное заключается в отходе от сугубо ситуационного реагирования на изменения среды и переходе к реагированию упреждающему, предусматривающему заблаговременное включение в действие новых факторов, способных в той или иной степени целенаправленно изменять саму среду.

Стратегический менеджмент на уровне социально-экономических систем может быть успешным при условии взвешенного отношения к реальным возможностям и противоречиям его принципов [117, с.74-76]. А именно:

1. стратегический менеджмент— это не только план действий, но и модель (тип) поведения независимо от уровня применения стратегического менеджмента;

2. стратегический менеджмент успешен тогда, когда осуществляется высшим руководством (руководителем предприятия, мэром города, главой государства или правительства и т.п.);

3. стратегический менеджмент социально-экономических систем – это сложное сочетание обеспечения готовности к масштабным переменам и факторов стабильности. Поэтому, как это ни парадоксально, в серьезных работах по стратегическому менеджменту стратегия рассматривается как понятие, связанное не с переменами, а со стабильностью. Именно стремление к устойчивости и постоянству побуждает региональные власти к разработке и реализации стратегий [117];

4. стратегический менеджмент требует достаточных затрат средств и времени, однако не слишком больших. «Сама природа стратегических решений, позволяющая планировать не спешить с выбором, может способствовать, — замечают У. Кинг и Д. Клиланд [96, с. 145], — оттяжке с принятием решения до получения дополнительной информации. А так как никакая информация не может считаться достаточной, существует опасность, что стратегические решения не будут приняты вообще». Поэтому чрезмерная научно-интеллектуальная проработка стратегий и обоснование планов может создать «паралич управления»;

5. стратегический менеджмент социально-экономических систем должен направляться в сторону качественной проработки, не оставляя без внимания и количественные параметры. На макроуровне, в отличие от микросистем, невозможна разработка перечня жестких показателей и мероприятий, и предпочтительной для

разработки долгосрочной национальной (региональной) стратегии является сценарная форма менеджмента и планирования. Разработка сценариев облегчает структуризацию неясных тенденций и ситуаций, и позволяет принимать более обоснованные решения в условиях значительной неопределенности [117].

Перспективным подходом к стратегическому менеджменту макросистем является разработка комплексной концепции социально-экономического развития (страны, региона, города и т.п.), если она будет детально проработана с позиций развития ключевых целевых направлений и будет рассматриваться, утверждаться и периодически пересматриваться совместно с главными национальными (региональными, муниципальными) программами (проектами) перспективного характера. Повышенные требования при таком подходе, разумеется, должны быть предъявлены к разработке среднесрочных индикативных планов развития национальной (региональной, муниципальной) экономики и к совокупности принимаемых вместе с ними федеральных и региональных целевых программ.

Особенности стратегического менеджмента на микро- и макроуровнях представлены в Приложении 1. Они позволяют оценить важность его применения именно для макросистем, так как функционирование микросистем прямо зависит от состояния макросистемы, а предприятия координируют свое поведение в соответствии с изменением последней. В свою очередь, прогнозы социально-экономического развития макросистемы строятся на основе успешности деятельности микросистем, образующих основу ее подсистем (как семья — ячейка общества, а общество — гарант благосостояния и безопасности семьи). Создавая условия для эффективного функционирования микросистем, макросистема сохраняет стабильность своего положения, создает условия для своего социально-экономического развития и возможность обеспечения безопасности как на макро-, так и на микроуровне.

Таким образом, развитие социально-экономических систем в определенный долгосрочный временной период с определенной зависимостью с динамикой окружающей среды, присуще каждой социально-экономической системе, однако направление его целей, содержание прогнозов и интервалы времени будут индивидуальными для каждой системы. Кроме того, стратегический менеджмент, в отличие от других направлений деятельности в системе менеджмента, обязательно включает в себя учет связей социально- и экономически организованных систем с окружающей средой и оценку стратегических управленческих решений по определенным критериям.

Современной теорией и практикой выработан ряд общих положений методологии стратегического менеджмента на уровне региона, которые позволили сформулировать понятия, сущность и принципы регионального стратегического менеджмента.

Региональный стратегический менеджмент – это управление перспективным социально-экономическим и политическим развитием территориально-административной единицы, реализуемое региональными исполнительными и законодательными органами власти. В этом смысле региональный стратегический менеджмент отличается от:

- территориального стратегического менеджмента, формирующего стратегию относительно крупных экономико-географических регионов, не имеющих собственного юридического статуса как государство (АТО Гагаузия, регионы развития – Центр, Север и Юг [140]);
- районного и муниципального стратегического менеджмента, который реализуют органы власти населенных пунктов, городских районов и прочих административно-территориальных единиц, непосредственно не взаимодействующих с центром.

Стратегический менеджмент территориального образования страны предполагает взаимоотношения исполнительных органов власти отдельных территориальных субъектов (муниципии, районы, населенные пункты) с центральными органами публичного управления; с органами власти других государств; с органами управления других территориальных субъектов РМ; с региональными законодательными и судебными органами; с органами местного публичного управления; с юридическими лицами различных организационно-правовых форм, их союзами, ассоциациями и объединениями; с населением, партиями и общественными организациями.

Региональный стратегический менеджмент – процесс, направленный на достижение выбранных стратегических целей, реализацию функций менеджмента в условиях рынка, в т.ч. неопределенной и изменяющейся среды, включающий диагностику состояния и тенденций развития региона, стратегическое планирование его развития, реализацию выбранных стратегий и контроль хода их реализации. Процесс стратегического менеджмента рассматривается как совокупность взаимосвязанных и взаимозависимых субпроцессов управления. В целом оно является основой эффективного функционирования и развития региона и способствует тотальному регулированию процессов, протекающих в регионе.

Говоря о стратегическом планировании, отметим, что Сырбу И.М. в учебном пособии «Управление и планирование на предприятии» дает характеристику понятия стратегическое планирование как «определение тенденций развития различных сторон деятельности предприятия, расчет и выбор наиболее благоприятных условий функционирования» [152, с. 356]. Несмотря на то, что данное определение дается

применительно к деятельности предприятия, оно может охватывать и более широкие сферы такие как отрасль, территориальное образование, национальная экономика.

Ряд авторов, таких как Егоршин А.П. [83], Котляров Е.А. [97], Львов Д.С. [119], Севастьянова С.А. [148] и др., занимающихся проблемами регионального развития, считают, что для стратегического регионального менеджмента свойственна циклическая закономерность. При этом, в частности, Д.С. Львов и др. выделяют несколько категорий стратегического менеджмента [119, с. 138-140], формирующих сущность стратегического менеджмента на региональном уровне:

1. Региональный стратегический менеджмент включает разделы, характерные и для микроуровня, в том числе основы стратегического менеджмента, стратегического планирования и управления реализацией стратегии.

2. Методология исследования – совокупность общих и специальных методов исследования, применяемых в стратегическом менеджменте: системный анализ, STEP- и SWOT- анализы, целевое управление и др.

3. Основными этапами регионального стратегического менеджмента являются процесс исследования и диагностики состояния и развития региона, постановка целей и разработка (выбор) стратегии, формирование разделов стратегического плана по региональным подсистемам, реализация стратегических мероприятий и управление изменениями в регионе.

4. Региональные подсистемы – крупные социально-экономические сферы региона, объединяющие взаимосвязанные отрасли региональной экономики.

5. Стадии жизненного цикла региона отражают основные этапы развития организации: зарождение, рост, зрелость и упадок. Данное деление нужно пояснить, выделение этих стадий жизненного цикла региона нельзя путать со стадиями жизненного цикла продукта. Предполагается, что зарождение – это возникновение нового региона (не субъекта, а территории), например, туристического; быстрорастущие регионы, развитие которых генерируется какой-то одной отраслью или крупномасштабным мероприятием; регионы, находящиеся на стадии зрелости; регионы в стадии стагнации (слаборазвитые и депрессивные регионы).

6. Основными видами региональных стратегий развития являются модели действий региона на стратегическую перспективу, разработанные на прогнозных оценках. В теории стратегического управления макросистемами известен целый ряд типовых стратегий, объединенных в несколько таких групп, как эталонные, функциональные, отраслевые и др.

7. Положение на национальном рынке — конкурентная позиция региона (пять разновидностей в зависимости от доли на национальном рынке).

Структура и классификация основных категорий стратегического менеджмента региона представлены в Приложении 2.

Таким образом, стратегический менеджмент региона – это управленческая деятельность, складывающаяся из совокупности управленческих процессов, направленных на реализацию целей в условиях рыночной среды, включающая диагностику состояния и развития региона, стратегическое планирование, реализацию выбранных стратегий и контроль хода их реализации. Диверсификация сфер деятельности внутри региона предопределяет увеличение этапов стратегического менеджмента (Приложение 2).

Реализация стратегии развития региона – это сфера компетенций его администрации, включающая в себя следующие направления [119, с.141-158]:

- совершенствование структуры менеджмента региона, способного успешно использовать стратегию;
- разработка финансового плана, направляющего ресурсы в важнейшие для стратегического успеха отрасли;
- проведение политики, поддерживающей выбранную стратегию, и наличие практики мониторинга и корректировки стратегических мероприятий;
- формирование системы мотивации и стимулирования населения региона, способствующей скорейшему достижению поставленных целей;
- увязывание системы вознаграждения с результатами достижения поставленных целей;
- создание такой культуры управления, делового климата, внутренней системы поддержки и лидерства, которые способствовали бы успешной реализации стратегии и выполнению стратегических функций.

Концепция регионального менеджмента в условиях посткризисного (за пределами 2009, 2012, 2013 гг.) развития глобальной экономики базируется на новом фундаменте рыночных отношений, которые предполагают необходимость наличия значительных регулирующих механизмов и, соответственно, участия национальных и наднациональных органов в процессах регулирования. Это, в частности, неоднократно отмечалось в дискуссиях и решениях Всемирного Экономического Форума в Давосе. В частности, президент Франции Николя Саркози (2010 г.) обращал внимание на необходимость преодоления экономических дисбалансов и поиска современного пути развития капитализма (what kind of capitalism we want) [234]. Федеральная канцлер Германии Ангела Меркель (2011 г.) констатировала обеспокоенность, что международные механизмы,

необходимые для предотвращения очередного кризиса, еще не созданы [235]. В свою очередь, основатель и исполнительный директор ВЭФ Клаус Швабб (2017 г.) отмечал, что сегодня уроки кризисного развития свидетельствуют о необходимости для мировой и региональной экономик обеспечения общественно-частного партнерства, при регулировании международного сотрудничества на основе принципов, когда ключевыми участниками этого процесса являются национальные государства (when nation-states were the key actors) [230].

Кризис и его уроки требуют активного участия органов государственной власти и управления в процессах регулирования функционирования национальной экономики через налоговую, бюджетную, таможенную и иные политики. Таким образом, по нашему мнению, сегодняшняя экономическая модель государственного управления не может быть либеральной, а должна быть скорректирована, по образному выражению Саркози, в направлении поиска современных механизмов регулирования капитализма (в нашем видении – рыночной экономики).

Таким образом, изученные материалы позволяют сделать выводы, что стратегический менеджмент заключается в обосновании и выработке стратегии развития региональной социально-экономической системы, определении ее количественных характеристик и управлении процессом ее реализации. Общей целью развития региона является повышение жизненного уровня населения.

Это основополагающий принцип, на котором базируется новая стратегия экономических преобразований в регионе, в отличие от отраслевого и ведомственного, доминировавших в прошлом. Экономической основой социальных приоритетов стратегии регионального развития является заинтересованность регионов в повышении эффективности производства и решении на этой основе социальных и других проблем.

1.2 Сущность и содержание стратегического менеджмента развития регионального комплекса

Теория стратегического менеджмента, как и любая другая, зародилась не сегодня и имеет свои исторические корни. Его возникновение и характерные модели управления тесно связаны с развитием экономических процессов. При этом в научный оборот термин «стратегический менеджмент» был введен на стыке 60-70-х гг. XX в. Одной из причин этого была попытка отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на уровне производства. В разработку и создание концепции стратегического менеджмента внесли вклад многочисленные авторы. Однако к творцам,

пионерам разработки теории стратегического менеджмента, относят Альфреда Чандлера [170], Филипа Селзника [207], Игоря Ансоффа [59] и Питера Друкера [81].

Существует несколько принципиально отличных систем знаний о стратегическом менеджменте, носящих названия «школы стратегического менеджмента». Наиболее полную, по нашему мнению, классификацию школ предложили Г. Минцберг, Б. Олстрэнд и Дж. Лэмпел в работе «Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента» (Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management). В частности, они выделяют следующие школы:

- дизайна — формирование стратегии как процесса осмысления;
- планирования — формирование стратегии как формального процесса;
- позиционирования — формирование стратегии как аналитического процесса;
- предпринимательства — формирование стратегии как процесса предвидения;
- когнитивную — формирование стратегии как ментального процесса;
- обучения — формирование стратегии как развивающегося процесса;
- власти — формирование стратегии как процесса ведения переговоров;
- культуры — формирование стратегии как коллективного процесса;
- внешней среды — формирование стратегии как реактивного процесса на возмущения внешней среды;
- конфигурации — формирование стратегии как процесса трансформации [198, с.3].

Структурно содержание процесса стратегического менеджмента предполагает следующие виды деятельности (Приложение 2):

- Анализ внешней среды предприятия (организации);
- Анализ внутренней среды предприятия (организации);
- Формирование миссии и целей предприятия (организации);
- Выбор и разработка стратегии на уровне стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), предприятия (организации);
- Анализ портфеля диверсифицированного предприятия (организации);
- Проектирование организационной структуры предприятия (организации);
- Выбор степени интеграции и систем управления;
- Управление комплексом «стратегия — структура — контроль»;
- Определение нормативов поведения и политики предприятия (организации) в отдельных сферах её деятельности;

- Обеспечение обратной связи результатов и стратегии предприятия (организации);

- Совершенствование стратегии, структуры, управления [61].

Основные этапы стратегического менеджмента, применительно к организации, можно определить в следующем перечне:

- Определение сферы бизнеса и разработка назначения фирмы;
- Трансформация назначения фирмы в частные долговременные и краткосрочные цели деятельности;

- Определение стратегии достижения целей деятельности;

- Разработка и реализация стратегии;

- Оценка деятельности, слежение за ситуацией и введение корректирующих воздействий [76].

Одна из наиболее распространённых, на наш взгляд, схем последовательности этапов процесса стратегического менеджмента представлена на рис.1.1. Расширенная его версия представлена в Приложении 6.

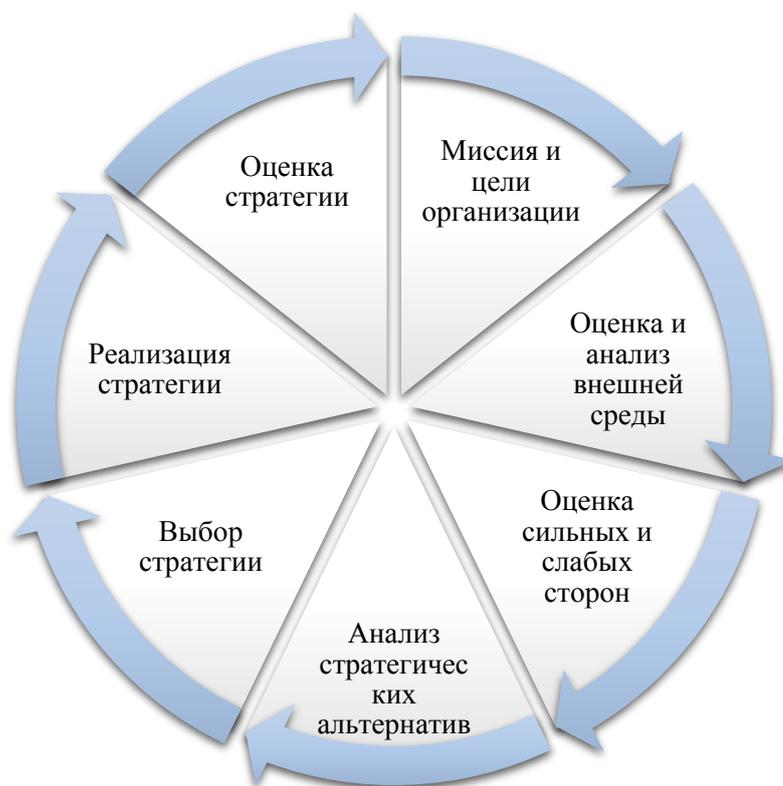


Рис. 1.1. Процесс стратегического планирования
(разработано автором на основе [121, с.181])

Современное видение стратегического менеджмента заключается в умении моделировать ситуацию; способности выявлять необходимость изменений; разработке самой стратегии; способности воплощать стратегию в жизнь. Существует множество вариантов определения стратегического менеджмента.

Современные зарубежные специалисты имеют различные взгляды на сущность и природу стратегического управления на микроуровне (Приложение 3).

Игорь Ансофф, которого часто называют «отцом стратегического менеджмента», определяет такое управление как совокупность стратегического планирования, планирования возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений [59].

В общем виде, по мнению Шеховцевой Л.С., стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке миссии, важнейших целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в нестабильной внешней среде путем изменения и самой организации, и ее внешней среды. Стратегическое управление — это непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегий организации [163, с.26].

Р. Вилен и Т. Хантер определяют стратегическое управление как формулировку стратегии, то есть процесс выведения долгосрочных направлений движения, которые, исходя из шансов (рисков), сильных и слабых сторон, делают возможным развитие. Реализация стратегии основывается на программах, бюджетах (краткосрочных финансовых, стоимостных планах), процедурах стратегического регулирования и контроля, а также определению отклонений факта от плана, анализу их причин и корректировке [66, с.15].

По мнению Фатхутдинова Р.А., стратегический менеджмент — теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей [159].

Несколько отличное определение дает Ханс Виссема. В его понимании это «стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании» [69].

Хрищев Е. описывает стратегический менеджмент как «обоснование и выбор целей развития фирмы и взаимосвязанных, закреплённых в перспективных планах и целевых программах действий, которые способны привести к достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке» [160, с.73].

Как видим, речь идет о своевременности решений, принимаемых работниками организации, ориентированными в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленными к общей цели. Таким образом, по нашему мнению, стратегическое управление представляет собой систему действий долгосрочного характера, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов [174].

Предметом стратегического управления является разработка методологии решения проблем стратегического развития, а также изучение возможностей использования этой методологии в практической деятельности. Хозяйственная деятельность (текущая и перспективная) является объектом стратегического управления и рассматривается обычно в трех плоскостях: социально-экономической, где рассматриваются закономерности развития соответствующих процессов; организационной, в которой реализуется процесс непосредственной разработки стратегии; методологической, где формируется инструмент выработки нового знания о происходящих процессах.

Таким образом, сущность стратегического управления заключается в разработке и реализации стратегии в масштабе реального времени и решении задач преодоления дисбаланса, вызванного несоответствием возможностей с ресурсами, занятия лидирующего положения в перспективе, обеспечения жизнеспособности в неожиданных и неопределённых условиях, создания предпосылок долгосрочного развития с учетом внешних и внутренних возможностей [66, 67]. Специфика стратегического управления определяется условиями развития, протекающего не равномерно, а с определенными отклонениями, прерывностью, в условиях непредсказуемо меняющейся окружающей среды. Центральным в теории стратегического управления является понятие стратегии.

По нашему мнению, в многообразии определений стратегического менеджмента общей идеей является своевременность принимаемых решений, ориентированных в будущее при удовлетворении запросов внешней среды и сплоченно устремленных к общей цели. Следовательно, стратегическое управление представляет собой систему долговременных действий, необходимых для достижения поставленных целей, зачастую в условиях ограниченности ресурсов.

Для достижения целей настоящего исследования особое значение приобретает раскрытие регионального аспекта стратегического управления. На любом уровне

стратегическое управление представляет собой сочетание как минимум трех составляющих: стратегии, стратегического планирования и прогнозирования, реализации стратегии.

Современный подход предполагает комплексную системную проработку механизмов совершенствования управления на всех уровнях иерархии (от глобальной экономической системы до отдельной производственной группы – бригады, отдела). Однако определяющая роль в формировании механизмов стратегического управления отводится системе менеджмента регионального уровня со всем многообразием его проявлений, включая стратегические подходы. От своевременности, качества и целевого характера регионального менеджмента в конечном итоге зависит создание предпосылок раскрытия управленческого потенциала иных уровней экономической иерархии (отрасль, организация и др.).

Это определяет необходимость развития и совершенствования управления региональной экономической (хозяйственной) системой, причём на всех региональных уровнях – группа стран, страна, район, населенный пункт. В системе развития и совершенствования менеджмента региона целесообразно различать механизмы стратегического и оперативного менеджмента. При этом определяющую роль играет использование стратегических методов менеджмента развития региона, в том числе отдельных составляющих регионального экономического комплекса (отраслей, видов экономической деятельности).

Стратегический менеджмент региона представляет собой деятельность по разработке миссии, важнейших целей и задач региона, способов их достижения, обеспечивающих его развитие в нестабильной внешней среде путем изменения, как самого региона, так и его внешней среды.

Определяющая роль стратегических решений и проектов общепризнана в экономических системах развитых и динамично развивающихся стран. Однако теоретические аспекты стратегического менеджмента исследованы и реализуются в основном на уровне первичного хозяйственного звена (предприятия, организации, корпорации). На региональном уровне эта проблема разработана не так детально. Хотя нередко в научной среде можно встретить признание сходства или прямое отождествление методов, форм, принципов, функций и др. категорий менеджмента и стратегического управления применительно к различным уровням хозяйствования. Так, М. Мескон, М. Альберт и Ф. Хедоури, например, прямо указывают, что деятельность регионального (национального) менеджера (президента США) имеет много общего с деятельностью менеджера низшего звена предприятия (мастера на сборочном конвейере завода фирмы

«Хонда» в штате Огайо) [121, с.23]. Такой подход, находит отражение в работах по регионоведению и позволяет, по нашему мнению, возможным использование на макроуровне (страна) большинства методов и механизмов стратегического менеджмента, применяемого на уровне низовых хозяйственных звеньев (предприятие).

Среди современных методов стратегического менеджмента выделим SWOT-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ, Матрица ANSOFF, Матрица BCG, Marketing mix, Модель конкурентных сил Портера и др. Важная роль в системе стратегического менеджмента отводится бизнес планированию и разработанным на основе современных моделей бизнес планирования бизнес планы. Целесообразна разработка национального стандарта бизнес плана, для которого можно использовать действующие стандарты UNIDO (Организация Объединённых Наций по промышленному развитию) [218], EBRD (Европейский банк реконструкции и развития) [177], TACIS (Техническая помощь Содружеству Независимых Государств) [179], Швейцарской ассоциации “KPMG international” [192] и др.

В Молдове внимание на возможность использования для выработки стратегий разного уровня такого универсального инструмента анализа ситуации как SWOT-анализ обращает Сырбу И.М. в своей работе «Администрирование предпринимательства в условиях рыночных отношений». Автор излагает преимущества и недостатки SWOT-анализа, описывает примерные варианты факторов в SWOT матрице, этапы SWOT-анализа, сущность процесса построения расширенной матрицы (TOWS матрица), основные правила проведения SWOT-анализа [150, с. 127-136]. Нам представляется важным вывод автора об использовании SWOT-анализа для выработки стратегий, как для решения разных задач, так и для разных уровней хозяйственной иерархии [150, с. 129].

SWOT-анализ является одним из наиболее популярных исследовательских методов стратегического планирования. Он, представляя собой механизм анализа и разработки региональной стратегии развития, как элемент стратегического планирования позволяет упорядочить разрозненные представления об объекте исследования и его конкурентном окружении и получить схему взаимодействия сил и слабостей, возможностей и угроз. Совокупность факторов и явлений внутренней и внешней среды организации/региона визуально представляют в виде таблицы, где перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы (см. табл. 1.1).

Для получения максимального эффекта при использовании SWOT-анализа и избегания ошибок, необходимо тщательно разграничивать внутренние и внешние элементы системы. К внутренним элементам относятся сильные и слабые стороны региона, подверженные соответственно влиянию национальных и местных органов публичного

управления. К внешним, неподвластным региону элементам SWOT относятся возможности и угрозы, так как они связаны с характеристиками мирового и европейского рынков.

Примерный набор характеристик, предлагаемый Томпсоном и Стриклендом [154], положительное заключение по которым должно позволить составить список сильных и слабых сторон организации, а также список возможностей и угроз для нее, заключенных во внешней среде представлен в Приложении 23. Несмотря на то, что данный список составлен для анализа организации, он по многим позициям подходит и для иных уровней экономики (вплоть до регионального) и позволяет сориентироваться в анализируемых категориях.

Таблица 1.1. Форма представления результатов SWOT-анализа [разработано автором]

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
	Внутренние элементы, напрямую относящиеся к рассматриваемым потребителям: менеджмент, маркетинг, инжиниринг и разработка продукта, оперативная деятельность, персонал, ресурсы и прочее.	
Внешняя среда	Благоприятные возможности (Opportunities)	Угрозы (Threats)
	Внешние элементы относятся к таким сферам как законодательство, регулирование, политика, экономика, общество (культура), технология, конкуренция, влияние и власть поставщиков, требования и способности потребителей и др.	

В последние годы в Молдове все чаще в практике стратегического планирования прибегают к методологии SWOT-анализа. Применяют его и государственные органы, в частности, SWOT-анализ использован при разработке Национальной стратегии развития Республики Молдова на 2008–2011 гг. [87], Национальной стратегии устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Молдова (2008-2015 гг.) [143], Стратегии устойчивого развития туризма на 2014-2020 гг. «Туризм 2020» [144] и др. Это свидетельствует о признании практической ценности SWOT-анализа на национальном уровне.

Однако, проведенный нами сравнительный анализ ряда SWOT-матриц, в том числе и разработанных в Республике Молдова, свидетельствует о наличии значительных резервов в повышении качества SWOT-анализа, а в результате и обоснованности будущих управленческих решений. В частности, отметим, что обычно, внешние возможности и угрозы для Республики Молдова не структурируются по направлениям (иностранные и международное законодательство, регулирование, политика, экономика, общество, технология, конкуренция, влияние и власть зарубежных поставщиков, требования иностранных потребителей и др.). Группировка внутренних сил и слабостей не ориентирована на классификацию по основным направлениям (менеджмент, маркетинг,

инжиниринг и разработка продукта, оперативная деятельность, персонал, ресурсы и прочие составляющие национальной среды). Кроме того, не проводится на уровне национальной экономики Молдовы систематическое сопоставление заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями, не практикуется построение национальных SWOT-матриц с определенной периодичностью.

Таблица 1.2. Схема формирования стратегий на основе композиционного подхода к анализу элементов внутренней и внешней среды (разработано автором на основе [228])

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Благоприятные возможности (Opportunities)	SO стратегия	WO стратегия
Угрозы (Threats)	ST стратегия	WT стратегия

Важным методическим приемом формирования стратегических механизмов управления на основе SWOT-анализа является использование композиционного подхода. Схема формирования стратегий на основе композиционного подхода к анализу элементов внутренней и внешней среды представлена в табл. 1.2, где:

1. SO – стратегии наступления, использующие сильные стороны компании для реализации возможностей внешней среды;
2. WO – стратегии развития, основной концепцией которых является использование возможностей внешней среды с целью минимизации слабых сторон компании;
3. ST – стратегии защиты, предполагающие использование сильных сторон компании с целью устранения или минимизации угроз внешней среды;
4. WT – стратегии сдерживания, направленные на то, чтобы избавиться от слабых сторон компании и избежать угроз внешней среды [110].

Данная схема представляет из себя TOWS матрицу и, по сути, является модифицированным SWOT-анализом. Этот стратегический аналитический и планирующий инструмент перекрестно ссылается на силы, слабые стороны, возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация (или, как в нашем случае, регион), для создания эффективной в существующих условиях стратегии. Использование композиционного подхода в SWOT-анализе в процессе принятия управленческих решений позволяет более квалифицированно подойти к процессу разработки стратегий в современном менеджменте, качественно разделяя влияние отдельных факторов на эффективность функционирования экономической системы.

Вместе с тем, для формулирования качественного стратегического плана совершенно недостаточно ограничиваться лишь одним SWOT-анализом. При разработке стратегических механизмов в качестве тактического инструментария маркетинга целесообразно использовать комплекс маркетинга (Marketing Mix) с расширением базовых элементов “4P” или “4C” до уровня “9P” (product, price, place, promotion, package, purchase, people, personnel, process) либо “6C” (consumer, convinience, cost, communication, company, competitors) [132]. Расширение базовых элементов “4P” до уровня “9P” предполагает учет в национальной стратегической маркетинговой системе элемента «процесс». Такой расширенный подход особенно важен для туристической сферы, где есть гигантские возможности расширения и наполнения процесса дополнительными услугами в течение всего времени нахождения туриста в дестинации и в пути.

Следует также использовать и другие методы. Например, PEST-анализ, (также известный как STEER, STEEP, DESTEP, STEP, PESTE, PESTEL или PESTLE-model) при оценке рынка для глобальной организации на уровне национальной экономики базируется на исследовании совокупности факторов. Для PESTLE - анализа, например, модель, опирается на изучение влияния политических, экономических, социальных, технологических, правовых и экологических факторов на объект исследования [171].

Кроме того, в долгосрочном планировании целесообразно применять такие модели, как Сбалансированная система показателей (Balanced Scorecard), Стратегическая карта, Стратегия голубого океана и VRIO-анализ [172].

По нашему мнению, обязательной при стратегическом планировании является исследование регионального рыночного окружения и конкурентной среды на базе модели Портера. Его главная идея заключается в том, что основные для конкурентоспособности факторы страной не наследуются, а создаются. Причем важнейшее значение имеют темпы создания и механизмы совершенствования факторов, т. е. эффективность их использования. До настоящего времени национальные стратегии Молдовы основываются на предпосылке доброжелательности внешнего рыночного окружения, практически исключая учет факторов жесткой конкурентной борьбы за рынки на международной арене. Такая концепция не соответствует реальной практике и требует переосмысления и учета международной конкуренции в стратегическом планировании на уровне национальной экономики и международного туризма Молдовы. В дальнейшем, в процессе осуществления стратегического менеджмента регионального комплекса в Республике Молдова нам кажется целесообразным использование модели «Конкурентный ромб» М Портера (Приложение 2) [138]. Кроме того, в конкурентной борьбе могут применяться такие стратегии как:

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте (услуге) или дифференциация – создание уникального товара (услуги) в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство – означает возможность достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише – сосредоточение всех усилий на определенной узкой группе потребителей.

Анализ свидетельствует о наличии значительных резервов в совершенствовании системы стратегического менеджмента регионального комплекса Молдовы, особенно в институциональном плане. В частности, не просматривается четкого, однозначного, единого для всех органов государственного управления и местных органов публичного управления Молдовы регламента формирования заверщенного цикла стратегического менеджмента региона и всех его составляющих (территориальных, отраслевых, функциональных).

С целью повышения эффективности системы регионального стратегического менеджмента необходимо разработать и внедрить в экономику страны четко налаженный механизм мониторинга и оценки эффективности реализации региональных стратегий, который позволит сверять полученные результаты с нормативными параметрами предусмотренными в стратегических планах и программах, уточняя при необходимости траектории регионального развития, превращая стратегии в работающие документы и конкретизируя их в материалы текущего управления.

Для подведения итогов реализации стратегии развития региона и последующей возможной ее корректировки может быть использована схема механизма заверщенного цикла стратегического управления (Приложение 4). Схема базируется на нормативно-правовом и организационно-управленческом обеспечении стратегического менеджмента, включая сбор, обработку и оформление необходимой информации и способна служить основой создания системы периодической отчетности о ходе реализации стратегии для национальных органов власти (исполнительной и законодательной) [82].

В этой связи, по мнению автора, в Молдове целесообразно разработать и внедрить на базе международного стандарта ISO 9001:2015 национальный стандарт стратегического управления для всех уровней хозяйствования (национальная экономика, отрасли, территориальные образования, предприятия), предусматривающий рекомендации по функциональным элементам механизма стратегического менеджмента (планирования, организация, координация, стимулирование и контроль).

Стратегическое менеджмент региона требует определения стратегических механизмов совершенствования социально-экономического состояния региона на всех

уровнях его экономической иерархии. Стратегические механизмы развития региона включают в себя разработку и реализацию концепции экономического развития региона, стратегии, нормативной базы, политик (демографическая, инвестиционная, финансово-кредитная, внешнеэкономическая, социальная и др.), программ, планов и иных элементов стратегического уровня. Так, политика представляет собой систему руководства по принятию решений для достижения поставленных задач и целей, которые формируются (разрабатываются) после разработки долгосрочных и других видов проектов. Политика определяет направления, методы деятельности, стиль и поведение при стратегическом управлении. Тактика — это более детализированное, специальное планирование развития конкретной ситуации в течение ограниченного, как правило, более короткого периода времени.

Именно на уровне регионов разрабатываются, принимаются и реализуются конкретные концепции социально-экономического развития, с учетом экономического потенциала территории, национальных, культурно-исторических, религиозных и иных особенностей местного социума. Следовательно, в общем виде, стратегический менеджмент развития региона заключается в максимальном использовании положительного и снижении негативного воздействия особых факторов рассматриваемой территории, природно-географических и социально-исторических условий региона на его перспективное развитие.

Стратегия регионального развития страны формируется, с одной стороны, для обеспечения специализации регионов в интересах национальной экономики, а с другой — для сохранения единого экономического пространства и целостности страны, сглаживание противоречий между центральными и региональными властями (например, муниципии, АТО Гагаузия, районы, населенные пункты), а также между территориальными группами. При этом необходимо определение приоритетных направлений регионального развития, положительные и негативные последствия для каждого субъекта регионального управления с разработкой нескольких вариантов решения проблем.

На уровне региона реализация стратегии предусматривает меры по стабилизации социально-экономического развития и обеспечению комплексного роста экономики региона на базе рационального использования имеющихся ресурсов, формирования такой экономической базы, которая позволила бы развивать не только доходобразующие отрасли экономики, но и обеспечивать рост дотационных. Необходимым условием является диверсифицированная структура отраслей экономики региона, снижение влияния ведущей отрасли и усиления доли саморазвивающихся отраслей.

Разработка стратегий внутрирегионального уровня связывается с формированием финансовой и социально-экономической основы всех региональных элементов, достаточной для обеспечения развития и сохранения имеющейся социальной инфраструктуры, бюджетного обеспечения и защиты социально незащищенного и неработающего населения.

Стратегия развития региона ориентируется на долговременный период (не менее 10-15 лет), так как факторы регионального развития и территориальные проблемы формируются в течение многих лет и имеют устойчивый характер. Чем выше социально-экономическое развитие региона, тем длительнее должен быть период стратегии территориального развития. Региональная стратегия непосредственно зависит от макроэкономической и структурной политики, и сама оказывает сильное воздействие на них.

Национальная экономика почти всегда рассматривается априори как целостный объект, для регулирования которого строится единая экономическая политика. Однако в процессе стратегического управления нельзя не учитывать разнообразие регионов.

Так как развитие региона определяется различными факторами, (экономические, социальные, географические, территориальные, производственные и другие), то стратегию региона можно определить следующим образом: «Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных целей регионального управления на основе выбранных критериев (показателей), эффективного распределения ресурсов, проведения рациональных политик внутри региона и рационального использования его инвестиционного потенциала».

Необходимость формирования региональной стратегии определяется такими условиями, как перепроизводство, требовательность (повышение требований к качеству продуктов вследствие роста доходов населения и свободы выбора), инновационность, динамичность, диверсификация (развитие новых отраслей производства), дифференциация (разнообразие потребностей и значительное увеличение товаров и услуг), конкуренция, аритмия спроса (ярко выраженная сезонность регионального рынка), падение спроса, рост безработицы, увеличение сегментов рынка с низким уровнем дохода, захват рынка иностранными производителями и т.д. [119, с.137-138].

Современное развитие научных, технологических и производственных ресурсов создает предпосылки полномасштабной глобализации экономики, распространения транснациональных корпораций и бизнес-систем, интернационализации элементов и условий бизнес-систем при одновременной глобализации бизнес-процессов. То есть производство продуктов может осуществляться не только тогда, когда есть

соответствующая потребность, они могут производиться в любом месте, независимо от потребности, сбываться там, где есть спрос, независимо от того, есть ли в этом месте возможности для их производства. Именно эти тенденции препятствуют развитию стратегического управления. Необходимым является определение влияния стратегического управления на обеспечение выживаемости, конкурентоспособности и устойчивого развития системы в современных условиях.

А.Е. Карпов [95, с. 56-62] выделяет три фундаментальные проблемы стратегического управления:

- отсутствие системности стратегического управления, т.е. как принимаются стратегические решения;
- отсутствие технологии разработки стратегии, т.е. использование традиционных методик стратегического анализа не гарантирует разработки 100% эффективной стратегии;
- отсутствие механизма реализации стратегии, т.е. разработка стратегии не гарантирует ее реализации, должны быть разработаны определенные действия, имеющие логический порядок их осуществления, позволяющие системе развиваться.

Однако застой в использовании стратегического менеджмента кроется не только в этих трех проблемах. Практически все работы по стратегическому управлению сосредоточены на проблеме сохранения и развития некой системы, т.е. теории, подходы и школы стратегического управления объединены общей тектоцентрической парадигмой [84, с.69-73]. Суть этой парадигмы сводится к поиску лучших направлений, с точки зрения экономического эффекта, видов деятельности управляемой системы, результатом чего являются решения по инвестированию средств в прибыльные направления и деинвестирование других. Такой подход, в конечном итоге, привел бы к избытку инвестиций в высокорентабельных областях и их дефициту в остальных. Современное экономическое развитие показывает, что такие процессы присущи отстающим в своем социально-экономическом развитии макросистемам, в которых происходит первоначальное понимание стратегического управления и его важности. Развитие системы в настоящее время отодвигает стратегическое управление с первых позиций, отдавая приоритет повышению эффективности использования человеческих ресурсов, развитию финансового потенциала, взаимоотношениям с субъектами управления и внутренней реструктуризации. Г. Минцберг, считающийся сторонником стратегического менеджмента, формулирует несколько критических замечаний в области принятия стратегических решений и использования инструментов стратегического менеджмента:

- Стратегический менеджмент предполагает, что система должна предвидеть изменения в своем окружении, либо контролировать их, либо считать его стабильным. Однако окружение не может быть стабильным, а предвидение становится бесполезным в условиях современного научно-технического развития;

- Стратегический менеджмент предполагает, что сначала проводится анализ, затем формируется стратегия, после стратегия реализуется. Но стратегию разрабатывают одни, а реализуют другие, таким образом происходит разрыв между решениями и действиями, а правильно мыслить нельзя вне системы действий;

- Стратегическое мышление – это творческий процесс, а стратегический менеджмент опирается на формализованные модели и методы, не оставляя места ни интуиции, ни опыту, ни творчеству [126, с.137-138, 125, 197].

Несмотря на указанную критику в адрес стратегического менеджмента, нельзя недооценивать его роль в обеспечении успешности функционирования системы, так как во все времена принятие решений человеком рассматривалось как искусство в совокупности с техникой анализа и синтеза этих решений.

В трудах румынских исследователей проблемы теории и практики стратегического менеджмента в переходной экономике также получили широкое освещение. Так, Николеску О. и Вербонку И. считают, что процесс стратегического управления определяет набор решений и действий, конкретизированный в обосновании и реализации планов и программ, направленных на достижение общих целей организации [39, с.134]. Для достижения целей организации необходимо целостное, конкретное, одновременное восприятие влияния эндогенных и экзогенных факторов воздействия окружающей среды на данный процесс.

Константинеску Д. и др. считают, что, находясь в непосредственной связи с общей стратегией организации, стратегическое управление относится к процессу, с помощью которого менеджеры определяют направление долгосрочного развития организации, устанавливают целевые показатели производительности, разрабатывают стратегии для обеспечения достижения этих целей, принимая во внимание внутренние и внешние обстоятельства, и осуществляют реализацию выбранных планов, решений и действий [24, с.23].

Источеску А. выделяет ряд преимуществ стратегического менеджмента на уровне организации. Это:

- Обеспечение прибыльности, в качестве одной из основных целей организации;
- Определение направления действий организации;

- Концентрация усилий сотрудников в целях достижения целей;
- Согласованность действий руководства и других сотрудников организации для достижения предложенной стратегии;
- Обеспечение организационной гибкости для оценки как всех возможностей внешней среды, так и внутренних сильных сторон.

В то же время, он считает, что в процессе применения стратегического менеджмента могут проявиться и негативные последствия:

- Процесс стратегического управления требует значительных временных затрат;
- Неблагоприятный эффект может возникнуть в случае, когда те, кто занимался разработкой стратегии не участвуют в процессе ее реализации [30, с.38-40].

Как отмечалось ранее, теория стратегического управления изложена в трудах таких ученых, как И. Ансофф, М. Портер, С. Хилл и Г. Джонс, Б. Карлоф и др. Однако, как справедливо отмечает Е. Хрищев, работы данных исследователей обобщают опыт развитой и стабильной рыночной экономики [160, с.73]. В развивающихся и переходных экономиках стратегические механизмы имеют свою специфику и, в частности, более короткий период своего жизненного цикла.

Учитывая это, ученые Республики Молдова отводят большое значение теоретического и практического аспекта стратегического менеджмента в системе управления в национальной экономике на различных уровнях хозяйственной иерархии. В частности, в учебнике «Менеджмент» (авторы Н. Бурлаку и В. Кожокару) приводится определение понятия стратегия, раскрывается содержание принципов формирования стратегии, этапы, приоритеты, факторы. Конкретизируется сущность алгоритма последовательности стратегического планирования и др. Важным отличием схематического изображения этапов стратегического планирования в книге Бурлаку и Кожокару от традиционного учебника Мескона и др. (процесс стратегического планирования) является формулирование последовательности прохождения плановых решений в стратегическом видении: тактика – политика – процедуры – правила [21].

В то же время, исследуя проблемы менеджмента экономического звена, Хрищев Е. в работе «Менеджмент фирмы» определяет стратегический подход к управлению, как базовый и многофункциональный элемент хозяйственной деятельности. При этом, он разделяет понятия «стратегического менеджмента» и «стратегического планирования» [160, с.86], обуславливая эти два экономических термина понятийным обоснованием и рядом характеристик. Особый упор в системе механизмов стратегического менеджмента

Хрищев Е. делает на необходимости повышения роли и значения учета в системе функций как собственно менеджмента, так и его стратегического компонента [160, с.96].

В учебном пособии «Менеджмент» [153] авторы Сырбу И.М. и Кротенко Ю.И. обозначают 5 основных функций управления, при этом, в отличие от Мескона и др., которые разделяют функцию планирования на стратегические планы и процесс реализации стратегических планов, авторы считают возможным выделить единую комплексную функцию – планирование. В нее включаются планы и программы для их реализации, разработка методов, обеспечивающих наиболее эффективное функционирование предприятий в конкретных условиях, прогнозы и стратегические планы. В то же время, авторы не конкретизируют механизмы стратегического планирования и не распространяют стратегический подход на всю совокупность функций менеджмента, либо на отдельные ее составляющие: организация, координация, мотивация, учет и контроль. Хотя, по нашему мнению, стратегический подход в рамках как предприятия, так и более крупных хозяйственных структур, вплоть до региона (национальной экономики) должен быть присущ всем элементам системы функций менеджмента.

Большое внимание вопросам стратегического менеджмента в Молдове уделяет Билаш Л. [64], делая в своих исследованиях акцент на управление человеческими ресурсами [63, 9], которые, по нашему мнению, являются одним из важнейших факторов устойчивого развития инновационной экономики, базирующейся на человеческом потенциале.

В свою очередь, Котельник А. [3] рассматривает менеджмент с позиции управления конкретными хозяйствующими единицами, при этом особое внимание уделяется вопросам планирования различных видов и форм экономической деятельности, управлению качеством и др.

Сырбу И. в учебном пособии «Теория и практика производственного менеджмента» исследуя проблему тенденций развития современного менеджмента, особое внимание уделяет системному подходу к управлению (в том числе на уровне предприятия). Автор констатирует необходимость комплексного, системного подхода при формулировании цели и задач управления хозяйственными системами [151, с.80]. Такой подход представляется нам обоснованным не только на уровне основного хозяйственного звена (предприятия), но также и на более высоких ступенях экономической иерархии (объединения, отрасль, территориальный комплекс, национальная экономика).

Не отвергая, в принципе, системности в основе стратегического управления, Хрищев Е. выделил несколько типов корпоративных стратегий приемлемых по содержанию к условиям Молдовы: наступательная, наступательно-оборонительная, оборонительная и

отступательная. Он особо подчеркивал, что данные стратегии применимы к отраслям, где необходима особая система маркетинга, товаропродвижения, рекламы, ценообразования. С точки зрения транзакционных издержек, Хрищев Е. отмечает такие стратегии, как: вертикальной интеграции, долгосрочной контрактации, сетевых структур и диверсификации. Применительно к условиям внешнеэкономической деятельности автор выделяет стратегию проникновения на новые национальные рынки, а также обеспечивающие ее оптимальное функционирование механизмы стратегического контроля, стратегию создания совместного предприятия. Особое внимание автор уделяет специфике реализации в условиях переходной экономики стратегии выживания, стратегии роста, реконструкции (реструктуризации). При этом, автор отмечал важное место и роль особого вида стратегического менеджмента – управление стратегическими изменениями [160, с.78-83].

По нашему мнению, приведенные Хрищевым Е. классификации достаточно подробно описывают возможности их реализации в Молдове на современном этапе экономического развития. Однако, мы считаем необходимым учитывать современные тенденции в разработке и реализации стратегических механизмов, основывающихся на системном подходе к региональному хозяйственному комплексу с использованием количественных методов оценки, многовариантности альтернативных проектов и вероятностном характере их осуществления.

Важную роль в системе элементов совокупности стратегии фирмы Хрищев Е. отводил стратегическим зонам хозяйствования (СЗХ). Он считал, что стратегия фирмы должна быть конкретизирована по отношению к СЗХ. Автор приводит признаки выделения СЗХ (состав потребителей, исходное сырье, основная технология, география сбыта, жизненный цикл товара и др.). Хрищев Е. особо отмечает, что признаки СЗХ должны включать и такой элемент, как структурные единицы корпорации. Подобный подход позволяет расширить зону влияния признаков СЗХ с уровня предприятия до уровня отрасли или вида экономической деятельности. Конкретизируя виды СЗХ, автор описывает концепцию Бостонской консультативной группы, приводит характеристики СЗХ в зависимости от этапа жизненного цикла товара (Приложение 5), детально раскрывает их специфику, подчеркивая роль Ансоффа И., Карлофа Б. и др. в исследовании данной проблемы [160, с.83-86].

Раскрывая сущность и содержание стратегического менеджмента (управления), Хрищев Е. особое значение уделяет месту и роли планирования, и его стратегической компоненте в системе, применительно к условиям перехода к рыночной экономике. Он детально исследует субъект и объект планирования и прогнозирования, методы и

процедуру стратегического планирования в переходной экономике, содержание стратегического планирования, последовательность разработки стратегического плана, конкретизируя на этой базе основные этапы стратегического управления (ситуационный анализ, прогнозирование, программирование, организация и контроль) [160, с.86-95]. По нашему мнению, группировка этапов стратегического управления в современных условиях может быть дополнена рядом компонентов. В частности, целесообразно выделить, как самостоятельный, этап координирования разработки и реализации перспективных планов и целевых программ, позволяющий обеспечить функционирование механизма обратной связи в системе непрерывного стратегического планирования и непрерывную корректировку во времени перспективных планов и целевых программ.

Важную роль в системе стратегического управления хозяйствующими субъектами Хрищев Е. уделял инновационной направленности стратегических решений. В своем труде «Инновационный менеджмент» [161], рассматривая присущие ему проблемы и решения, отдельную главу автор посвятил инновационным стратегиям, конкретизируя сущность выбора стратегии, организацию стратегического управления, вопросы реинжиниринга в стратегической перспективе. Подобное структурирование проблемы позволило автору сконцентрировать свое внимание на актуальных аспектах стратегического менеджмента в инновационной сфере, что, по нашему мнению, наиболее востребовано для конкретных условий развития экономики Молдовы.

Существенный вклад в изучение проблемы стратегического менеджмента (управления) отдельными функциональными сферами, отраслями, видами экономической деятельности, в том числе на уровне предприятий, внесли национальные исследователи в рамках подготовки кандидатских (доктор наук) и докторских (хабилитированный доктор) диссертаций. В частности, Бугаян Л. исследовала тему «Стратегическое управление затратами (на основе материалов перерабатывающих предприятий Республики Молдова)» [20], Баранов Е. – «Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова» [62], Шишкан С-З. «Обоснование новых подходов к стратегическому и кросс-культурному менеджменту» [50], Цуркану Г. «Методика формирования стратегий в корпоративном менеджменте» [54], Цуркан Р. «Повышение эффективности винодельческих предприятий путем внедрения стратегического менеджмента» [53], Попа А. «Стратегический менеджмент регионального развития в контексте интеграции в европейское пространство» [43], Олейнюк М. «Внедрение принципов управленческих стратегий на предприятиях агропродовольственного комплекса (на основе материалов хлебопекарных предприятий)» [40], Мовилэ И. «Стратегический менеджмент как фактор эффективного формирования и реализации человеческого

потенциала на предприятии» [37], Галупа Д. «Ремоделирование менеджмента лесного хозяйства – стратегическая цель долгосрочного развития национальной экономики» [29] и др.

Однако, указанные работы в основном не затрагивают общерегионального аспекта и находятся вне сферы исследования приоритетной сферы национальной экономики – туризма. Некоторые исключения из этого списка носит работа Попа А. «Стратегический менеджмент регионального развития в контексте интеграции в европейское пространство», посвященная стратегическому планированию регионального потенциала на основе определения конкурентных преимуществ. Однако автор сконцентрировал свое внимание лишь на небольшом сегменте национальной экономике (восемь районов Южного Экономического Региона страны из 32 районов и 5 муниципиев Молдовы).

1.3. Специфика проявления стратегического менеджмента развития регионального комплекса на примере туризма

Современный туризм в настоящее время рассматривается как социально-экономический феномен, оказывающий прямое и опосредованное влияние на развитие экономики. Его функционирование базируется на обязательном развитии транспорта, сервиса, гостиничной индустрии, общественного питания и социальной сферы в целом, что трансформирует туризм в высокодоходную сферу экономической активности. На международном уровне туризм признан одной из наиболее перспективных сфер деятельности, имеющей особое значение не только с точки зрения экономического роста, финансовых поступлений в экономику и увеличения занятости, но и развития социально-культурного сознания, экологического контроля и укрепления международного сотрудничества. В 1993 году Статистическая комиссия Организации Объединенных Наций на ее двадцать седьмой сессии одобрила Стандартную международную классификацию видов деятельности в сфере туризма (СИКТА – Standard International Classification of Tourism Activities, SICТА), которая была утверждена в качестве временной классификации [72]. В настоящее время Вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа, изданный ООН в 2008 г., является одним из базовых международных документов, регламентирующих сферу туризма.

Сегодня требования потребителей к туристическим услугам становятся все более индивидуальными, а рынки приобретают разнообразную структуру и делятся на множество дополнительных сегментов. Даже внутри определенного сегмента проявляются новые признаки еще более специализированных сегментов или иных типов потребителей. Такое положение не означает стабильности по составу потребителей как внутри отдельных

сегментов, так и внутри фрагментов рынка. Постоянному изменению и усложнению подвергается не только социальная структура потребителей, но и происходят динамичные изменения внутри ее состава, что формирует дополнительные требования у потребителей как сменивших свой социальный статус, так и у потребителей, оставшихся в той же социальной группе. Именно поэтому туристические услуги в настоящее время претерпевают многочисленные изменения и модификации, прежде чем они начинают соответствовать вновь сформированным рыночным требованиям.

В большинстве случаев действительные мотивы покупки услуги потребителем не осознаются, поэтому в стратегическом анализе потребителей туристических услуг особую важность приобретают психологические методы. Среди них можно отметить туристическую модель Плога и ее модификации. С. Плог установил связь стадии развития туристического направления с психографическими характеристиками основного контингента посетителей и предположил, что контингент туристов меняется с развитием туристической территории. Для анализа этапа жизненного цикла туристического направления можно использовать модель Р. Батлера (Tourism Area Life Cycle model), согласно которой туристическая территория проходит такие этапы развития, как фаза исследования, вовлечения, развития, укрепления, стагнации, а завершается ее жизненный цикл либо упадком, либо оживлением [205]. При этом сочетание этих моделей с кривой жизненного цикла туристического продукта позволяет контролировать изменение жизненного цикла туристической услуги и своевременно переводить ее с одного жизненного цикла на другой, то есть осуществлять переориентацию туристического продукта с одного целевого сегмента на другой. Кроме того, при определении спроса на туристический продукт необходимо использование эконометрических инструментов – кривых спроса и эластичности спроса. Кривые спроса показывают функциональную зависимость спроса от другой величины, коэффициент эластичности туристического спроса отражает процентное отношение его изменения при отклонении цены или дохода на 1% при неизменности остальных факторов. Существует также коэффициент перекрестной эластичности, который определяет на сколько изменится спрос на конкретный туристический продукт при изменении цены на другой или аналогичный туристический продукт на 1%, при условии неизменности остальных цен и доходов. Все эти методы способствуют определению направления политики цен и других составляющих стратегии.

Сопоставление прогнозных оценок объема рынка и структурных показателей рынка с отчетными и прогнозируемыми объемами реализации туристических и сопутствующих услуг позволяет рассчитывать долю конкретного региона на рассматриваемых рынках сбыта. Положительная динамика рыночных долей по большинству групп реализуемых

туристических и сопутствующих услуг свидетельствует об эффективности используемой стратегии, а отрицательная – о необходимости пересмотра базовых стратегических направлений и необходимости изменений.

Регулирование развития туризма осуществляется на различных уровнях включает:

- управление развитием туризма в глобальном масштабе через соответствующие международные организации (ЮНВТО и др.);
- управление развитием туризма на межнациональном уровне, посредством региональных туристических организаций и межгосударственных объединений;
- управление развитием туризма на национальном (региональном) и муниципальном уровнях через туристические организации и объединения, посредством различных инструментов управления.

По нашему мнению, на современном этапе, среди основных функций субъектов управления в сфере туризма в Республике Молдова можно выделить следующие:

- на макроуровне – разработка и проведение государственной туристической политики, нормативно-правовое регулирование сферы туризма, разработка и реализация национальных, отраслевых и региональных целевых программ развития туризма, содействие в продвижении национального туристического продукта на международном уровне, защита прав и интересов туристов, обеспечение их безопасности и др.;
- на мезоуровне — регулирование и координация развития туризма на региональном и местном уровне, проведение государственной политики в области туризма на региональном и местном уровнях, участие в разработке и реализации национальных, отраслевых и других целевых программ в сфере туризма, содействие в продвижении регионального туристического продукта на европейском и мировом рынках, инвентаризация и охрана туристических ресурсов региона, городов, районов, статистический учет в сфере туризма, содействие развитию новых видов туризма в регионе, формирование инвестиционной привлекательности туризма и др.;
- на микроуровне – участие в формировании валового внутреннего туристического продукта, создание новых рабочих мест, новых туристических продуктов и услуг, участие в продвижении туристического продукта на внутреннем и мировом рынках, участие в реализации национальных и других целевых программ развития туризма, участие в подготовке кадров для сферы туризма и повышении их квалификации, взаимодействие с органами власти всех уровней и др.

Кроме показанного выше разделения функций на различных уровнях менеджмента, повышению уровня организации управления туризмом способствуют институциональные

структуры, которые можно разделить на четыре уровня: международные, национальные, региональные и муниципальные.

Международные институциональные структуры формируются на основе конвенций, положений, кодексов, соглашений в сфере туризма и включают в себя международные некоммерческие объединения турорганizations (различные ассоциации), международные коммерческие объединения турорганizations (сети, альянсы, холдинги), международные объединения по развитию туризма (ЮНВТО, ЮНЕСКО и др.).

В основе функционирования национальных институциональных структур лежат основные законодательные акты Республики Молдова (Конституция, Гражданский кодекс, Налоговый кодекс, Трудовой кодекс), законы Парламента страны, различного рода соглашения и контракты на управление, социальная ответственность. некоммерческие объединения турорганizations, законодательные и исполнительные органы власти, саморегулируемые организации в сфере туризма.

Региональные институциональные структуры формируются на основе регионального законодательства, межрегиональных соглашений в области туризма, на партнерстве и социальной ответственности. В состав данных структур входят региональные некоммерческие организации (различные фонды, клубы и т.п.), региональные коммерческие объединения предприятий (стратегические альянсы, холдинги), региональные законодательные и исполнительные органы власти, межрегиональные объединения.

Муниципальные законы, постановления, соглашения о сотрудничестве между городами в области туризма, в том числе с городами других стран, контракты на управление, социальная ответственность и др. составляют основу муниципальных туристических институциональных структур. Данный уровень образуют муниципальные некоммерческие организации (союзы, ассоциации), муниципальные коммерческие объединения предприятий туристической индустрии, муниципальные законодательные и исполнительные органы власти.

Такое множество представленных институтов требует эффективной организации менеджмента туризма и достижения согласованности действий в области обеспечения развития туризма на различных уровнях на основе стратегического управления.

Туризм как динамичная сфера экономической активности предъявляет к разработке стратегии особые условия: с одной стороны, туризм, представляя многоотраслевой комплекс, нуждается в координации и регулировании, а с другой, такая регламентация сковывает предпринимательскую инициативу, мешая развитию рыночных отношений. Иначе говоря, туристическая стратегия на государственном уровне должна сочетать в себе

интересы отрасли и общества, одновременно позволяя субъектам туристической деятельности действовать самостоятельно. На наш взгляд, возникнув в частном секторе экономики, индустрия туризма может устойчиво развиваться в том случае, если государство обеспечит необходимые юридические, политические и экономические гарантии. Именно государственная стратегия должна предусматривать механизмы, сдерживающие стихийное развитие отрасли, направить его в цивилизованное русло. Среди основных задач, решаемых государственной стратегией в индустрии туризма, выделим следующие:

1. разработка правовых и финансово-экономических параметров развития отрасли;
2. разработка инвестиционного механизма, направленного на развитие инфраструктуры туризма, особенно там, где привлечение частных инвестиций затруднено;
3. разработка программ подготовки и переподготовки кадров;
4. поддержка малого и среднего бизнеса;
5. продвижение национального турпродукта на международных туристических рынках.

Также при формировании стратегии развития туризма на государственном уровне необходимо учитывать:

- межведомственное взаимодействие туристической администрации с другими правительственными структурами;
- круг полномочий туристической администрации;
- взаимоотношения структуры по управлению туризмом и частным сектором;
- степень централизации управления сферой туризма.

Это основные направления, включаемые в государственную стратегию туризма, даже в тех странах, где вмешательство государственных структур в функционирование частного сектора сведено к минимуму. Формы и масштабы охвата государственной туристической стратегии определяются, исходя из задач, стоящих перед туристической отраслью, приоритетов государственной политики, а также реальных возможностей в области туристического предложения и тенденций развития спроса.

Опыт различных стран свидетельствует о том, что успех развития туризма зависит от того, как на уровне государства рассматривается отрасль и насколько она пользуется государственной поддержкой. Разработанные в некоторых странах государственные программы стимулирования въездного туризма предусматривают льготы в налогообложении, упрощение погранично-таможенного режима, создание благоприятных условий для инвестиций, увеличение бюджетных ассигнований на развитие

инфраструктуры туризма, рекламу на зарубежных рынках и подготовку кадров. Все это позволяет значительно увеличить экспорт туристических услуг и обеспечить снижение отрицательного сальдо баланса туризма.

Для развития туризма целесообразно также привлекать частных инвесторов других отраслей экономики, которые на сегодня имеют лидирующие позиции по доходности. Это позволит использовать аккумулируемые финансовые средства в одних отраслях для развития туристической индустрии и обеспечения мультипликативного эффекта.

Таким образом, для развития индустрии туризма необходима поддержка, в том числе и финансовая, как на государственном, так и на региональном уровне. Целевая стратегия развития туризма должна также содержать льготы по налогообложению, предоставление льготных кредитов на развитие, уменьшение местных налогов в части инвестирования в объекты туризма и т.д.

Вместе с тем, такие специалисты, как А.В. Ковалева, А.В. Крыга, Н.А. Левочкина и др. предлагают принципиально подходить к вопросу предоставления льгот индустрии туризма. Они считают, что государство должно заботиться не о туризме и туристическом бизнесе вообще, а только о его въездной части, что в нынешних условиях представляется нам рациональным и для Молдовы. На макроуровне необходимо осуществлять комплекс мер, направленных на привлечение иностранных туристов. Это и должно стать реальной политикой в сфере туризма. Въездной туризм тесно связан с внутренним, у них одна и та же инфраструктура, материально-техническая база, сервис и прочее. Именно поэтому в странах, привлекающих большое количество иностранных туристов, национальные туристические администрации заняты только разработкой и претворением в жизнь мер, направленных на въездной туризм [118].

Решение данных вопросов будет способствовать повышению конкурентоспособности молдавских предприятий индустрии туризма, позволит привлечь туристов, а государству получить дополнительные доходы в виде налогов. Отрасль, как никакая другая зависимая от внешней среды, лишь сейчас начинает уделять внимание вопросам разработки и реализации стратегии. Однако, несмотря на появление интереса в отрасли к стратегическому менеджменту, преобладание интуитивно принятых решений все еще широко распространено.

Значительное место и роль туризма и его международной составляющей в глобальной экономике оказали существенное воздействие на изучение механизмов развития туристической деятельности в Молдове. Наибольшее влияние на разработку теоретических и практических аспектов туристической индустрии в Республике Молдова оказала работа Турков Е. [55]. Важным представляется нам акцент автора на практическую

сторону поиска и разработки направлений развития и продвижения туризма в Республике Молдова. Концепции и предложения Турков Е. нашли свое конкретное воплощение в фундаментальных для молдавского туризма законе о туризме и Стратегии развития туризма на 2003-2015 гг. В то же время, работа не была нацелена на углубление теоретических и практических аспектов стратегического менеджмента в регионе с использованием опыта глобальных лидеров туристического рынка, а носила более общий, много функциональный характер.

Проблемы развития туризма в Молдове излагаются также в монографии Острофец Леонида (Ливиу) [41]. Отмечая важное место и роль туризма в развитии мировой экономики и необходимость активизации форм и методов управления туризмом в Молдове, автор, тем не менее, ограничивается исследованием лишь одного направления туристической деятельности (turismul eco-rural).

Развитие международного туризма Молдовы и проблемы, его ограничивающие, раскрывает монография Юрия Кротенко [114]. Признавая туризм феноменом XX века, стабильно с высокими темпами развивающимся и в начале XXI века, автор излагает как организационные предпосылки развития международного туристического рынка в мире, так и рассматривает проблемы функционирования туристической сферы в Молдове. При этом, он концентрирует свое внимание на международном туризме, оставляя за рамками исследования внутренний туризм. Организационные предпосылки развития туризма автор раскрывает на примере генерального соглашения по торговле услугами и опыте функционирования ЮНВТО и т.д., не углубляясь в вопросы стратегического менеджмента регионального хозяйственного комплекса и отдельных его отраслей.

Значительным явлением в исследовании туристического рынка Республики Молдова явилась монография И. Сыродоева. Он обобщил большой статистический материал по совокупному объему туристического рынка и одним из первых выявил тенденцию катастрофического падения объема туристических услуг в Молдове и снижения числа международных туристических прибытий (с 292 тыс. в 1992 г. до 19 тыс. в 2000 г.) [49]. Однако, автор исследовал, в основном, географический аспект развития туризма Молдовы, не фокусируя свое внимание на механизмах стратегического управления регионом и отраслью.

Обобщенная характеристика туристического потенциала представлена в фундаментальном труде Флоря С. [28]. Автор раскрывает сущность и содержание как природного, так и антропогенного туристического потенциала в стране; описывает фонд памятников Республики Молдова, имеющих важное значение для туризма; уделяет внимание путям совершенствования состояния фонда существующих памятников и

некоторые резервы, позволяющие дополнить его новыми объектами; оценивает состояние и место туристической инфраструктуры в стране и т.д. Однако, Флоря С. оставил за пределами своего исследования выявление путей, форм и методов развития туризма в Молдове, проблемы продвижения национального туристического продукта на международные рынки, а также все многообразие аспектов активизации менеджмента туристической индустрии.

Одному из направлений туристической деятельности (сельскому туризму) посвящены исследования Мирон Виорела, президента Ассоциации по развитию туризма в Молдове (Association of Tourism Development in Moldova). Его работы посвящены одной из приоритетных форм туризма (в редакции Стратегии устойчивого развития туризма 2003 г.) – сельскому туризму [127], а также природоохранному туризму [36]. При этом, Мирон В. и его соавторы основное внимание обращают на практические аспекты развития данных видов (форм) туризма с точки зрения возможности привлечения в отрасль инвестиций. Стратегические аспекты управления региональной (национальной) туристической сферой остаются за рамками их трудов.

В последние годы в Молдове, как и во всем мире, исследования проблемы развития туризма на различных уровнях хозяйственной иерархии, территориальных аспектах и т.д. находят все большее отражение в диссертационных работах. В частности, туризму и его отраслям посвящены диссертации на степень доктора хабилитат: Турков Е. «Туристическая политика Республики Молдова как фактор устойчивого экономического развития и международной интеграции» [56], Кротенко Ю. «Стратегия развития международного туризма в свете процессов глобализации» [115] и др., а также на соискание ученой степени доктора наук: Платон Н. «Проблемы адаптации туристической индустрии Республики Молдова к рыночной экономике» [42], Мирон В. «Менеджмент туристических ресурсов в сельской местности в Республике Молдова» [35], Ботезату А. «Менеджмент продвижения сельского туризма в Республике Молдова» [19], Саву К-С. «Влияние процессов европейской интеграции и глобализации на туризм» [48], Лиса Г. «Менеджмент лояльности клиентов в гостиничном бизнесе» [31], Калугин С. «Улучшение менеджмента качества в маркетинге гостиничного сектора» [22], Апетри Н. «Экономическое обоснование стратегий развития религиозного культурного туризма» [4], Ройтман И. «Влияние мега-тенденций мировой экономики на международный и национальный туризм» [45], Лупшэ Г. [32], Попа М. [44], Бибириджа И-Р. [8], Кавкалюк И. [23], Рошка Д. [46], Негру Р. [38], Миндриган В. [33] и др. По нашему мнению, при всей своей теоретической новизне и практической значимости, указанные исследования посвящены отдельным отраслям туризма (размещение, питание и т.д.), видам туристической деятельности (экотуризм, аграрный,

виноградовинодельческий, лечебно-оздоровительный и др.) и оставили вне сферы своего исследования проблему комплексного подхода к системе стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса.

Проведенный анализ теоретико-методологических подходов и аспектов стратегического менеджмента развития регионального комплекса, а также сравнительный анализ ситуации в отрасли позволил нам сформулировать **цель работы**, которая состоит в исследовании проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса (на примере сферы туризма Республики Молдова).

Достижение поставленной цели предопределило необходимость решения следующих **задач**, последовательно раскрывающих тему:

- Исследование теоретических аспектов проблемы стратегического менеджмента развития регионального комплекса;
- Анализ состояния и развития туристической индустрии в мире и в Молдове;
- Прогнозирование развития показателей, характеризующих индустрию туризма Молдовы в краткосрочном периоде, при помощи методов математического моделирования;
- Анализ состояния механизмов стратегического менеджмента развития национального экономического комплекса Молдовы (на примере сферы туризма Республики Молдова);
- Изучение зарубежного опыта по вопросам стратегического менеджмента развития регионального комплекса (на примере сферы туризма);
- Выявление путей совершенствования стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса Молдовы и направлений реформирования национального механизма стратегического управления.

В целом, **проблема**, решаемая в рамках данного исследования, заключается в разработке методических и практических мер по совершенствованию стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса Республики Молдова на базе передового мирового опыта, позволяющих повысить роль и значение международного туризма Молдовы до его фактического состояния в мировой экономике, как одной из ведущих отраслей мирового хозяйства. **Направления решения** данной проблемы должны включать исследование теоретических аспектов стратегического управления региональным комплексом, анализ менеджмента развития туристического комплекса РМ и изучение мирового опыта, методов и практик, позволяющее сформулировать конкретные рекомендации по улучшению ситуации в исследуемой сфере.

1.4. Выводы по главе 1

Приведенные в первой главе результаты исследования отражают теоретические подходы к стратегическому менеджменту в целом и, в частности, применительно к региональному туристическому комплексу. Это достигнуто за счет определения и выявления цели и задач, решаемых в диссертационной работе, формулирования проблемы исследования и выявления направлений ее решения. В результате исследования, основные положения которого изложены в данной главе, автор сформулировал следующие выводы:

1. Термин «стратегический менеджмент» появился на стыке 60-70-х гг. XX в. Он был призван отражать отличие управления, осуществляемого в высшем звене, от текущего управления на уровне производства. Исследование выявило большое число трактовок определения стратегического менеджмента, однако в их разнообразии общей идеей является своевременность принимаемых решений, ориентированных в будущее, при удовлетворении запросов внешней среды, и направленных на достижение цели.

2. По мнению автора, стратегический менеджмент представляет собой систему действий, необходимых для достижения долговременных целей, в условиях ограниченности ресурсов на всех этапах временного периода. При этом исследование базируется на концепции близкородственности друг к другу терминов стратегический менеджмент и стратегическое управление (как менеджмент и управление в целом), а также универсальности характера проявления менеджмента (принципы, функции, методы и др.) на всех уровнях экономической иерархии от предприятия до глобальной экономики. Однако на уровне предприятия исследование теоретических основ и практических механизмов стратегического управления имеет более глубокую научно-практическую проработку и более продолжительную историю, чем на территориальном, отраслевом, региональном и национальном уровне.

3. Стратегический менеджмент на уровне региона отличается от механизмов, используемых на микроуровне. Это обусловлено составом, структурой, количеством и характеристикой социально-экономических факторов и средств, располагаемых и применяемых, территориальными и отраслевыми структурами управления, которые собственно и являются объектом и предметом управленческой деятельности вообще и стратегического управления в частности.

4. Качественная и своевременная реализация региональной стратегии позволяет достичь запланированных на стратегическую перспективу количественных и качественных характеристик социально-экономической системы региона при соответствующем финансировании и контроле. В условиях нарастающей конкурентной борьбы между странами и территориями, предопределяет важность использования научных методов,

моделей и механизмов стратегического менеджмента при управлении региональным комплексом (муниципией-мегаполисом, районом-уездом, национальной экономикой и ее отраслями, интеграционным объединением).

5. Современная экономическая модель государственного управления не может быть чисто либеральной. Она должна постоянно регулироваться в условиях поиска адекватных ей механизмов рыночной экономики. Требуется активное участие органов государственной власти и управления Молдовы в процессах регулирования функционирования национальной экономики через налоговую, бюджетную, таможенную и иные политики. Необходимы теоретическое осмысление и практическая реализация механизмов формирования современных места и роли менеджмента (управления) в развитии национального хозяйственного комплекса в посткризисный период, его отдельных отраслей и приоритетных компонентов.

6. Стратегический менеджмент регионального комплекса представляет собой процесс, направленный на достижение выбранных стратегических целей, реализацию функций управления в условиях неопределенной и изменяющейся внешней и внутренней среды, включающий диагностику состояния и тенденций развития региона, стратегическое планирование его устойчивого роста, исполнение выбранных стратегий и контроль за ходом их реализации. На этом уровне иерархии стратегический менеджмент заключается в выработке стратегических поливариантных механизмов альтернативного развития региональной социально-экономической системы, обосновании выбора вероятностного оптимального пути, определении количественных характеристик региональной системы на перспективу и управлении процессом реализации стратегических прогнозов, планов и программ. В основе разработки и реализации стратегических планов инновационные стратегии, стратегии управления человеческими ресурсами и выработки лидерских компетенций на уровне первичного звена исследуемого комплекса (туристических операторов, туристических агентств, структур по размещению, питанию, транспортировке, развлечениям и др.).

7. Стратегическую концепцию развития регионального комплекса следует разрабатывать на долгосрочный период (10-15 и более лет), учитывая характеристики устойчивости и инерционности экономических систем. При этом механизмы стратегического менеджмента сферы туризма необходимо разрабатывать с учетом специфики данной отрасли экономики, как многоотраслевого комплекса. Государственные механизмы стратегического управления туризмом должны учитывать необходимость сочетания интересов общества в целом, отрасли и отдельных ее составных частей, одновременно позволяя субъектам индустрии туризма действовать самостоятельно. Это

возможно за счет формирования территориальных кластеров, свободных экономических зон, частно-государственного партнерства и др.

8. В стратегическом планировании необходимо решать такие проблемы как степень централизации управления сферой туризма, круг полномочий туристической администрации, межведомственное взаимодействие туристической администрации с другими правительственными структурами, координация взаимодействия туристического комплекса с заинтересованными группами и т.д.

9. По мнению автора, в Молдове при формировании механизма стратегического менеджмента туристическим комплексом необходимо использовать совокупность системы элементов (концепция, политика, законы, стратегии, тактика, перспективные и текущие планы и программы и др.). При выборе подходящей конкурентной стратегии, целесообразно ориентироваться на модель М. Портера «Конкурентный ромб».

2. АНАЛИЗ МЕХАНИЗМОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОГО ТУРИСТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

2.1. Анализ развития туристической индустрии в мировой экономике

В современных условиях индустрия туризма является одной из наиболее значимых и быстро развивающихся сфер мировой экономики. За устойчивое и динамичное развитие туризм и его международная составляющая были признаны феноменом XX века, удерживая и в новом тысячелетии свои передовые позиции. Даже во времена мирового финансово-экономического кризиса 2008-2009 годов туризм продолжал развиваться, хотя темпы его роста несколько снизились. В мировом экспорте туризм занимает третье место после экспорта топлива и химикатов, опережая такие категории как продукты питания и автомобильную продукцию [226].

Туризм – это комплексный вид экономической деятельности, который способствует экономическому росту общества посредством развития 12 составляющих его отраслей (размещение, питание, транспорт, развлечения и др.), привлекая в свою деятельность около 20 смежных отраслей, предоставляющих примерно 140 видов услуг [133, с. 53]. Развитие внутреннего и международного туризма, особенно, въездного международного туризма занимает в последние годы ведущее место среди национальных приоритетов все большего числа стран. Практически все значимые мировые экономики борются за развитие туризма и повышение конкурентоспособности национальной туристической сферы. Туризм также оказывает немалое социальное воздействие на общество. Благодаря туризму появляются новые рабочие места в сопутствующих отраслях экономики (сельское хозяйство, строительство, связь, финансово-банковская сфера, торговля, производство товаров народного потребления, образование, здравоохранение, безопасность и др.), развиваются коммуникационные системы, повышается грамотность населения, его общая культура, профессиональное образование и т.п.

Согласно данным Всемирной Туристической Организации, в 2016 году число международных туристических прибытий возросло на 3,9% и достигло 1,235 млрд. человек (Приложение 6), что на 46 миллиона больше, чем в предыдущем году. Индустрия туризма внесла в мировую экономику US\$ 7,6 трлн. (10,2% мирового ВВП) и создала в 2016 г. 292 млн. рабочих мест (каждое 10 рабочее место на планете) [236]. На данный момент туризм представляет собой 7% мирового экспорта товаров и услуг (US\$ 1,4 трлн.) и 30% экспорта услуг. На протяжении последних шести десятилетий туризм неизменно расширялся и диверсифицировался, вдобавок к традиционным туристическим направлениям (Европа, Северная Америка) появилось множество новых привлекательных мест. Мировые доходы

от международного туризма возросли с US\$ 2 млрд. в 1950 году до US\$ 104 млрд. в 1980, US\$ 495 млрд. в 2000 и US\$ 1220 млрд. в 2016. Соответственно, число международных туристов также систематически возрастало – с 25 млн. в 1950 г. до 278 млн. в 1980, 674 млн. в 2000, и 1,235 млрд. в 2016 и, по прогнозам ЮНВТО, продолжит расти, достигнув 1,8 млрд. к 2030 г. [224]. Фактически, наблюдается практически полная реализация ожидавшегося развития международного туризма в мире, приведенного в долгосрочном прогнозе ЮНВТО: Туризм – 2030 год (Приложение 17).

Вместе с тем, международный туризм, по-прежнему, развивается неравномерно. В отдельных регионах темпы его развития выше среднемировых, в других местах туристическая деятельность затухает. В результате, например, доля Европы на мировом рынке стабильно снижается, при росте роли и значения Азиатского направления. Так, в 1970 году доля Европы в общей численности международных туристических прибытиях составляла 68%, в 1990 году – 60%, а в 2016 году – 50% (см. рис.2.1). Однако Европа все же остается ведущим участником глобального туристического рынка, обладает огромным опытом эффективного управления международным туризмом и конкурентоспособной хозяйственной системой туристической деятельности.

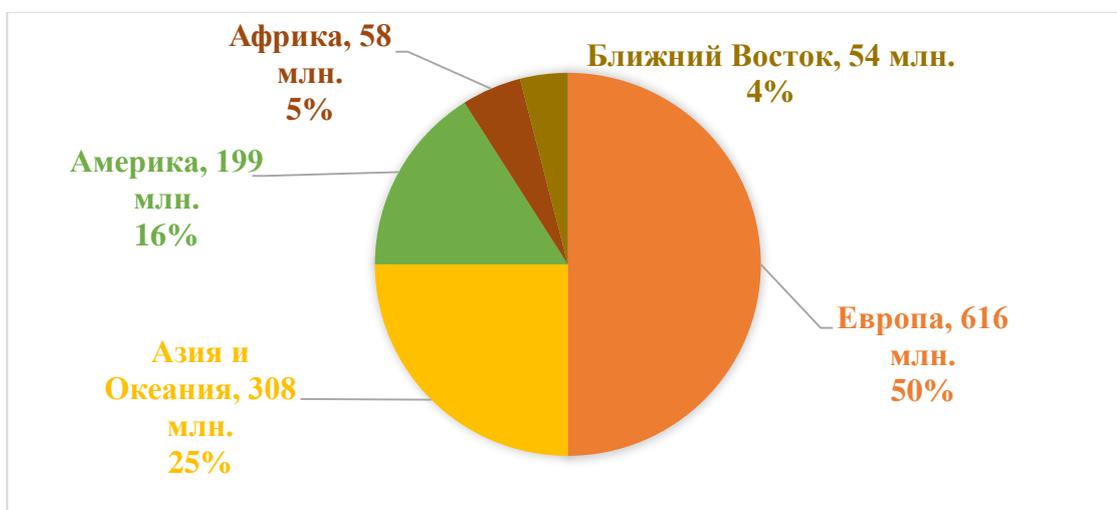


Рис. 2.1. Международные туристические прибытия, 2016 год (млн. человек) [224]

В 2016 г. все регионы мирового туристического рынка нарастили свое количество международных туристических прибытий. Самым быстрорастущим регионом в абсолютном выражении оказалась Азия и Океания, на 29 млн. или 10,4% (с 279 до 308 млн. туристов) превысив число международных туристов 2015 года. Европа приняла 616,2 млн. туристов, что представляет собой половину всех туристических прибытий в мире, и получила доход в сумме US\$ 447 млрд. (см. рис. 2.2).

По регионам Европы наблюдались смешанные результаты. В частности, в Северной Европе отмечен наибольший рост международных туристических прибытий – на 6% (на 5 млн. больше, чем в 2015 г.). Значительно увеличили свои показатели Исландия (+39%), Норвегия (+12%) и Ирландия (+11%). Крупнейшее туристическое направление данного региона, Великобритания, зафиксировала довольно скромный рост числа туристов (+4%), несмотря на ослабление фунта, что делает Соединенное Королевство дешевле для рынков зоны евро.

В Центральной и Восточной Европе туристические прибытия увеличились в 2016 г. на 4%. Среди стран с наилучшими результатами Грузия (+19%), Словакия (+17%), Болгария (+16%), Румыния и Литва (по 11%), Украина и Венгрия (по 7%). В отличие от них, в России, которая является ведущим направлением региона, был отмечен спад на 9%, который снизил общий показатель.

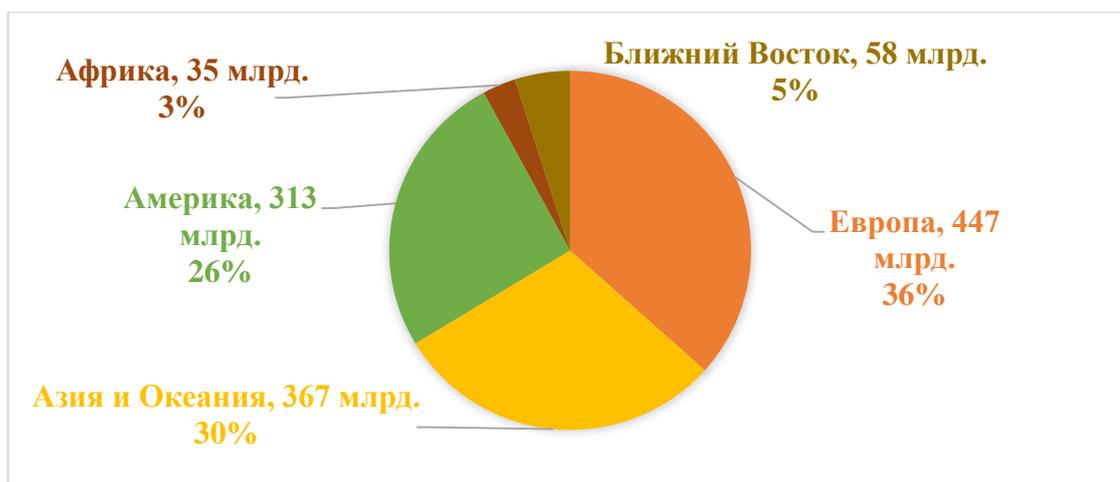


Рис. 2.2. Доходы от международного туризма, 2016 год (млрд. US\$) [224]

Незначительным в 2016 г. был рост международных прибытий в Южной и Средиземноморской части Европы – всего на 1%, несмотря на значительное улучшение показателя в таких направлениях как Кипр (+20%), Португалия и Сербия (по 13%), Словения (+12%), Испания и Мальта (по 10%). Показатель по региону был снижен в результате очень значительного спада числа туристов в Турции, в связи с террористическими атаками и проблемами в стране.

Результаты по странам Западной Европы за 2016 г., где общий показатель международных туристических прибытий остался неизменным, весьма разнятся. Нидерланды и Австрия отметили 5%-ный рост, а число прибытий в Германию возросло на 2%. Тогда как лидирующее туристическое направление в мире – Франция отметилась снижением числа туристов на 2%, как и Бельгия (-10%). [224].

В настоящее время Европа по-прежнему остается мировым лидером по числу международных туристических прибытий (50% глобального рынка). Однако средний рост за 2016 г. по Европе (+2%) был ниже, чем по Азиатско-тихоокеанскому региону (+9%), Африке (+8%) и Американскому континенту (+3%). Более того за 10-ти летний период среднегодовые темпы роста международных туристических прибытий составили по Европе 2,7% против 3,8% по миру в целом, в том числе Азиатско-тихоокеанский регион – 6,1%, Африка – 5,4%, Ближний Восток – 4,7%, Америка – 3,5%. В результате доля Европы и Америки в общей численности международных туристических прибытий уменьшается, а доля Азиатско-тихоокеанского региона, Африки и Ближнего Востока растет. По прогнозу ЮНВТО к 2030 г. доля Европы снизится до 41%, а Америки – до 14%. При этом прогнозы по Европе предполагают падение доли всех субрегионов (Северная, Западная, Центральная и Восточная, Южная/Средиземноморская Европа) в мировом туристическом рынке. В то же время в Америке предвидится рост доли и значения Центральной и Южной Америки, и уменьшение доли Северной Америки и Карибского бассейна.

Таблица 2.1. Международные туристические прибытия в 2015-2016 гг. по странам лидерам [224]

Международные туристические прибытия						
№	Страна	Серия	Млн.		Темпы роста (%)	
			2015	2016	2015/14	2016/15
1	Франция	TF	84,5	82,6	0,9	-2,2
2	США	TF	77,5	75,6	3,3	-2,4
3	Испания	TF	68,5	75,6	5,5	10,3
4	Китай	TF	56,9	59,3	2,3	4,2
5	Италия	TF	50,7	52,4	4,4	3,2
6	Великобритания	TF	34,4	35,8	5,6	4,0
7	Германия	TCE	35,0	35,6	6,0	1,7
8	Мексика	TF	32,1	35,0	9,4	8,9
9	Тайланд	TF	29,9	32,6	20,6	8,9
10	Турция	TF	39,5	..	-0,8	..

Для осуществления подсчетов в международной отчетности туристов, ЮНВТО рекомендует подразделение на следующие группы (серии):

TF – Международные туристические прибытия на границу (за исключением однодневных посетителей);

VF – Международные прибывающие на границу (туристы и посетители на один день);

THS – Международные туристические прибытия в гостиницы и аналогичные учреждения;

TCE – Международные туристические прибытия в коллективные туристические учреждения [219].

Страны мира отчитываются перед международными организациями (ООН, ЮНВТО) в основном по методике TF, соответствующей международно-признанному определению туриста. Это наиболее объективная методика, применяемая 168 странами мира (США, Франция, Италия, Китай, Испания, Япония, Польша, Украина, Болгария и др.).

Молдова включена в отчетность ЮНВТО с 2009 г. и с тех пор ежегодно отчитывается по методике TCE наряду с Румынией и Беларусью. Среди 21 стран Центральной и Восточной Европы (Польша, Украина, Венгрия, Болгария, Грузия, Чехия и др.) в 2016 г. больше никто не отчитывался перед ЮНВТО по данной методике. В Азиатско-Тихоокеанском регионе, в Африке и на Ближнем Востоке эта методика не применяется. В Американском регионе данную методику использует только Гваделупа. Проблема данной методики учета в том, что в коллективных средствах размещения (гостиницы, общежития, санатории и др.) проживают не только туристы, но также местные граждане и студенты, временные иностранные работники, командированные работники, участники свадебных, похоронных и иных мероприятий, челноки и др., которые по международным нормам не относятся к туристам. Более того, методика TCE не учитывает часть неорганизованных (самодельных) туристов, не останавливающихся в коллективных средствах размещения.

Среди глобальных лидеров мирового туристического рынка в 2016 г. по-прежнему Франция, США, Испания, Китай и Италия (см. табл. 2.1).

Таблица 2.2. Доходы от международного туризма в 2015-2016 гг. по странам лидерам [224]

Доходы от международного туризма							
№	Страна	US\$				Местная валюта	
		Млрд.		Темпы роста (%)		Темпы роста (%)	
		2015	2016	2015/14	2016/15	2015/14	2016/15
1	США	205,4	205,9	7,0	0,3	7,0	0,3
2	Испания	56,5	60,3	-13,3	6,9	3,8	7,1
3	Таиланд	44,9	49,9	16,9	11,0	23,0	14,7
4	Китай	45,0	44,4	2,1	-1,2	3,6	5,3
5	Франция	44,9	42,5	-22,9	-5,3	-7,6	-5,1
6	Италия	39,4	40,2	-13,3	2,0	3,8	2,3
7	Великобритания	45,5	39,6	-2,3	-12,9	5,2	-1,4
8	Германия	36,9	37,4	-14,8	1,4	2,0	1,7
9	Гонконг (Китай)	36,2	32,9	-5,8	-9,1	-5,8	-9,0
10	Австралия	28,9	32,4	-8,2	12,3	10,2	13,5

Однако среди стран-лидеров по числу международных туристических прибытий наблюдается значительная нестабильность в темпах роста. В среднем в мире за 2010-2016

гг. количество международных туристических прибытий выросло с 949 до 1235 млн. человек, или на 30%. При этом во Франции, которая уже не первый год является лидером по данному показателю, накопленный прирост за 2010-2016 гг. составил 6%, а в Китае число прибывших туристов за этот же период возросло лишь на 7%. Ниже среднемирового рост показателя туристических прибытий в Италии – 21%, Великобритания – 25% и США – 25%. Остальные страны-лидеры туристического рынка показали за этот период прирост количества международных туристических прибытий выше среднемирового. В частности, в Германии число туристов выросло на 34%, в Испании – на 44%, в Мексике – на 47%, а в Таиланде – на рекордные 113%.

По показателю доходов от туризма абсолютным мировым лидером остаются США, которые почти в 4 раза опережают вторую страну по доходам – Испанию (Табл. 2.2). Из Топ 10 лидеров по доходам от туризма пять стран представляют Европу, а три – Азию (Таиланд, Китай и Гонконг).

Из общей суммы доходов от туризма (US\$ 1260 млрд.) на долю стран с развитой экономикой приходится US\$ 774 млрд. (61,5%), а стран с развивающейся и переходной экономикой – US\$ 486 млрд. (38,5%). Для сравнения отметим что в структуре международных туристических прибытий доли этих групп стран несколько отличаются – 55% и 45% соответственно.

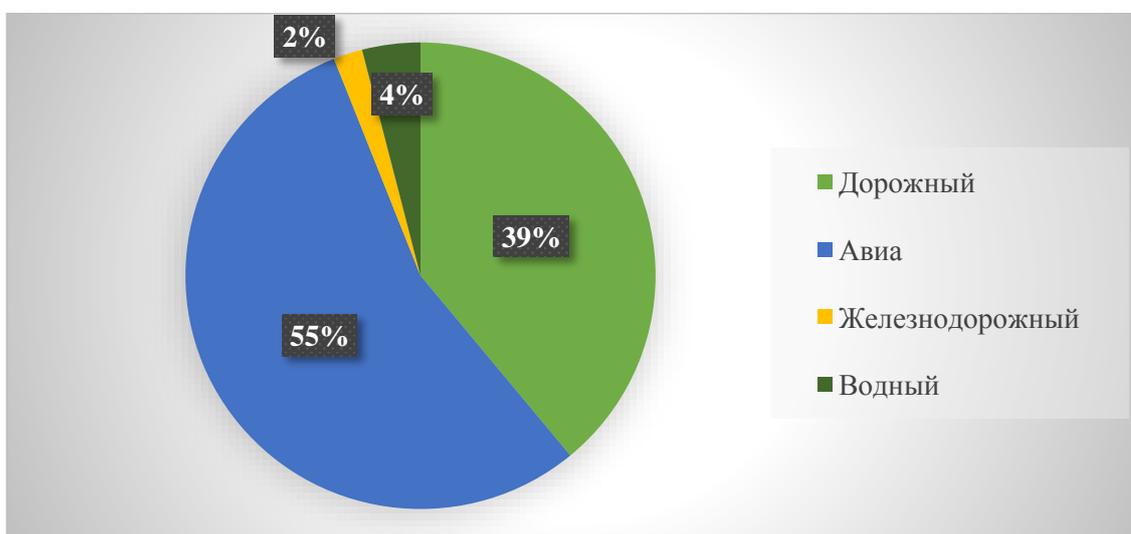


Рис. 2.3. Въездной туризм по видам транспорта в мире, 2016 год (доля) [224]

В мире в среднем турист за путешествие тратит US\$ 1060, в том числе в развитых странах – US\$ 1190, а в развивающихся странах и странах с переходной экономикой – US\$ 910. В перспективе доля развитых стран будет снижаться, и к 2030 г. ожидается, что их удельный вес в международных туристических прибытиях сократится до 43%.

Основным видом транспорта для международных туристов по данным ЮНВТО является авиатранспорт (Рис. 2.3). На автодорожный транспорт приходится около 40% путешествий. При этом более половины туристов отправляются в путешествие в целях отдыха, досуга или на праздники (Рис. 2.4). Значимыми причинами путешествий в мире являются бизнес, посещение родственников, лечебно-оздоровительные поездки, религиозные путешествия и др.

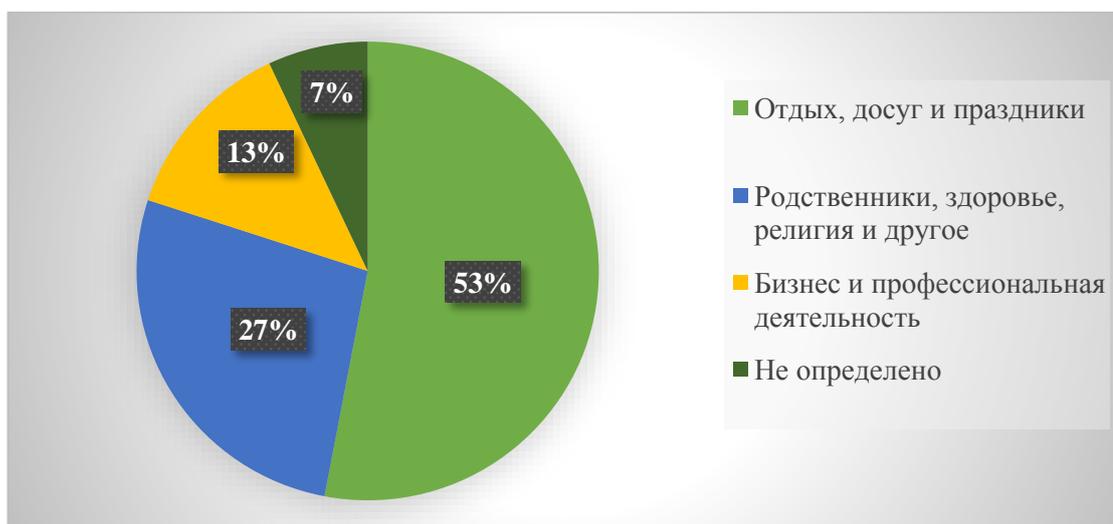


Рис. 2.4. Въездной туризм по целям посещения в мире, 2016 год (доля) [224]

Помимо данных ЮНВТО, сформулировать наиболее полную картину развития туристической индустрии в мировой экономике помогают исследования, проводимые Всемирным экономическим форумом (ВЭФ).

ВЭФ был основан в 1971 г., когда группа европейских бизнес-лидеров собралась под патронажем Европейской комиссии и Европейских промышленных ассоциаций для обсуждения наиболее важных экономических проблем в мире. По своей природе ВЭФ – это неправительственная организация, под предводительством Клауса Шваба, которая с момента своего создания проводит ежегодные встречи в Давосе, Швейцария. Форум имеет значительное влияние на разработку глобальных и национальных рекомендаций по улучшению политической, экономической и социальной ситуации, действуя в качестве катализатора для улучшения сотрудничества в глобальных масштабах.

В 1979 г. деятельность организации расширилась. С публикацией отчёта о Глобальной конкурентоспособности ВЭФ становится, кроме всего прочего, ещё и центром знаний и исследований. В этом отчёте были измерены и сравнены основные компоненты экономического роста стран по всему миру. Отчёт о Глобальной конкурентоспособности

позволил обеспечить политиков и бизнес-лидеров инструментарием для формулирования усовершенствованных экономических стратегий и институциональных реформ [229].

Наряду с отчётом о Глобальной конкурентоспособности и рейтингами отдельных регионов и секторов экономики, с 2007 г. специалисты Всемирного Экономического Форума занялись комплексным исследованием конкурентоспособности стран в туристической сфере. 1 марта 2007 г. был опубликован первый Отчёт о конкурентоспособности в области путешествий и туризма (Travel and Tourism Competitiveness Report 2007) [231]. Результаты исследования туристических сфер по всему миру публикуются раз в 2 года и содержат рейтинг стран, ранжированных согласно уровню привлекательности туризма. Анализ факторов конкурентоспособности секторов туризма и путешествий дает полезную информацию, которую можно использовать для усиления конкурентных преимуществ стран и совершенствования условий для развития сектора путешествий и туризма. В исследовании конкурентоспособности национальных секторов путешествий и туризма используется Индекс конкурентоспособности секторов путешествий и туризма (Travel and Tourism Competitiveness Index, TTCI).

Данный индекс составляется на основе комбинации данных из различных общедоступных источников и информации от международных организаций, а также экспертов и бизнес лидеров, которых ежегодно опрашивают специалисты ВЭФ совместно с сетью партнёрских организаций. В Отчете о конкурентоспособности в области путешествий и туризма 2007 г. при помощи этого индекса был составлен рейтинг, в который входило 124 страны. С каждым годом это количество изменялось, так, в 2009 г. в отчет вошло уже 133 страны, в 2011 – 139, в 2013 – 140, в 2015 – 141 и, наконец, в 2017 году состояние туристической индустрии было исследовано в 136 странах (Приложение 7).

В отчёте содержится детальный профиль каждой из 136 стран, расшифровывающий их итоговое положение в рейтинге, и описывающий основные конкурентные преимущества и недостатки, а также в отчёте можно найти доклады различных экспертов в сфере туризма. Отдельные главы посвящены актуальным вопросам отрасли:

- взаимосвязи упрощения визового режима и экономического роста стран;
- важности проведения политики использования локальных конкурентных преимуществ в изменяющейся среде;
- влиянию сектора путешествий и туризма на создание рабочих мест;
- влиянию развития авиации на экономическое развитие и др.

При составлении рейтингов конкурентоспособности, специалисты ВЭФ анализируют данные и исследования различных международных организаций. В их числе:

- Международной ассоциации воздушного транспорта;

- Международной организации гражданской авиации;
- Всемирной туристической организации;
- Всемирного совета по путешествиям и туризму;
- Организации Объединённых Наций по вопросам образования, науки и культуры.

Кроме того, было опрошено около 15000 руководителей предприятий и бизнес лидеров из 125 стран. Перед респондентами была поставлена задача поставить оценку от 1 (худший) до 7 (лучший) баллов таким факторам конкурентоспособности, как приоритетность сектора туризма и путешествий для правительства, качество маркетинга регионов, государственные и общественные институты, инфраструктура, макроэкономика, здравоохранение, образование, эффективность рынка и перспективы развития туристического бизнеса и многое другое. По результатам такого опроса составляется комплексная картина состояния конкурентоспособности индустрии туризма.

В Отчете ВЭФ о конкурентоспособности путешествий и туризма за 2017 г. содержится актуальная версия Индекса конкурентоспособности путешествий и туризма (ИКТ). ИКТ исследует свод факторов и политик, которые позволяют устойчиво развиваться сектору туризма и путешествий, который, в свою очередь, способствует развитию и повышению конкурентоспособности стран. Он включает 4 субиндекса, 14 показателей и 90 индивидуальных индикаторов, распределенных между различными показателями.

Субиндексы конкурентоспособности секторов путешествий и туризма:

- Благоприятная окружающая среда;
- Политика в области туризма;
- Инфраструктура;
- Природные и культурные ресурсы (Приложение 8).

По данным Отчёта о конкурентоспособности в области путешествий и туризма 2016 года наилучшими конкурентными преимуществами обладает Испания, набравшая 5,43 балла из 7. За ней следуют Франция и Германия с 5,32 и 5,28 балла, соответственно (Приложение 7).

Подробные оценки ВЭФ секторов путешествий и туризма стран всего мира могут быть использованы всеми заинтересованными сторонами для совместной работы, в целях повышения конкурентоспособности отрасли в их национальной экономике, тем самым способствуя национальному росту и процветанию. Это также позволяет странам отслеживать свой прогресс с течением времени во всех исследованных областях.

2.2. Состояние туристической индустрии Молдовы в условиях действия современных механизмов стратегического управления

Несмотря на очень незначительные достижения в национальной экономике, за годы независимости в Молдове были осуществлены глубокие организационно-административные преобразования. Расширены права предприятий, в значительной мере проведена приватизация, осуществлена либерализация цен, проводится аграрная реформа, разрешен свободный обмен валюты и др. Все это не оставило неизменным и сферу международных экономических отношений, в которой постоянно реформируется место туристической отрасли.

Стратегия Туризм-2020 отмечает следующие тенденции развития туристической индустрии Молдовы:

- количество иностранных туристов в Молдове и число молдавских туристов за рубежом в последние годы растет;
- по количеству туристов во въездном туризме тенденция положительная, а по внутреннему – отрицательная;
- наблюдается отрицательный платежный баланс по статье «международный туризм»;
- в объеме продаж от международного туризма преобладает выездной туризм;
- доля валовой добавленной стоимости в ВВП в 2009 году составила 0,55%, в 2010 году - 0,53%, в 2011 году - 0,32% и в 2012 году - 0,36%;
- объем продаж от туристической деятельности возрос почти в 1,8 раза, с 546,5 млн. леев в 2009 г. до 972,6 млн. леев в 2012 г. [144, с.38].

Таблица 2.3. Туризм, организованный туристическими агентствами и туроператорами в РМ за 1992-2016 годы, на 31 декабря

	1992	1995	2000	2005	2010	2016
Всего туристов	341069	104119	78121	143110	161754	234217
в том числе						
Численность иностранных посетителей, прибывших в страну – всего [11]	292220	32821	18964	25073	8956	15668
Численность молдавских посетителей, выехавших за границу – всего [12]	48849	71298	32452	57231	117204	177252
Число туристов и экскурсионистов ¹ , участвующих во внутреннем туризме – всего [15]	-	-	26705	60806	35594	41297

¹ молдавские граждане

В целом, в Молдове въездной и выездной международный туризм за длительный период времени характеризуются разнонаправленной динамикой. Начало 90-х годов явилось одним из наиболее продуктивных периодов въездного туризма для Молдовы. В 1992 г. страну посетило 292 тыс. человек (см. табл. 2.3). Въездной туризм (туристический экспорт, формирующий доходы страны) рухнул в 1992-1994 гг. с 292 до 26 тыс. чел. (рис. 2.5). В последствии численность иностранных туристов в Молдове колебалась от 9 до 33 тыс. чел. С 2000 г. наилучший результат был достигнут в 2004 г., когда в страну с туристическим визитом прибыло 26 тыс. человек (Приложение 9). Как видно из табл. 2.4, численность иностранных посетителей, прибывающих в последние годы в нашу страну невелико. В частности, в 2016 г. количество иностранных посетителей составило всего 15,7 тыс. человек, тогда как в 1992 г. эта цифра превышала 292 тыс., что почти в 19 раз больше. Эти числа наглядно демонстрируют необходимость коренного реформирования системы государственного управления отраслью.

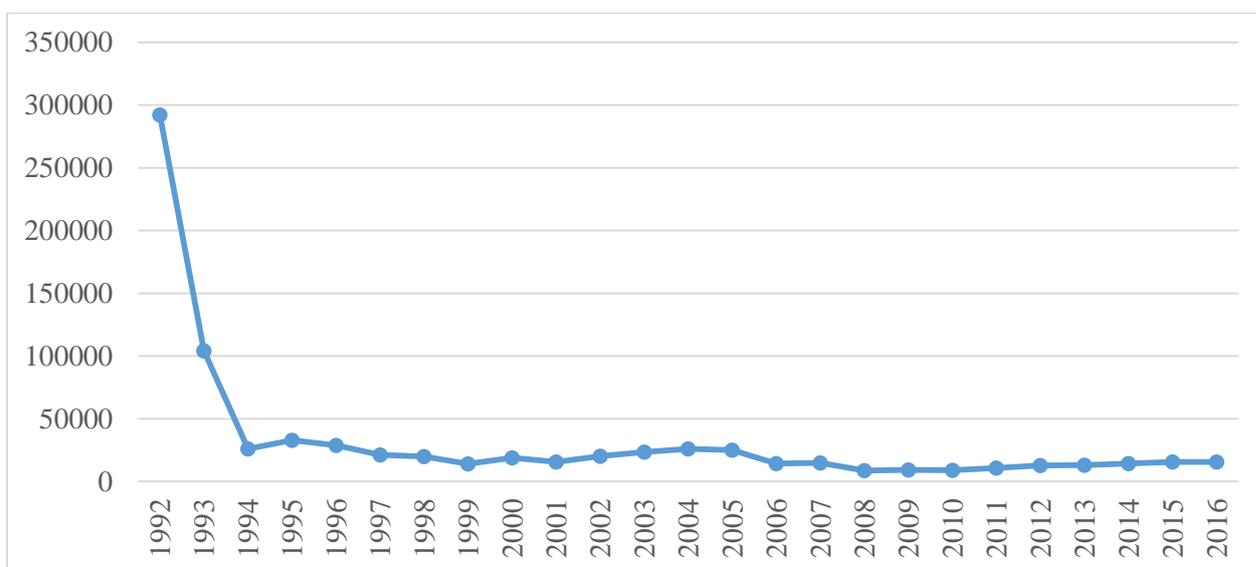


Рис. 2.5. Динамика въездного туризма в РМ за 1992-2016 гг. (составлено автором по данным [11])

Выездной туризм Молдовы (туристический импорт, сопровождающийся вывозом валюты из своей страны и финансированием развития экономики страны въезда туриста) напротив имел нестабильную тенденцию в течение 1992-2006 гг. Однако, достигнув в 2006 г. уровня 1995 г., потоки выездного туризма в Молдове впоследствии росли, насчитывая в 2015 г. почти 190 тыс. туристов. В 2016 г. наблюдался спад до 177 тыс. человек (рис. 2.6).

Таким образом, в целом по Молдове разрыв между выезжающими молдавскими туристами и приезжающими в Молдову иностранными туристами растет. Импорт

постоянно превышает экспорт, формируя дефицит платежного баланса страны по статье «путешествия». В результате увеличивается отрицательная нагрузка туризма на платежный баланс и национальный бюджет.

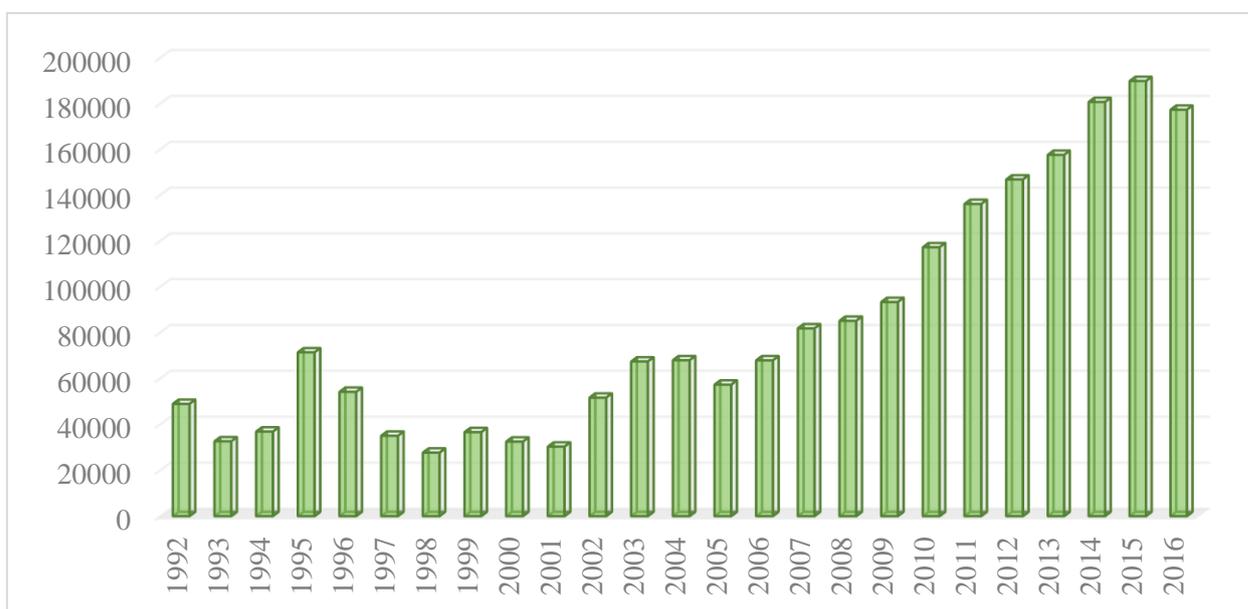


Рис. 2.6. Динамика выездного туризма из РМ за 1992-2016 гг. (составлено автором по данным [12])

Так, в структуре туристов в 2007 г. доля въезжавших из-за рубежа составила 10%, выезжавших из Молдовы – 55%, а внутренних – 35%. В 2010 г. въезжавших из-за рубежа было 6%, выезжавших – 73%, а внутренних туристов – 21%. В 2016 г. въезжавших из-за рубежа – 6,7%, выезжавших – 75,7%, а внутренних туристов – 17,6%. Наглядно видно, что возрастает лишь доля выездного туризма. Изучение динамики туристических потоков с учетом продолжительности поездок в разрезе туристо-дней дает несколько иные результаты: в 2007 году 4%, 55% и 41% соответственно, в 2010 году – 2%, 76% и 22%, в 2016 г. – 3%, 79% и 18%. Фактически доля международных туристических прибытий в общей структуре национального туристического потока за последние годы сведена на нет (до 3% общего числа туристо-дней).

Анализируя количество размещенных туристов за 2016 г. (Приложение 14), видим, что наибольшая доля посетителей приходится на гостиницы и мотели – 159 тыс. человек, что представляет собой 52% от общего числа. В свою очередь, число ночевки туристов в коллективных структурах по приему туристов с функциями размещения значительно отличается – здесь наибольшие показатели по оздоровительным структурам и детским лагерям (32% и 29%, соответственно). При этом, тенденция изменения как численности иностранцев в структурах размещения, так и в общем числа размещенных туристов в

последние годы нестабильна. Информация по регионам развития страны Север, Центр, Юг не представлена в банке статистических данных Национального бюро статистики, подобная информация отсутствует и в Статистическом ежегоднике Республики Молдова [16].

Наблюдаются значительные колебания в структуре международных туристов по цели путешествий. В частности, доля делового туризма значительно разнится в последние годы. В 2007 году основной поток иностранных туристов прибывал в Молдову по деловой и профессиональной причине (58%). В 2010 году основной целью приезда иностранных туристов в Молдову являлись отдых, рекреация и досуг (61%). В 2016 г. на отдых Молдову приехало 73% иностранных посетителей, тогда как доля бизнес визитов всего 19% (Приложение 15). Однако, несмотря на такую большую разницу в этих числах, по данным Всемирного совета по туризму и путешествиям (WTTC), суммы, которые поступают в бюджет Молдовы от затрат туристов на отдых (56%) и на бизнес (44%), разнятся не столь значительно [238].

Для молдавских туристов, выезжающих за границу, главной целью туристических поездок были и остаются отдых и досуг (90% в 2007 г., 98% - 2010 и 99% - в 2016). Некоторые молдавские граждане выезжают за рубеж на лечение, но их доля незначительна (0,6%) [17].

Изучая состояние туристической индустрии Молдовы за последние 10 лет, отметим, что въездной и выездной международный туризм за длительный период времени характеризуются разнонаправленной динамикой. Проанализировав эти данные, как временные ряды, можно определить тенденцию в их динамике (Приложение 10). Прогнозирование на основе анализа временных рядов предполагает, что происшедшие изменения численности туристов могут быть использованы для определения этого показателя в последующие периоды времени. Для прогнозирования тенденции в динамике показателей туристической деятельности нами был выбран среднесрочный период с горизонтом в 3 года, как наиболее достоверный для временных рядов с нестабильной разнонаправленной динамикой.

Так мы выявили тенденцию роста выездного туризма из РМ, как на протяжении исследуемого периода (2006-2016 гг.), так и прогнозируемый рост в дальнейшем до 2019 года, при помощи полиномиальной линии тренда, описываемой уравнением:

$$y = -0,2372x^2 + 15,789x + 46,477 \quad (2.1)$$

В таком случае, коэффициент достоверности аппроксимации $R^2 = 0,9641$. Это свидетельствует о том, что полиномиальная линия тренда очень точно отражает тенденцию роста в динамике туристических убытков, несмотря на некоторый спад показателя в 2016 г., а также о большой степени достоверности представленного прогноза.

Анализируя динамику численности международных туристических прибытий в Молдову за 2006-2016 гг., мы видим, что в 2008-2010 гг. наблюдался спад в категории въездного туризма, однако, полиномиальная линия тренда выявляет, что в последние годы установилась тенденция роста туристических прибытий, что позволяет прогнозировать дальнейшее их увеличение и превышение предыдущих показателей в 2017-2019 гг. Уравнение линии тренда туристических прибытий:

$$y = 0,1977x^2 - 2,0157x + 15,538, R^2 = 0,6612. \quad (2.2)$$

Вследствие значительных колебаний и нестабильной динамики численности въезжающих в Молдову туристов, коэффициент достоверности аппроксимации в данном случае ниже, чем по параметру туристических убытий. Таким образом, мы, скорее всего, получили завышенный прогноз.

По показателю численности размещенных в Молдове туристов наблюдался спад к 2009 г., но затем количество туристов в коллективных структурах по размещению практически постоянно росло. Методом полиномиальной аппроксимации мы выявили тенденцию роста по данному показателю, которая распространится и на 2017-2019 гг. Линия тренда численности размещенных туристов описывается следующим уравнением:

$$y = 2,6909x^2 - 32,633x + 346,64 \quad (2.3)$$

Коэффициент достоверности аппроксимации $R^2 = 0,6879$ невысок из-за спада показателя в 2015 г., что снижает достоверность прогнозирования, однако, несмотря на это, общая тенденция роста сохраняется.

Динамика численности иностранцев, размещенных в коллективных структурах по приему туристов с 2006 по 2016 год нестабильна, однако общая тенденция является положительной и позволяет прогнозировать дальнейший рост количества размещенных в Молдове иностранных туристов. Уравнение полиномиальной линии тренда в данном случае выглядит так:

$$y = 0,6146x^2 - 2,3885x + 67,752 \quad (2.4)$$

Коэффициент достоверности аппроксимации составил $R^2 = 0,8627$, что позволяет прогнозировать с достаточной степенью вероятности рост исследуемого показателя на 2017-2019 гг.

В разрезе отдельных стран численность въездных туристов очень нестабильна (см. табл. 2.4). Так количество туристов из России колеблется от 5145 чел. в 2000 г. до 1327 в 2010 г. Число туристов из Украины колеблется от 3406 чел. в 2005 г. до 730 чел. в 2010 г. Численность въездных туристов из Белоруссии изменялось с 1161 чел. в 2005 г. до 44 чел. в 2011 г. При этом доля России, Украины и Белоруссии в общем числе въездных туристов в Молдову снижалась с 40% в 2000 г. до 22% в 2016 г.

Крайне нестабильна численность туристов, прибывающих в Молдову из США. В 2000-2005 гг. наблюдался активный рост числа американских туристов в нашей стране. Если в 2000 г. Молдову посетило 1030 американских туристов, то в 2003 г. – 2494, в 2004 г. – 2504, а в 2005 г. 3088 чел. Однако уже в 2006 г. число американских туристов в Молдову уменьшилось в три раза – до 1066 чел. и продолжало неуклонно снижаться в период 2006-2009 гг. до 194 чел. В последующие годы (2010-2014) число американских туристов в Молдове стабилизировалось на уровне примерно 500 чел. в год (от 451 в 2010 г., до 579 чел. в 2013 г.) и стало расти лишь в последние годы, достигнув в 2016 г. 775 чел.

Аналогично, необычная тенденция просматривается и по туристам из Румынии. В течение 2000-2007 гг. рост туристического потока румынских туристов в Молдове был достаточно стабильным (1929 чел. в 2002 г. и 3496 чел. в 2005 г.). Однако в 2008 г. число румынских туристов в Молдове уменьшилось в три раза до 1070 чел., а в 2009 г. еще снизилось – до 765 чел. Наблюдающийся в течение 2010-2016 гг. рост численности румынских туристов в Молдову только в 2016 г. достиг и превысил показатель 2005 г. (3496 чел.), составив 3563 чел.

Таблица 2.4. Численность иностранных посетителей, прибывших в Республику Молдова посредством туристических агентств и туроператоров, по странам происхождения, за 2000-2016 годы [11]

	2000	2005	2010	2014	2016
Всего	18964	25073	8956	14362	15668
в том числе из:					
Румынии	2341	3496	1698	3046	3563
Российской Федерации	5146	3294	1327	1999	1871
Украины	1969	3406	730	1537	1560
Германии	537	703	482	708	1363
США	1030	3088	451	564	775
Польши	358	443	204	430	572
Израиля	228	296	225	531	554
Италии	594	1141	474	575	463
Турции	2548	3038	526	692	455
Японии	79	82	93	68	436

Таким образом можно сделать вывод, что численности въездных туристов в разрезе отдельных стран крайне нестабильна. Это видно не только на примере России, Украины и Белоруссии, но также и по туристам из Румынии, США, Германии, Японии, Китая и других стран.

Количество молдавских граждан, выезжающих за рубеж в туристических целях как видно из данных табл. 2.5 почти неизменно растет. Если в 2000 г. выехало 32 тыс. туристов, то в 2016 г. – 177,2 тыс. (Приложение 9).

Среди стран, наиболее крупных потребителей молдавских туристов в последние годы, отметим Турцию, Болгарию, Румынию и Грецию, которые сегодня составляют первую четверку лидеров среди молдавских туристов. На долю этих четырех стран в 2016 г. пришлось 85% всех организованных туристических выездов. Украина резко утратила свои позиции на рынке молдавского выездного туризма в 2014 г. Число молдавских туристов на Украине снизилось с 14,8 тыс. чел. в 2005 г. (доля рынка - 26%) до чуть более 3-х тыс. в 2015, что составило менее 2% от молдавского выездного туристического рынка. Однако в 2016 г. этот показатель вновь достиг уровня 2000 г. Доля Германии в молдавском выездном туризме (в 2000 г. – 9,7%, в 2015 г. – 0,3%) снизилась настолько, что в 2016 г. она уже не входит в десятку стран лидеров по приему молдавских туристов.

Таблица 2.5. Численность молдавских туристов, выехавших за границу посредством туристических агентств и туроператоров, по странам назначения, за 2000-2016 гг. [12]

	2000	2005	2010	2014	2016
Всего	32452	57231	117204	180646	177252
в том числе в:					
Турцию	652	12526	50305	63513	56561
Болгарию	3329	10079	31303	60289	47289
Румынию	7975	8413	7938	18437	24905
Грецию	134	414	2023	15358	23428
Украину	4878	14807	11201	2921	4897
Египет	60	257	6468	3786	2800
Испанию	130	53	93	1591	2320
Италию	1853	249	494	2079	2013
Чешскую Республику	1891	92	769	1186	1455
Австрию	1656	72	931	906	1139
Венгрию	2359	1802	600	1059	998

Не первый год лидером на выездном туристическом рынке Молдовы является Турция, хотя в 2016 г. число молдавских туристов там снизилось, по сравнению с 2014 и 2015 годами. Несмотря на проблемы в стране и общее снижение численности туристов, выбирающих Турцию направлением своей туристической поездки, в Молдове она все также популярна, благодаря привлекательным ценам и широкому спектру предлагаемых услуг.

Также велик в Молдове интерес к Болгарии. Учитывая активную позицию правительства Болгарии по продвижению туристического направления своей страны можно предположить, что число молдавских туристов в этой стране продолжит расти и превысит уровень 2016 г. (56,5 тыс. чел.).

Румынское туристическое направление в молдавском выездном туризме вновь занимает 3 место. Учитывая рост почти на 20% за год (с 20,8 до 24,9 тыс. чел.), можно

ожидать дальнейшее увеличение числа граждан Молдовы среди туристов, посещающих Румынию.

Интересным для молдавских граждан в низком ценовом сегменте остается греческое направление в туризме, которое в условиях непростой экономической ситуации в стране, активно поддерживается греческим правительством. В 2010 г. количество молдавских туристов в Греции составляло 2,0 тыс. чел., но ежегодно росло от 40% до 100%. В результате, в 2016 г. число молдавских туристов в Греции достигло 23,4 тыс. чел. (превысив 13% выездных туристов) и, очевидно, продолжит расти.

По-прежнему немного туристических поездок на Украину, которая когда-то входила в 10-ку наиболее посещаемых стран мира. События 2014 года не остались незамеченными туристами. В результате, если в 2007 г. на Украину из Молдовы выехало 17,4 тыс. чел., в 2010 – 11,2 тыс., а в 2015 – 3,2 тыс. чел. Однако в 2016 г. этот показатель вновь стал расти, Украину посетило 4,9 тыс. молдавских туристов [12].

Определяющим критерием для массового молдавского туриста была, остается и будет таковой в среднесрочной перспективе стоимость туристической поездки. Главная цель молдавских туристов за рубежом – летний отдых на море, редко в горах [26].

Еще одним важным показателем, характеризующим ситуацию в туристической сфере Молдовы, является позиция страны в Рейтинге конкурентоспособности туризма Всемирного Экономического Форума. Исследованием вопросов конкурентоспособности в Молдове уже многие годы занимается Академик Белостечник Г. [6]. В своих работах он отмечает, что повышение конкурентоспособности в современных условиях глобализации является стратегическим приоритетом для Республики Молдова [7]. С этим нельзя не согласиться, создание и удержание конкурентных преимуществ перед соперником, как стратегическое направление деятельности должно реализовываться на всех уровнях хозяйственной иерархии от первичного хозяйственного звена до национального (регионального) уровня.

Место Молдовы в глобальном рейтинге конкурентоспособности секторов путешествий и туризма колебалось от 95 места в 2007 г., до 93 – в 2009 г., 99 – в 2011 [111] и 102 места в 2013 г. [102]. В 2015 году Молдова оказалась на 111 месте, а в 2017 г. – на 117. Однако в 2007 г. учитывались 124 страны, а в 2017 г. – 136 стран. Несмотря на перемещение с 95 на 117 место, Молдова в 2007 г. была 29-ой страной с конца, а в 2017 г. оказалась на 20-ом месте с конца списка. Согласно рейтингу ВЭФ, Молдова с 3,09 балла расположилась на 117 месте между Эфиопией (116 место и 3,10 балла) и Алжиром (118 место и 3,07 балла).

С 2015 г. ВЭФ была изменена методология расчета Индекса конкурентоспособности секторов путешествий и туризма. Ранее используемые субиндексы нормативная база, деловой климат и инфраструктура и человеческие, культурные и природные ресурсы были изменены на благоприятная окружающая среда, политика в области туризма и путешествий, инфраструктура и природные и культурные ресурсы (Приложение 8).

Рассматривая привлекательность Молдовы для туризма по отдельным показателям конкурентоспособности в 2017 г., отметим значительный разброс рейтинговых мест от 32-го – по показателю конкурентоспособность цен, который в этом году стал наилучшим для Молдовы, до наихудшего – 136-го, для показателя природные ресурсы (Приложение 7).

Из 14 основных слагаемых конкурентоспособности также высокие показатели Молдове выставлены в сфере здоровья и гигиены (34), а также по безопасности (69 место). По показателю готовности информационно-коммуникационных технологий у Молдовы 74 место, экологическая обстановка заняла 79 место, а человеческие ресурсы и рынок труда – 90-ое. Самые низкие места, наряду с природными ресурсами, Молдове эксперты ВЭФ присвоили таким показателям, как культурное наследие и деловой туризм (129), бизнес среда (123) и приоритетность секторов путешествий и туризма (120), несмотря на то, что туризм в Молдове законодательно обозначен одной из приоритетных областей национальной экономики.

Рассматривая транспортную составляющую, которая является одной из наиболее важных отраслей туризма, так как все компоненты транспортной сферы оказывают влияние на туризм и путешествия и непосредственно участвуют в процессе формирования туристического продукта, отметим, что она в Молдове традиционно занимает низкие позиции в рейтинге конкурентоспособности. В целом, транспортная составляющая туристической индустрии Молдовы характеризуется наличием определенной инфраструктурой и рядом видов транспорта. Молдова является доступным для соседних стран пунктом назначения. Доступ в нашу страну облегчен наличием большого числа пунктов перехода государственной границы с Украиной и Румынией. Международное железнодорожное и авиасообщение позволяет расширить круг потенциальных транспортных связей, однако авиаперевозки ограничены возможностями принимать определенные типы самолетом малой с средней грузоподъемности.

Отметим, что в состоянии инфраструктурных объектов транспортного комплекса Молдовы за последние 10-15 лет не произошло коренных, качественных изменений. Таким образом, портовая, дорожная и авиатранспортная инфраструктура Молдовы в основном неконкурентоспособна на мировом и, особенно, на европейском туристическом рынке. Необходимо предпринять комплекс мер по совершенствованию транспортной

инфраструктуры Молдовы. Важнейшим направлением здесь, по нашему мнению, является железнодорожная система [99].

В рейтинге ВЭФ 2017 г. также отмечено, что Молдова по объему туристической индустрии в ВВП страны находится на уровне US\$ 60 млн. Численность занятых в туризме граждан Молдовы составляет 9,5 тыс. работающих. Доля туризма в ВВП у Молдовы чрезвычайно мала по сравнению со среднемировым уровнем и составляет 1,0%. Доля туризма в общей численности занятых в Молдове составляет 0,8%, что также является незначительным.

По нашему мнению, для интерпретации результатов важнее не место в рейтинге, а сравнение со средними значениями по европейскому региону. При сравнении Молдовы со средними показателями по балканскому и восточноевропейскому региону, страна уступает по 12 из 14 основных показателей конкурентоспособности. В Молдове выше регионального только показатель конкурентоспособности цен. Однако цены на размещение в гостиницах при исследовании конкурентоспособности туризма Молдовы не анализировались в отчете ВЭФ. Это при том, что в Париже, например, можно найти гостиницы по цене ниже, чем аналогичное размещение в Кишинэу. По основному показателю конкурентоспособности «здоровье и гигиена» Молдова также находится на среднем по региону уровне. Однако по остальным 12 основным группам показателей конкурентоспособности туризма Молдова уступает.

На современном этапе в туристической сфере Молдовы существует немало нерешенных проблем, что приводит к ее низкой конкурентоспособности и выражается в слабых экономических показателях. Молдова располагает выходом к морю, но нет самого моря, как нет и гор. Это серьезные проблемы для продвижения национального туристического продукта. Их отсутствие снижает конкурентоспособность Молдовы на региональном туристическом рынке. Среди причин, тормозящих коренной качественный рост региональной системы туризма в Молдове также следует отметить слабую адаптацию национальной законодательной и исполнительной системы страны (на национальном и местном уровне) к международным и европейским нормам и правилам. Кроме того, показатели, достигнутые транспортной составляющей обеспечения туристов и путешественников в Молдове, признаются на международной арене недостаточными по сравнению с другими странами. По данным Всемирного экономического форума в Давосе, портовая, дорожная и авиатранспортная инфраструктура Молдовы недостаточно конкурентоспособна на мировом и, особенно, на европейском туристическом рынке [100]. В то же время, по-прежнему не решена проблема учета на границе количества въезжающих и выезжающих граждан по целям поездок. Кроме того, молдавская система статистического

учета все еще не адаптирована согласно созданному ООН документу «Вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа».

Государство должно принимать конструктивное участие в решении совокупности этих проблем. В том числе в сфере отраслевого регулирования и государственной политики в секторе путешествий и туризма, в направлении становления приоритетности данного сектора для национальной экономики. По нашему мнению, чтобы повысить конкурентоспособность регионального туристического продукта органам государственного управления Молдовы следует исследовать сильные и слабые стороны национальной туристической индустрии и Молдовы в целом [101].

Несмотря на столь неудовлетворительные оценки конкурентоспособности туризма Молдовы мировым экспертным сообществом, страна располагает уникальными природными и антропогенными объектами туристической индустрии. Объектами уникальными с точки зрения мирового сообщества. В рейтинге Всемирного экономического форума Молдова отнесена к сравнительно небольшой группе стран, обладающих на своей территории объектами всемирного культурно-исторического наследия, включенными в список ЮНЕСКО. В него включены, например, берега Сены в Париже (с Лувром, Эйфелевой башней и садом Тюильри); Кафедральный собор Нотр-Дам (Франция); Лондонский Тауэр; Вестминстерский дворец, Вестминстерское аббатство и церковь Святой Маргариты (Лондон, Великобритания); Нью-йоркская Статуя Свободы; Йеллоустонский национальный парк (США); Московский Кремль и Красная площадь; Великая Китайская Стена; египетские пирамиды и другие объекты.

С 2005 г. в списке всемирного наследия ЮНЕСКО фигурирует и Молдова. Этим объектом является Геодезическая дуга Струве, элементы которой найдены и на территории нашей страны. Одна из 27 стояночных точек восстановлена в районе села Рудь Сорокского района. Известны фотографии еще одной раскопанной стояночной точки в Чимишлийском районе, но она не восстановлена. Но в нашей стране знают об этом национальном достоянии лишь единицы и государство практически не пропагандирует этот уникальный туристический ресурс мирового значения.

Из других объектов, уникальных для иностранных туристов, можно отметить молдавских обладателей рекордов из книги Гиннеса. Это винные подвалы Cricova и Mileștii Mici. А также кандидатов на включение в Список объектов всемирного наследия ЮНЕСКО от Молдовы – Старый Орхей, Чернозёмные почвы Бельцкой степи [215]. Причем Старый Орхей включают в заявочный лист уже не первый раз. В 2007 г. подавалась заявка на «историко-археологический комплекс Старый Орхей», а в 2014 г. – на «археологический ландшафт Старый Орхей» (Orheiul Vechi Archaeological Landscape). Ведутся разговоры о

заявке на археологические объекты «Пещера», «Бутучень» и «Машкэуць» [94], но на официальном сайте ЮНЕСКО этой заявки на сегодня нет.

Также в Молдове известно немало объектов сельского туризма, которые занимаются оказанием услуг по традиционному размещению посетителей в сельских условиях; предоставлением посетителям возможности участвовать в сельских работах и увлечениях; ознакомлением с местным фольклором, местными развлечениями и традициями; представлением народных ремесел с возможностью участвовать в процессе этих работ; предоставлением возможности приобрести предметы, изготовленные народными мастерами. Среди них можно отметить Туристический комплекс Vila ETNICA, Satul Moldovenesc, Hanul lui Hanganu, La Horești, Загородный туристический комплекс «Fenix club», Туристический гостиничный комплекс “Poiana Bradului” и др. [156].

Наиболее востребованными туристическими направлениями являются памятники культуры, винохранилища, монастыри, крепости, природные заповедники и пансионаты в сельской местности, совместно формирующие спрос в сфере внутреннего и въездного туризма. В настоящее время продвигаются 20 ведущих национальных туристических маршрутов и 7 винных маршрутов.

Согласно данным Агентства по туризму, по состоянию на начало июля 2015 года активную деятельность вели 414 турагентств и туроператоров. Из них 366 (81%) действовали в Кишинэу, 25 (6%) – в регионе развития Север (из них 18 – в Бэлць), 13 (3%) – в регионе развития Центр, 7 – в регионе развития Юг и 3 – в АТО Гагаузия. В 15 районах (Басарабьяска, Бричень, Криулень, Дондушень, Дубэсарь, Фэлешть, Флорешть, Глодень, Леова, Ниспорень, Сынджерей, Шолдэнешть, Штефан-Водэ, Тараклия и Теленешть) не работает ни одно туристическое агентство.

На конец 2014 года осуществляли деятельность 275 учреждений по приему туристов с функциями размещения и питания. Из их числа 45% находятся в Кишинэу, 18% – в регионе развития Север, 24% – в регионе развития Центр, 8,7% – в регионе развития Юг и 4,3% – в АТО Гагаузия. В районах Басарабьяска, Кантемир и Стрэшень нет ни одного учреждения, предлагающего размещение. Пансионаты для туристов функционируют только в 7 районах из 32, что составляет менее четверти от общего числа. Сложившаяся ситуация определенно неблагоприятна для обслуживания существующего потока туристов вне пределов столицы республики [88].

Если анализировать распределение туристических ресурсов и достопримечательностей по регионам развития Север, Центр, Юг, то наибольшая их концентрация сосредоточена в центре страны. Это, в первую очередь, столица – Кишинэу, наиболее привлекательный туристический объект. Кроме того, в центральной части страны

расположены также винные подвалы Cricova, Milestii Mici, Chateau Vartely и др., историко-археологический комплекс Старый Орхей, монастыри Кэприяна, Хынку, Куркъ и др. Кроме того, в средней части Молдовы находится Центрально-Молдавская возвышенность — Кодры с максимальными для республики высотами 350-430 м. Здесь расположены два самых старых научных заповедника Молдовы – “Codri” и “Plaiul Fagului” [147].

Вторым регионом по привлекательности для туристов является Север Молдовы. В северном регионе находятся такие крупные города, как Бэлць и Сорока, монастыри Рудь, Жапка, и др., Сорокская крепость и, конечно же, пункт Геодезической дуги Струве. Вдоль Днестра находится множество природных и культурно-исторических достопримечательностей, большая часть которых сосредоточена в Окницком, Сорокском, Резинском районах. В Дондюшанском районе расположен крупнейший в стране лесопарк у села Цауль. Долины северных рек (среди которых Чугур, Лопатна, Драгиште, Раковэц, Чулук, Вилия) создают впечатляющие пейзажи и привлекают к себе туристов [147].

Юг Молдовы менее продвигается с туристической точки зрения, но он также может быть привлекательным для туристов. Этот регион является наиболее плодородным и благоприятным для сельского хозяйства. Это обусловило предрасположенность региона для развития сельского и, в частности, виноградо-винодельческого туризма. Здесь находятся винные заводы Purcari и Et Cetera.

В то же время, следует отметить, что многообразные виды деятельности, охватываемые сельским туризмом, по нашему мнению, недостаточно обеспечены нормативной базой управления, регулирования и развития в Молдове. Эта проблема нередко отмечается различными авторами, которые предлагают отдельные меры по совершенствованию в данном направлении. Мы считаем, центральным звеном стратегического менеджмента сельского туризма должна стать разработка и принятие национального закона о сельском туризме. При этом, данный закон ни в коей мере не должен оставаться единственным документом административного стратегического менеджмента региональной сферы сельского туризма. Следует разработать комплексный, системный подход реализации данной проблемы, предусматривающий использование механизмов национальных, территориальных и прочих стратегий, планов и программ, базирующихся на элементах стратегического менеджмента, в том числе, например, на SWOT-анализе.

Располагает Молдова и иными значимыми туристическими ресурсами – как природными, так и антропогенными (созданными человеком). Конкурентные преимущества страны в туристической сфере следует развивать и продвигать на рынке. В рыночной экономике недостаточно обладать чем-либо (каким-либо преимуществом), надо

еще довести этот продукт или информацию о продукте до потребителя. Это забота органов государственного и местного управления.

Возможно реанимировать для туризма Вадул-луй-Воды, Гидигич, сформировать кагульский и каларашский центры лечебно-оздоровительного туризма на базе санаториев Нуфэрул Алб (Nufarul Alb) и Кодру (Codru), объекты отдыха в населенных пунктах и т.д. Вместе с тем, необходима системная работа по всем направлениям туристической деятельности. Страна должна стать привлекательной для туристов. Страна в целом и вся совокупность параметров качества туристического продукта должна стать приемлемой для туриста. Сюда относятся транспорт с дорогами, объекты размещения, питания и развлечений, памятники, безопасность и многое другое.

Однако, учитывая отношение властей к 27 основным триангуляционным пунктам Геодезической дуги Струве на территории нашей страны, внесенным в список всемирного наследия ЮНЕСКО, развитие туристических ресурсов страны и туризма Молдовы, в частности, будут и дальше формально считаться приоритетными без реальных коренных качественных изменений.

2.3. Национальная система стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Республики Молдова

Важным элементом национальной системы стратегического управления региональными структурами Молдовы явился Закон о региональном развитии в Республике Молдова № 438-XVI от 28 декабря 2006 г. В Статье 1 данного закона приведены такие существенные формулировки экономических категорий, как регион развития, Национальная стратегия регионального развития, единый программный документ, годовой план мероприятий, стратегия регионального развития, оперативный план и др. [86]. Несмотря на недостаточно обоснованный характер отдельных определений (в частности, оперативный план должен разрабатываться на среднесрочную перспективу и включать в себя программы, проекты и приоритетные мероприятия, но не содержит в своей структуре документов ежегодного планирования – годового плана мероприятий, предусмотренного законом), данные формулировки в значительной степени конкретизировали для экономики Молдовы структуру механизма стратегического менеджмента региона, составляющих его территориальных структур и отраслей.

В то же время, закон оказался лишен таких фундаментальных элементов механизма стратегического менеджмента, как, например, рекомендуемые Месконом М. и др. процедуры, правила и бюджеты (Приложение 2). В соответствии с методологией, предлагаемой Месконом М. и др., механизм стратегического менеджмента включает в себя

выбор миссии, формулирование целей (долгосрочных, среднесрочных, краткосрочных) и разработку документов, обеспечивающих реализацию указаний по принятию решений и действия (политика, стратегии, процедуры, правила, бюджеты). Авторы также описывают приблизительный порядок реализации каждого процесса. В то же время, по нашему мнению, данная схема не представляется всеобъемлющей и корректно описывающей порядок реализации каждого процесса. В частности, краткосрочная цель может не быть обязательным компонентом концепции или стратегии, но, исходя из конкретной экономической ситуации, она может быть переформулирована в таких документах, обеспечивающих реализацию указаний по принятию решений и действия, как тактика, процедуры, правила, бюджеты. При этом, мы считаем, что концепции и стратегии базируются на прогнозных исследованиях, а тактика и бюджеты на разработке планов и программ, что, однако, не исключает долгосрочного и среднесрочного планирования (Приложение 13).

Более того, в законе, по нашему мнению, отсутствует понятие «тактики», как важного компонента системы механизма стратегического менеджмента региональной экономики и необходимого инструмента реализации стратегии. Тактика подчинена основной цели стратегии, позволяет, исходя из текущей ситуации, обеспечить в краткосрочном периоде линию экономических действий, адаптированную к требованиям среднесрочной стратегической миссии, что обязательно должно быть регламентировано законом.

Во исполнении Закона о региональном развитии в Республике Молдова № 438-XVI от 28 декабря 2006 г., на базе его понятий и в контексте применения положений из данного закона, Правительством РМ была разработана и утверждена в марте 2010 г. Национальная стратегия регионального развития [140]. Она является оперативным преемником действий Национальной стратегии развития, утвержденной Законом № 295 от 21 декабря 2007 г. [87], со ссылкой на региональное развитие. В стратегии 2010 г. выделяются такие новые экономические категории, как регионы развития (Центр, Север, Юг, муниципий Кишинэу, автономно-территориальное образование Гагаузия), городские зоны, сельские зоны, административно-территориальные единицы второго уровня (муниципии Кишинэу и Бэлць, автономно-территориальное образование Гагаузия, районы). Данная стратегия провозглашает также региональное развитие одним из пяти национальных приоритетов. Позже была принята Национальная стратегия регионального развития на 2013–2015 годы, утвержденная Постановлением Правительства № 685 от 4 сентября 2013 года и, наконец, Национальная стратегия регионального развития на 2016–2020 годы [88].

Акцентируя внимание нашего исследования именно на региональном

туристическом комплексе, отметим, что история управления туристической сферой Молдовы прошла несколько этапов своего развития. Ассоциация развития туризма в Молдове выделяет 3 основных этапа управления сферой туризма РМ:

1) 1990-1994 гг. – государство находилось в основном в роли наблюдателя за развитием туристического феномена. В первые годы независимости менеджмент туризма по инерции осуществлялся по схеме, действовавшей в СССР (ВАО «Интурист», МБП «Спутник» и др.). За регулирование сферы туризма отвечал сначала Государственный департамент по туризму МССР (1990-92), а затем Министерство молодежи, спорта и туризма (1992-94).

2) 1995-1999 гг. – период застоя в сфере туризма Молдовы.

3) 2000-наше время – период укрепления организационной структуры и создания национальной системы управления туристической индустрией [5].

Предпосылками начала этого периода стало принятие Концепции развития туризма в РМ до 2005 года (от 8 октября 1997 г.), а также первого в независимой Молдове закона «о туризме» (2000 г.). В 2000-2001 гг. во главе отрасли находилось Национальное агентство по туризму, которое затем было заменено на Департамент развития туризма, под руководством которого была разработана Стратегия устойчивого развития туризма на 2003-2015 гг. [107]. Важность данной стратегии нельзя недооценивать – она вобрала самые актуальные тенденции, вопросы и задачи своего времени. Целью данной стратегии было создание адекватной базы для интегрированного, сбалансированного и устойчивого развития в Республике Молдова внутреннего и международного туризма, приносящего значительную культурную и социально-экономическую пользу стране и ее сообществам [51]. Однако, несмотря на предпринятые усилия, многие положения стратегии так и остались нереализованными, а в отрасли не произошло значительного улучшения ситуации.

В январе 2002 г. была создана Национальная ассоциация туристических агентств (НАТА), целью которой было представление интересов туристических фирм на национальном и международном уровнях. Поиск новых форм менеджмента туризма привел в 2005 году к решению о создании в составе Министерства культуры организационного подразделения по руководству отраслью на базе Национального агентства (департамента) по туризму.

В ноябре 2006 г. парламент страны принял новый закон № 352-XVI о туризме («Об организации и осуществлении туристической деятельности в Республике Молдова» [90]), а 14 декабря 2007 г. приняты изменения и дополнения к закону № 352-XVI [89]. В данном законе индустрия туризма провозглашена одной из приоритетных отраслей национальной экономики, которая включает в себя совокупность видов экономической и коммерческой

деятельности, направленной на оказание туристических услуг, соответствующих классификационным стандартам, осуществляемой структурами по размещению и питанию, предоставлению транспортных услуг, проведению конгрессов и конференций, санаторно-курортного лечения и спортивного назначения, развлекательными комплексами, справочными туристическими бюро, туроператорами и туристическими агентствами [90].

Значительными событиями в нормативном регулировании туризма в Молдове стали Стратегия экономического роста и снижения уровня бедности (2004-2006 годы) [91], Национальная программа в области туризма «Винный путь в Молдове» [141], раздел сельского туризма в Национальной программе "Satul Moldovenesc" (2005-2015 гг.) [142] и ряд других документов по вопросам функционирования отрасли. Пути совершенствования туристической индустрии нашли свое отражение в Программе деятельности Правительства на 2005-2009 годы «Модернизация страны – благосостояние народа» [139]. Приняты постановления правительства в гостиничной сфере, области питания, развития и совершенствования дорожной сети и т.д. [113]. Однако по-прежнему не разработаны отраслевые нормативные документы по вопросам развития туризма (сельский туризм, виноградовинодельческий туризм, отели и рестораны и т.д.), основанные на принципах ЕС и ЮНВТО [27]. Кроме того, законодательная база не содержит регламентирования таких важнейших видов туризма как социальный, религиозный и др., которую, по мнению автора, целесообразно было бы сформировать в виде отдельных соответствующих законов.

Параллельно в стране создавались общественные организации: ассоциация по туристическому развитию Молдовы (ADTM – 1997 г.); национальная ассоциация туристических агентств (2002 г.); национальная ассоциация гостиниц и ресторанов (ANHR – 2011 г.); национальная ассоциация въездного туризма Молдовы и др. [112].

Действующая система стратегического менеджмента региональным туристическим комплексом Молдовы представлена в Приложении 22.

В 2009 году организационное подразделение по руководству отраслью в составе Министерства культуры было реформировано в Агентство по туризму. Оно действует на основании положения об организации и функционировании, где установлены миссия, функции, полномочия и права Агентства по туризму, а также порядок его организации.

Приоритеты Агентства по Туризму сосредоточены в четырех основных направлениях:

- Законодательство и документы стратегического развития отрасли
- Экономический блок
- Маркетинг и логистика
- Международные отношения [58].

Однако целый ряд видов экономической деятельности, входящих в систему туристической индустрии Молдовы, находится вне сферы влияния Агентства по туризму, что не позволяет проводить комплексные мероприятия. Это касается транспортной сферы (Министерство транспорта и дорожной инфраструктуры), развлечений (Министерство культуры), санаторно-курортного обслуживания (Министерство здравоохранения), питания, спорта и др. Кроме того, нет структуры по регулированию туристической деятельности и в органах местного публичного управления, например, в примэрии муниципия Кишинэу.

В целом, национальные туристические организации могут иметь различные формы: Министерство по туризму или по культуре и туризму; Департамент по туризму в структуре Минэкономразвития в России; Администрация путешествий и туризма в США и др. В Румынии с 2000 года действовало Министерство туризма (с декабря 2009 года Министерство регионального развития и туризма), в Украине с 2006 года – Министерство культуры и туризма (с декабря 2010 года – Министерство инфраструктуры Украины). Отметим, что министерства туризма действуют в таких туристически ориентированных странах как Израиль, Египет, Тунис, Бразилия и др. [106].

В свете современной ситуации туристической индустрии Молдовы и необходимости обновления и пересмотра ряда нормативных и стратегических документов в этой отрасли, 16 апреля 2014 г. Правительство РМ утвердило новую Стратегию развития туризма до 2020 года. Миссией данной стратегии является стимулирование туристической деятельности в Республике Молдова путем развития внутреннего и въездного туризма. В данной стратегии описана актуальная на тот момент ситуация в отрасли, а также представлен ее SWOT-анализ (Приложение 11). В ней также расписан новый курс развития туристической отрасли Молдовы, который должен быть проведен в 3 этапа. Первый этап закончился уже в 2016 г., следующий охватывает 2017-2018 гг. и, наконец, третий этап – 2019-2020.

На реализацию данной стратегии было выделено 167 млн. леев, а планируемый доход должен, по оценкам специалистов, превысить затраты в 6,5 раз. Кроме того, ожидается ежегодный рост числа иностранных туристов на 3% и внутреннего туризма – на 4% [144]. В документе излагается пять основных задач на 2014-2020 гг.:

1. совершенствование законодательной базы в сфере туризма, в соответствии с требованиями туристического рынка и согласно европейским стандартам;
2. освоение национального туристического потенциала и продвижение имиджа Республики Молдова как туристического направления;
3. развитие регионального туризма страны;

4. повышение уровня профессиональной подготовки специализированных кадров и качества туристических услуг;

5. модернизация индустрии туризма на основе применения современных информационных технологий.

Среди перспектив внедрения стратегии, были названы следующие:

- внесение изменений в Закон № 352-XVI «об организации и осуществлении туристической деятельности» от 24 ноября 2006 г., с последующей разработкой нового закона;
- разработка и внедрение стандартов качества туристических услуг;
- усовершенствование системы классификации всех структур, осуществляющих размещение туристов, согласно международным стандартам;
- создание национального туристического информационного бюро;
- улучшение физического состояния дорожной сети и прилегающей инфраструктуры (парковки, места для остановок и т.д.);
- создание партнерских отношений между местными публичными властями, учебными заведениями и экономическими агентами данной отрасли, в связи с организацией учебных программ и прохождением практики студентов;
- включение в учебные планы специальности «туристический гид»;
- включение национальных туристических маршрутов, среди которых «Винный путь», «Дорога монастырей» и др. в международные маршруты и их продвижение на региональном и международном уровне;
- создание и обустройство новых мест отдыха и развлечений;
- открытие сети сувенирных магазинов;
- заключение новых соглашений о сотрудничестве со странами, которые представляют интерес для Республики Молдова;
- диверсификация туристических предложений, ориентированных на национального туриста;
- приглашение зарубежных IT-специалистов в сфере туризма для обучения и внедрения новых технологий в оказании туристических услуг;
- увеличение количества полетов low-cost по основным направлениям, представляющим интерес для Республики Молдова;
- продвижение туристического потенциала страны при помощи онлайн платформ, таких как, например, Danube.travel, главной целью которого является

продвижение Придунайского региона как бренда и нового туристического направления на европейском и мировом рынках и др.

На данный момент уже реализован ряд положений, представленных в стратегии Туризм 2020. 20 ноября 2014 г. был официально запущен бренд национального туристического сектора Молдовы. В рамках реализации положений Стратегии «Туризм 2020», Агентство по туризму Республики Молдова в партнерстве с отраслевыми ассоциациями и при содействии местных и международных экспертов разработало программу продвижения туристических продуктов под общим названием «Национальный бренд индустрии туризма». Целью данной программы было объявлено увеличение числа туристов, посещающих Молдову. Программа содержит ряд стратегических инициатив для туристического сектора, в том числе:

- анализ целевых рынков и конкурентоспособных туристических продуктов;
- позиционирование национального туристического предложения;
- годовой план маркетинга;
- уникальный визуальный стиль.

Осуществление данной программы позволит Молдове конкурировать в качестве аутентичного туристического направления, предлагая уникальные культурные впечатления в самом сердце Европы, подавая пример сохранения культурных ценностей и их продвижения с помощью современных методов маркетинга. Реализация программы «Национальный бренд индустрии туризма» направлена не только на увеличение потока иностранных туристов, но и на активизацию внутреннего туризма. Также она призвана способствовать улучшению имиджа страны для привлечения иностранных инвестиций в отрасль.

Новым туристическим брендом Республики Молдова был избран собирательный символ национальной культуры – Дерево жизни (Приложение 18). Бренд в таком виде уже активно используется на различных мероприятиях, ориентированных на привлечение туристов и повышение узнаваемости Молдовы как туристического направления за рубежом. В частности, выпущена сувенирная продукция: чашки, футболки, значки, магниты, и др., которая презентуется на различных выставках, туристических мероприятиях, национальных праздниках – как, например, День Вина и т.д. [107]. В сопровождении слогана «Открой дороги жизни» (Discover the routes of life) он представляет характеристики Молдовы, как туристического направления: гостеприимство, естественность, подлинность, гастрономия и молдавские традиции. Данный слоган активно продвигается за рубежом, он, как и в большинстве стран мира, сформулирован на английском языке и представляет собой короткую лаконичную фразу.

Одной из немногих стран, избравших слоган на родном языке, является лидер по числу международных туристических прибытий – Франция [181]. В свою очередь в Великобритании, наряду с общенациональным слоганом – Home of amazing moments [199], применяются региональные слоганы для Шотландии (A spirit of its own), Англии (Discover your England) и Уэльса (#FindYourEpic). Соседи Молдовы своими слоганами выбрали следующие: Explore the Carpatian garden в Румынии [203], It's all about U в Украине [204], A discovery to share в Болгарии [202] и Be our guest в Турции [211].

Ранее у Молдовы уже существовал логотип (Приложение 18). Он был размещен на Стратегии устойчивого развития туризма 2003-2015 гг., но недостаточно продвигался и не был широко распространен.

Одновременно с международным запуском туристического бренда был презентован видео ролик, призывающий туристов посетить Молдову – самое неисследованное туристическое направление в Европе [1].

В рамках кампании по популяризации молдавского туристического направления, в апреле 2015 г. было запущено мобильное приложение Moldova Holiday [73] (Приложение 12). Оно позволяет ознакомиться с лучшими туристическими достопримечательностями Молдовы, узнать их расположение на карте и предоставляет всю полезную информацию для их посещения (описание, фотографии, часы работы, цены, маршрут, контактные данные и др.). В приложении представлены такие достопримечательности как винные подвалы (Chateau Vartely, Cricova, Milestii Mici), скальные монастыри (Сахарна, Цыпова), музеи, памятники, усадьбы и т.д. Любой турист, планирующий посетить Молдову может бесплатно установить приложение Moldova Holiday на любое мобильное устройство и организовать свое путешествие до мелочей.

Кроме того, для продвижения туризма в нашей стране были сформированы и опубликованы на сайте Агентства по туризму РМ 20 национальных туристических маршрутов, среди которых „Оргеевские земли”, „Кэлэрашские монастыри”, „Жемчужины средневековой архитектуры” „Золотая коллекция из Книги рекордов Гиннеса”, „Королевство молдавского вина” и др., а также четыре дополнительных маршрута по югу страны [2].

В августе 2015 г. с целью обеспечения учета и предоставления пользователям доступа к самой актуальной информации в области туризма и туристического достояния Республики Молдова, была утверждена концепция Автоматизированной информационной системы «Реестр туризма». Система была разработана в контексте технологической модернизации индустрии туризма в соответствии с Планом действий по внедрению Стратегии развития туризма «Туризм 2020». Развитие данной системы будет обеспечено

Агентством по туризму из бюджетных средств, предоставленных иностранными инвесторами [25].

Запуск «Реестра туризма» позволит пользователям получить информацию о всех туристических направлениях Республики Молдова, что будет способствовать популяризации менее известных мест и продвижению молдавского туризма в целом. Экономические агенты смогут использовать «Реестр туризма» для размещения своих предложений со всей необходимой сопутствующей информацией. Данная система должна стать инструментом привлечения инвестиций, создания туристической инфраструктуры и развития туристических направлений. Вместе с тем, публичная администрация сможет опубликовывать на ресурсе информацию о культурных и спортивных мероприятиях в стране, которые будут проходить под их патронатом [145].

Разработка, утверждение и реализация новой стратегии развития туризма является значительным положительным шагом в направлении использования стратегических методов и механизмов в сфере туризма Республики Молдова.

Однако, как выявляется в процессе анализа, и новая стратегия не лишена определённых недостатков. Например, по нашему мнению, недостаточно проработана экономическая составляющая места и роли туристической индустрии в хозяйственном комплексе РМ. Согласно закону об организации и осуществлении туристической деятельности, туристическая индустрия Молдовы включает в себя: питание и др. Однако большинство элементов, составляющих в совокупности туристическую индустрию не нашли своего отражения в стратегии.

Кроме того, несмотря на то, что региональное развитие провозглашено одним из национальных приоритетов, ему не уделено внимание в стратегии развития туризма. Не изучен туристический потенциал регионов развития Север, Центр, Юг, как и не ведется учет и анализ статистических показателей туристической деятельности по регионам.

По-прежнему, ряд принципиальных формулировок системы туризма, используемых в нормативно-регламентирующих документах Молдовы (в стратегии в данном случае) не соответствуют методологическим нормам профильной организации ООН (ЮНВТО). В частности, в 2013 г., еще до внедрения в Молдове новой стратегии, ЮНВТО распределило туристов по следующим причинам путешествий:

- отдых, выходные, праздники – 52%;
- посещение друзей и родственников (VRF), лечение, религия и др. – 27%;
- профессиональные и деловые поездки – 14%;
- причина не определена – 7% [222].

В новой стратегии РМ, как и в материалах Национального бюро статистики, туристы, посещающие Молдову, классифицируются по следующим целям прибытия:

- досуг, рекреация и отдых – 48%;
- деловая и профессиональная поездка – 45%;
- лечение – 5%;
- другие цели – 2% [10].

Как видим, действующая в РМ методология не учитывает туристов, прибывающих по причинам посещения друзей и родственников (VRF), религия и др., что в мировой практике составляет очень значительный сегмент туристического рынка. Достаточно отметить, что религиозный туризм в Молдове, существуя фактически, не нашёл своего отражения не только в национальной методологии учёта, но и в положениях действующего закона об организации и осуществлении туристической деятельности. Фактически, за пределами учёта оказываются все религиозные мероприятия, в том числе охватывающие такие объекты религиозного туризма в Молдове, как мужские монастыри «Куркъ» и «Каприяна», женские монастыри «Хынку» и «Жапка», скальный монастырь в Орхеул Векь и др.

Также за пределами статистического учёта и законодательного регламентирования оказалась такая причина туристической поездки, как посещение друзей и родственников. Для Молдовы, где за рубежом официально трудится более 500 тысяч молдавских граждан [146] (что составляет 44% экономически активного населения страны) [13], такие причины поездки не только реальны, но и часто встречаются в повседневной жизни. Поэтому отсутствие данных причин в статистическом учёте и законодательном регламентировании Молдовы носит не только методологическое несоответствие международным нормам, но и оказывает влияние на достоверность учёта. Согласно материалам ЮНВТО, ряд применяемых в Молдове в сфере туризма терминов должны быть приведены к международным нормам.

Важным представляется автору значительное несоответствие периодизации разработки национальной стратегии периодам, принятым в современных стратегических материалах на глобальном уровне и в национальных стратегических материалах развитых стран. В частности, в Молдове Стратегия «Туризм 2020» утверждена в апреле 2014 г., в то время как на международном уровне уже с октября 2011 г. [134] действует стратегия ЮНВТО «Туризм: Перспектива 2030» [109].

В целом, исследуя историю развития туризма Молдовы, по нашему мнению, нецелесообразно замыкать ее на периодизации с 1990 г. Туристическая деятельность на территории Молдовы осуществлялась не только до 1990 г, но и до 1940 г, и до 1918 г., когда

формировались и кадры, и объекты модернизированной позднее инфраструктуры, и продвигалось туристическое предназначение региона. Поэтому целесообразно выделять не три основных этапа управления сферой туризма, как рекомендует, например, Ассоциация развития туризма в Молдове [5], а несколько больше. В частности, по нашему мнению, видится существование периода до формирования национальных органов управления (до 1918 г., 1918-1940 гг., 1940-1990 гг.).

Слабо обоснованным видится нам третий периода в классификации Ассоциации развития туризма в Молдове как этап «укрепления организационной структуры и создания национальной системы управления туристической индустрией». Действительно, на протяжении ряда лет организационная структура управления туризмом в Молдове развивалась - до уровня министерства (культуры и туризма). Однако, создание в 2009 г. Агентства по туризму резко снизило государственный статус отраслевого управления до органа центрального публичного управления (второго уровня). Это вывело агентство из кабинета министров страны, ограничило его права и ответственность в национальной системе управления. При этом результаты реформирования оказались нерадужными: за 2000-2016 гг. численность международных туристических прибытий в Молдове снизилась с 19,0 до 15,7 тыс. чел.

В этих условиях, считаем возможным выделить четыре основных этапа управления сферой туризма:

1. Конец XIX века – 1990 г. – до формирования национальных структур управления;
2. 1990-1994 гг. – инерционный, когда государство находилось в основном в роли наблюдателя за развитием туристической сферы;
3. 1995-1999 гг. – застойный, когда развитию туризма не придавалось адекватного ему значения со стороны органов государственной власти и управления;
4. 2000 г.–настоящее время – реформаторский, состоящий из двух периодов:
 - а) 2000 г. – 2009 г.: развитие и укрепление национальной организационной структуры управления отраслью,
 - б) начиная с 2009 г.: переформатирование руководства отраслью, без реальных прорывных результатов и без учета опыта развитых в туризме стран (Франции, США, Великобритании и др.).

2.4. Выводы по главе 2

Во второй главе представлен анализ туристической индустрии как в мире, так и в Молдове, а также механизмов стратегического управления ее развитием в рамках

регионального комплекса Республики Молдова. Результаты проведенного анализа позволяют сформулировать следующие выводы:

1. В современных условиях индустрия туризма является одной из наиболее значимых сфер мировой экономики. Развитие внутреннего и международного туризма, особенно въездного международного туризма, занимает в последние годы ведущее место среди национальных приоритетов все большего числа стран.

2. Мировым лидером по числу международных туристических прибытий остается Европа. Среди глобальных лидеров мирового туристического рынка в последние годы Франция, США и Испания. Более половины международных туристов отправляются в путешествие в целях отдыха, досуга или на праздники, пользуясь преимущественно авиатранспортом.

3. В Молдове туризм не является устойчивым. Хотя, число туристов, въезжавших в Молдову на протяжении 2010-2017 гг. стабильно растет, однако въезжающих в Молдову туристов сегодня меньше, чем в 1990-е и 2000-е гг. Численность въездных туристов в разрезе отдельных стран крайне нестабильна, как по странам СНГ, так и по туристам из Румынии, США, Германии, Китая и других стран. В то же время, в последнее десятилетие выездной туризм растет устойчиво, а число выезжающих туристов выше числа прибывающих в страну. Нестабильна и динамика внутренних туристов в Молдове.

4. Нестабильность количественных характеристик отрасли сопровождается невысокой оценкой качества молдавских туристических услуг. Место Молдовы в глобальном рейтинге конкурентоспособности секторов путешествий и туризма изменилось с 95 места в 2007 г., до 117 в 2017 г. Само включение Молдовы в глобальный рейтинг конкурентоспособности – это свидетельство определенных заслуг страны в сфере туризма, однако 117-е место Молдовы последнее среди европейских стран. По показателям конкурентоспособности туризма Молдовы в 2017 г. самые высокие баллы присуждены стране по показателям конкурентоспособность цен, здоровье и гигиена, и общая безопасность. При этом хуже всего были оценены природные и культурные ресурсы страны, как культурное наследие и деловой туризм, бизнес среда и приоритетность секторов путешествий и туризма.

5. Сложившееся состояние в динамике развития показателей туристической индустрии (международный и внутренний туризм, численность туристов в коллективных структурах размещения, в том числе иностранцев и др.) может быть описано математически, позволяя с высокой вероятностью прогнозировать тенденции дальнейшего роста. При этом применяемые математические методы свидетельствуют, что показатели въездного туризма (при сложившемся отношении государства к отрасли) не смогут в

среднесрочной перспективе достичь уровня начала 2000-х гг. Основная причина слабо оптимистичного прогноза коренится в недостатках применения органами государственной власти и местного управления в Молдове современных механизмов стратегического менеджмента.

6. Национальная система стратегического менеджмента в Республике Молдова опирается на Закон о региональном развитии (2006 г.) и Национальную стратегию регионального развития на 2016-2020 гг. Региональное развитие признано в Молдове одним из национальных приоритетов. Однако в регионах отсутствуют стратегии развития туризма. Не представлена информация по отрасли «туризм» по регионам развития страны в банке статистических данных Национального бюро статистики. Отсутствует подобная информация и в Статистическом ежегоднике Республики Молдова.

7. В рамках стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Молдовы, значительными событиями в регулировании туризма стали законы «О туризме» (2000 г.) и «Об организации и осуществлении туристической деятельности» (2006 г.), провозглашающие туристическую отрасль приоритетной сферой экономики. Были разработаны и внедрены такие документы, как Стратегии устойчивого развития туризма на 2003-2015 годы, Концепция развития туризма в Республике Молдова до 2005 года, Национальная программа в области туризма «Винный путь в Молдове», раздел сельского туризма в Национальной программе "Satul Moldovenesc" и др. В 2014 г. Правительством РМ была утверждена новая, усовершенствованная Стратегия развития туризма до 2020 г. «Туризм - 2020». Однако к моменту своего принятия данная стратегия уже устарела по сравнению с аналогичными международными документами, например, принятым в рамках ООН проектом ЮНВТО: «Туризм: перспектива 2030» (2011 г.).

8. Туристическая сфера Молдовы в целом и отдельные ее компоненты в настоящее время слабо обеспечены регламентирующими их нормативными документами, основанными на принципах и рекомендациях мировых (ЮНВТО, WTTC, IN&RA) и региональных (ЕС) структур. Это относится к сельскому, социальному и виноградо-винодельческому туризму, деятельности средств размещения, объектов питания, развлечения и др.).

9. Результаты проведенного анализа выявили необходимость коренных изменений в сфере стратегического управления развитием регионального туристического комплекса Молдовы. В частности, требуется разработка на принципах мирового сообщества (ООН) и Европейского Союза современной концепции развития туристической сферы Республики Молдова; новой редакции Закона о туризме; законов о сельском, социальном и экологическом туризме; Стратегии развития отрасли до 2030 г.;

стратегических нормативных документов функционирования отраслей размещения, транспорта, питания, развлечений. На принципах системности необходимо обеспечить координацию взаимодействия туристического комплекса с заинтересованными группами (центральные и местные органы управления, поставщики и потребители туристических услуг, в том числе, по всей отраслевой технологической цепочке– размещение, питание, транспорт, развлечения и др.). Больше внимания следует уделять стратегии продвижения уникальных туристических объектов Молдовы (Геодезическая дуга Струве, винные подвалы Cricova и Mileștii Mici и другим).

3. ПУТИ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА РАЗВИТИЯ РЕГИОНАЛЬНОГО КОМПЛЕКСА В СФЕРЕ ТУРИЗМА

3.1. Стратегические аспекты управления сектором национального туризма в мировой практике

В целях развития и совершенствования стратегических аспектов управления сектором туризма в Молдове, целесообразно исследование передового опыта наиболее значимых стран в мировой индустрии международных туристических прибытий в сфере организации регионального стратегического менеджмента в туризме.

Туристическая сфера Франции, по нашему мнению, является примером успешного применения стратегического менеджмента. Туризм является стратегической отраслью для экономики страны и одним из приоритетных объектов региональной политики во Франции. На его долю приходится 7% ВВП, а также туризм предоставляет 2 миллиона рабочих мест. Развитие туристической индустрии содействует сглаживанию территориальных различий отдельных регионов страны, способствует укреплению ее целостности. Исследование организационных основ стратегического менеджмента национальной туристической сферы Франции позволяет почерпнуть передовой опыт развития управленческих технологий в данной области и сформулировать рекомендации для национальной экономической системы Молдовы.

Во Франции стратегические механизмы региональной политики в области туризма реализуются не только в традиционных туристических районах, где они выступают приоритетным фактором экономического роста, но и в менее известных районах, где туристическая индустрия, развиваясь, создает дополнительные рабочие места, повышает доходы бюджетов и населения и т.д.

Организационная основа стратегического управления французской туристической сферой включает в себя законы и постановления, регулирующие деятельность в отрасли, стратегии, программы, планы и иные мероприятия, направленные на повышение конкурентоспособности индустрии туризма Франции, улучшение качества туристических услуг, расширение их ассортимента и т.п.

Основопологающим документом, регламентирующим отношения в туристической индустрии Франции и правила ведения бизнеса в отрасли, является Закон о туризме №92-645 от 13 июля 1992 г. [93].

В соответствии с актуальными тенденциями развития отрасли, 22 июля 2009 г. был принят Закон №2009-888 о развитии и модернизации туристических услуг [92]. Он был разработан согласно современным требованиям и вызовам индустрии туризма и способствовал внедрению передовых знаний, технологий и опыта. Наряду с развитием

законодательной базы страны, значительное место уделяется формированию современной системы механизмов стратегического менеджмента, включающего разработку планов, программ и национальной стратегии.

Так, в 2003 г., в ответ на усиление конкуренции на европейском и мировом туристических рынках, министр туризма Франции инициировал внедрение Плана повышения качества туристического обслуживания. Целью плана стало повышение привлекательности Франции, что должно было способствовать увеличению поступлений от туризма, за счет роста количества туристов и продолжительности их пребывания в стране. Реализация плана способствовала созданию новых рабочих мест на предприятиях туристической индустрии.

Параллельно с осуществлением Плана повышения качества туристического обслуживания, в 2003 г. правительство Франции приняло комплексную Национальную стратегию устойчивого развития, составной частью которой было устойчивое развитие туризма. Положения данной стратегии позволили переосмыслить сущность и содержание вопросов качества в туризме, повысить социально-экономическую эффективность туристической деятельности, более рационально использовать природные ресурсы и добиваться снижения и даже нейтрализации ущерба окружающей среде [162].

В целях продвижения образа, ценностей и достопримечательностей Франции на международном рынке, в 1987 г. в стране была создана ассоциация Maison de la France (Национальный дом Франции), на 60% финансируемая из госбюджета. Эта организация появилась в результате соглашения о партнерстве между местными администрациями, туристическими фирмами, гостиницами и администрациями объектов экскурсионного показа. Управлением ассоциацией занимался совет директоров, состоящий из 27 человек (1/3 - чиновники из госаппарата, а 2/3 - представители частного бизнеса). А всего она насчитывала около 800 членов, 200 сотрудников и 32 представительства в 27 странах мира [155].

С мая 2009 г. популяризацию Франции, как туристического направления, осуществляет группа Atout France (Агентство туристического развития Франции), которая создана в результате слияния Maison de la France и агентства ODIT France [74]. Atout France ведет тщательную и постоянную систему мониторинга и анализа международного рынка туризма. Изучение спроса и предложения позволяет иметь наиболее полное представление возможного состояния туристических рынков и, таким образом, определять стратегическое направление развития французского туризма.

В проведении операций по маркетингу и продвижению развития туризма во Франции и за ее пределами Atout France поддерживают около 1200 профессиональных

партнеров (региональные и ведомственные комитеты туризма, туристические офисы и более 800 частных предприятий). Atout France осуществляет свои задачи на международном уровне благодаря сети из 32 офисов в 27 странах. В 2015 г. агентством было проведено более 2800 рекламных акций на 70 целевых рынках [166].

Вопросами оперативного регулирования туристической деятельности во Франции занимается Министерство иностранных дел и международного развития. С 4 сентября 2014 г. ответственным непосредственно за развитие туризма и продвижение Франции, как ведущего туристического направления, является Матиас Фекл – Госсекретарь Министра иностранных дел и международного развития [185].

Кроме того, действует еще целый ряд органов, участвующих в управлении туризмом:

- Совет по туризму при Министерстве транспорта и общественных работ;
- Национальный комитет по процветанию Франции (вопросы экологии и озеленения городов);
- Французское агентство туристического инжиниринга и Национальный наблюдательный совет по туризму (маркетинговые исследования и статистика в туризме);
- Национальное агентство по отпускным поездкам (социальный туризм).

На местном уровне управления французской экономикой действуют представители центральной исполнительной власти, оказывающие помощь местным органам власти в решении локальных вопросов развития туристической сферы. Деятельность этих представителей направлена на координацию местных и национальных инициатив в условиях широких полномочий местных властей в области туризма.

В 2014 г. Францию посетило почти 84 млн. туристов (в 2013 – 83,6 млн.), что сделало ее лидером по числу международных туристических прибытий в Европе и в мире. Однако, несмотря на первенство в отрасли, правительство страны считает, что существуют еще определенные резервы роста в категориях въездного туризма и объемов получаемых доходов. Такая позиция властных структур страны способствовала принятию решения о разработке Национальной стратегии развития туризма до 2020 года. Цель стратегии была количественно определена – достижение 100 млн. туристов к 2020 г.

Совет по продвижению туризма, ответственный за разработку стратегии, определил шесть ключевых направлений развития:

- гастрономия и виноделие;
- туристические направления и бренды;
- цифровые технологии;
- гостиничный бизнес, инвестиции, деловой туризм и шоппинг;

- гостеприимство, медиа и коммуникации,
- подготовка и обучение кадров [196].

Для финального варианта стратегии при обсуждении было отобрано 20 основных предложений по реформированию отрасли. Одним из ключевых положений новой стратегии стало упрощение налогообложения и законодательных процедур, которые помогут улучшить взаимодействие между гостиницами и центрами по онлайн-бронированию, что позволит отелям более активно реагировать с помощью цен на изменение рыночной конъюнктуры. Кроме того, в рамках реализации стратегии подписано 20 новых контрактов по продвижению конкретных регионов Франции, демонстрируя их самые важные отличительные черты и достопримечательности, что поможет объединить усилия государственных и частных компаний для выполнения комплекса планов развития туризма.

Для достижения цели привлечения 100 млн. иностранных туристов во Францию к 2020 г. необходимо продолжать развивать гостиничную инфраструктуру и улучшать условия для путешественников. Для этого запущена новая инвестиционная платформа France Développement Tourisme, которая является беспрецедентной по своим масштабам, и поможет высвободить €1 млрд.

Франция также ввела новые меры для улучшения приема и развлечения посетителей. Например, новый закон позволит предприятиям, находящимся в международных туристических зонах, в том числе крупным магазинам, оставаться открытыми по воскресеньям. Так, в Париже, эти зоны будут включать в себя бульвар Осман (где находятся универмаги Галерея Лафайет и Ле Принтемпс), Риволи, Монмартр и Сен-Жермен. Конкретные инфраструктурные проекты включают в себя улучшение связи между аэропортом Шарль де Голль и Парижем, реконструкцию железнодорожного узла Гар-дю-Норд и др. Основные французские железнодорожные компании SNCF и RATP, ввели в Париже многоязычные объявления железнодорожных станций в поездах и в вагонах на основных линиях метро.

Немаловажное место в стратегии уделено цифровым технологиям, которые являются жизненно важным инструментом в туристической индустрии. Они позволяют модернизировать предложение и продвигать инновации в туризме. В этих целях был запущен новый национальный интернет-портал (www.france.fr), посвященный продвижению Франции в качестве туристического направления [208]. Он разработан, чтобы отвечать современным требованиям Интернета и спискам поисковых систем, и является флагманским сайтом французского туризма [186].

Реализация положений Национальной стратегии развития туризма до 2020 г. очень скоро принесла желаемые результаты. В 2015 г. Франция в очередной раз стала лидирующим в мире туристическим направлением, приняв у себя 84,5 млн. иностранных туристов, что на 0,9% больше, чем в предыдущем году [104].

В рамках ориентации на современные технологии, интернет и мобильность, Министерство иностранных дел и международного развития Франции (MAEDI) совместно с агентством Campus France запустили бесплатное приложение Immersion France, нацеленное на продвижение туристической и языковой привлекательности Франции для посетителей и иностранцев, изучающих французский язык. Включение языкового компонента в туризм повышает привлекательность регионов и территорий.

Насчитывая ежегодно более 130 тыс. студентов и иностранцев, приезжающих изучать французский язык во Франции, лингвистический туризм создает несколько тысяч рабочих мест и приносит более €115 млн.

Будучи ведущим в мире туристическим направлением, Франция обладает многочисленными ценностями, которые могут вдохновить учащихся расширить и разнообразить их пребывание в стране или заинтересовать туристов в изучении языка во время путешествия. Диапазон лингвистических туров в стране довольно диверсифицирован, включая как небольшие независимые центры, так и крупные университеты с разнообразными учебными курсами, которые отвечают ожиданиям любой аудитории (студенты, специалисты, семьи и т.д.). Однако большинство этих центров нуждается в помощи маркетинговых структур, известности и помощи в продвижении своих услуг заинтересованным путешественникам.

Для создания Immersion France, в партнерстве с Atout France и TV5 Monde, в июне 2015 г. Министерство иностранных дел и международного развития и Campus France провели встречу с профессионалами отрасли в рамках первого семинара, посвященного языковому туризму. Созданное приложение позволяет пользователям выбирать из более 300 лингвистических туров, одновременно предоставляющих возможность исследовать достопримечательности страны и знакомиться с тонкостями жизни во Франции. Это бесплатное приложение для мобильных телефонов и планшетов, выпущено на французском и английском языках на платформе Apple и в ближайшее время будет доступно и на Android. Immersion France предоставляет пользователям возможность адаптировать свое пребывание во Франции в соответствии с их уровнем владения языком, предпочтениями, продолжительностью пребывания, размещением, а также любыми дополнительными культурными или профессиональными аспектами деятельности [184].

Мы считаем, что для развития регионального туристического комплекса в Республике Молдове целесообразно использовать опыт стратегического менеджмента в секторе туризма Великобритании. В частности, по опыту Франции в Молдове следует разработать новый модернизированный закон, регулирующий туристическую сферу, который будет отвечать современным тенденциям и вызовам отрасли. Кроме того, необходимо уделять больше внимания использованию современных информационных технологий, обучению необходимых в сфере туризма квалифицированных кадров, привлечению инвестиций и т.д.

Рассмотрим опыт еще нескольких туристически-привлекательных стран. Так, в США Национальная стратегия путешествий и туризма была принята в 2012 г. Эта стратегия провозгласила своей главной целью увеличение количества рабочих мест за счет привлечения 100 млн. иностранных туристов, которые, по предварительной оценке, должны будут тратить в стране к 2021 г. \$250 млрд. в год. Кроме того, данная стратегия поощряет самих американцев путешествовать по Соединенным Штатам, знакомясь с достопримечательностями и туристическими объектами страны. Для достижения целей Стратегии были предложены следующие меры:

- Продвижение туристических продуктов США за рубежом;
- Увеличение количества въездных туристов в США, а также внутренних путешественников по стране;
- Обеспечение обслуживания туристов на уровне мирового класса;
- Улучшение в правительстве США уровня координации и кооперации в сфере туризма;
- Активизация проведения исследований в сфере туризма и совершенствование методов измерения результатов от туризма.

Чтобы обеспечить успех стратегии, федеральные органы США призваны обеспечивать приоритетность сферы путешествий и туризма, улучшить координирование усилий различных федеральных структур и активнее работать с партнерами в рамках совместных усилий для удовлетворения будущего спроса. Эти действия значительно укрепят возможности экономики и создадут новые рабочие места в индустрии туризма и путешествий. После утверждения Национальной стратегии путешествий и туризма США федеральные агентства немедленно приступили к разработке детальных планов ее внедрения для реализации положений стратегии [201].

Отметим, что первые результаты внедрения стратегии стали заметны уже в 2013 г., когда количество международных туристических прибытий выросло на 5,0%, а в следующем 2014 г. – еще на 6,8%.

В Канаде принята Федеральная Стратегия Туризма. Правительственный подход был направлен на укрепление роли федерального правительства в качестве эффективного партнера с промышленностью и другими уровнями власти в поддержке конкурентоспособного на международном уровне туристического сектора [108].

Стратегия фокусируется на четырех приоритетах:

1. Повышение осведомленности о Канаде, как о премиумном туристическом направлении.
2. Содействие легкости доступа и передвижения туристов, обеспечивая при этом безопасность и целостность границ Канады.
3. Поощрение развития продуктового ассортимента и инвестирование в канадские туристические активы и продукцию.
4. Обеспечение достаточного количества квалифицированных трудовых ресурсов для улучшения обслуживания посетителей путем качественного сервиса и гостеприимства [167].

По мнению автора, среди наиболее развитых с точки зрения туризма стран в европейском регионе, кроме Франции, следует отметить и Великобританию. Она занимает восьмое место в рейтинге самых посещаемых стран в мире и пятое в Европе. В 2014 г. число международных туристических прибытий в Великобританию выросло на 5,0% и достигло 32,6 млн. Доходы от туризма, полученные Соединенным Королевством, выросли на 4,8% и составили \$ 45,3 млн [223].

Изучение стратегических аспектов менеджмента национального туристического сектора Великобритании дает возможность собрать передовой опыт управления в этой области и составить полезные рекомендации для национальной экономической системы Молдовы.

Несмотря на высокий рейтинг Великобритании в списке самых посещаемых стран в мире, есть еще много возможностей роста британского туристического сектора. Именно поэтому в апреле 2013 г. Государственный секретарь по делам культуры, СМИ и спорта Великобритании объявил о запуске долгосрочной стратегии развития туризма – Стратегия роста въездного туризма Великобритании с 2012 по 2020 г. (*A growth strategy for inbound tourism to Britain from 2012 to 2020*). Эта стратегия была подготовлена VisitBritain и представлена под названием «Обеспечение Золотого Наследия» (“*Delivering a Golden Legacy*”) [200].

Разработчик стратегии (VisitBritain) является национальным агентством туризма в Великобритании. Этот исполнительный вневедомственный государственный орган под эгидой Департамента по делам культуры, СМИ и спорта правительства Великобритании

(Department for Culture, Media & Sport [212]), один из 24 министерских департаментов первого уровня управления, наряду с Министерством иностранных дел и по делам Содружества Наций, Министерством обороны и др. [213]. Этот департамент является правительственным ведомством, ответственным за путешествия и туризм в Соединенном Королевстве. Полномочия в вопросах туризма децентрализованы в Шотландии, Уэльсе, Северной Ирландии и Лондоне, но Департамент по делам культуры, СМИ и спорта сохраняет за собой ответственность за туризм в Англии за пределами Лондона, а также в продвижении Великобритании как туристического направления за рубежом. Есть также большое число региональных ведомств и местных органов управления, отвечающих за туризм в их конкретной области [237].

VisitBritain несет ответственность за продвижение Великобритании во всем мире и развитие экономики, направленной на прием посетителей. Эта организация сотрудничает с Департаментом международной торговли, а также с авиакомпаниями, туроператорами, мировыми брендами и официальными органами по туризму в Лондоне, по всей Англии, Шотландии и Уэльсу [199].

Стратегическая деятельность VisitBritain направлена на то, чтобы:

1. Вдохновлять иностранных путешественников на посещение и исследование Великобритании;
2. Использовать глобальную сеть для поддержки продвижения британского туризма за рубежом;
3. Консультировать правительство и предприятия в отрасли по вопросам туризма, особенно связанным с глобальной конкурентоспособностью;
4. Максимизировать государственные капиталовложения, за счет привлечения партнеров и коммерческой деятельности.

Целью Стратегии роста въездного туризма Великобритании провозглашено привлечение 40 млн. посетителей (в 2014 г. – 32,6 млн.) и получение доходов от въездного туризма в размере £31,5 млрд. (в реальном выражении) к 2020 г. Достижение 40 млн. посетителей к 2020 г представляет собой значительное увеличение показателей туризма в Великобритании, по сравнению с текущим уровнем, а это:

- 8 млн. дополнительных визитов в год в 2020 г.;
- дополнительный доход от туризма в размере £8,7 млрд. ежегодно (в сегодняшних ценах);
- обеспечение дополнительных 200 тыс. рабочих мест в год по всей Великобритании.

Стратегия включает в себя 4 основных направления:

- Повышение привлекательности имиджа Великобритании в представлениях иностранных путешественников;
- Активизация торговли туристическими продуктами через различные виды рекламы – брошюры, сайты, выставки, пакетные продажи и др.;
- Расширение ассортимента предлагаемых туристических продуктов;
- Упрощение туристических поездок в Великобританию (нормативная база, транспорт, визовый режим) и расширение транспортных возможностей [173].

Современные глобальные тенденции в мировой экономике стали основой для разработки стратегии развития туризма Великобритании. Особое внимание авторы уделили следующим тенденциям:

- Увеличение масштабов конкуренции и объемов инвестиций в туризм;
- Политические изменения, проводимые конкурентами в целях привлечения посетителей;
- Неоднородность экономического развития в глобальном масштабе (регионы, страны);
- Растущий диапазон туристических направлений;
- Глобальное перемещение населения в города.

Существуют различные факторы, которые делают Великобританию привлекательной для туристов и которые помогают развивать индустрию туризма. Они могут быть классифицированы как возможности, которые помогают Великобритании преуспевать в этой области:

- Большая мировая сеть авиационных маршрутов;
- Сильная связь с культурой и наследием;
- Мощная туристическая инфраструктура;
- Английский язык;
- Лондон является крупным городом и главной туристической достопримечательностью в Великобритании.

В дополнение к этому, разработчики стратегии изучили проблемы, с которыми сталкивается Соединенное Королевство в процессе достижения целей стратегии роста въездного туризма:

- Существует сильная конкуренция в мировой туристической индустрии;
- Визовый режим создает препятствия для посещения Великобритании;
- Доля Великобритании в переполненном рынке глобальных туристических направлений весьма мала;

- Есть некоторые бреши в предоставляемых туристических продуктах, которые еще должны быть заполнены;
- В будущем недостаточная пропускная способность аэропорта может стать огромной проблемой, когда гораздо большее количество туристов решат посетить Великобританию;
- Недостаточная осведомленность о достопримечательностях за пределами Лондона, несмотря на то, что они обладают большим потенциалом роста доходов от туризма.

Стратегия роста въездного туризма ставит амбициозные цели для Великобритании. Это потребует усиления сотрудничества между Правительством, британскими и зарубежными туристическими отраслями и национальными туристическими комитетами для того, чтобы гарантировать, что Великобритания в состоянии конкурировать и добиваться успеха в глобальной туристической гонке. Для того, чтобы максимизировать экономические выгоды от международного туризма, стратегия Великобритании должна быть направлена на повышение реальных доходов от туризма. Есть целый ряд способов для достижения этой цели:

- Увеличение затрат в день;
- Увеличение продолжительности пребывания;
- Увеличение повторных визитов в Великобританию и, тем самым, увеличение долгосрочной ценности посетителей для Соединенного Королевства.

Стратегия сфокусирована на 20 лучших рынках для прогнозируемого роста на 2011-2020 гг. Топ-5 ведущих стран включают США, Саудовскую Аравию, Испанию, Австралию и Канаду. Наиболее перспективными поставщиками туристов для Великобритании являются Саудовская Аравия и Китай, чей потенциал затрат, как ожидается, значительно вырастет к 2020 г. на 181% и 157%, соответственно.

Среди таблиц и рисунков, анализируемых в Стратегии, представлены:

- Доходы от въездного и внутреннего туризма, включающего ночевки, за 2011 г.;
- Индекс конкурентоспособности путешествий и туризма;
- Объемы посетителей в 2011 г.;
- Рыночная стоимость в 2011 г.;
- Ценность одного посещения (по всем целям визита и визиты в праздники) в 2011 г.;
- Объем расходов посетителей по группам стран в 2011 г. и прогноз на 2020 г. и т.д. [103].

Вместе с основной стратегией были разработаны различные вспомогательные документы, один из них, – «Международный спрос на британский туризм: Альтернативные взгляды», просчитывает стратегические альтернативы. В нем представлены четыре сценария: два экстремальных (наилучший и наихудший сценарии) и два промежуточных (расширенный сценарий статуса-кво и смешанный сценарий). Они представляют собой различные комбинации маркетинговой стратегии и политики в туристическом секторе. Каждый из альтернативных сценариев основан на широком диапазоне количественных показателей, в соответствии с условиями их достижения. Важно отметить, что, в отличие от самой стратегии, которая сформулирована на 8 лет до 2020 г., альтернативные сценарии рассчитаны на 18 лет и просчитывают ситуацию вплоть до 2030 г. [200].

Для развития регионального туристического комплекса в Республике Молдове следует использовать опыт стратегического менеджмента в секторе туризма Великобритании. В частности, использование многовариантных альтернативных сценариев целесообразно также и в национальном стратегическом планировании Республики Молдова. Подобный документ может быть разработан как на опыте Великобритании, так и базироваться на созданной в 2017 г. Европейской комиссией «Белой книге будущего Европы» (White paper on the future of Europe) [180], в которой рассмотрено пять сценариев дальнейшего развития Евросоюза до 2025 г. Так, например, в Молдове для пятивариантного стратегического плана сценарии могут ранжироваться на пессимистический, негативный, нейтральный, позитивный и оптимистический, с оценкой вероятности реализации каждого конкретного варианта.

Кроме стран, лидирующих в мировом туризме, нам также интересен опыт стран более схожих с Молдовой по территории, туристическому потенциалу и условиям. Швейцария и Молдова не сильно различаются по площади. Среди стран европейского континента они следуют друг за другом, занимая 41,2 тыс. км² и 33,8 тыс. км², соответственно. Являясь странами с небольшой территорией и ограниченными ресурсами, Молдова и Швейцария обладают схожим туристическим потенциалом, что, по нашему мнению, делает Швейцарию интересным примером стратегического управления туризмом.

Швейцария, как и Молдова, не обладает выходом к морю. Однако на ее территории расположены значительные горные массивы, в частности, Альпы занимают около 60% всей территории страны. Несмотря на то, что горный туризм является одной из основных целей туристических визитов в Швейцарию, это далеко не единственное, что привлекает путешественников в эту страну. В рейтинге конкурентоспособности секторов путешествий и туризма ВЭФ за 2017 г., Швейцария занимает 10 место в мире и 6 в Европе [232], доля туризма в ВВП страны на 2016 г. составляет 9,1% [191].

В списке Всемирного наследия ЮНЕСКО в Швейцарии в 2017 г. значится 12 наименований, это составляет 1,1% от общего числа (1073 на 2017 г.), несмотря на небольшую территорию страны [217]. 9 объектов включены в список по культурным критериям, а оставшиеся 3 объекта включены по природным критериям. 1 объект признан шедевром человеческого созидательного гения, 1 объект признан природным феноменом или пространством исключительной природной красоты и эстетической важности. Кроме того, 2 объекта на территории Швейцарии находятся в числе кандидатов на включение в список всемирного наследия [214]. Это свидетельствует о том, что власти Швейцарии уделяют большое внимание культурным, природным и прочим уникальным объектам на ее территории, которые делают страну привлекательной для туристов.

Официальной организацией, занимающейся продвижением швейцарского туризма является Switzerland Tourism [209]. Данная организация популяризирует как въездной, так и внутренний туризм в Швейцарии на своем сайте (myswitzerland.com), а также в аккаунтах в различных популярных социальных сетях (Facebook, Instagram, Twitter) и на собственном канале на YouTube. Так, непосредственно на сайте можно:

- Узнать побольше о Швейцарии (ее истории, культуре, традициях, и т.д.) и ознакомиться с наиболее популярными туристическими направлениями и достопримечательностями страны;
- Изучить подробно каждый из регионов страны – его особенности и потенциал;
- Забронировать комнату в отеле, апартаменты или дом;
- Найти подходящие билеты на поезд или заказать места на самолет;
- Подобрать маршрут путешествия в соответствии с интересами (летние/зимние экскурсии, шоппинг, экстрим, еда и напитки, пеший туризм и др.);
- Посмотреть какие мероприятия будут проходить в стране в ближайшее время;
- Скачать на свое мобильное устройство удобные приложения, облегчающие путешествие и делающие его более комфортным (гиды по городам, полезные советы, подборка лучших местных отелей и др.), и многое другое.

С 2016 г. Швейцария проводит новую стратегию продвижения своих туристических возможностей. Аналитики, изучив состав гостей, разделили общий поток на сегменты или группы по интересам. Рекламная кампания Switzerland Tourism теперь конкретизируется для каждой целевой аудитории.

Туристам, которых привлекают горы, природные красоты и экстремальные приключения будут рассказывать об инфраструктуре горных курортов, возможностях *apres*

ski и ночной жизни, модных спортивных новинках, например, катании зимой на велосипеде с гор, а также об определенных событиях, вписывающихся в их жизненную концепцию.

Другая категория туристов, приезжающих в Швейцарию – любители зимней сказки. Это, главным образом, сами швейцарцы, а еще немцы и граждане Бенилюкса. Им от 36 до 60 лет, и 46% из них на лыжах вообще не катаются. Зато им нравится гулять на снегоступах по заснеженным склонам, любоваться окружающими пейзажами, кататься на санках или на лошадях, запряженных в повозки, проводить хотя бы пару дней в уединенных комфортабельных хижинах, стоящих на отшибе курорта. Их внимание собираются акцентировать на предложениях, связанных с гастрономическими удовольствиями, на разного рода фестивалях, на зимнем гольфе, на соревнованиях собачьих упряжек, на Рождестве и рождественских рынках.

Еще одна важная категория – Lifestyle, которую составляют обеспеченные клиенты в возрасте от 31 до 60 лет, предпочитающие дорогие отели и высококлассные рестораны. Чаще всего их можно встретить в таких городах, как Монтрё, Санкт Мориц, Церматт, Люцерн и Аскона. Switzerland Tourism подготовил для них гастрономические и винные туры, vip-шопинг, эксклюзивный трансфер (лимузины, вертолеты и прочее) и длинный список отелей наивысшей категории.

В частности, в рамках данной концепции продвижения туризма на курорте Гштаад (где туристы ежегодно совершают до 1 млн ночевок) вместо отдельных компаний, занимающихся рекламой – кто отелей, кто ресторанов, кто зимних центров и пр., создана единая структура, которая будет продвигать всю инфраструктуру в комплексе. Этот курорт, проповедующий истинный швейцарский стиль, создан для успешной и состоятельной публики. Здесь полтора десятка знаменитых ресторанов, среди них Restaurant Chesery [206], обладающий 18-ю пунктами справочника Gault Millau. Нет ни одного светофора, они не нужны, так как автомобильное движение запрещено. Местные отели представляют собой воплощение элегантности и шика. Пожалуй, лучший среди них – знаменитый Gstaad Palace 5* [187]. В нем бывали Мирей Матье, Луи Армстронг, Маргарет Тетчер и другие не менее известные личности. Кроме катания на горных лыжах, гостям предлагаются также кёрлинг, хели-скиинг, зимний велосипед, полеты на воздушном шаре и др. [164].

Рассмотрим также опыт Израиля в сфере менеджмента и регулирования туризма. По данным ЮНВТО, в 2015 г. с туристическим визитом в Израиль прибыло 2,8 млн. посетителей [224]. Площадь страны всего 22 тыс. км², а общий вклад туризма в ВВП – 6,8% (2016 г.) [191]. Руководством туризма в Израиле занимается Министерство туризма. Оно несет ответственность за планирование, разработку и маркетинговую политику для индустрии туризма. Его целями является увеличение внутреннего туристического трафика

и концентрация на маркетинговой деятельности за рубежом в целевых странах и в сегментах, которые могут стимулировать въездной туризм в ближайшей перспективе. Министерство туризма Израиля стремится увеличить поток как въездных, так и внутренних туристов, при этом максимизируя экономические выгоды и укрепляя имидж страны.

Стратегия управления сферой туризма Израиля направлена на увеличение спроса со стороны иностранных туристов, снижение цен на отдых в Израиле, а также совершенствование и диверсификацию туристический продукт Израиля. Министерство туризма сосредоточилось на пяти направлениях — курортном, религиозном, образовательном, медицинском и историческом. На каждое из них выделяется отдельный бюджет для рекламы и развития.

Цели и задачи Министерства туризма на 2017-18 гг.:

1. Увеличить поток туристов и вклад туризма в экономику Израиля
 - 1.1 Сохранение существующих рынков и целевых аудиторий
 - 1.2 Маркетинговая деятельность на новых рынках с новыми целевыми аудиториями и новыми продуктами
2. Улучшение и диверсификация продукта и более качественный туристический опыт
 - 2.1 Развитие инфраструктуры общественного туризма
 - 2.2 Разработка новых туристических продуктов и пакетов
 - 2.3. Улучшение качества продукции и ее адаптация к целевой аудитории
 - 2.4 Расширение доступности туристической информации
 - 2.5 Снижение цен на отдых
3. Оптимизация работы министерства при реализации плана организационной реструктуризации
 - 3.1 Внедрение новой организационной структуры, включая управление человеческими ресурсами и их развитие
 - 3.2 Управление данными министерства
 - 3.3. Оптимизация и управление процессами, в том числе использование передовых технологий [189].

Под руководством Министерства туризма создан официальный сайт туризма в Израиле – goisrael.com, на нем можно найти полезную туристам информацию о стране, вариантах размещения, транспорте, досуге, различных туристических достопримечательностях Израиля, услугах, которыми можно воспользоваться в этой стране, и т.д. [183].

С 2016 г. правительство Израиля реализует программу, направленную на снижение цен на отдых на 20% в течение 5 лет; планируется также увеличение номерного фонда (на данный момент в Израиле представлено 387 официально зарегистрированных отелей на 51,7 тыс. номеров).

В Израиле туристы могут искупаться в трех морях, погулять по историческим городам, освоить обязательную культурную программу, попробовать разную кухню, побывать на фестивале или празднике, совершить шоппинг и пр.

Одними из наиболее популярных туристических направлений Израиля являются такие регионы как Иерусалим, Тель-Авив, Нетания, Эйлат и Мертвое Море. Ключевой бренд Иерусалима – христианские и иудейские святыни, которые каждый турист, прибывающий в Израиль, считает своим долгом посетить. Однако в последнее время туристические власти и участники бизнеса пытаются изменить образ города, растиражированного, как «колыбель мировых религий», обращая внимание туристов на другие аспекты его интеллектуальной жизни. Многочисленные фестивали, творческие мероприятия, гастрономические праздники, спортивные события доказывают насыщенность и разносторонность этой жизни. Кроме того, в настоящее время запущена программа «Иерусалим нового поколения» для молодых и активных индивидуальных туристов – своеобразный онлайн сервис бонусов на ряд молодежных развлечений, экскурсии на сегвеях и т.п. [149].

За последние десятилетия существенно возросло число людей, прибегающих к услугам медицинского туризма, и это стало всемирным явлением. Израиль является одним из самых популярных направлений в сфере медицинского туризма. По данным Министерства здравоохранения, в последние годы в Израиль прибывают около 30 тыс. медицинских туристов ежегодно.

В стране были предприняты частичные шаги для урегулирования этой сферы деятельности, но до 2017 г. не была сформирована четкая государственная политика касательно медицинского туризма в Израиле. Закон о медицинском туризме был принят в марте 2017 г. Он позволит упорядочить сферу медицинского туризма и благоприятно отразится как на системе здравоохранения, так и на туризме в Израиле. С одной стороны, данный закон обеспечит медицинскому туристу профессиональное и этичное лечение высочайшего класса, а с другой – позволит направлять доходы, полученные от медицинского туризма, на укрепление общественной медицины [124].

Исходя из опыта изученных стран, мы выяснили, что их успех в сфере туризма кроется в продуманном и комплексном стратегическом подходе к управлению региональным туристическим комплексом. Все эти страны обладают современными

стратегическими документами, составленными на среднесрочную перспективу, которые обеспечивают стратегическое планирование перспективного развития отрасли, организацию усилий по ее модернизации и привлечению новых туристов, координацию действий всех подразделений для сплоченного комплексного подхода к решению любых проблем и контроль реализации принятых стратегических решений.

3.2. Пути совершенствования стратегических подходов к управлению региональным туристическим комплексом

Акцент на стратегическое управление развитием сферы туризма на основе передового международного экономического опыта может обеспечить Молдове коренную перестройку национальной экономики. По нашему мнению, использование передового мирового опыта по развитию организационно-административных, экономических и иных методов стратегического менеджмента применительно к туристической сфере Молдовы дает широкие возможности формирования устойчивого экономического роста. Такой подход позволит выработать систему мер стратегического менеджмента по развитию регионального туристического комплекса Молдовы.

Базовыми документами в сфере туризма на глобальном уровне являются разработанный в 1990-х гг. и обновленная в 1999 г. версия долгосрочного прогноза ЮНВТО «Туризм: Панорама 2020» (Tourism: 2020 Vision) [225], и стратегия «Туризм: Перспектива 2030» (Tourism Towards 2030), утвержденная на Девятнадцатой сессии Генеральной ассамблеи ЮНВТО в Кенджу (Республика Корея) в октябре 2011 г.

Прогноз «Туризм: Панорама 2020» представляет собой набор из 7 докладов, в том числе 6 региональных томов с долгосрочными прогнозами для стран Африки, Северной и Южной Америки, Восточной Азии и Тихого океана, Европы, Ближнего Востока и Южной Азии, а также глобального доклада о мировом прогнозе и профилях сегментов рынка [221].

Прогноз ЮНВТО «Туризм: Перспектива 2030», опубликованный в 2011 г., подготовлен на базе предыдущего опыта работы организации с долгосрочным прогнозом «Туризм: Панорама 2020» (в 1990-х гг.). Однако он включает более полный анализ тенденций, связанных с качеством туристических услуг, а также более подробный количественный компонент, охватывающий прогнозы с разбивкой по регионам, видам транспорта и экономическим категориям [223].

Цель исследования ЮНВТО «Туризм: Перспектива 2030» состоит в том, чтобы обновить перспективные оценки до 2030 г. и обогатить прогнозы кратким обзором социальных, политических, экономических и технологических факторов, оказавших влияние на формирование туризма в прошлом и которые, как ожидается, будут определять

его развитие и рост в будущем. Историческая перспектива, основанная на представлении вех в истории развития туризма и эволюции связанных с туризмом ключевых экономических показателей (например, изменения показателей ВВП, длительности оплачиваемых отпусков, и т.д.), помогает интерпретировать тенденции туризма в долгосрочной перспективе. Рассмотрение ключевых аспектов, которые будут непосредственно влиять на развитие туризма в последующие десятилетия, позволит привлечь внимание к наиболее важным пунктам повестки дня развития туризма на глобальном уровне. Часть анализа также прольет свет на отношения, существующие между различными связанными с туризмом индикаторами (например, международные туристические прибытия, поездки и т.д.), обеспечивая международный эталон для оценки общих объемов туризма (например, включая прогнозные оценки внутреннего туризма).

В рамках осуществления проекта ЮНВТО «Туризм: Перспектива 2030» будет представлена серия докладов, содержащих долгосрочные прогнозы и анализы ЮНВТО с различной географической сферой охвата и различным уровнем детализации информации. На основе материалов, подготовленных в ходе реализации проекта, будет выпущен ряд публикаций, а именно:

- Туризм: перспектива 2030 – Аналитическое резюме ЮНВТО;
- Туризм: перспектива 2030 – Всемирный обзор ЮНВТО;
- Туризм: перспектива 2030 – доклады по регионам ЮНВТО (Африка/Ближний Восток, Американский регион, Азиатско-Тихоокеанский регион и Европа): серия из 4 исследований о развитии туризма до 2030 г. на региональном уровне, с наиболее важной информацией о тенденциях и прогнозах на глобальном уровне, подробной иллюстрацией региональных прогнозов и ключевых тенденций, и анализом сильных и слабых сторон, возможностей и рисков (SWOT-анализ) по каждому региону [109].

Евросоюз также уделяет большое внимание вопросам развития и повышения конкурентоспособности туризма. В июне 2010 г. Европейская комиссия приняла Доклад «Европа, мировое туристическое направление № 1 – новая политическая основа туризма в Европе». Этот доклад установил новую стратегию и план действий по туризму в ЕС.

Были определены четыре приоритетных направления деятельности:

1. Стимулировать конкурентоспособность в европейском туристическом секторе;
2. Способствовать развитию устойчивого, ответственного туризма высокого качества;
3. Укрепить имидж Европы как совокупность устойчивых, высококачественных направлений;
4. Максимизировать потенциал финансовых политик ЕС по развитию туризма.

Был разработан регулярно обновляемый план внедрения мероприятий, который описывает основные инициативы, которые будут реализованы в рамках стратегии, в сотрудничестве с государственными органами, туристическими ассоциациями и другими общественными/частными субъектами туризма.

На сегодняшний день Комиссия успешно реализовала большинство действий, изложенных в докладе, с упором на следующих приоритетах:

1. увеличение туристического спроса, как в рамках ЕС, так и за его пределами;
2. улучшение спектра предложения туристических продуктов и услуг;
3. повышение качества, устойчивости, доступности туризма, навыков персонала, и использование информационных и коммуникационных технологий;
4. повышение осведомленности о социально-экономической базе сектора;
5. продвижение Европы в качестве уникального туристического направления;
6. акцентирование внимания на туризме в других туристических политиках ЕС [178].

Анализируя опыт развитых стран, можно отметить, что успех развития туризма напрямую зависит от того, как на государственном уровне воспринимается эта отрасль, насколько она пользуется государственной поддержкой. Чтобы получать доходы от туристической индустрии (в бюджет, создание новых рабочих мест, повышение благосостояния населения), государство должно вкладывать средства в исследование национального и регионального туристического потенциала, подготовки программ развития туристического бизнеса, совершенствование инфраструктуры туристических регионов и центров, а также в информационное обеспечение и рекламу.

Частное предпринимательство в туристическом секторе не в состоянии покрыть потребности в инвестициях для развития предприятий туристической индустрии (размещение, питание, транспорт, культура, спорт, курорты и др.), как и основных элементов общей и туристической инфраструктуры, и неспособно выполнять отдельные функции национальной туристической администрации. Во всех туристически ориентированных странах есть организации, подчиненные, как правило, министерствам, которые занимаются разработкой национальных программ развития туризма. Называются они по-разному: в Великобритании – British Tourist Authority, в Ирландии – Tourism Ireland, в Испании – Turespana, в Италии – ENIT, в Норвегии – Innovation Norway и т.д. (см. правительственные сайты соответствующих государств). Эти организации имеют представительства по туризму в других странах, разрабатывают привлекающие туристов программы и обеспечивают поток туристической информации.

Можно выделить несколько подходов к организации модели государственного регулирования туризма. Так, в некоторых странах с развитой рыночной экономикой государственное регулирование упразднено, и субъекты рынка без внешнего вмешательства осуществляют оперативное регулирование (например, в США в 1997 году была упразднена государственная администрация, занимающаяся вопросами развития туристической отрасли). В странах, где присутствует государственное регулирование рынка туристических услуг, реализуются две модели: либо созданы специальные органы государственной власти, либо же регулирование осуществляется многопрофильными органами.

В Испании туристическая деятельность на общенациональном уровне определяется Законом № 48/1963 «О компетенции в области туризма» и Декретом «О деятельности частных туристских предприятий». Помимо общенационального, каждая из 17 автономий имеет собственное законодательство по туризму, основные положения которого соответствуют вышеуказанному Закону. Испанское законодательство по туризму регулирует отношения между туристом и продавцом туристического продукта, условия, на которых физическим и юридическим лицам разрешается заниматься туристической деятельностью, порядок оказания туристических услуг, меры контроля со стороны государства и санкции к нарушителям.

Вопросами туризма в Испании ведает Государственный секретариат по торговле, туризму и малому бизнесу, подчиненный Министерству экономики. Кроме Госсекретариата Министерству подчиняются:

- Центральная дирекция по туризму (административные вопросы и выработка общих направлений государственной политики в сфере туризма);
- гостиничная цепь «Paradores» (83 гостиницы, размещённые в зданиях, представляющих историческую ценность);
- два выставочно-конгрессных центра (в Мадриде и Малаге);
- Испанский институт туризма – Turespana.

Испанский институт туризма Turespana занимается привлечением иностранных туристов, осуществляя рекламную деятельность и продвижение испанских курортов за рубежом. Организация имеет широкую сеть информационных офисов в Испании и 33 представительства по всему миру. Институт полностью финансируется из госбюджета [188].

В Германии вопросами международного туризма занимается Национальный туристический комитет Министерства экономики (Deutsche Zentrale für Tourismus), отвечающий за продвижение туризма в Германии и увеличение потока туристов в страну.

DZT обладает 29 иностранными представительствами по всему миру. Помимо 11 собственных представительств также существуют 18 представительств, действующих под эгидой партнерских организаций, таких как Люфтганза и Немецкая торгово-промышленная палата и прочих [175].

В представлении Италии на международном туристическом рынке ведущая роль принадлежит Национальному управлению по туризму (ENIT), основными функциями которого являются рекламно-информационная работа, маркетинговые исследования, координация зарубежной деятельности местных туристических администраций. ENIT подчиняется Департаменту по туризму и полностью финансируется из госбюджета. 23 представительства ENIT можно найти в 21 стране мира.

В Румынии действует Министерство туризма. Оно организовано и функционирует как специализированный орган центрального публичного управления, подчиненный Правительству, который применяет туристическую стратегию и программу в соответствии с требованиями рыночной экономики и стимулирует инициативу экономических агентов [34].

В Индонезии существует специальное ведомство по туризму, которое наделено достаточно широкими полномочиями в области защиты прав туристов. В частности, в стране действует весьма влиятельная туристическая полиция, которая осуществляет контроль и надзор за предприятиями туристической и гостиничной индустрии, а также разбирает конфликтные ситуации, участниками которых становятся гости из-за рубежа.

При этом, важным является тот факт, что организации (ассоциации, министерства, ведомства и др.), ответственные в рассмотренных странах за регулирование туризма, обладают достаточными полномочиями для реализации функций стратегического менеджмента и полноценного регулирования отрасли. По нашему мнению, необходимо также расширить и сферу полномочий Агентства по туризму РМ (размещение, питание, транспорт, национальная и местная инфраструктура, образование, развлечения, миграционно-таможенные и учетно-финансовые процедуры и др.) для осуществления комплексного подхода к принятию стратегических решений в отрасли.

Регулирование сферы путешествий и туризма Республики Молдова с использованием опыта развитых стран мировой экономики, позволит повысить конкурентоспособность отрасли и страны в целом, а также увеличить эффективность управления естественными и антропогенными конкурентными преимуществами страны.

Одним из самых ярких современных примеров использования антропогенных преимуществ является опыт Объединённых Арабских Эмиратов. Здесь находятся:

- самое высокое здание из когда-либо существовавших в мире – Бурдж-Халифа (828 метров вместе со шпилем);
- крупнейший в мире архипелаг искусственных островов – «Острова Пальм»;
- искусственные архипелаги «Мир» и «Вселенная» из мелких островов, которые можно увидеть из космоса невооруженным глазом;
- беспрецедентное сооружение – Крытый горнолыжный стадион «Ski Dubai» [227] посреди пустыни и многое другое.

На другом континенте не меньшей известностью обладает американский город Лас Вегас [193]. Располагаясь в пустыне, он стал уникальным антропогенным комплексом, не только американского, но и всемирного масштаба. Это столица казино и развлечений в США, куда каждый американец в силу своего менталитета обязан съездить, чтобы выиграть или проиграть. Лас Вегас наделен особым статусом и нормативной базой, позволяющей развитие в городе игорного бизнеса и развлекательной индустрии, что существенно влияет на повышение конкурентоспособности города, штата и страны в целом.

Целый ряд гостиниц по всему миру представляют собой уникальные антропогенные объекты конкурентной среды. Среди них один из лучших отелей Турции, называемый раем на земле – «Адам и Ева» [165], общая площадь территории которого составляет 100000 м², и гостиница Marina Bay Sands в Сингапуре, которую можно смело назвать самой необычной в мире – на трех 200-метровых башнях по 55 этажей находится 150-метровый бассейн и удивительные сады [194].

Все большее распространение получают отели нового типа – капсульные отели, появившиеся в Японии. Первый Капсульный отель был открыт 1 февраля 1979 г. Он был разработан Кисё Куракавой и появился в городе Осака [168]. По японским меркам эти «ночлежки» достаточно дешёвы по сравнению с другими гостиницами, цена \$21-42 за ночь. Самый крупный капсульный отель — «Грин Плаза Синдзюку» в Токио, в котором 660 номеров размером 1×2×1м. Такие отели особенно конкурентоспособны в местах массового скопления людей с невысокими доходами – аэропорты, ж/д вокзалы, порты. Например, Yotel – отель «капсульного» типа в лондонском аэропорту Gatwick [182], втором по величине аэропорту страны после Heathrow, а также в одном из терминалов аэропорта в Мюнхене.

Современные объекты гостиничной инфраструктуры характеризуются многообразием видов, форм, и методов функционирования. Они разделяются:

- по классности (1-5 звёзд, буквы, короны и др.);
- по месту расположения (городские, сельские, места временного проживания в отдалённых районах);

- по специализации (в зависимости от пола, национальности, семейного положения, вида дополнительных услуг и др.).

Среди наиболее интересных объектов, классифицируемых наиболее высокими показателями рейтингов можно выделить Бурдж аль-Араб, который сам классифицирует себя внекатегорийно как 7-ми звездочная гостиница, хотя общепринятая классификация содержит только 5 звезд.

Интересным примером обладания уникальным конкурентным преимуществом является испанский ресторан elBulli, который прославился благодаря использованию молекулярной гастрономии [176]. Он возглавлял список 50 лучших ресторанов мира рекордные 5 раз. А также трижды награждался мишленовскими звездами, которые являются самой высшей наградой для ресторана. Ежегодно компания «Мишлен» выпускает Красный гид Мишлен, в который входит информация о лучших отелях и ресторанах. В нем ресторанам присваиваются так называемые «звезды Michelin». Ресторан, отмеченный хотя бы одной звездой, тут же входит в мировую элиту. Отмеченный двумя заслуживает, по мнению инспекторов Мишлен, того, чтобы сделать крюк во время поездки для его посещения, ну, а получивший все три и вовсе достоин специального путешествия [195].

К примерам транспортных средств, влияющих на уровень конкурентоспособности территории, относятся круизные суда фирмы CARNIVAL [169]. Именно компания CARNIVAL создала концепцию современного круизного отдыха, сделав морские круизы доступными для всех. Благодаря примененной нестандартной концепции «Fun Ship» (лайнеры развлечений), приобретая акции других круизных компаний, CARNIVAL за короткое время достиг впечатляющих успехов, являясь на сегодняшний день крупнейшей и самой прибыльной круизной корпорацией в мире. Ежегодно корпорация CARNIVAL отправляет в круизы около 5,4 миллиона пассажиров. Штаб-квартира компании располагается в Майями, Флорида (США). В корпорации работает более 65 000 человек, а ее флот насчитывает 22 лайнера и постоянно обновляется.

Кроме того, отметим высокоскоростные поезда, приобретающие все большее значение в современных условиях нарастания скоростей. В конце 2012 г. китайские власти запустили на территории страны самый высокоскоростной поезд на планете. Китайский пассажирский экспресс связывает город Ухань в центральной части страны с населенным пунктом Гуанчжоу на юге. Расстояние в 1068 км он преодолевает всего за 2 часа 45 минут, развивая при этом среднюю скорость в 350 км/ч. Раньше пассажиры проводили на этом маршруте больше шести часов. Кроме того, 26 декабря 2012 г. в Китае был запущен скоростной поезд по рекордно длинной железной дороге. Она соединяет Пекин и Гуанчжоу и позволяет пассажирам пересечь 2298 км пути за 8 часов, вместо привычных 20 [239].

При формировании стратегического подхода к менеджменту региональным туристическим комплексом Молдовы, определенный интерес может представлять самая длинная в мире туристическая тропа The Great Trail, созданная в Канаде. Маршрут создавался 25 лет и растянулся на 24 тыс. км. Он охватывает все провинции и территории страны и пролегает через 15 тыс. населенных пунктов. Сформирована соответствующая инфраструктура, маршрут оборудован указателями, дорожками и другими элементами, а также разрозненные участки соединены в единое целое. Некоторые участки пути можно преодолеть пешком, на велосипеде, лошади или снегоходе. Кроме того, 26% маршрута составляют водные участки. В больших населенных пунктах, таких как Галифакс, Монреаль или Оттава, тропа проходит через центр и пешеходные улицы [210].

Мировая практика создания и продвижения уникальных региональных (национальных, регионов развития, муниципальных, районных, местных) антропогенных объектов может стать для Молдовы перспективным решением для развития регионального туристического комплекса, так как страна не обладает такими явными природными преимуществами как, к примеру, выход к морю или горы.

На 57-ом заседании Комиссии ЮНВТО для Европы, проходившем 3-4 апреля 2014 г. в Баку (Азербайджан) представители европейского туризма определили основные приоритеты, которые обеспечат конкурентоспособность сектора в будущем:

- расширение международного сотрудничества;
- инновации;
- государственно-частное партнерство;
- доступность [71].

Представляя собой открытую систему, международный туризм подвержен влиянию факторов как прямого, так и косвенного воздействия. В совокупности факторов прямого воздействия, непосредственно влияющих на отрасль, выделим:

- потребителей (туристов);
- поставщиков услуг (размещение, транспортировка, питание и др.);
- законодательную базу и государственные органы;
- трудовые ресурсы региона;
- конкурентов (как внутри отраслевых, так и из других отраслей региона).

К факторам косвенного воздействия следует отнести:

- организационно-экономические факторы;
- политические факторы;
- социально-культурные факторы;

- технологические факторы;
- международное окружение страны и т.д.

Острота накопившихся проблем выдвигает перед Молдовой необходимость разработки механизма долгосрочного обеспечения устойчивого развития экономики страны, учитывающего парадигму развития мирового хозяйства. Мы считаем, что перспективными целями должно стать достижение в обозримом будущем показателей доходов населения (в сопоставимых ценах) на уровне 1991 г. В этой связи чрезвычайно важной является задача самоопределения Молдовы в глобальных и региональных экономических процессах. В соответствии с миссией государства, предстоит пересмотреть цели на краткосрочную и среднесрочную перспективу, определиться с целями на длительную перспективу, оценить ресурсную потребность и сбалансировать первоочередные приоритетные цели по ресурсам.

Необходим единый долгосрочный национальный механизм стратегического развития экономики региона, базирующийся на пересмотре национальных приоритетов в сторону альтернативного выбора наиболее эффективных направлений развития. Лишь на основе выявленных эффективных региональных (национальных и территориальных) приоритетных направлений в качестве следующего шага следует разрабатывать стратегии развития приоритетных отраслей.

Методическое обеспечение разработки процессов принятия решений следует сосредоточить на использовании совокупности из нескольких возможных инструментов стратегического планирования. По нашему мнению, для целей стратегического планирования и прогнозирования развития национальной туристической индустрии в конкретных условиях экономики Молдовы, могут быть полезны:

- метод экспертных оценок;
- методы математического моделирования;
- концепция жизненного цикла товара (услуги);
- анализ «разрывов»;
- анализ шансов и рисков (сильных и слабых сторон);
- анализ портфеля;
- метод проверочного списка;
- метод оценки по системе баллов;
- и прочие методы прогнозирования, планирования и принятия решений.

В частности, методы математического моделирования подходят для прогнозирования тенденций развития отрасли на ближайшие годы. На основании данных

из таблиц 3.1 – 3.4 нами было проведено математическое моделирование основных показателей туристической деятельности в Республике Молдова. При помощи полиномиальной линии тренда нами была выявлена тенденция развития четырех показателей в краткосрочном периоде, как наиболее достоверном для рядов данных с разнонаправленной динамикой.

Таблица 3.1. Численность молдавских туристов, выехавших за границу посредством туристических агентств и туроператоров за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) [12]

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Туристы	67,8	81,8	85,1	93,3	117,2	136,1	146,8	157,6	180,6	189,8	177,2

Так, для показателя «въездной туризм» с наивысшим уровнем точности из исследуемых показателей была выявлена как динамика роста на протяжении исследуемого периода 2006-2016 гг., так и спрогнозирована тенденция дальнейшего роста до 2019 г. В результате моделирования прогноза по показателю «международные туристические прибытия» было выявлено, что несмотря на значительные колебания, в последние годы установилась тенденция роста данного показателя, которая со значительной долей вероятности сохранится и до 2019 г. По двум другим показателям «численность размещенных в Молдове туристов» и «численность иностранцев, размещенных в коллективных структурах по приему туристов» в краткосрочном периоде также прогнозируется рост.

Таблица 3.2. Численность иностранных посетителей, прибывших в Республику Молдова посредством туристических агентств и туроператоров за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) [11]

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Туристы	14,2	14,7	8,7	9,2	8,9	10,8	12,8	13,1	14,3	15,5	15,7

Таким образом, методы математического моделирования могут быть полезны при формировании тактики в рамках стратегического планирования. Они позволяют спрогнозировать в краткосрочном периоде тенденции развития ключевых индикаторов, определяющих туристическую деятельность.

Таблица 3.3. Численность размещенных туристов в коллективных структурах размещения туристов за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) [18]

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Туристы	311,9	314,6	280,5	227,8	229,9	248,3	268,2	271,5	283	278,9	306,3

Использование математического модулирования в краткосрочном периоде и метода экспертных оценок в долгосрочном позволит повысить качество стратегических планов и более точно сформировать стратегические альтернативы, что, в свою очередь, позволит улучшить стратегический менеджмент развития регионального комплекса.

Таблица 3.4. Численность иностранных туристов, размещенных в коллективных структурах по приему туристов с функциями размещения за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) [18]

Год	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Туристы	62,7	70,3	73,3	59,6	63,6	75	88,9	95,6	93,9	94,4	121,3

Кроме того, в процессе осуществления стратегического планирования, исходными пунктами должно стать изучение:

- конкурентов (на мировом туристическом рынке);
- рынков сбыта (национального и зарубежных) и возможности продвижения на них национального турпродукта;
- эволюции и развития модальных тенденций на туристическом рынке;
- рынков снабжения (поставки туристов в Молдову и из нее);
- правовой, социальной, экономической, экологической и политической окружающей (внешней для региона) среды;
- сильных и слабых сторон национальной туристической индустрии и Молдовы в целом.

Разработка стратегии дальнейшего развития и позиционирования Молдовы как туристического центра должна включать:

- пересмотр целей развития туристического комплекса Молдовы;
- формулирование направлений реализации модернизированных целей функционирования высокоэффективного национального туристического комплекса;
- выбор возможных альтернативных вариантов развития;
- расчет экономического эффекта по сравниваемым вариантам;
- анализ сравниваемых вариантов развития туристической сферы страны;
- выбор приемлемого варианта развития туристического комплекса Молдовы;
- разработку позиционирования страны на мировом туристическом рынке и др.

Основные стратегические мероприятия по коренному реформированию туристической отрасли представляется целесообразным сгруппировать по следующим направлениям:

- институциональные,
- экономические,

- социальные,
- технико-технологические,
- международные и т.д.

Реализация данных стратегических предпосылок позволит, по нашему мнению, обеспечить повышение конкурентоспособности сферы международного туризма Молдовы, вывести отрасль на принципиально новые экономические результаты. Применение этого международного опыта, в свою очередь, обеспечит повышение уровня конкурентоспособности во всей стране [105].

Кроме того, необходимо более активное участие государственных органов в финансировании и создании туристической инфраструктуры. Представляется целесообразным активизировать помощь государства туристическому сектору. Развивать государственную систему кредитования малого предпринимательства (особенно в сельской местности), содействуя деятельности по гарантированию кредитов. Однако не менее эффективным подходом к активизации развития туристической инфраструктуры является и привлечение инвестиций.

Определение инвестиционных возможностей развития туризма Молдовы может быть проведено не на семинарах и встречах деловых людей, а на основе глубокого исследования рынка туристических потребностей потенциальных сегментов потребителей с помощью методов стратегического маркетинга. Это маркетинговое исследование должно охватить широкий круг проблем внешней (потребители, конкуренты, международное рыночное окружение, поставщики и др.) и внутренней (цели и задачи общества, структура национальной экономики и хозяйства отдельных территорий и зон, рыночная, политическая и социально-экономическая ситуация, государственные органы, туристический потенциал, кадровые возможности и др.) среды Молдовы. Провести подобное стратегическое исследование невозможно без соответствующей государственной поддержки (организационной, финансовой, кадровой и пр.).

Наряду с необходимостью привлекать значительно больше прямых иностранных инвестиций в страну, по опыту развитых стран Европы необходимо не просто привлечение иностранных инвестиций в любые, в том числе неэффективные, сферы, а формирование системы избирательного, регулируемого, наиболее эффективного национального инвестиционного механизма. Следует, базируясь на мировой практике, определить наиболее эффективные национальные инвестиционные приоритеты и создать условия для их реализации. Молдова, как страна с переходной экономикой, должна использовать мировой и европейский опыт для ускорения процесса экономической реабилитации и сокращения продолжительности периода восстановления национальной экономики.

Одним из наиболее значимых объектов на территории Республики Молдова, нуждающихся в инвестициях, является Геодезический пункт Дуги Струве в селе Рудь (Сорокский район). Это единственный объект на территории страны, включенный в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО [217].

Самый уникальный объект страны (Геодезическая дуга Струве) находится за пределами инвестиционных приоритетов правительства и парламента страны. Этот всемирно-значимый исторический объект Молдовы не интересен государственным чиновникам, не продвигается на международной арене и практически не известен не только туристам, но и жителям Молдовы, хотя является единственным геодезическим чудом среди 1000 объектов в списке ЮНЕСКО. Геодезическая дуга Струве была создана с целью определения параметров, формы и размера Земли. С ее помощью было доказано, что форма Земли не идеальный шар, а эллипсоид. Дуга, протяженностью 2820 км, пересекает 10 стран: Норвегия, Швеция, Финляндия, Россия, Эстония, Латвия, Литва, Беларусь, Украина и Молдова. Первоначально Геодезическая дуга Струве включала в себя 265 пунктов, из которых на сегодняшний день сохранилось и было включено в список всемирного наследия лишь 34 таких пункта, один из которых и расположен на территории Республики Молдова [216].

Ведущим инвестиционно-привлекательным туристическим объектом страны должен стать кишиневский туристический кластер. Сегодня урбан (городской) туризм, по мнению международных туристических организаций (UNWTO, WTTC, IH&RA) является важнейшим элементом устойчивого развития туризма в мире, особенно в свете тенденций урбанизации как в развитых, так и в развивающихся странах [220].

Учитывая современный международный туристический опыт и рекомендации ведущих глобальных туристических организаций, кишиневский туристический кластер должен, по нашему мнению, включать в себя сеть гостиниц, кафе, ресторанов и прочие структуры по размещению и питанию, развитую транспортную инфраструктуру, торгово-развлекательные комплексы, справочные туристические бюро и агентства, структуры оздоровительного назначения и прочие элементы туристической инфраструктуры. На данном этапе существует ряд проблем, которые необходимо решать для того, чтобы процветание Кишинэу как туристически привлекательного центра стало возможным.

Учитывая уникальность объекта и его всемирное значение, по нашему мнению, в районе Геодезического пункта Дуги Струве целесообразно создать туристический кластер культурно-познавательного направления, включающий структуры по размещению и питанию, предоставлению транспортных услуг, проведению конгрессов и конференций, санаторно-курортного лечения и спортивного назначения, развлекательные комплексы,

справочные туристические бюро, парковки и т.д. В данный объект необходимо инвестировать государственные средства и предусмотреть формирование фонда развития международной туристической зоны экстра-класса (хотя по закону в Молдове предусмотрено лишь создание национальных туристических зон).

В Республике Молдова на законодательном уровне понятие индустрия туризма определено как совокупность видов экономической и коммерческой деятельности, направленной на оказание туристических услуг, соответствующих классификационным стандартам, осуществляемой структурами по размещению и питанию, предоставлению транспортных услуг, проведению конгрессов и конференций, санаторно-курортного лечения и спортивного назначения, развлекательными комплексами, справочными туристическими бюро, туроператорами и туристическими агентствами [90].

Средства размещения составляют основу индустрии туризма, поэтому инвестиции в размещение (гостиницы и прочие структуры по размещению) чрезвычайно важны для туристической сферы. В Молдове гостиничная сфера не соответствует международным нормам и требованиям и обладает рядом нерешенных проблем, что предопределяет еще большую необходимость в инвестициях. Примером проблемного объекта является кишиневская гостиница на улице Штефан чел Маре, 4 – «Național» (бывшая Интурист). Эта «визитная карточка» страны и столицы после приватизации пришла в упадок. Несмотря на то, что за последние годы у нее сменился не один владелец, никто из них так и не инвестировал средства в восстановление и реконструкцию здания. Осталась недостроенной другая многоэтажная гостиница, которая начала строиться в столице на пересечении улиц Штефан чел Маре и Сергей Лазо много лет назад. Это не полный список объектов размещения, чей потенциал не реализуется. Конечно же, определенные сдвиги в направлении улучшения условий размещения тоже есть. Так, например, завершилась реконструкция престижной гостиницы международного класса Radisson Blu Leograd Hotel (бывшая Leograd). Однако таких частных случаев недостаточно, необходимо комплексное стратегическое управление для направления инвестиций в отрасли, способные принести стране значительный экономический эффект.

Мировая и отечественная практика развития туризма постоянно сталкивается с проблемами, требующими комплексных стратегических подходов к их решению. Одной из актуальных урбанистических проблем, отражающейся на туристической сфере и требующей стратегических подходов к её решению, является проблема туристического обустройства территории населенных пунктов (особенно столиц) и в первую очередь проблема парковок автотранспорта. Количество машин постоянно растет. При отсутствии достаточного числа парковочных места машины занимают тротуары и обочины, возникают

пробки, что затрудняет движение общественного транспорта, мешает жителям и туристам. Эта проблема весьма актуальна и для Кишинэу. В поиске способов решения проблемы стоит обратиться к зарубежному опыту стратегического мышления по управлению инвестициями в столичные транспортные инфраструктурные проекты.

В Лондоне, например, с 2003 г. автомобилисты платят за въезд в центр города, а затем и за парковку. Кроме того, время нахождения на парковке ограничено обычно двумя часами, стоимость часа зависит от района города, а бесплатно припарковать машину можно только по вечерам и в выходные. В Риме с 1994 г. в центре города была выделена специальная зона, куда запрещен въезд в установленные часы. Запрет не распространяется только на жителей данного района. Также, по всему городу созданы зоны с синей разметкой, обозначающей платную парковку и с белой разметкой, где парковка бесплатная, но ее время ограничено. В Париже бесплатно можно припарковаться только в ночные часы и в воскресенье. В остальное время парковка платная, а ее цена растет по мере приближения к центру города. В Амстердаме существует система перехватывающих парковок, заплатив определенную сумму, водитель получает 24-часовой билет на общественный транспорт и может оставить машину на стоянке на сутки [129].

Для решения актуальных урбанистических проблем в рамках развития регионального туристического комплекса в Республике Молдове целесообразно использовать опыт стратегического менеджмента в секторе туризма стран Европы. В частности, из опыта европейских столиц видно, что приоритетом в совершенствовании организации транспортного хозяйства в центре города являются не парковки, а ограничение на движение личного транспорта в определенные часы и развитие общественного транспорта. Инвестиции вкладываются не в создание дополнительных парковочных мест в оживленных районах, а в оптимизацию и повышение эффективности транспортной инфраструктуры, уменьшение пробок на дорогах, создание комфортных взаимовыгодных условий для водителей и пешеходов.

Одним из современных стратегических подходов к системе управления инвестиционными потоками в туризме в городских агломерациях (по типу муниципия) является создание, архитектурно-планировочное обустройство и функционирование пешеходных зон. Подобные инвестиционные проекты все чаще реализуются в последние десятилетия в городах по всему миру. Пешеходные зоны помогают избавить жителей и гостей городов от транспортного шума, снизить уровень загрязнения выхлопными газами, а также организовать элементы локального урбанистского туристического кластера, где можно приобщиться к местной культуре, отдохнуть в кафе или ресторане, провести время в торгово-развлекательных и рекреационно-оздоровительных центрах и т.д. Нередко

подобные зоны становятся отдельной полноценной достопримечательностью города, которую с удовольствием посещают туристы и местные жители.

В пешеходную зону в Париже в 2013 г. была преобразована часть набережной на левом берегу Сены длиной 2,3 км. На реализацию проекта длиной в три года было затрачено около 40 млн. евро [157]. На территории бывшей проезжей части появились рестораны, разбиты скверы, развлекательная зона для детей, шатры для семейных пикников, здесь проходят культурные мероприятия, концерты, представления и т.д.

В Копенгагене, например, находится одна из крупнейших пешеходных улиц длиной 3,2 км – Стрегет. Ее посещают 80000 человек в сутки летом и 43000 зимой. В декабре 2012 г. было подсчитано, что на Стрегете размещаются 127 магазинов, 25 кафе и ресторанов, 153 велосипедные парковки и 29 скамеек. На сегодняшний день эта улица является одним из престижнейших мест Копенгагена [57].

Пешеходная аллея Фремонт (Fremont Street Experience) в Лас-Вегасе (США) простирается вдоль самых богатых казино, клубов и торговых центров города и проходит по историческому центру, где в 1929 г. зародился Лас-Вегас. На аллее расположены кинотеатры, отели, казино (например, Golden Nugget с аттракционом Shark Tank и Mermaid's Casino, оформленное в стиле подводного мира) и многое другое. Прогуливаясь по аллее Фремонт можно посетить музей Либереис и Авто-музей, полюбоваться всемирно известными фонтанами отеля Белладжио, посетить торгово-развлекательный центр Neonopolis. Над аллеей сооружен гигантский шатер, под которым демонстрируются шоу и фильмы с помощью специальной аппаратуры и подсветки. В ночное время аллея сверкает разноцветными огнями [137].

Пешеходные зоны можно встретить и в других крупных городах, к примеру, Площадь Пикадилли в Лондоне, Таймс-сквер в Нью Йорке и др. Нельзя не вспомнить известную пешеходную улицу – Дерибасовскую, являющуюся самым популярным и посещаемым туристическим объектом Одессы. Ее облюбовали торговцы сувенирами, художники, фокусники. Здесь можно сфотографироваться с экзотическими животными, послушать живую музыку, перекусить в одном из множества кафе и ресторанов или просто прогуляться, наслаждаясь местным колоритом. Каждая пешеходная зона имеет свои уникальные особенности. Так, в пешеходной зоне Старого Таллинна с 2015 г. запрещено перемещение даже велотакси. Каждая из этих зон является крупным самостоятельным инвестиционным объектом, финансирование которого осуществляется за счет разных источников.

Попытка создать пешеходную зону предпринята и в Кишинэу. Это улица Евгения Доги (бывшая Диордица), находящаяся в самом центре столицы. Однако, несмотря на

заявленный статус, данный объект фактически не является пешеходной зоной и не соответствует европейским критериям пешеходной зоны. На сегодняшний день на ней находятся министерство, общежитие, жилой дом, офисные здания. Здесь практически нет объектов туристической инфраструктуры (гостиницы, фирменные магазины, финансовые офисы, туристические агентства, салоны красоты и др.). Объекты питания на пешеходной улице не имеют возможности организовать обслуживание клиентов на террасах, т.к. улица имеет крутой склон без оборудования террасирования (горизонтальных площадок). В результате с криво стоящих столов съезжают приборы, посуда, напитки. Осложняется проблема некачественной системой водоотвода (по стоку воду, хотя она должна быть поперек стока). Уже первые дожди показали неверность инженерного решения. Отсутствие стратегического инвестиционного плана пешеходной зоны, некачественные инженерные и строительные решения привели к замораживанию крупных инвестиционных ресурсов и отсутствию перспектив развития улицы Е. Доги как пешеходной зоны, востребованной жителями города и туристами [98].

3.3. Выводы по главе 3

В третьей главе предлагаются пути совершенствования стратегического управления региональным туристическим комплексом Молдовы на примере стран, добившихся наибольших успехов в создании и реализации своих конкурентных преимуществ в индустрии туризма. По результатам проведенных исследований нами сформулированы следующие выводы:

1. Необходимо не только обеспечить реализацию положений Стратегии развития туризма в Молдове «Туризм 2020», но и реформировать ее с ориентацией на международные документы в данной области, разработанные в рамках ООН (ЮНВТО), и в частности, долгосрочный прогноз «Туризм: Панорама 2020» (1999 г.), стратегия «Туризм: Перспектива 2030» (2011 г.), международные рекомендации по статистике туризма, вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа (2008 г.) и др.

2. В целях обеспечения коренного улучшения качества механизмов стратегического управления туристической сферой Республики Молдова, необходимо изучать, обобщать, анализировать и внедрять в национальную практику опыт стран лидеров на глобальном и европейском туристическом рынках (Франция, США, Великобритания и др.). Во Франции, например, действует Межведомственный Совет по туризму в составе 13 министров и др. под председательством министра по делам Европы и иностранных дел. Созывает Межведомственный Совет по туризму премьер-министр страны.

3. Органам государственного и местного публичного управления следует изучать и адаптировать применительно к условиям Молдовы зарубежный опыт продвижения на международные рынки национального образа страны и ее территориальных образований, как уникальных туристических центров, базируясь, в частности, на практике создания специализированных организаций на базе государственно-частного партнерства, занимающихся привлечением туристов в страну (например, «Atout France» во Франции, «Turespana» в Испании, «VisitBritain» в Великобритании и др.).

4. Законодательной и исполнительной (на национальном и местном уровне) власти Молдовы целесообразно разработать и принять меры по обеспечению реальной приоритетности индустрии путешествий и туризма, повышению эффективности национального туристического маркетинга и брендинга, определиться с государственной концепцией развития туристической индустрии, стратегическими механизмами ее реализации, программными методами достижения современного уровня конкурентоспособности.

5. Органам государственной власти и местным администрациям необходимо повысить уровень своего участия в финансировании мер по созданию современной туристической инфраструктуры, адекватной запросам иностранных путешественников, стимулировать привлечение иностранных инвестиций. По опыту развитых стран Европы, необходимо определить наиболее важные для страны и ее территориальным образованиям инвестиционные приоритеты и создавать соответствующие условия и механизмы для их реализации.

6. Мировой и европейский опыт свидетельствуют о приоритетности для туристов столиц и объектов, включенных в список Всемирного наследия ЮНЕСКО. В настоящее время урбан (городской) туризм признается исполнительным советом ЮНВТО одним из важнейших элементов устойчивого развития туризма в мире. Автор считает необходимым формирование регионального механизма стратегического менеджмента на базе Кишиневского туристического кластера. Также целесообразно, учитывая международный опыт (Великая китайская стена, Йеллоустонский национальный парк в США, Вестминстерское аббатство в Великобритании и др.), использовать как один из центральных элементов национального туристического продукта единственный на территории страны пункт, включенный в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО – Геодезическая Дуга Струве.

7. Парламент, правительство страны должны изменить место и роль национального агентства по развитию туризма, расширив его права и функции, адаптировав их международному опыту и приоритетности туризма в мировой экономике. Агентство

должно занять центральное место в региональном механизме стратегического менеджмента развития туристической сферы (индустрии) включая деятельность средств размещения, и питания, развития национальной и местной транспортной инфраструктуры, торгово-развлекательную деятельность, справочно-информационное, образовательное, финансово-страховое и оздоровительное обеспечение туристов и прочие элементы туристической деятельности и инфраструктуры.

8. Правительству страны совместно с агентством по туризму следует повысить информированность иностранцев о достопримечательностях и туристических маршрутах страны.

9. Правительству Молдовы целесообразно:

а. по опыту Франции ориентировать в Молдове усилия стратегического управления региональной туристической сферы на первоочередность въездного туризма; повысить представительство в руководстве туристической сферой Молдовы до уровня министерства иностранных дел и премьер-министра; модифицировать нормативно-регламентирующую базу туристической сферы Молдовы (закон, стратегия, программы и др.); разработать механизмы стратегического продвижения туристических продуктов Молдовы за рубежом и активизировать работу по их имплементации; популяризировать результативную деятельность в индустрии туризма, акцентируя внимание на знании иностранных языков, качестве обслуживания, компетентности в сфере современных технологий и общей культуре; создать научно-исследовательскую структуру по проблемам туризма для объединения усилий академической и профессиональной сфер в секторе и др.

б. по опыту Великобритании следует разработать стратегию, основанную на адаптивном подходе к современным тенденциям мировой и региональной экономики; практиковать разработку стратегических механизмов регионального развития в долгосрочной перспективе и многоступенчатых горизонтов прогнозирования (5, 10, 15 лет); использовать в области стратегического планирования альтернативные сценарии развития отрасли; фокусировать стратегические механизмы не только на национальный уровень, но и на компоненты страны (муниципалитеты, районы); повысить уровень координации и сотрудничества в сфере туризма между правительством и местными государственными администрациями; упростить процесс осуществления туристической поездки в Молдову (оптимизация нормативно-правовой базы, расширение транспортных возможностей, упрощение визового режима и т.д.).

с. по опыту Швейцарии целесообразно сфокусироваться на различных группах туристов по их интересам и сформировать определенные туры и услуги, которые заинтересуют каждую конкретную группу. В частности, это могут быть объекты класса

люкс, например, элитные «винные спа» курорты, использующие виноград в косметических целях.

d. по опыту Канады целесообразно обеспечить формирование единого целостного национального туристического комплекса (The Great Trail).

e. по опыту Израиля следует разработать и принять законы, регулирующие функционирование и развитие отдельных видов туризма, таких как социальный, сельский, экологический и т.д.

ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

По результатам проведенного исследования были сформулированы следующие **выводы:**

1. В научном обороте известны различные трактовки определения стратегического менеджмента. В их многообразии общей идеей является своевременность принимаемых решений, ориентированных в будущее для удовлетворения запросов внешней среды и направленных на достижение общей цели. В общем виде, по мнению автора, стратегический менеджмент (управление) представляет собой систему действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей, направленных на реализацию потребностей внешней среды, в условиях многовариантности решений и ограниченности ресурсов.

2. Объектом стратегического менеджмента является управленческий процесс, носящий циклический характер и реализуемый на всех уровнях хозяйствования. Однако подходы к стратегическому управлению на макро- и микроуровне существенно отличаются. Основные отличия заключаются в составе и структуре элементов управляемых систем, границах систем. Различна также и целевая направленность стратегического управления на макро- и микроуровнях.

3. Большое число работ по проблемам стратегического управления, не привело к формированию однозначного подхода к определению механизма его реализации. Это наиболее заметно на уровне регионального и отраслевого управленческого звена. Для системы регионального менеджмента стратегическое управление имеет первостепенное значение, так как именно реализация разработанного стратегического механизма позволяет наиболее эффективно достичь запланированных перспективных количественных и качественных характеристик социально-экономической системы региона, в условиях обеспечения соответствующего контроля и финансирования.

4. Регион по мнению автора применительно к данному исследованию представляет собой территориальное образование, наделенное функциями, правами, ответственностью и др. и обладающее собственным аппаратом управления (от населенного пункта до интеграционного объединения государств).

5. Многочисленные подходы, применяемые при стратегическом управлении регионом, не привели пока к созданию общепринятого целостного комплексного стратегического механизма формирования развития регионального отраслевого комплекса в его взаимосвязи с обеспечивающими и смежными отраслями.

6. В современной мировой экономике одной из наиболее значимых отраслей с большим потенциалом к росту является туризм. Международный туризм занимает третье

место в экспорте после топлива и химикатов, опережая автомобильную продукцию и продукты питания, а в мировом экспорте услуг туризм находится на первом месте.

7. В Молдове в последние годы наблюдается ряд положительных тенденций в развитии туризма. Однако туризм в Молдове развит хуже, чем в мире в целом (1% в ВВП страны, против 10% в мировой экономике). Динамика роста туризма не является устойчивой, особенно в сравнении с 1990-ми и 2000-ми годами. Нестабильна численность въездных туристов, в том числе в разрезе отдельных стран, а также динамика внутренних туристов. Хотя выездной туризм Молдовы в последние годы растет устойчиво и высокими темпами, достигнув в 2017 г. 177 тыс. туристов, в разрезе видов туризма и стран выезда также наблюдаются неустойчивые тенденции. В целом национальная сфера международного туризма движется в направлении импорто-ориентированного развития с вымыванием финансовых ресурсов из страны. Около 90% туристических агентств сконцентрировано в муниципии Кишинэу, а в 15 районах республики они отсутствуют. Аналогичная ситуация складывается со средствами размещения и питания (18% – в регионе развития Север, 24% – Центр, 9% – Юг).

8. По мнению автора, практику управления сферой туризма Молдовы с учетом исторического характера развития региональной системы менеджмента можно разделить на ряд этапов (до формирования национальных структур управления, инерционный, застойный и реформаторский). При этом, в современном реформаторском периоде (после 2000 г.) считаем возможным выделить две части: развитие и укрепление национальной организационной структуры управления отраслью до уровня министерства и переформатирование руководства отраслью, без реальных прорывных результатов и без учета опыта развитых стран.

9. Нормативная база, регламентирующая туристическую деятельность в стране, охватывает законы, стратегии, программы, регламенты и т.д. Однако Закон РМ «об организации и осуществлении туристической деятельности», (2006 г.), не отвечает потребностям современной экономической системы Молдовы и европейским нормам. Принятая в 2014 г. стратегия развития туризма «Туризм- 2020» сегодня не в полной мере соответствует международным нормам, в частности, документу ООН: «Туризм: перспектива 2030», принятому еще в 2011 г. Методологические нормы и критерии классификации структур по приему туристов с функциями размещения и питания (2003 г.) морально устарели. Слабо регламентированы такие важнейшие виды туризма как социальный, сельский, экологический и др. Отсутствуют в законодательном поле Молдовы религиозный и урбан (городской) туризм, а также путешествия в целях посещения родственников и на праздники. Кроме того, в стране отсутствуют концепция продвижения

туризма, научно-обоснованная политика развития туризма, программа стратегического развития инновационной деятельности в туризме. Нет их на уровне муниципий и территорий (АТО Гагаузия, регионы развития, районы, населенные пункты). Не решена проблема адаптации молдавской системы статистического учета к документу ООН «Вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа».

10. На мировой арене туристическая сфера Молдовы оценивается невысоко. В Глобальном рейтинге конкурентоспособности секторов путешествий и туризма 2017 г. Молдова заняла 117 место из 136. Среди основных проблем в развитии международного туризма в РМ следует отметить недостаточность природных ресурсов, ухудшение состояния с культурными ресурсами страны, слабое развитие инфраструктуры, в частности дорожной и авиационной, и т.д. Но наряду с конкурентными недостатками Молдова обладает и конкурентными преимуществами, которые могут успешно реализовываться.

11. Анализ регионального туристического комплекса Молдовы и его конкурентоспособности свидетельствует о значительном потенциале роста. Это объясняется сравнительно невысоким современным уровнем стратегического управления развитием туристической сферы страны и ее инновационной составляющей, как собственно туризма, так и составляющих его отраслей.

12. Моделирование сложившейся динамики показателей туристической индустрии Молдовы (въездной и выездной туризм, численность размещенных туристов в том числе иностранцев) позволило математически описать тенденции и с высокой вероятностью прогнозировать дальнейшие изменения в краткосрочном периоде. Экспертные оценки показателей въездного туризма на среднесрочную перспективу не позволяют предположить, что будут достигнуты уровни начала 2000-х гг. Основная причина слабо оптимистичного прогноза коренится в недостатках применения современных механизмов стратегического управления отраслью туризма в Молдове.

Результаты проведенного теоретического исследования и практического анализа позволили разработать следующие **рекомендации**:

1. Парламенту, правительству, Агентству по туризму Молдовы целесообразно:
 - сконцентрировать усилия на разработке и обеспечении реализации системного подхода при формировании механизма стратегического менеджмента туристическим комплексом региона, соответствующего современным мировым и европейским тенденциям;
 - при разработке национального механизма стратегического менеджмента системой туризма, целесообразно ориентироваться на приоритеты, которые обеспечат конкурентоспособность сектора в будущем, определенные 57-ым заседанием Комиссии

ЮНВТО для Европы (апрель 2014 г.): расширение международного сотрудничества, инновации, государственно-частное партнерство и доступность и т.п.;

- при формировании механизма стратегического менеджмента туристическим комплексом Молдовы использовать совокупность элементов (концепция, политика, законы, стратегии, тактика, перспективные и текущие планы и программы и др.), способных составить систему, охватывающую национальный и местный уровень регионального туристического комплекса и составляющих его отраслей, адаптированную к современным мировым и европейским тенденциям;

- при формулировании стратегических мероприятий группировать их на институциональные, экономические, социальные, технико-технологические и др.;

- в рамках системного подхода к проблеме реализации механизма стратегического менеджмента развития регионального туристического комплекса обеспечить координацию его взаимодействия с различными заинтересованными группами (центральные и местные органы управления, поставщики и потребители, в том числе, по всей отраслевой технологической цепочке – размещение, питание, транспорт, развлечения и др.);

- сконцентрировать финансовую деятельность в направлении частно-государственного партнерства, взяв на себя более активную функцию по привлечению иностранных инвестиций в приоритетные стратегические программы, основную часть финансирования проектов и создания туристической инфраструктуры;

- сфокусироваться на разработке, внедрении и реализации кластерного подхода, центром которого по опыту развитых стран должна стать столица (Кишинэу), объекты, включенные от Молдовы в список всемирного культурного наследия ЮНЕСКО (пункты Геодезической Дуги Струве) и традиционные центры, в частности Старый Орхей. Кластерное развитие туристического назначения потребует коренного пересмотра подхода правительства Молдовы и местных властей столицы к проблеме стратегического управления в туризме;

- применение в рамках стратегического менеджмента регионального туризма в краткосрочном планировании методов математического моделирования, а при среднесрочном и долгосрочном прогнозировании более приемлемо и достоверно использование методов экспертных оценок.

2. Правительству, Агентству по туризму РМ, органам местного публичного управления целесообразно:

- использовать методы стратегического прогнозирования, планирования и принятия решений в туристической индустрии и в частности, методы экспертных оценок, концепцию жизненного цикла товара (услуги), анализ «разрывов», анализ шансов и рисков (сильных и

слабых сторон), анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов и прочие;

- при определении исходных пунктов стратегического планирования проводить на базе методов стратегического маркетинга исследование конкурентов, рынков сбыта национального турпродукта (снабжения - поставки туристов) и путей активизации его продвижения за рубежом, эволюции и развития модальных тенденций на региональном туристическом рынке, состава и структуры окружающей регион среды (правовой, социально-экономической, экологической, политической и др.), сильных и слабых сторон Молдовы в целом и ее туристической индустрии;

- активнее участвовать в развитии конкурентных преимуществ Молдовы и продвижении турпродуктов на международных туристических рынках, обеспечивая позиционирование национального и местных уровней на мировом туристическом рынке;

- обеспечить функционирование системы непрерывного образования для представителей органов государственной власти и управления по актуальным проблемам стратегического менеджмента на всех региональных уровнях.

3. Парламенту, правительству РМ при разработке механизма стратегического менеджмента туристическим комплексом региона желательно:

- повысить уровень государственного управления туризмом со второго (агентство) до первого (министерство), расширив его права и обязанности, учитывая, например, функции в сфере туризма у премьер-министра Франции;

- обеспечивать по опыту Великобритании формулирование целей туристического комплекса Молдовы и их непрерывную актуализацию, выработку направлений реализации модернизированных целей, разработку альтернативных вариантов развития, расчет экономического эффекта и анализ сравниваемых вариантов, определение наиболее оптимального варианта развития, разработку механизма реализации выбранного оптимального варианта и т.д.;

- расширить использования в управленческой деятельности современных методов стратегического менеджмента и планирования (дерево целей, SWOT-анализ и др.).

4. По мнению автора, целесообразно адаптировать законодательную и исполнительную систему страны (на национальном и местном уровне) к международным и европейским нормам и правилам. Для этого:

4.1. Парламенту Молдовы следует модифицировать Закон о региональном развитии в Республике Молдова, актуализировать закон об организации и осуществлении туристической деятельности в Молдове, обеспечить в виде отдельных актов законодательное регулирование деятельности в области функционирования и развития

социального, сельского и экологического туризма. Необходимо также законодательно определить позицию по религиозному туризму в Молдове, посещению в туристических целях праздничных мероприятий и родственников.

4.2. Агентству по туризму РМ целесообразно разработать, а Правительству представить на рассмотрение Парламента Концепцию развития туризма в Молдове, как базового элемента стратегического менеджмента региональным отраслевым комплексом.

4.3. Правительству страны необходимо гармонизировать действующую Стратегию развития отрасли на перспективу до 2020 г. с международными и европейскими нормативными документами (на период до 2030 г.); сформировать стратегические механизмы активизации туризма на уровне регионов развития (Север, Центр, Юг), районов, населенных пунктов (включая муниципий); разработать новые и переработать действующие отраслевые нормативные документы по развитию туризма и его инфраструктуры (размещение, питание, развлечения, транспорт и дорожная инфраструктура, финансово-страховая сфера, образование и пр.). Стратегии целесообразно разрабатывать на долгосрочный период (10-15 лет), наравне со среднесрочным и текущим планированием, регулярно на принципе обратной связи корректируя стратегии, планы и программы.

4.4. Правительству и национальному банку следует принять меры по реализации в Молдове положений Хартии туризма ЮНВТО, методологических требований Вспомогательного счета туризма ООН, Международных рекомендаций по статистике туризма ООН, рекомендаций ЮНВТО по классификации структур по размещению туристов и т.д.

4.5. Органам местного публичного управления (муниципии, регионы развития, районы, населенные пункты) желательно сформировать в своих организационных структурах подразделения по развитию территориального туризма.

4.6. Национальному бюро статистики, таможенной и миграционной службе следует унифицировать национальную методологию учета туристических услуг с рекомендуемой ООН методологической основой Вспомогательного счета туризма. Международную статистику Молдовы целесообразно представлять в ООН и ЮНВТО по наиболее объективной методике TF (применяемой 170 странами мира, включая США, Францию, Китай), соответствующей международно-признанному определению туриста. Необходимо совершенствовать показатели и источники информации о внутреннем и международном туризме; регулярно проводить выборочные обследования домашних хозяйств о спросе в области туризма и социологические исследования среди лидеров и руководителей туристического бизнеса с повесткой, аналогичной международным

исследованиям; внедрить эффективную систему учета на границе граждан по целям поездок.

5. Государству и органам местного публичного управления необходимо по опыту стран-лидеров в туризме активизировать свою роль в продвижении региональных (национальных и местных) туристических продуктов на международные рынки, ориентируя усилия на первоочередность въездного туризма, разрабатывая механизмы стратегического продвижения туристических продуктов Молдовы за рубежом и активизируя работу по их имплементации.

6. Правительству и местным администрациям следует повысить уровень иерархической координации и сотрудничества по вопросам туризма, создавая специализированные структуры по проблемам туризма для объединения усилий органов управления, академической и профессиональной сфер в секторе.

7. Правительству и его информационному сектору совместно с Центром электронного управления (E-Government) на базе виртуальных (онлайн) технологий целесообразно разработать Национальную программу инновационного развития туризма.

8. Институту Стандартизации Молдовы желательно разработать и утвердить на базе международного стандарта ISO 9001:2015 национальный стандарт стратегического управления для всех уровней хозяйствования (национальная экономика, отрасли, территориальные образования, предприятия), предусматривающий рекомендации по функциональным элементам механизма стратегического управления (планирования, организация, координация, стимулирование и контроль).

9. Правительству Молдовы целесообразно активизировать комплексное многостороннее трансграничное сотрудничество в области туризма на уровне Молдовы, Румынии и Украины в части обеспечения деятельности трехстороннего межправительственного координационного органа.

БИБЛИОГРАФИЯ

На румынском:

1. Agenția Turismului a Republicii Moldova. De astăzi, Moldova are un nou brand turistic national. <http://turism.gov.md/index.php?pag=noutati&opa=view&id=644&start=20&l=>. (посещен 13.09.2017).
2. Agenția Turismului a Republicii Moldova. Trasee turistice. <http://www.turism.gov.md/index.php?pag=trasee&l=>. (посещен 13.09.2017).
3. Ala Cotelnic. Managementul unităților economice. Ch.: ASEM, 1998. 309 p.
4. Apetri Niculina. Fundamentarea economică a strategiilor de dezvoltare a turismului cultural religios. Autoreferatul tezei de doctor în economie. Specialitatea 521.03 – Economie și management (în turism). Chișinău: ASEM, 2017. 32 p. (посещен 13.09.2017).
5. Asociația de Dezvoltare a Turismului în Moldova. Evoluția cadrului instituțional pentru domeniul turistic în Republica Moldova. <http://adtm.md/wp-content/uploads/2013/04/Istoria-Turism-RM.pdf>. (посещен 13.09.2017).
6. Belostecinic G. Competitivitatea economică – obiectiv strategic al Republicii Moldova. În: Revista "Economica", Nr.1 (57), Martie 2007. Chișinău: ASEM, 2007. 111 p. P.5-7.
7. Belostecinic G. Creșterea competitivității economice ca prioritate națională în condițiile globalizării. În: Culegere de articole științifice și teze ale comunicărilor științifice prezentate în cadrul Conferinței Internaționale „Creșterea economică sustenabilă în condițiile contemporane”, 8-9 noiembrie 2016. Chișinău: ASEM, 2017. 359 p. P.8-15.
8. Bibirigea Ioan Romeo. Managementul integrării turismului românesc în uniunea europeană. <http://www.cnaa.md/thesis/6619/>. (посещен 13.09.2017).
9. Bilaș L., Crastin M. Managementul strategic al resurselor umane și al potențialului personal al colaboratorilor întreprinderilor în condițiile diversității culturilor de afaceri: importanța echipelor și leaderchip-ului. În: Revista "Economica", Nr.2 (92), Iunie 2015. Chișinău: ASEM, 2015. 103 p. P.7-16.
10. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Activitatea turistică a agențiilor de turism și turoperatorilor din Republica Moldova în anul 2013. <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=4322>. (посещен 13.09.2017).
11. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Banca de date statistice Moldova. Statistica economica. Turism. Activitatea agențiilor de turism și turoperatorilor. Turism receptor organizat de titularii de licențe de turism, pe țări de origine, 1992-2016. http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__11%20TUR__TUR030/TUR030100.px/table/tableViewLayout1/. (посещен 13.09.2017).

12. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Banca de date statistice Moldova. Statistica economica. Turism. Activitatea agențiilor de turism și turoperatorilor. Turismul emitator organizat de titularii de licențe de turism, pe țări de destinație, 1992-2016. http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/40%20Statistica%20economica/40%20Statistica%20economica__11%20TUR__TUR030/TUR030200.px/table/tableViewLayout1/ (посещался 12.09.2017).
13. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Forța de muncă. <http://www.statistica.md/category.php?l=ro&idc=107&>. (посещен 13.09.2017).
14. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Statistici pe domenii. Turism. Numărul de sosiri ale vizitatorilor străini în Republica Moldova, pe țări de origine (2000-2016). <http://www.statistica.md/category.php?l=ro&idc=293#idc=34&> (посещен 12.09.2017).
15. Biroul național de statistică al Republicii Moldova. Turismul organizat de agențiile de turism și turoperatorii, la 31 decembrie (2000-2016). <http://www.statistica.md/category.php?l=ru&idc=293>. (посещен 13.09.2017).
16. Biroul național de statistică. Anuarul Statistic al Republicii Moldova, 2016. <http://www.statistica.md/pageview.php?l=ro&idc=263&id=2193>. (посещен 20.11.2017).
17. Biroul național de statistică. Statistici pe domenii. Turism. Activitatea turistică a agențiilor de turism și turoperatorilor din Republica Moldova în anul 2016. <http://www.statistica.md/newsview.php?l=ro&idc=168&id=5534>. (посещен 13.09.2017).
18. Biroul Național De Statistică. Statistici pe domenii. Turism. Numărul turiștilor cazați în structurile de primire turistică colective cu funcțiuni de cazare (2004-2016). <http://www.statistica.md/category.php?l=ro&idc=293&#idc=34&>. (посещен 13.09.2017).
19. Botezatu Angela. Managementul promovării turismului rural în Republica Moldova. Autoreferatul tezei de doctor în științe economice. Specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate. Chișinău: UASM, 2016. 27 p.
20. Bugaian Larisa. Managementul strategic al costurilor (în baza materialelor întreprinderii industriei prelucrătoare din Republica Moldova). Autoreferat al tezei de doctor habilitat în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industrie). Chișinău: UTM, 2006. 46 p.
21. Burlacu N., Cojocaru V. Management. Ch.: ASEM, 1999. 379 p.
22. Calughin Serghei. Perfecționarea managementului calității de marketing în sectorul hotelier. Autoreferat al tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industrie). Chișinău: ASEM, 2011. 22 p.
23. Cavcaliuc Ina. Strategii de marketing în vederea dezvoltării turismului intern în Republica Moldova. <http://www.cnaa.md/thesis/7327/>. (посещен 13.09.2017).

24. Constantinescu D. A. și colectivul. Management strategic. București: Colecția Națională, 2000.
25. Crotenco Irina. Sistemul managementului strategic de dezvoltare a complexului turistic regional al Republicii Moldova. În: Revistă metodică-științifică trimestrială "Administrarea Publică", Nr.2 (94), aprilie - iunie 2017, Chișinău: Academia de Administrare Publică, 2017, 162 p., P.149-154. ISSN 1813-8489.
26. Crotenco Irina. Starea industriei turismului în Republica Moldova în condițiile activării mecanismelor moderne ale managementului strategic. În: Revista "Economică", nr.1 (99), Martie 2017, Chișinău: ASEM, 2017, 152 p., P.72-81. ISSN 1810-9136.
27. Crotenco Iurii. Cu privire la baza normativă a Strategiei de dezvoltare a turismului național. În: Revista „Economică”, nr.1 (65), ASEM, 2009, P.97-101, 133 p.
28. Florea S. Potențialul turistic al Republicii Moldova. Chișinău: Labirint, 2005. 352 p.
29. Galupa Dumitru. Remodelarea managementului forestier – obiectiv strategic al dezvoltării durabile a economiei naționale. Autoreferat al tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industrie). Chișinău: UTM, 2008. 27 p.
30. Istocescu A. Strategia și managementul strategic al firmei. București: Editura ASE, 2005. 212 p.
31. Lisa Galina. Managementul fidelizării clienților în domeniul serviciilor hoteliere. Autoreferatul tezei de doctor în economie. Specialitatea 521.03 – Economie și management în domeniul de activitate. Chișinău: ULIM, 2015. 32 p.
32. Lupșă Gheorghe. Managementul marketingului serviciilor în cadrul societăților comerciale. <http://www.cnaa.md/thesis/5799/>. (посещен 13.09.2017).
33. Mindrigan Vasile. Formarea profesională a studenților din învățământul universitar de educație fizică și sport la specializarea „Manager în turism”. <http://www.cnaa.md/thesis/21665/>.
34. Ministerul Turismului României. <http://turism.gov.ro/web/>. (посещен 25.11.2017).
35. Miron Viorel. Managementul resurselor turistice în mediul rural din Republica Moldova. Autoreferat al tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în agricultură). Chișinău: UASM, 2006. 22 p.
36. Miron Viorel. Turismul rural în Moldova: Indrumar pentru autoritățile publice locale. Ch.: Stiinta, 2002. 120 p.
37. Movilă Irina. Managementul strategic ca factor al formării și realizării efective a potențialului uman al întreprinderii. Autoreferat al tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industrie). Chișinău: ASEM, 2007. 24 p.

38. Negru Ruxanda. Perfecționarea sistemului de management în restaurant. <http://www.cnaa.md/thesis/8162/>. (посещен 13.09.2017).
39. Nicolescu O., Verboncu I. Management, Ediția a treia. București: Editura Economică, 1999. 596 p.
40. Oleiniuc Maria. Implementarea principiilor strategiilor de management la întreprinderile din complexul agroalimentar (în baza întreprinderilor de panificație). Autoreferatul tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05– Economie și management (în industrie). Chișinău: AȘM, 2011. 35 p.
41. Ostrofeț Leonid (Liviu). Dezvoltarea turismului eco-rural aplicat în Republica Moldova – proiect deschis pentru integrarea europeană. Ch.: ULIM, 2010. 184 p.
42. Platon Nicolae. Managementul adaptării industriei turistice a Republicii Moldova la cerințele economiei de piață. Autoreferat al tezei de doctor în științe economice. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management în ramură și domeniu de activitate. Chișinău: UASM, 2001. 27 p.
43. Popa Andrei. Managementul strategic al dezvoltării regionale în contextul integrării în spațiul European. Autoreferat tezei de doctor habilitat în economie. Specialitatea 08.00.05– Economie și management (în industrie). Chișinău: ASEM, 2008. 43 p.
44. Popa Mihaela. Cooperarea economică durabilă a României în domeniul turismului internațional. <http://www.cnaa.md/thesis/6641/>. (посещен 13.09.2017).
45. Roitman Irina. Impactul megatendintelor economiei mondiale asupra turismului internațional și național. <http://ase.md/ro/activitatea-stiintifica/sustinere-seminar/1005-irina-roitman.html>. (посещен 13.09.2017).
46. Roșca Diana. Strategii de marketing în dezvoltarea și promovarea ecoturismului în Republica Moldova. <http://www.cnaa.md/thesis/8600/>. (посещен 13.09.2017).
47. Russu C. Management. București: Editura Expert, 1999. 355 p.
48. Savu Cosmina Silviana. Impactul proceselor de integrare europeană și globalizare asupra turismului. Autoreferatul tezei de doctor în economie. Specialitatea 521.02 – Economie mondială; relații economice internaționale. Chișinău: ULIM, 2015. 31 p.
49. Sîrodov Igor. Turismul în Republica Moldova. Studiu de geografie umană. Chișinău, 2002. 188 p.
50. Șișcan Svetlana-Zorina. Fundamentarea de noi abordări ale managementului strategic și cros-cultural. Autoreferat al tezei de doctor habilitat în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industrie). Chișinău: ASEM, 2006. 46 p.
51. Strategia de dezvoltare durabilă a turismului în Republica Moldova în anul 2003-2015. Chișinău, 2003. 74 p.

52. Țău Nicolae. An Introduction to Economics and the Economic Theory. Ch.: ULIM, 2009. 230 p.
53. Țurcan Rina. Creșterea performanțelor întreprinderilor vinicole prin implementarea managementului strategic. Autoreferat al tezei de doctor în economie. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management (în industria vinicolă). Chișinău: UTM, 2005. 30 p.
54. Țurcanu Gheorghe. Metodica elaborării strategiei în managementul corporativ. Autoreferat al tezei de doctor în științe economice. Specialitatea 08.00.05 – Economie și management în ramură și domeniu de activitate. Chișinău: ASEM, 2000. 27 p.
55. Turcov Elena. Direcții de dezvoltare și promovare a turismului în Republica Moldova Chișinău: ASEM, 2002. 126 p.
56. Turcov Elena. Politica turistică a Republicii Moldova ca factor de dezvoltare economică durabilă și integrare internațională. Autoreferat tezei de doctor habilitat în economie. Specialitatea 08.00.05– Economie și management (în industrie). Chișinău: ASEM, 2003. 52 p.

На русском:

57. Абакумова Мария. Стоит ли создавать в городах пешеходные зоны. <http://m.forbes.ru/article.php?id=247016>. (посещен 05.05.2017).
58. Агентство по Туризму Республики Молдова. <http://www.turism.gov.md>. (посещен 13.09.2017).
59. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. 519 с.
60. Арутюнов С.А. Этнологический словарь. М.: Изд-во "ВИТТАН", 1996. 201 с.
61. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
62. Баранов Елена. Совершенствование стратегического управления в аграрном секторе Республики Молдова. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук. Специальность 521.03 – Экономика и менеджмент по отраслям деятельности. Кишинев: НИЭИ, 2017. 32 с.
63. Билаш Л. Стратегическое управление человеческими ресурсами как многоуровневое явление: значение макроэкономических факторов. В: Conferința națională cu participare internațională "Strategii și politici de management în economia contemporană, (ediția a 2-a), 29-30 martie 2013. Chișinău, 2013. С. 30-34.
64. Билаш Л., Хрищев Е. Как завоевать рынок: секреты стратегического менеджмента. Chișinău: Logos, 1992. 156 с.

65. Ведута Е.Н. Стратегия и экономическая политика государства. М.: Академический Проект, 2004. 456 с.
66. Веснин В.Р., Кафидов В.В. Стратегическое управление: Учебное пособие. СПб.: Питер, 2009. 256 с.
67. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент: матрица модулей, «Дерево» целей. М.: Академический Проект: Фонд «Мир», 2004. 304 с.
68. Виноградова М.В. Особенности стратегического управления макро- и микросистемами. В: Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. № 1 (3). 2008. С. 34-41. ISSN 2304-9774.
69. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в предпринимательской компании). М.: ИИФРА-М, 1996. 288 с.
70. Виханский О. С. Стратегическое управление. М.: Гардарики, 1998. 296 с.
71. Всемирная туристическая организация UNWTO. Государства-члены ЮНВТО определили приоритеты для европейского туризма. <http://media.unwto.org/ru/press-release/2014-04-08/gosudarstva-chleny-yunvto-opredelili-prioritety-dlya-evropeiskogo-turizma>. (посещен 13.09.2017).
72. Вспомогательный счет туризма: рекомендуемая методологическая основа, 2008 год.
73. ГИА MOLDPRES. Запущено первое мобильное приложение с туристическими направлениями Республики Молдова. <http://www.moldpres.md/ru/news/2015/04/06/15002271>. (посещен 13.09.2017).
74. Гид по Франции. Atout France. <http://www.france-guide.ru/catalogue/sites-sur-la-france/005.htm>.
75. Глейдель Д., Хаттен С. Управление это наука и искусство. М.: Республика, 1992. 512 с.
76. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003. 94 с.
77. Господарчук Г.Г. Развитие регионов на основе финансовой интеграции. М.: Финансы и статистика, 2006. 288 с.
78. Гранберг А.Г. Производство и использование валового регионального продукта: межрегиональные сопоставления. В: Российский экономический журнал, 2002, № 10, с. 42-64.
79. Гуцу И.Т. Республика Молдова: экономика переходного периода. Кишинэу: Litera, 1999. 456 с.
80. Дергачёв В.А., Вардомский Л.Б. Регионоведение: учебное пособие. М.: Юнити-Дана, 2012. 519 с.
81. Друкер П. Эффективный руководитель. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2012. 240 с.

82. Егоров Кирилл Юрьевич. Оценка процессов формирования и реализации стратегий социально-экономического развития регионов России. Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Самара, 2010. <http://pandia.ru/144276/>. (посещен 20.07.2017).
83. Егоршин А. П. и др. Управление инновационным развитием региона. М.: Экономика, 2008. 288 с.
84. Ефремов В.С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования. М.: Издательство «Финпресс», 1998. 192 с.
85. Жихаревич Б.С. Организационные структуры стратегического планирования. <http://www.citystrategy.leontief.ru>. (посещен 13.09.2017).
86. Закон о региональном развитии в Республике Молдова № 438-XVI от 28 декабря 2006 г. В: Monitorul Oficial, 2007 г., № 21-24, 16 февраля.
87. Закон об утверждении Национальной стратегии развития на 2008–2011 годы Nr. 295 от 21.12.2007. В: Monitorul Oficial 2008, Nr. 18-20, 29 января.
88. Закон об утверждении Национальной стратегии регионального развития на 2016–2020 годы Nr. 239 от 13.10.2016. В: Monitorul Oficial Nr. 30-39 от 03.02.2017.
89. Закон Республики Молдова о внесении изменений и дополнений в некоторые законодательные акты. № 280 от 14.12.2007. В: Monitorul Oficial, 30.05.2008, №94-96.
90. Закон Республики Молдова об организации и осуществлении туристической деятельности. № 352 от 24.11.2006. В: Monitorul Oficial, 02.02.2007, № 14-17.
91. Закон Республики Молдова об утверждении Стратегии экономического роста и снижения уровня бедности (2004–2006 гг.). №398 от 02.12.2004. В: Monitorul Oficial, 14.01.2005, №005.
92. Закон Французской Республики о развитии и модернизации туристических услуг. №2009-888 от 22.07.2009. В: Journal Officiel, 24.07.2009, №169.
93. Закон Французской Республики об условиях развития деятельности, связанной с организацией и продажей путешествий и туров. №92-645 от 13.07.1992. В: Journal Officiel, 14.07.1992, №162.
94. Заповедник «Орхеюл Векь» может войти в Список всемирного наследия ЮНЕСКО. 28 января 2015. http://www.noi.md/ru/news_id/55284#close. (посещен 13.09.2017).
95. Карпов А.Е. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. М.: «Результат и Качество», 2005. 512 с.
96. Кинг У., Клиланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. М.: Прогресс, 1982. 399 с.

97. Котляров Е.А. География отдыха и туризма. Формирование и развитие территориальных рекреационных комплексов. М.: Мысль, 1998, 238 с.
98. Кротенко И., Жигарева Е. Стратегические подходы к управлению инвестициями в туризме. В: Rolul investițiilor în asigurarea dezvoltării economice durabile în contextul integrării europene: Materialele conferinței științifice internaționale, Ed. a 2-a, 29-30 octombrie 2015, Ch.: ASEM, 2016, 346 p., P.348-353. ISBN 978-9975-75-798-0.
99. Кротенко И., Жигарева Е., Хынку Н. Международный туризм и его транспортная составляющая с позиции национальных интересов Республики Молдова. В: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale “Impactul politicii externe asupra interesului național”, 15 mai 2015, Ch. IRIM, 2015, 576 p., P.529-542. ISBN 978-9975-4023-9-2.
100. Кротенко И., Хынку Н. Организация транспортной составляющей региональной системы международного туризма Молдовы. В: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, 15 aprilie 2016, Chișinău: IRIM, 2016, 570 p, P.493-510. ISBN 978-9975-3092-7-1.
101. Кротенко И.Ю. Менеджмент конкурентоспособности туристического продукта Республики Молдова. В: International Conference of Young Researchers, nov. 11, 2011 Chișinău, Moldova, 9 ed., Ch.: Nova-Imprim, 2011, 128 p., P. 103. ISBN 978-9975-4224-7-5.
102. Кротенко И.Ю. Национальная индустрия туризма и управление её конкурентоспособностью. В: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 11-a (25-26 apr. 2013), Vol. 2, Chișinău: ASEM, 2013, 261 p., P.32-34. ISBN 978-9975-75-663-1.
103. Кротенко И.Ю. Опыт стратегического управление системой регионального туризма. В: Materialele Conferinței naționale cu participare internațională “Strategii și politici de management în economia contemporană”, 25-26 martie 2016, ed. a V-a, Chișinău: ASEM, 2016, 250 p., P.216-220. ISBN 978-9975-75-791-1.
104. Кротенко И.Ю. Организационная основа стратегического менеджмента национальной туристической сферы Франции. В: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, 15 aprilie 2016, Chișinău: IRIM, 2016, 570 p., P.531-546. ISBN 978-9975-3092-7-1.
105. Кротенко И.Ю. Пути адаптации зарубежного опыта управления национальной системой международного туризма в целях повышения её конкурентоспособности. В: Turismul și dezvoltarea cumunitară: Sesiune științifică națională cu participare

- internațională, ed. a I-a, 26-27 sept. 2014, Chișinău: Centrul editorial “Universitatea de Studii Europene din Moldova”, 2014, 272 p., P.182-196. ISBN 978-9975-3023-0-2.
106. Кротенко И.Ю. Системы управления индустрией туризма в Республике Молдова. В: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 10-a (28-29 apr. 2012), Ch.: ASEM, 2012, 439 p., P.379-381. ISBN 978-9975-75-618-1.
107. Кротенко И.Ю. Современная система управления региональным туристическим комплексом как фактор устойчивого роста. В: Culegere de articole științifice și teze ale comunicărilor științifice prezentate în cadrul Conferinței Internaționale „Creșterea economică sustenabilă în condițiile contemporane”, 8-9 noiembrie 2016, Chișinău: ASEM, 2017, 359 p., P. 239-248. ISBN 978-9975-75-849-9.
108. Кротенко И.Ю. Сравнительный менеджмент стратегического управления региональным туризмом. В: Universitatea de Studii Europene din Moldova. European economic integration: Materials of international conference, 25-26 march 2016, Chișinău: USEM, 2016, 230 p., P.32-37. ISBN 978-9975-3147-2-5.
109. Кротенко И.Ю. Стратегические механизмы управления региональной хозяйственной системой (на примере туризма). В: Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, 2014, Vol.15: Seria Economie, Ch.: ULIM, 2014, 220 p., P.172-183. ISBN 978-9975-9747-5-2. ISSN 1857-1468.
110. Кротенко И.Ю. Теоретические предпосылки формирования стратегических механизмов развития Молдовы на базе международного опыта. В: Materialele Conferinței științifice internaționale ”Statalitatea Moldovei: continuitatea istorică și perspectiva dezvoltării”, 24-25 martie 2017, Chișinău: IRIM, 2017, 851 p., P. 796-808. ISBN 978-9975-56-439-7.
111. Кротенко И.Ю. Управление конкурентоспособностью регионального туристического продукта. В: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 9-a, (14-15 apr. 2011), Ch.: ASEM, 2011, 368 p., P.34-36. ISBN 978-9975-75-577-1.
112. Кротенко И.Ю. Управление системой регионального туризма в Республике Молдова. В: Международный научный журнал «Инновационное развитие», март 2017, № 3 (7). – Центр социально-экономических исследований, г. Пермь, Российская Федерация, 49 с., С. 11-13. ISSN 2500-3887.
113. Кротенко Ю.И. Стратегия повышения конкурентоспособности сферы туризма Молдовы. В: Simposia Professorum: Materiale conf.int., 27 sept.2007. Ch.: ULIM, 2008. 323 с. С.292-295.
114. Кротенко Юрий. Международный туризм Молдовы и проблемы его развития. Ch.: ULIM, 2007. 235 с.

115. Кротенко Юрий. Стратегия развития международного туризма в свете процессов глобализации. Автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора habilitat экономических наук. Специальность 08.00.14 – Мировая экономика; международные экономические отношения. Кишинев: ULIM, 2009. 48 с.
116. Крылов П.М., Бурдина Е.А. Экономическая география и регионалистика: Практикум. М.: МГИУ, 2007. 63 с.
117. Кузык Б.Н., Кушлин В.И., Яковец Ю.В. Прогнозирование и стратегическое планирование социально- экономического развития. М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. 427 с.
118. Левочкина Н.А. Формирование ресурсного обеспечения сферы туризма. В: Омский научный вестник, 2006, №6 (42), с. 15.
119. Львов Д.С., Гранберг А.Г., Егоршин А.П. Стратегическое управление: регион, город, предприятие. М.: Экономика, 2004. 605 с.
120. Мелентьев Б.В. Управление региональной экономикой. Новосибирск: НГАЭиУ, 2002. 156 с.
121. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва. Издательство «ДЕЛО». 1997. 493 с.
122. Методические рекомендации по формированию концепции социально-экономического развития муниципального образования. М.: РИЦ «Муниципальная власть», 2000. 487 с.
123. Миллер Н.Н. Регион как политическая категория. http://superinf.ru/view_helpstud.php?id=2107. (посещен 13.09.2017).
124. Министерство здравоохранения, Государство Израиль. Закон о медицинском туризме был принят сегодня Кнессетом в первом чтении. https://www.health.gov.il/Russian/NewsAndEvents/SpokemanMesseges/Pages/22032017_4.aspx. (посещен 17.10.2017).
125. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Д. Школы стратегий. СПб.: Питер, 2000. 330 с.
126. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. СПб.: Питер, 2001. 688 с.
127. Мирон Виорел, Гуцуцуй Вячеслав. Туризм в природоохранных зонах Республики Молдова. Гид местного инвестора. Кишинев, 2005.
128. Николаев М.А. Формирование региональной экономической политики. СПб.: СПбГПУ, 2003. 202 с.
129. Новикова Анастасия. Платная парковка в Москве: опыт 10 мировых столиц. <http://m.forbes.ru/article.php?id=231579>. (посещен 13.09.2017).

130. Овчаров А.О. Туристический комплекс России: тенденции, риски, перспективы. М.: ИНФРА-М, 2011. 280 с.
131. Ожегов И.С., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка. М.: Азбуковник, 2002. 944 с.
132. Онлайн энциклопедия Marketopedia. Комплекс маркетинга. <http://marketopedia.ru/6-kompleks-marketinga.html>. (посещен 13.09.2017).
133. Организация Объединенных Наций. Международные рекомендации по статистике туризма, 2008 год. Мадрид и Нью-Йорк, 2010. 179 с. https://unstats.un.org/unsd/publication/Seriesm/SeriesM_83rev1r.pdf. (посещен 13.09.2017).
134. Организация Объединенных Наций. Центр новостей. К 2030 году число международных туристов достигнет 1,8 миллиарда человек. http://www.un.org/russian/news/story.asp?NewsID=16426#.U6L7TpR_tQE. (посещен 13.09.2017).
135. Папирян Г.А. Международные экономические отношения: Экономика туризма. М.: Финансы и статистика, 2000. 208 с.
136. Пирс Дж., Робинсон Р. Стратегический менеджмент. СПб: Питер, 2013. 560 с.
137. Портал о туризме Turizm.Ru. Аллея Fremont Street Experience. http://www.turizm.ru/usa/las_vegas/places/alleya_fremont_street_experience/. (посещен 13.09.2017).
138. Портер М. Международная конкуренция. М.: Междунар. отношения. 1993. 896 с.
139. Постановление Парламента РМ о принятии Программы деятельности Правительства на 2005-2009 годы «Модернизация страны – благосостояние народа». № 42 – XVI от 19.04.2005. В: Monitorul Oficial, 12.12.2005, № 62-64.
140. Постановление Правительства об утверждении Национальной стратегии регионального развития. № 158 от 04.03.2010. В: Monitorul Oficial, 09.03.2010, № 34.
141. Постановление правительства РМ об утверждении Национальной программы в области туризма «Винный путь в Молдове». №554 от 24.05.2004. В: Monitorul Oficial, 04.06.2004, № 88-90.
142. Постановление правительства РМ об утверждении Национальной программы "Satul Moldovenesc" (2005-2015 гг.). № 242 от 01.03.2005. В: Monitorul Oficial, 20.05.2005, № 071.
143. Постановление правительства РМ об утверждении Национальной стратегии устойчивого развития агропромышленного комплекса Республики Молдова (2008-2015 гг.). № 282 от 11.03.2008. В: Monitorul Oficial, 21.03.2008, № 57-60.

144. Постановление Правительства РМ об утверждении Стратегии туризма «Туризм 2020» и Плана действий по внедрению Стратегии развития туризма «Туризм 2020» на 2014-2016 гг. № 338 от 19.05.2014. В: Monitorul Oficial, 23.05.2014, № 127-133.
145. Правительство Республики Молдова. В Молдове запущена информационная система «Реестр туризма». <http://www.gov.md/ru/content/v-moldove-zapushchena-informacionnaya-sistema-reestr-turizma>. (посещен 13.09.2017).
146. Сайт Publica TV. За рубежом официально работают 500 тысяч молдавских граждан. http://ru.publika.md/link_656161.html. (посещен 13.09.2017).
147. Сайт www.moldovenii.md. Природа и туризм. <http://moldovenii.md/ru/section/15>. (посещен 22.10.2017).
148. Севастьянова С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства. М.: КНОРУС, 2007. 256 с.
149. СПб Тур Кит. Стратегия Израиля по снижению стоимости отдыха дала результаты. <http://spbtourkit.ru/2017/06/07/strategiya-izrailya-po-snizheniyu-stoimosti-otdyiha-dala-rezultaty/>. (посещен 17.10.2017).
150. Сырбу И.М. Администрирование предпринимательства в условиях рыночных отношений. Кишинев: МЭА, 2013. 355 с.
151. Сырбу И.М. Теория и практика производственного менеджмента. К.: МЭА, 2009. 364 с.
152. Сырбу И.М. Управление и планирование на предприятии. Ch.: ASEM, 2005. 366 р.
153. Сырбу И.М., Кротенко Ю.И. Менеджмент. Ch.: Evrica, 2006. 242 с.
154. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М.: ИД «Вильямс», 2006. 928 с.
155. Туристический вестник. Государственное регулирование туризма: Как у них? <http://www.tourvest.ru/articles/article0009/>. (посещен 13.09.2017).
156. Туристический портал Молдовы Moldsu. Сельский туризм. <http://mold.su/selskiy-turizm/selkiy-turuzim/>. (посещен 13.09.2017).
157. Туристический ресурс Travel.ru. В центре Парижа открылась пешеходная набережная. <http://www.travel.ru/news/2013/07/12/219786.html>. (посещен 13.09.2017).
158. Урекян С.А. Муниципальный менеджмент и региональная экономика. Кишинев: МЭА, 2002. 349 с.
159. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. М.: Дело, 2005. 448 с.
160. Хрищев Е. И. Менеджмент фирмы. Кишинев, МЭА, 1997. 395 с.
161. Хрищев, Е. И. Инновационный менеджмент. Ch.: Editura ASEM, 2001. 555 с.

162. Центр международного туризма. Государственная политика Франции в области туризма. [http:// worldwidetour. ru/content/12/9/](http://worldwidetour.ru/content/12/9/). (посещен 15.04.2017).
163. Шеховцева Л.С. Стратегический менеджмент. Калининград: Изд-во КГУ, 2001. 317 с.
164. Электронная газета Российского союза туриндустрии RATA-news. Switzerland Tourism меняет стратегию продвижения. http://www.ratanews.ru/news/news_19082016_6.stm. (посещен 17.10.2017).

На английском, французском и других языках:

165. Adam & Eve Hotel. <http://www.royaladamevehotel.com/default.asp?lang=EN>. (посещен 13.09.2017).
166. Atout France. L'agence de développement touristique de la France. <http://atout-france.fr>. (посещен 21.06.2017).
167. Canada's Federal Tourism Strategy: Welcoming the World. https://www.ic.gc.ca/eic/site/034.nsf/eng/h_00079.html. (посещен 21.06.2017).
168. Capsule Inn Osaka. <http://capsulehotel-inn-osaka.com/en/index.html>. (посещен 21.06.2017).
169. Carnival Cruise Lines' News Source. <http://carnival-news.com>. (посещен 21.06.2017).
170. Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. Cambridge, Massachusetts (United States): The MIT Press, 1969. 464 p.
171. Chartered Institute of Personnel and Development. PESTLE analysis. 1 Sep 2017. <https://www.cipd.co.uk/knowledge/strategy/organisational-development/pestle-analysis-factsheet>. (посещен 05.10.2017).
172. Clearpoint Strategy. 8 Strategic Planning Models To Consider. <https://www.clearpointstrategy.com/strategic-planning-models/>. (посещался 25.11.2017).
173. Crotenco Irina. Strategic aspects of national tourism sector management in Great Britain. In: Scientific symposium of young researchers: Dedicated to the 25th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova, Ed. a 14-a, April 22-23, 2016, Vol.1, Chişinău: ASEM, 2016, 337 p., P.130-134. ISBN 978-9975-75-823-9.
174. Crotenco Irina. Theoretical aspects of the strategic management of the regional complex development. In: Scientific symposium of young researchers, Ed. a 13-a, April 23-24, 2015, Chişinău: ASEM, 2015, 313 p., P.156-160. ISBN 978-9975-75-752-2.
175. Deutsche Zentrale für Tourismus. <http://www.germany.travel/de/index.html>. (посещался 15.03.2017).
176. elBulli restaurant and foundation. <http://www.elbulli.com/home.php?lang=en>. (посещен 21.06.2017).

177. European Bank for Reconstruction and Development. <http://www.ebrd.com/home>. (посещен 21.06.2017).
178. European Commission. Overview of EU Tourism Policy. http://ec.europa.eu/growth/sectors/tourism/policy-overview/index_en.htm. (посещен 21.06.2017).
179. European Commission. The TACIS Programme. http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-92-54_en.htm. (посещен 21.06.2017).
180. European Commission. White paper on the future of Europe. https://ec.europa.eu/commission/white-paper-future-europe_en. (посещен 21.06.2017).
181. FamilyBreakFinder. Map Shows Every Country's Tourism Slogan. <https://www.familybreakfinder.co.uk/holidays/map-every-countrys-tourism-slogan>. (посещен 21.06.2017).
182. Gatwick Airport. <http://www.gatwickairport.com>. (посещен 21.06.2017).
183. Goisrael – The Official Website of Tourism to Israel. <https://new.goisrael.com>. (посещен 17.10.2017).
184. Gouvernement Francais. "Immersion France", an application to promote linguistic tourism. <http://www.gouvernement.fr/en/immersion-france-an-application-to-promote-linguistic-tourism>. (посещен 15.04.2017).
185. Gouvernement Francais. Composition du Gouvernement. Ministre des Affaires étrangères et du Développement international. <http://www.gouvernement.fr/composition-du-gouvernement>. (посещен 15.04.2017).
186. Gouvernement Francais. France Développement Tourisme: a €1 billion investment in tourism. <http://www.gouvernement.fr/en/france-developpement-tourisme-a-eu1-billion-investment-in-tourism>. (посещен 15.04.2017).
187. Gstaad Palace. <https://www.palace.ch>. (посещен 17.10.2017).
188. Instituto de Turismo de España – TURESPAÑA. <http://www.tourspain.es/en-us/Paginas/Index.aspx>. (посещен 15.04.2017).
189. Israeli government portal. Ministry of Tourism. https://www.gov.il/en/Departments/ministry_of_tourism. (посещен 17.10.2017).
190. Johnson G., Scholes K. Exploring Corporate Strategy. Cambridge: Prentice Hall, 1989. 753 p.
191. Knoema. World Data Atlas. Topics. Tourism. <https://knoema.com/atlas/topics/Tourism/Travel-and-Tourism-Total-Contribution-to-GDP/Contribution-of-travel-and-tourism-to-GDP-percent-of-GDP>. (посещен 17.10.2017).
192. KPMG International. <https://home.kpmg.com/xx/en/home.html>. (посещен 13.09.2017).

193. Las Vegas Convention and Visitors Authority. <https://www.visitlasvegas.com>. (посещен 13.09.2017).
194. Marina Bay Sands. <http://www.marinabaysands.com/index.html>. (посещен 13.09.2017).
195. Michelin Travel & Lifestyle. Red Guides. <http://www.michelintravel.com/guides-cat/europe-red-guides/>. (посещен 13.09.2017).
196. Ministère des Affaires étrangères et du Développement international. Le Conseil de promotion du tourisme: six mesures et six chantiers pour revaloriser la filière touristique française. <http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/tourisme/l-action-du-maedi-en-matiere-de-promotion-du-tourisme/le-conseil-de-promotion-du-tourisme-six-mesures-et-six-chantiers-pour/>. (посещен 15.04.2017).
197. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press, 1994. 464 p.
198. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998. 406 p.
199. National tourism agency of Great Britain. VisitBritain/VisitEngland. <https://www.visitbritain.org/>. (посещен 15.04.2017).
200. National tourism agency of Great Britain. VisitBritain/VisitEngland. Britain tourism strategy. <https://www.visitbritain.org/britain-tourism-strategy#sthash.eQUVKHwn.Dpuf>. (посещен 15.04.2017).
201. National Travel & Tourism Strategy Task Force on Travel & Competitiveness. <http://travel.trade.gov/pdf/national-travel-and-tourism-strategy.pdf>. (посещен 15.04.2017).
202. Official Tourism Portal of Bulgaria. <http://bulgariatravel.org/en/topical/39>. (посещен 13.09.2017).
203. Official Tourism Site of Romania. <http://www.romania.travel/>. (посещен 13.09.2017).
204. Official web-site of the Ministry of Culture of Ukraine. http://www.kmu.gov.ua/control/en/publish/article?art_id=89972. (посещен 13.09.2017).
205. ResearchGate. Ho G., Mckercher B. A Review of Life Cycle Models by Plog & Butler from a Marketing Perspective. https://www.researchgate.net/publication/286653632_A_Review_of_Life_Cycle_Models_by_Plog_Butler_from_a_Marketing_Perspective. (посещен 13.09.2017).
206. Robert Speth Restaurant Chesery. <http://www.chesery.ch/en/>. (посещен 17.10.2017).
207. Selznick P. Leadership in Administration: A Sociological Interpretation. University of California Press, 1984. 162 p.
208. Site officiel du tourisme en France. www.france.fr. (посещен 13.09.2017).
209. Switzerland Tourism. <https://www.myswitzerland.com/en/home.html>. (посещен 17.10.2017).

210. The Great Trail. Made by Canada. The Great Trail is connected from coast to coast to coast. <https://thegreattrail.ca>. (посещен 22.09.2017).
211. Turkish culture & tourism office. <http://www.tourismturkey.org/>. (посещен 13.09.2017).
212. UK Government. Department for Culture, Media & Sport. <https://www.gov.uk/government/organisations/department-for-culture-media-sport>. (посещен 13.09.2017).
213. UK Government. Departments, agencies and public bodies. <https://www.gov.uk/government/organisations>. (посещен 13.09.2017).
214. UNESCO Tentative Lists. <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/?state=ch&>. (посещен 17.10.2017).
215. UNESCO World Heritage Centre. Properties submitted on the Tentative List. <http://whc.unesco.org/en/tentativelists/state=md>. (посещен 17.10.2017).
216. UNESCO World Heritage Centre. Struve Geodetic Arc. <http://whc.unesco.org/en/list/1187>. (посещен 17.10.2017).
217. UNESCO World Heritage List. <http://whc.unesco.org/en/list>. (посещен 17.10.2017).
218. United Nations Industrial Development Organization. <http://www.unido.org>. (посещен 17.10.2017).
219. UNWTO. Statistics and Tourism Satellite Account. <http://statistics.unwto.org/content/faqs>. (посещен 17.10.2017).
220. UNWTO. The tourism sector highlights the potential of urban tourism and the need to move toward more sustainable practices. 10 May 17. <http://media.unwto.org/press-release/2017-05-12/tourism-sector-highlights-potential-urban-tourism-and-need-move-toward-more>. (посещен 17.10.2017).
221. UNWTO. Tourism 2020 Vision. <http://www.unwto.org/facts/eng/vision.htm>. (посещен 17.10.2017).
222. UNWTO. Tourism Highlights, 2014 Edition. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2014-edition>. (посещен 17.10.2017).
223. UNWTO. Tourism Highlights, 2015 Edition. <http://mkt.unwto.org/publication/unwto-tourism-highlights-2015-edition>. (посещен 17.10.2017).
224. UNWTO. Tourism Highlights: 2017 Edition. <http://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284419029>. (посещен 17.10.2017).
225. UNWTO. Tourism: 2020 Vision. Executive Summary Updated. 1999. <http://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284403394>. (посещен 17.10.2017).

226. UNWTO. World Tourism Barometer May 2016. http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/unwto_barom16_03_may_excerpt_.pdf. (посещен 17.10.2017).
227. Visit Dubai. Discover All That's Possible. <https://www.visitdubai.com/en>. (посещен 17.10.2017).
228. Wehrich H. The TOWS matrix - A tool for situational analysis. In: Long Range Planning, Vol. 15, No. 2, 1982. P. 54-66.
229. World Economic Forum. History. <http://www.weforum.org/history>. (посещен 17.10.2017).
230. World Economic Forum. Klaus Schwab. Five leadership priorities for 2017. 02 Jan 2017. <https://www.weforum.org/agenda/2017/01/five-leadership-priorities-for-2017>. (посещен 17.10.2017).
231. World Economic Forum. Reports. <https://www.weforum.org/reports>. (посещен 17.10.2017).
232. World Economic Forum. Travel and Tourism Competitiveness Report 2017. <https://www.weforum.org/reports/the-travel-tourism-competitiveness-report-2017>. (посещен 17.10.2017).
233. World Economic Forum. Travel and Tourism Competitiveness Report 2015. <http://reports.weforum.org/travel-and-tourism-competitiveness-report-2015/>. (посещен 17.10.2017).
234. World Economic Forum. World Economic Forum Annual Meeting 2010. Pp. 4, 11. <http://reports.weforum.org/world-economic-forum-annual-meeting-2010-info/>. (посещен 17.10.2017).
235. World Economic Forum. World Economic Forum Annual Meeting 2011. Page 10. <http://reports.weforum.org/davos-11/>. (посещен 17.10.2017).
236. World Travel & Tourism Council, Travel & Tourism Economic Impact 2017 World Report, 2017. (посещен 17.10.2017).
237. World Travel & Tourism Council. Governing National Tourism Policy. <http://www.wttc.org/research/policy-research/governing-national-tourism-policy/>. (посещен 17.10.2017).
238. World travel & tourism council. Travel & tourism economic impact 2017. Moldova. <https://www.wttc.org/-/media/files/reports/economic-impact-research/countries-2017/moldova2017.pdf>. (посещен 17.10.2017).
239. Xinhuanet. World's longest high-speed rail line makes debut. http://news.xinhuanet.com/english/china/2012-12/26/c_132063630.htm. (посещен 13.09.2017).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Особенности стратегического управления на микро- и макроуровнях

Таблица П1. Характеристика особенностей стратегического управления на микро- и макроуровнях [68]

Признаки и параметры	Характеристика параметров	
	микроуровень	макроуровень
1. Системность		
1.1. Характер связей между элементами	Внутрипроизводственные связи, обусловленные производственно-административной производственно-технологической структурами предприятия; не связаны с товарно-денежными отношениями	Договорные, хозяйственные связи, возникающие в процессе товарно-денежных отношений между участниками рынка
1.2. Границы системы	Определяются формой собственности, юридическим лицом, видом деятельности, характеристикой трудовых ресурсов, др. и одновременно широтой связей с внешней средой	Определяются географическими, политическими, экономическими, региональными, рыночными границами (по технологической и функциональной специфике)
1.3. Направленность целей	Основные: завоевание лидирующей конкурентной позиции; получение максимальной прибыли на капитал; повышение рыночной стоимости предприятия Реализация социальных целей обусловливается социальной функцией предприятия и в качестве основных (для коммерческих предприятий) не ставится	Определяется масштабом макросистемы, цели формируются в зависимости от развития ее элементов Социальные цели - первичные (генеральные), остальные способствуют достижению генеральной цели
2. Управляемость системы		
2.1. Подходы к выбору (разработке) стратегии	Системный подход для корпоративной стратегии Ситуационный подход для эталонных и частных стратегий Ситуационный подход для стратегий объектов управления (бизнес-стратегий) Управление выбором (разработкой) стратегии осуществляется на различных уровнях (от низового до высшего уровня менеджмента) в зависимости от направленности стратегии	Специфика определяется формой государственного устройства, временных и пространственных границ, масштабом макросистемы и др. Для всей макросистемы разрабатывается генеральная стратегия (основной ориентир), для элементов - бизнес-стратегии или стратегии функциональной зоны, при использовании комплексного подхода (определение мультипликатора функционирования макросистемы). Управление выбором (разработкой) стратегии, комплексным (коллегиальным), отражением которой является программа (сценарий)
2.2. Характер стратегий	Ситуативное реагирование на изменение внешней среды, ситуационные модели	Упреждающее реагирование, направленное на изменение среды, прогнозные модели, сценарии социально-экономического развития

2.3. Участие в реализации стратегии руководителей высшего уровня	Непосредственное, так как достижение стратегических целей обеспечивает успешность руководителя, увеличение личных доходов (личная заинтересованность в успехе стратегии)	Опосредованное, так как нет четкого распределения ответственности за реализацию стратегии, мотивация руководителей в значительной степени зависит от выборных циклов (нет личной заинтересованности в реализации стратегии), может произойти смена целей при замене руководителя и стратегия реализована не будет
3. Время реализации		
3.1. Сроки реализации	корпоративная - 10-15 лет эталонная — 5-10 лет частная - 3-5 лет бизнес-стратегия - от 1 до 10 лет	генеральная - 25-50 лет бизнес-стратегия - 5 лет функциональная - 10-15 лет
Признаки и параметры	Характеристика параметров	
	микроуровень	макроуровень
3.2. Периоды контроля	от ежедневного до годового, по достижении	позапно по программе реализации (срок этапа от 1 до 12 месяцев) пятилетками, по достижении
4. Основа принятия стратегического решения	Анализ внешней и внутренней среды Анализ сил и слабостей, возможностей и угроз	Анализ социально-экономического развития подсистем Прогноз поведения подсистем и системы в целом
5. Характеристика показателей	Больше количественные, вероятностные Могут выражаться конкретными показателями (например, доля рынка, количество потребителей, количество сегментов и т.д.)	Больше качественные, вероятностные, носят комплексный характер, чаще относительные (например, качество жизни населения, уровень научно-технического развития, безопасность, положение на национальном (мировом) рынке и т.п.)

Теоретические аспекты стратегического менеджмента региона

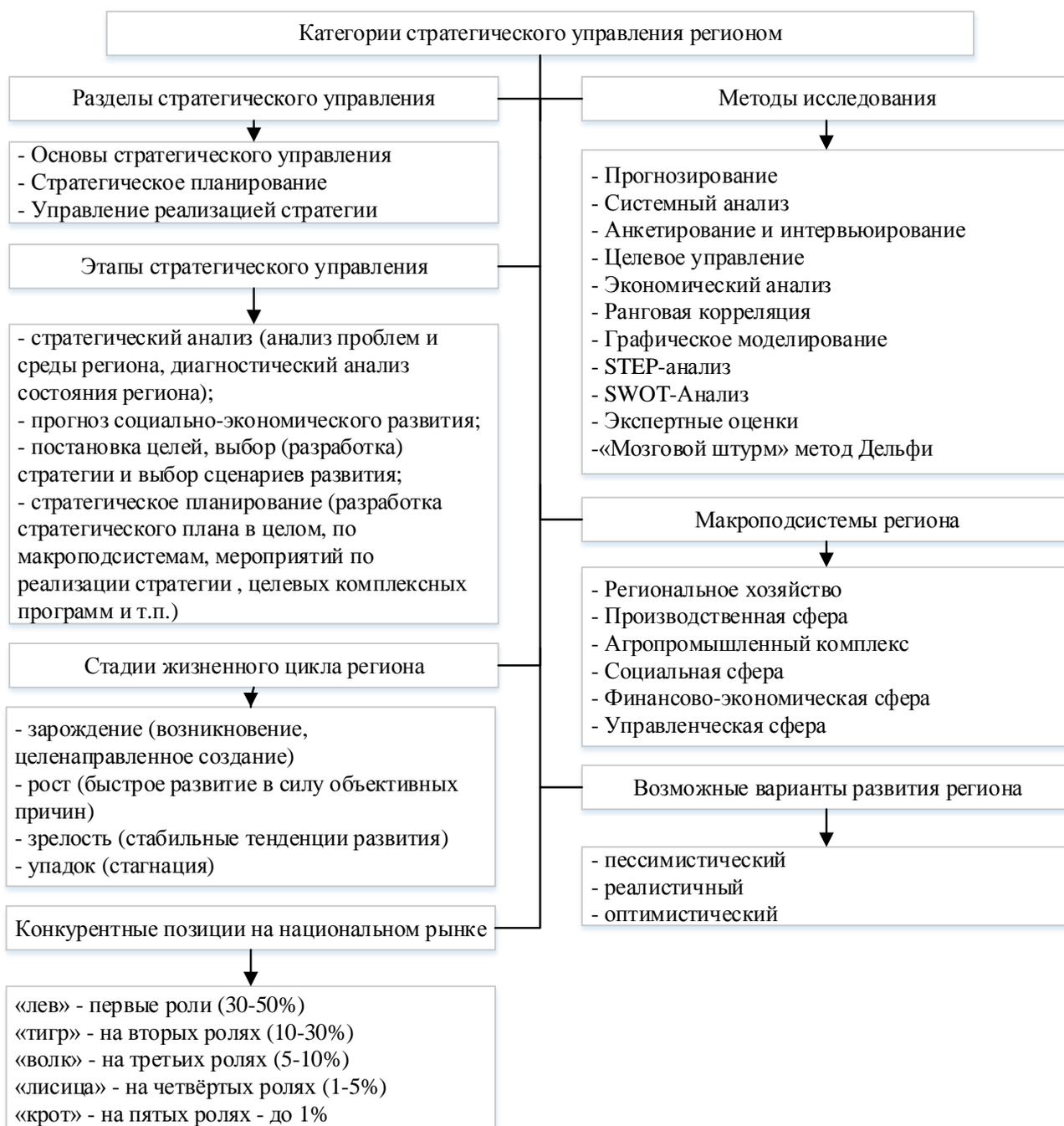


Рис. П2.1. Классификация и структура основных категорий стратегического управления регионом (составлено автором на основе [128])

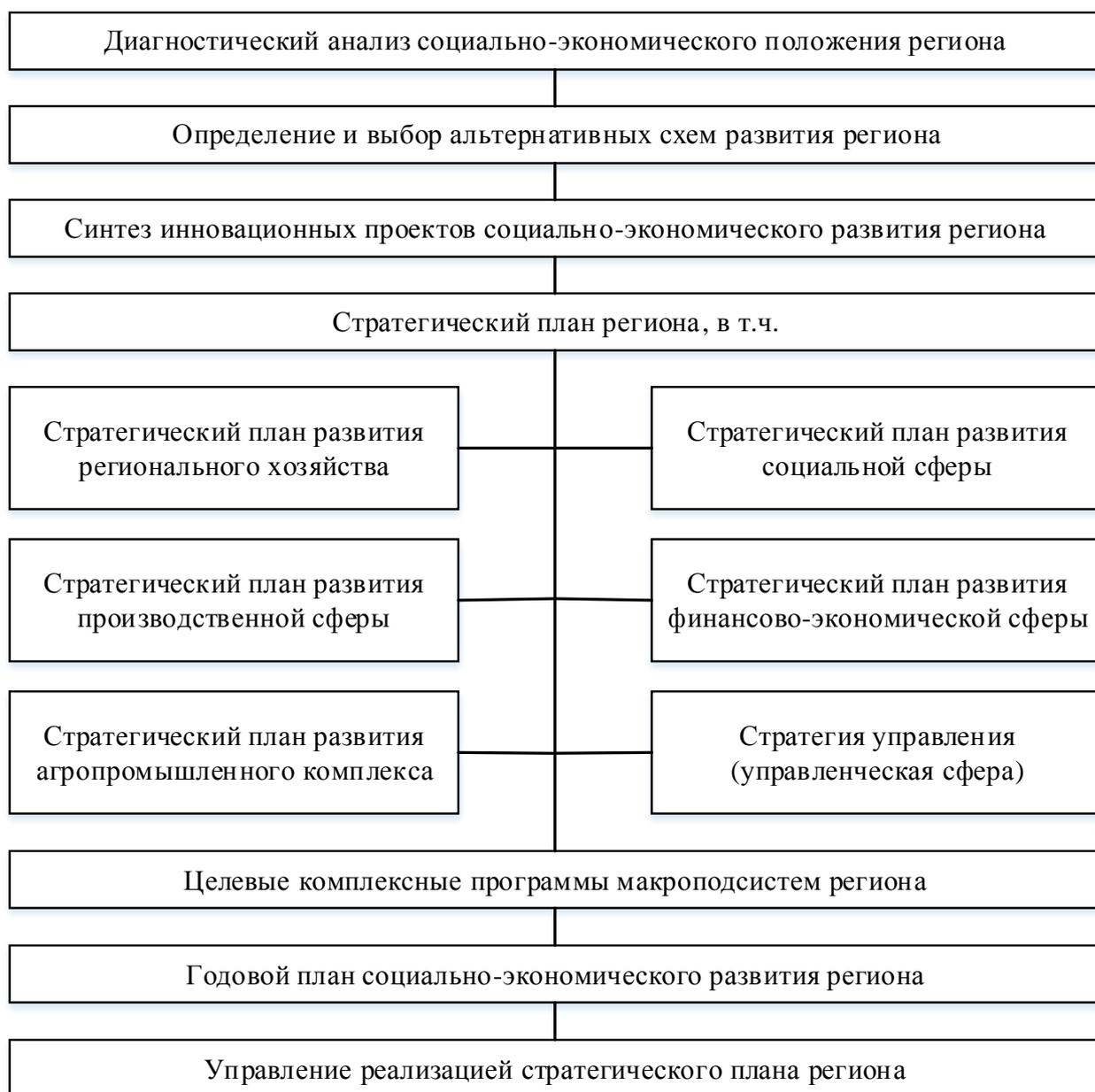


Рис П2.2. Этапы стратегического управления регионом (составлено автором на основе [128])

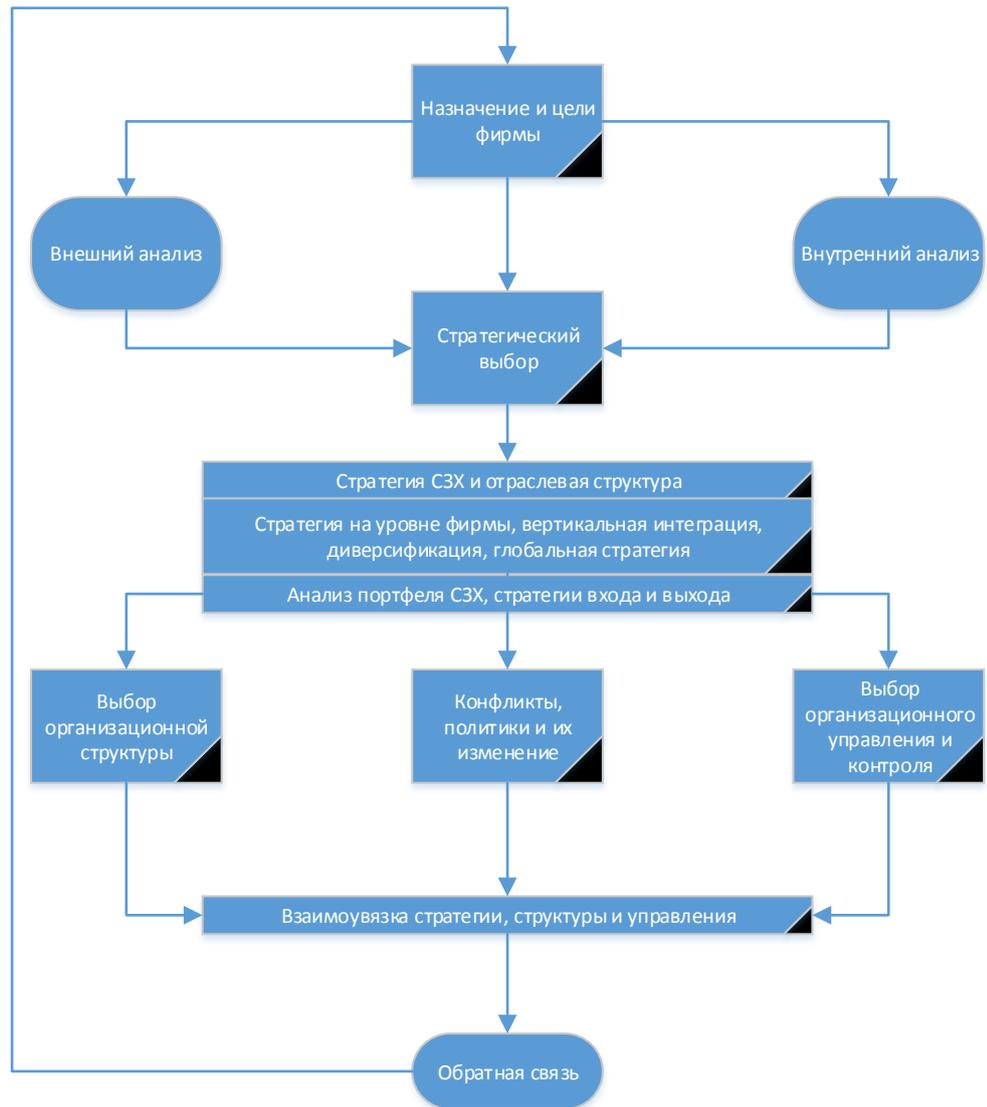


Рис. П2.3. Содержание стратегического менеджмента (разработано автором на основе [61, с.12])



(цифры показывают приблизительный порядок этого процесса)

Рис. П2.4. Формулирование миссии и целей [121, с.183]

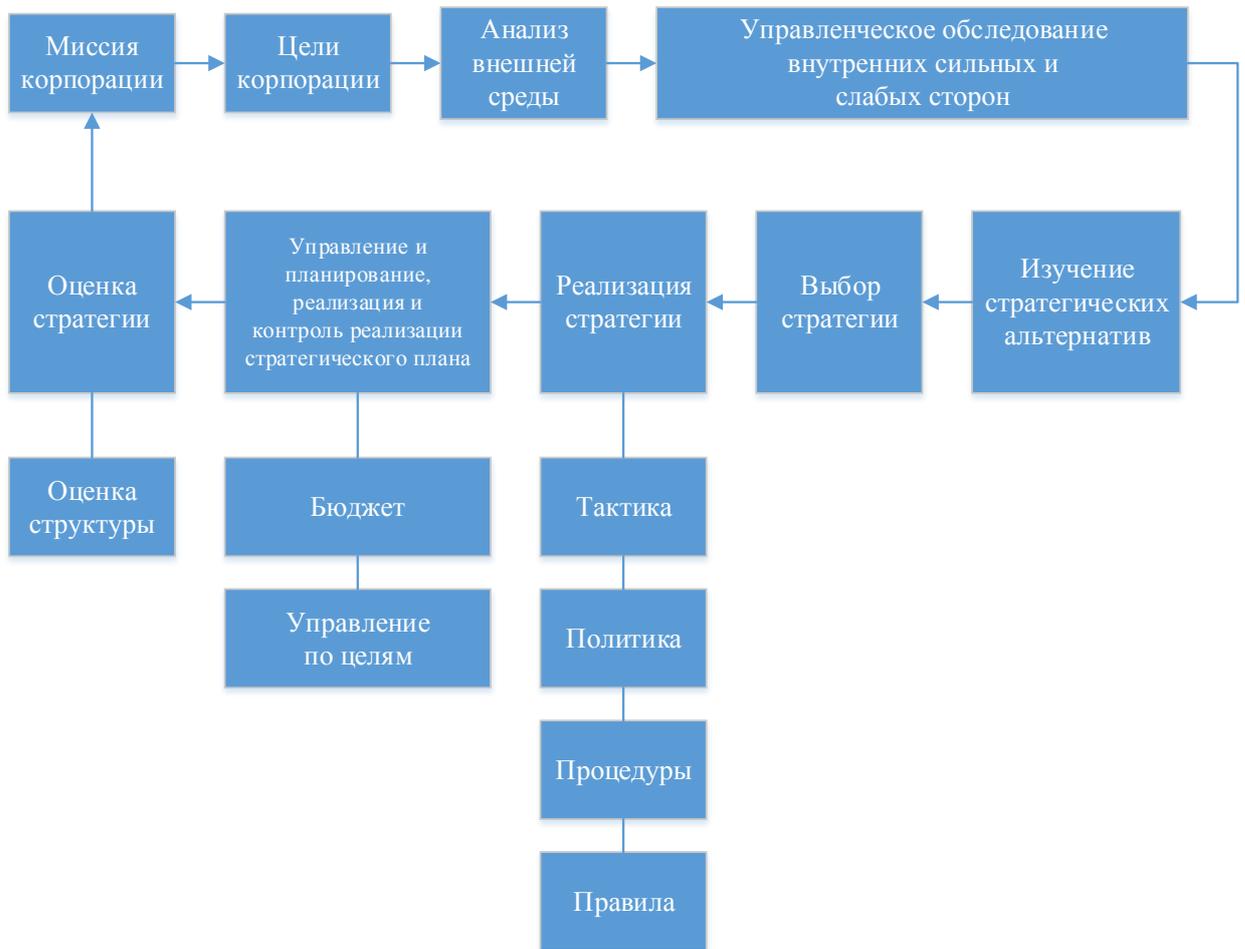


Рис. П2.5. Процесс стратегического планирования [121, с.205]

Таблица П2.1. Примерный набор характеристик SWOT-анализа, предложенный Томпсоном А. и Стриклендом А. [154, с.8]

Внутренняя среда	
Сильные стороны:	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> - выдающаяся компетентность; - адекватные финансовые ресурсы; - известный лидер рынка; - изобретательный стратег в функциональных сферах деятельности организации; - подходящая технология; - наличие инновационных способностей и возможности их реализации; - проверенный временем менеджмент и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - нет ясных стратегических направлений; - недостаток управленческого таланта и глубины владения проблемами; - плохое отслеживание процесса выполнения стратегии; - конкурентные недостатки; - ниже среднего маркетинговые способности; - неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии и др.
Внешняя среда	
Возможности:	Угрозы:
<ul style="list-style-type: none"> - выход на новые рынки или сегменты рынка; - увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах; - добавление сопутствующих продуктов; - вертикальная интеграция; - возможность перейти в группу с лучшей стратегией; - ускорение роста рынка и др. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможность появления новых конкурентов; - замедление роста рынка; - неблагоприятная политика правительства; - возрастающее конкурентное давление; - изменение потребностей и вкуса покупателей; - неблагоприятные демографические изменения и др.

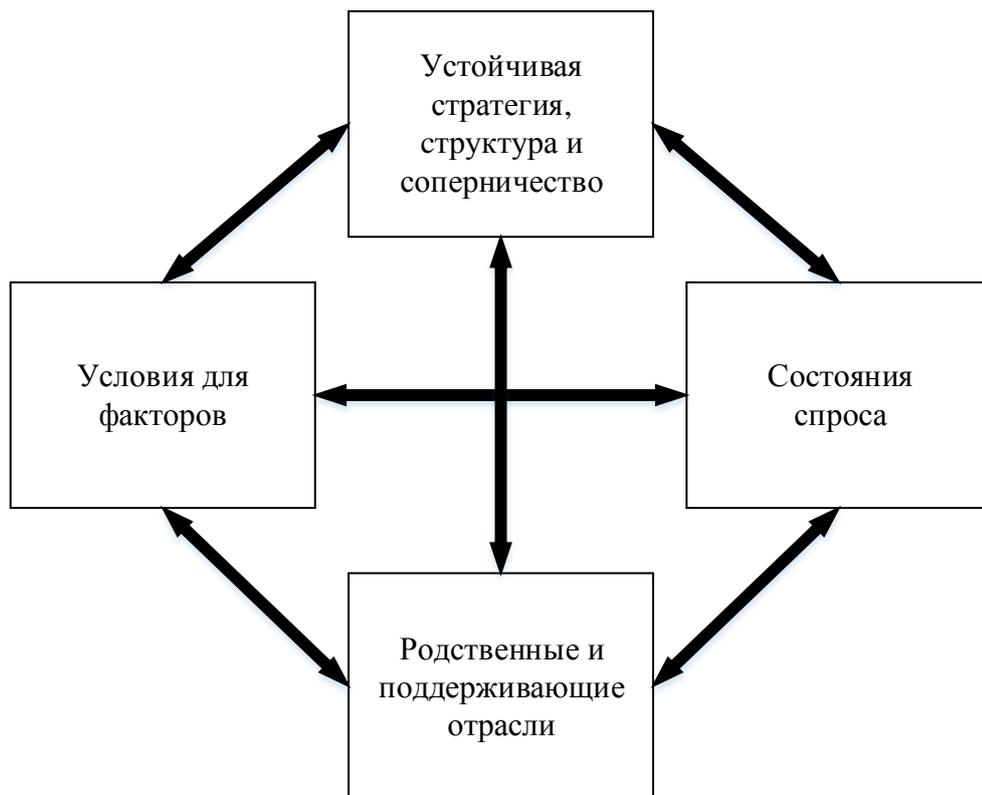


Рис. П2.6. «Конкурентный ромб» М. Портера [138]

Взгляды различных ученых на стратегическое управление

Таблица ПЗ. Определения понятия «стратегическое управление»
в видении различных ученых

Авторы	Трактовка понятия
И. Ансофф [59]	Стратегическое управление – совокупность стратегического планирования, планирования возможностей руководства и управления процессом стратегических изменений.
А. Роув [66]	Стратегическое управление – процесс принятия решений, объединяющий внутренние организационные ресурсы с благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой.
Г. Минцберг [126]	Используется фирмами, готовыми к революционным изменениям, к которым их подталкивает динамика внешнего окружения. Постоянно трансформирующаяся компания должна обладать механизмом самоопределения в нем, каковым и является стратегическое управление.
А. Томпсон, Р. Стрикленд [154]	Стратегический менеджмент – план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребностей и последовательное достижение целей.
Д. Глейдель, С. Хаттен [75]	Стратегическое управление – процесс определения и установления связей организации с окружением, состоящих в достижении выбранных целей и желаемого состояния взаимоотношений с ним посредством распределения ресурсов, позволяющего организации и ее подразделениям действовать эффективно и результативно.
У. Глук, Л. Джаух [66]	Стратегический менеджмент – направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий), содействующей достижению корпоративных целей.
Дж. Пирс, Р. Робертсон [136]	Стратегическое управление – разработка и реализация стратегии, включающей определение миссии, философии, генеральной цели; анализ и прогноз среды и конкуренции; сильных и слабых сторон фирмы; планирование целей и стратегии. Стратегическое управление – набор решений и действий по формированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации.
Г. Джонсон, К. Скулз [190]	Стратегическое управление – анализ текущего положения фирмы в конкурентной среде; разработке, оценке и выбору альтернатив; реализации выбранной стратегии.
Р. Вилен, Т. Хантер [66]	Стратегическое управление – формулировка стратегии, то есть процесс выведения долгосрочных направлений движения, которые, исходя из шансов (рисков), сильных и слабых сторон, делают возможным развитие. Реализация стратегии основывается на программах, бюджетах (краткосрочных финансовых, стоимостных планах), процедурах стратегического регулирования и контроля, а также определению отклонений факта от плана, анализу их причин и корректировке.
Х. Виссема [69]	Стиль управления (мотивированный потребителями, ориентированный в будущее, направленный на конкуренцию) и методы коммуникации, передачи информации, принятия решений и планирования, с помощью которых аппарат управления и линейные руководители своевременно принимают и конкретизируют решения, касающиеся целей предпринимательской деятельности. Стратегическое управление предполагает стратегическую ориентацию всех работников и синхронизацию планов подразделений, отвечающих за реализацию целей компании.
Е.И. Хрищев [160]	Стратегический менеджмент – обоснование и выбор целей развития фирмы и взаимосвязанных, закрепленных в перспективных планах и целевых программах действий, которые способны привести к достижению долгосрочных конкурентных преимуществ на рынке.

К. Руссу [47]	Стратегическое управление – это процесс, при помощи которого высшее руководство организации определяет ее долгосрочное развитие и производительность, обеспечивая строгую формулировку, надлежащую реализацию и непрерывную оценку выбранной стратегии.
О.С. Виханский, А.И. Наумов [70]	Стратегическое управление – это такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности в результате позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.
Л.С. Шеховцева [163]	Стратегическое управление представляет собой деятельность по разработке миссии, важнейших целей организации и способов их достижения, обеспечивающих ее развитие в нестабильной внешней среде путем изменения и самой организации, и ее внешней среды. Стратегическое управление — это непрерывный процесс выбора и реализации целей и стратегий организации.
Р.А. Фатхутдинов [159]	Стратегический менеджмент — теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

Механизма завершения цикла стратегического управления



Рис. П4. Схема механизма подведения итогов реализации стратегии развития региона [82]

Стратегические зоны хозяйствования

Таблица П5. Характеристики стратегических зон хозяйствования [160, с.85]

Характеристики СХЗ	Внедрение на рынок	Рост объёма продаж	Стабилизация сбыта (зрелость)	Спад объёма продаж
Доход	Низкий (убыток)	Высокий	Максимальный	Низкий (убыток)
Конкуренция	невысокая	средняя	высокая	максимальная
Цена	высокая или низкая	средняя	снижающаяся	низкая (распродажа)
Модель товара	базовая	модификация	модернизация	индивидуальное исполнение
Цель менеджмента	сокращение сроков выхода на рынок	рост объёма производства	стимулирование сбыта	обновление ассортимента
Зона особого внимания	разработка нового изделия	производственные цеха	маркетинг и сбыт	разработка нового изделия

Международные туристические прибытия и доходы от международного туризма

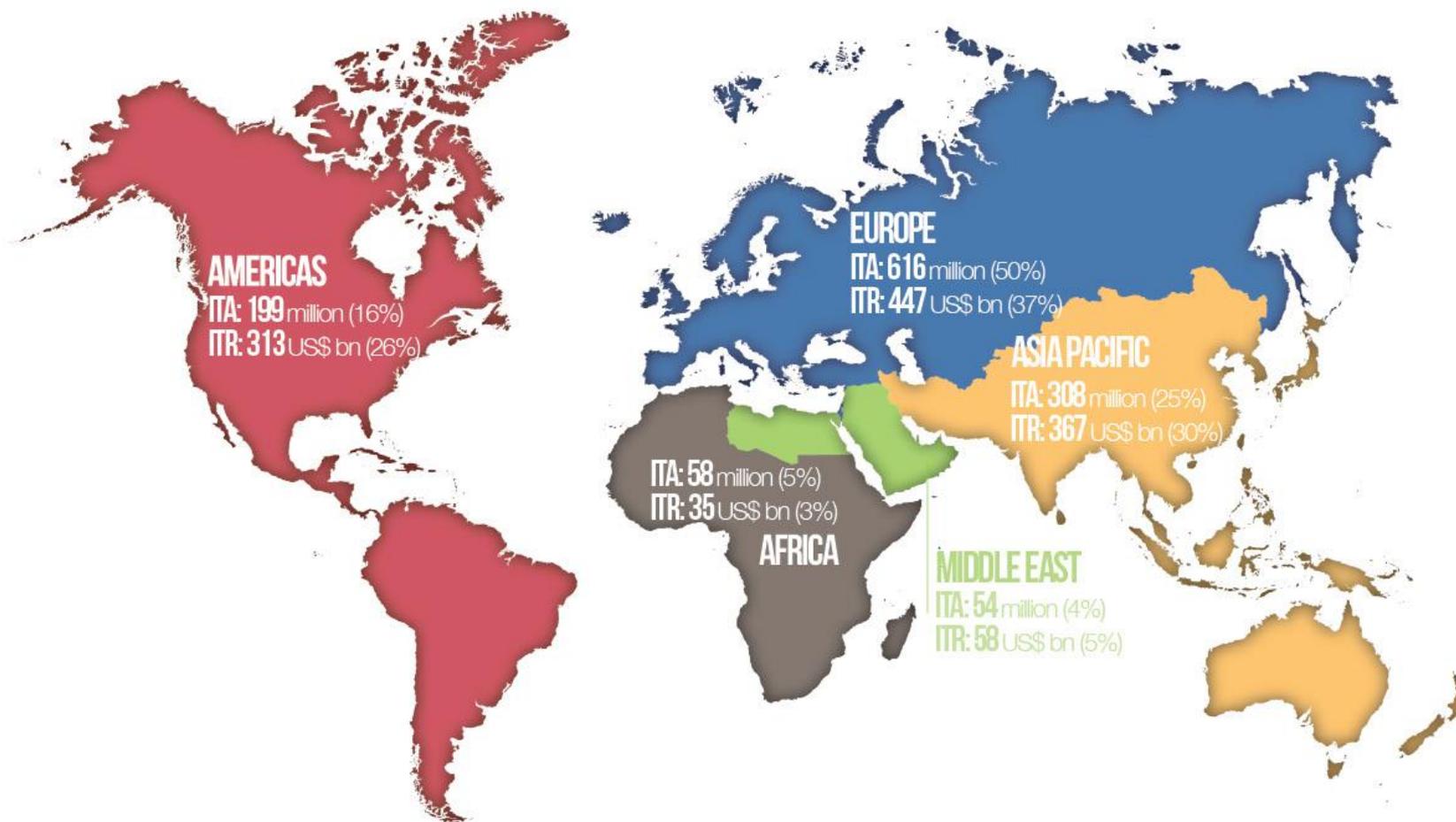


Рис. П6. Международные туристические прибытия (ITA) и доходы от международного туризма (ITR) в 2016 году [224]

Конкурентоспособность в мире и в Молдове по данным ВЭФ

Таблица П7.1. Субиндексы конкурентоспособности туризма в некоторых странах (2009-2013 гг.) [231]

Страна	Субиндексы								
	Нормативная база			Деловой климат и инфраструктура			Человеческие, культурные и природные ресурсы		
	2009	2011	2013	2009	2011	2013	2009	2011	2013
Швейцария	1	1	1	1	1	1	2	2	2
Австрия	4	3	2	6	12	11	7	10	9
Германия	13	12	8	3	2	6	9	5	7
Исландия	3	2	3	17	6	13	39	41	36
США	57	44	44	2	3	2	1	1	1
Румыния	61	51	66	64	66	68	77	66	73
Украина	62	64	60	72	76	71	103	118	99
Молдова	67	68	65	95	98	97	110	129	133
Чад	133	139	139	133	139	140	132	137	136

Таблица П7.2. Рейтинг конкурентоспособности путешествий и туризма ВЭФ за 2017 год [232]

Страна	Место	Баллы	Изменения с 2015 г.
Spain	1	5,43	0
France	2	5,32	0
Germany	3	5,28	0
Japan	4	5,26	5
United Kingdom	5	5,20	0
United States	6	5,12	-2
Australia	7	5,10	0
Italy	8	4,99	0
Canada	9	4,97	1
Switzerland	10	4,94	-4
Hong Kong SAR	11	4,86	2
Austria	12	4,86	0
Singapore	13	4,85	-2
Portugal	14	4,74	1
China	15	4,72	2
New Zealand	16	4,68	0

Netherlands	17	4,64	-3
Norway	18	4,64	2
Korea, Rep,	19	4,57	10
Sweden	20	4,55	3
Belgium	21	4,54	0
Mexico	22	4,54	8
Ireland	23	4,53	-4
Greece	24	4,51	7
Iceland	25	4,50	-7
Malaysia	26	4,50	-1
Brazil	27	4,49	1
Luxembourg	28	4,49	-2
United Arab Emirates	29	4,49	-5
Taiwan, China	30	4,47	2
Denmark	31	4,43	-4
Croatia	32	4,42	1
Finland	33	4,40	-11
Thailand	34	4,38	1
Panama	35	4,37	-1
Malta	36	4,25	4
Estonia	37	4,23	1
Costa Rica	38	4,22	4
Czech Republic	39	4,22	-2
India	40	4,18	12
Slovenia	41	4,18	-2
Indonesia	42	4,16	8
Russian Federation	43	4,15	2
Turkey	44	4,14	0
Bulgaria	45	4,14	4
Poland	46	4,11	1
Qatar	47	4,08	-4
Chile	48	4,06	3
Hungary	49	4,06	-8
Argentina	50	4,05	7
Peru	51	4,04	7
Cyprus	52	4,02	-16
South Africa	53	4,01	-5
Latvia	54	3,97	-1
Mauritius	55	3,92	1
Lithuania	56	3,91	3
Ecuador	57	3,91	n/a
Barbados	58	3,91	-12
Slovak Republic	59	3,90	2
Bahrain	60	3,89	0

Israel	61	3,84	11
Colombia	62	3,83	6
Saudi Arabia	63	3,82	1
Sri Lanka	64	3,81	-1
Morocco	65	3,81	-3
Oman	66	3,78	-1
Vietnam	67	3,78	8
Romania	68	3,78	-2
Jamaica	69	3,71	7
Georgia	70	3,70	1
Azerbaijan	71	3,70	13
Montenegro	72	3,68	-5
Trinidad and Tobago	73	3,67	-4
Egypt	74	3,64	9
Jordan	75	3,63	2
Dominican Republic	76	3,62	5
Uruguay	77	3,61	-4
Bhutan	78	3,61	9
Philippines	79	3,60	-5
Kenya	80	3,59	-2
Kazakhstan	81	3,59	4
Namibia	82	3,59	-12
Cape Verde	83	3,55	3
Armenia	84	3,53	5
Botswana	85	3,52	3
Guatemala	86	3,51	-6
Tunisia	87	3,50	-8
Ukraine	88	3,50	n/a
Macedonia, FYR	89	3,49	-7
Honduras	90	3,49	0
Tanzania	91	3,45	2
Nicaragua	92	3,44	0
Iran, Islamic Rep.	93	3,43	4
Lao PDR	94	3,40	2
Serbia	95	3,38	0
Lebanon	96	3,37	-2
Rwanda	97	3,36	1
Albania	98	3,35	8
Bolivia	99	3,34	1
Kuwait	100	3,33	3
Cambodia	101	3,32	4
Mongolia	102	3,31	-3
Nepal	103	3,28	-1
Venezuela	104	3,28	6

El Salvador	105	3,28	-14
Uganda	106	3,20	8
Tajikistan	107	3,18	12
Zambia	108	3,18	-1
Côte d'Ivoire	109	3,16	8
Paraguay	110	3,15	3
Senegal	111	3,14	1
Gambia, The	112	3,12	-3
Bosnia and Herzegovina	113	3,12	n/a
Zimbabwe	114	3,11	1
Kyrgyz Republic	115	3,10	1
Ethiopia	116	3,10	2
Moldova	117	3,09	-6
Algeria	118	3,07	5
Gabon	119	3,06	5
Ghana	120	3,04	0
Madagascar	121	2,99	0
Mozambique	122	2,91	8
Malawi	123	2,91	3
Pakistan	124	2,89	1
Bangladesh	125	2,89	2
Cameroon	126	2,88	-4
Benin	127	2,84	n/a
Lesotho	128	2,84	1
Nigeria	129	2,82	2
Mali	130	2,78	-2
Sierra Leone	131	2,69	1
Mauritania	132	2,64	5
Congo, Democratic Rep.	133	2,64	n/a
Burundi	134	2,57	1
Chad	135	2,52	6
Yemen	136	2,44	2

Таблица П7.3. Рейтинг сферы путешествий и туризма Молдовы за 2017 год по индексу и показателям конкурентоспособности, в сравнении с рейтингом за 2015 г. [232]

	Позиция/136 (2017)	Баллы (1-7)	Позиция/141 (2015)
Индекс конкурентоспособности секторов путешествий и туризма	117	3,1	111
Благоприятная окружающая среда			61
<i>Бизнес среда</i>	123	3,8	115
<i>Безопасность</i>	69	5,4	64
<i>Здоровье и гигиена</i>	34	6,1	22
<i>Человеческие ресурсы и рынок труда</i>	90	4,3	68
<i>Готовность информационно-коммуникационных технологий</i>	74	4,3	63
Политика в области туризма и путешествий			116
<i>Приоритетность секторов путешествий и туризма</i>	120	3,4	114
<i>Международная открытость</i>	119	2,1	123
<i>Конкурентоспособность цен</i>	32	5,4	64
<i>Экологическая обстановка</i>	79	4,1	60
Инфраструктура			106
<i>Инфраструктура воздушного транспорта</i>	110	2,0	119
<i>Наземная и водная инфраструктура</i>	103	2,5	109
<i>Туристическая инфраструктура</i>	105	2,8	95
Природные и культурные ресурсы			140
<i>Природные ресурсы</i>	136	1,6	139
<i>Культурное наследие и деловой туризм</i>	129	1,2	135

Индекс конкурентоспособности секторов путешествий и туризма

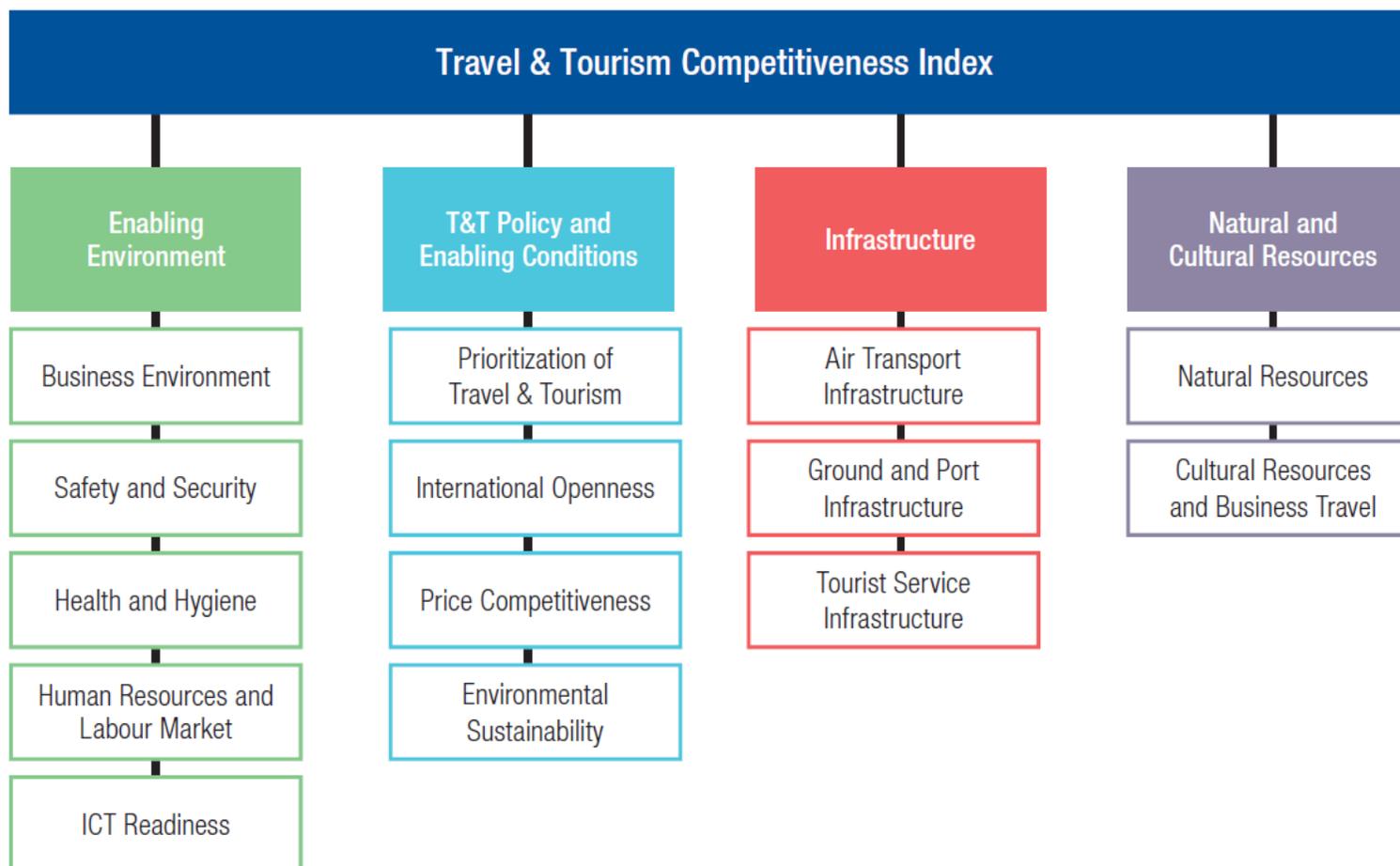


Рис. П8. Содержание Индекса конкурентоспособности секторов путешествий и туризма в Отчёте о конкурентоспособности в области путешествий и туризма 2015 года [233]

Въездной и выездной туризм в Молдове

Таблица П9.1. Численность иностранных посетителей, прибывших в Республику Молдова, посредством туристических агентств и туроператоров, по странам происхождения, на 31 декабря (за 2000-2016 гг.) [14]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего	18964	15690	20161	23598	26045	25073	14239	14722	8710	9189	8956	10788	12797	13150	14362	15514	15668
<i>в том числе из:</i>																	
Армении	16	25	36	26	94	23	8	27	23	49	23	39	21	28	72	47	63
Австрии	95	105	63	451	153	205	147	206	115	147	103	95	269	308	269	133	114
Азербайджана	15	24	97	23	107	78	73	56	37	76	29	13	41	109	55	80	45
Беларуси	546	509	720	750	1072	1161	580	290	145	176	105	44	57	64	356	248	121
Бельгии	40	38	43	39	64	70	81	63	16	17	103	46	129	82	50	95	112
Болгарии	528	295	326	625	471	448	295	359	46	380	324	289	401	246	392	379	212
Канады	46	42	52	49	31	52	36	30	33	33	38	53	40	35	44	69	26
Китая	197	201	247	85	58	87	29	20	19	8	27	166	75	65	49	83	204
Кипра	127	319	514	266	62	75	49	74	13	26	12	42	44	12	14	99	13
Дании	28	58	23	44	25	50	233	266	20	100	15	54	26	20	28	86	256
Швейцарии	45	36	25	357	80	111	135	99	22	291	108	78	92	240	45	191	138
Эстонии	34	53	27	75	27	71	15	85	40	42	70	76	58	136	91	105	26
Российской Федерации	5146	2361	3758	3270	3952	3294	1353	1767	1793	1713	1327	1404	2204	1604	1999	1524	1871
Франции	203	304	179	305	319	464	266	436	174	196	283	248	155	364	190	293	290
Грузии	23	67	88	35	107	46	66	67	21	53	7	85	19	52	77	108	30
Германии	537	558	560	717	632	703	673	892	502	460	482	1001	1275	798	708	547	1363
Греции	277	99	120	103	88	177	215	83	86	118	91	86	78	100	136	103	71
Ирландии	42	35	70	39	29	57	27	39	35	10	7	12	19	22	20	79	111
Израиля	228	291	416	404	424	296	149	174	145	156	225	138	163	147	531	481	554
Италии	594	572	491	702	1019	1141	663	755	440	258	474	445	622	593	575	520	463
Японии	79	87	118	139	89	82	139	168	119	76	93	258	193	265	68	277	436
Казахстана	49	92	85	45	87	88	26	48	23	56	23	16	29	18	91	69	11

Кыргызстана	10	18	29	19	13	20	19	5	9	15	5	11	19	14	9	20	20
Латвии	26	17	223	39	54	82	69	30	95	14	80	40	35	28	37	146	28
Ливана	74	39	220	333	263	173	72	9	0	1	1	0	17	10	1	5	0
Литвы	29	126	83	115	128	125	110	79	57	34	12	69	88	105	166	129	101
Нидерландов	153	125	161	529	223	268	199	262	125	154	311	219	288	336	336	300	356
Польши	358	237	486	320	428	443	262	188	140	291	204	371	505	823	430	634	572
Соединенного Королевства Великобритании и Северной Ирландии	327	163	190	219	3054	365	291	641	430	744	405	350	664	503	418	513	380
Чешской Республики	158	88	224	100	218	123	126	157	140	40	24	57	93	108	35	159	46
Румынии	2341	2076	1929	2381	2350	3496	2787	3034	1070	765	1698	1600	1782	2307	3046	3178	3563
США	1030	1072	1707	2494	2504	3088	1066	515	239	194	451	558	534	579	564	682	775
Словении	48	68	96	56	47	275	35	58	20	8	53	31	55	115	52	94	85
Испании	62	57	118	58	65	98	64	92	45	60	79	69	72	98	115	184	111
Швеции	106	120	156	251	116	136	50	140	65	59	99	334	207	276	238	484	156
Турции	2548	2405	2869	3965	3521	3038	1687	1400	461	1002	526	477	819	557	692	717	455
Украины	1969	2261	2947	3283	3173	3406	1472	1335	1542	979	730	1189	987	1042	1537	1785	1560
Венгрии	65	128	160	171	146	173	135	146	36	31	18	84	79	40	46	31	95
Других стран	765	519	505	716	752	985	537	627	369	357	291	641	543	901	780	837	835

Таблица П9.2. Численность молдавских посетителей, выехавших за границу, посредством туристических агентств и туроператоров, по странам назначения, на 31 декабря (за 2000-2016 гг.) [12]

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Всего	32452	30264	51577	67328	67846	57231	67826	81790	85085	93294	117204	136095	146791	157556	180646	189790	177252
<i>в том числе в:</i>																	
Австрию	1656	1096	877	1545	1315	72	60	105	542	641	931	909	1100	942	906	1307	1139
Беларусь	32	95	4	87	17	14	8	2	3	3	3	18	1	14	5	5	15
Бельгию	40	10	8	6	63	18	5	23	75	20	31	5	61	42	262	48	58
Болгарию	3329	2080	3633	5024	4971	10079	18639	13106	16228	26167	31303	43374	51415	52812	60289	55762	47289
Кипр	283	336	340	307	127	146	147	315	143	98	96	261	234	91	154	142	254
Хорватию	12	2	120	190	60	22	125	90	111	127	132	90	121	157	311	235	205
Данию	23	22	87	133	93	79	1	-	8	11	12	30	17	29	34	12	19
Египет	60	373	261	84	202	257	911	1827	2216	2775	6468	4647	3348	2546	3786	2681	2800
Швейцарию	293	75	22	10	56	22	27	25	40	50	85	75	88	71	45	110	105
Объединенные Арабские Эмираты	393	295	203	139	184	337	503	310	380	334	535	875	1215	1860	2834	1190	871
Российскую Федерацию	415	443	1356	6577	1055	292	4530	3147	750	196	1294	341	326	429	469	574	550
Францию	299	354	872	466	172	496	307	371	771	548	626	686	1046	683	853	967	541
Германию	3152	5668	8828	3208	188	469	153	114	91	193	201	264	320	343	481	575	459
Грецию	134	229	217	388	276	414	671	590	916	811	2023	4066	5726	8540	15358	21158	23428
Израиль	99	72	61	2	7	44	86	83	132	120	261	202	308	168	268	468	633
Италию	1853	709	4378	4441	392	249	123	875	169	304	494	580	951	1498	2079	2454	2013
Нидерланды	752	105	115	36	66	56	66	121	130	100	37	30	75	53	108	55	94
Польшу	1351	1502	2766	4466	2678	3465	1560	905	176	172	322	343	418	296	252	108	115
Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии	2	18	59	268	176	128	26	44	40	60	74	90	100	110	134	159	169
Чешскую Республику	1891	1073	865	196	136	92	96	506	868	1181	769	1082	1545	1007	1186	1380	1455
Румынию	7975	5970	9237	9105	10174	8413	9186	15253	9864	9301	7938	12830	12931	14175	18437	20812	24905
США	-	12	3	27	40	59	20	19	106	49	53	60	127	65	136	79	148
Словакию	3	84	192	559	608	907	246	70	41	17	11	15	33	13	87	29	49
Словению	15	-	-	10	14	9	7	24	33	30	83	51	154	190	185	152	120

Испанию	130	71	119	213	68	53	81	59	166	130	93	468	794	967	1591	1689	2320
Швецию	1	22	25	232	3	20	6	7	11	27	12	12	26	17	10	20	38
Тунис	–	5	8	59	426	1379	287	163	475	90	103	94	98	294	192	8	41
Турцию	652	1531	3845	6061	10309	12526	13802	25636	33560	36260	50305	50814	51411	57655	63513	69691	56561
Украину	4878	6789	9069	17978	23254	14807	13478	17379	15911	12192	11201	11678	9689	9139	2921	3282	4897
Венгрию	2359	715	3519	5029	10235	1802	2163	73	323	292	600	721	885	810	1059	845	998
Другие страны	370	508	488	482	481	505	506	548	806	995	1108	1384	2228	2540	2701	3793	4963

Математическое моделирование показателей, характеризующих индустрию туризма Молдовы

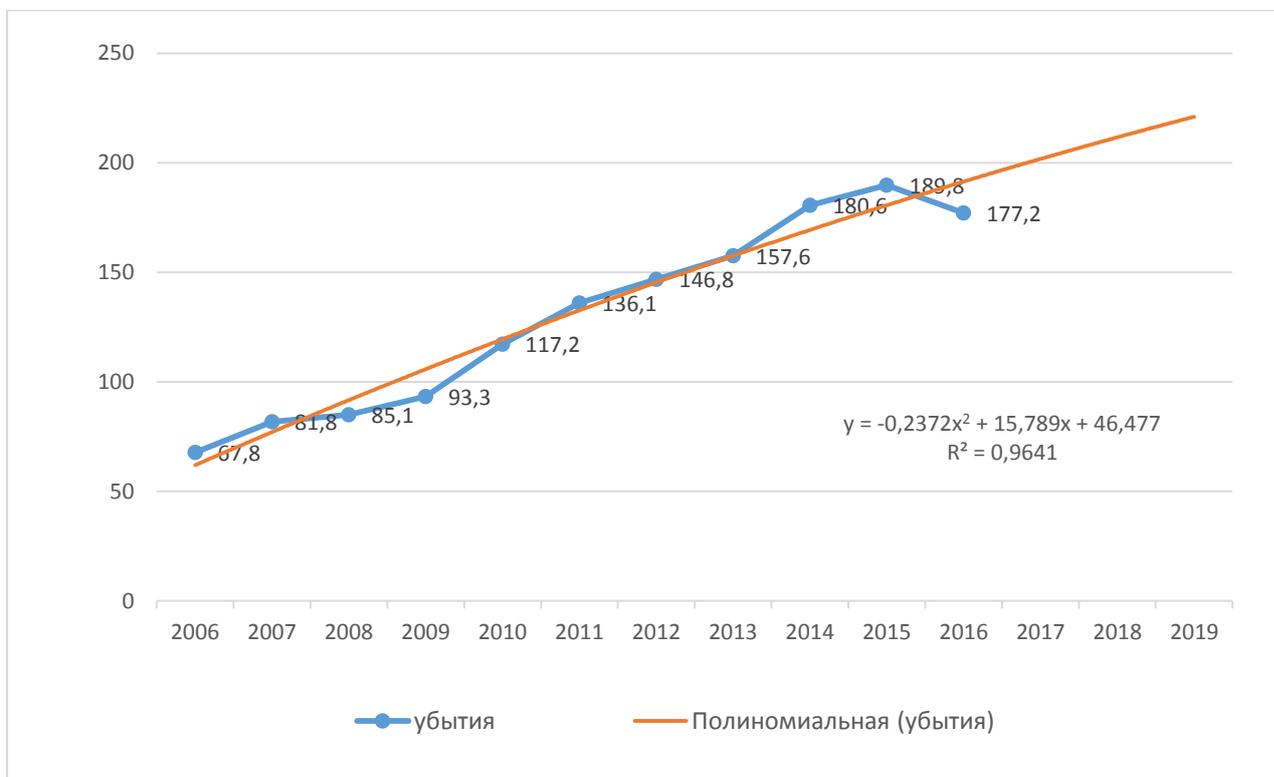


Рис. П10.1. Динамика выездного туризма из РМ за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) и полиномиальная линия тренда до 2019 г.

Коэффициент достоверности аппроксимации R^2 показывает степень соответствия трендовой модели исходным данным. Его значение может лежать в диапазоне от 0 до 1. Чем ближе R^2 к 1, тем точнее модель описывает имеющиеся данные.

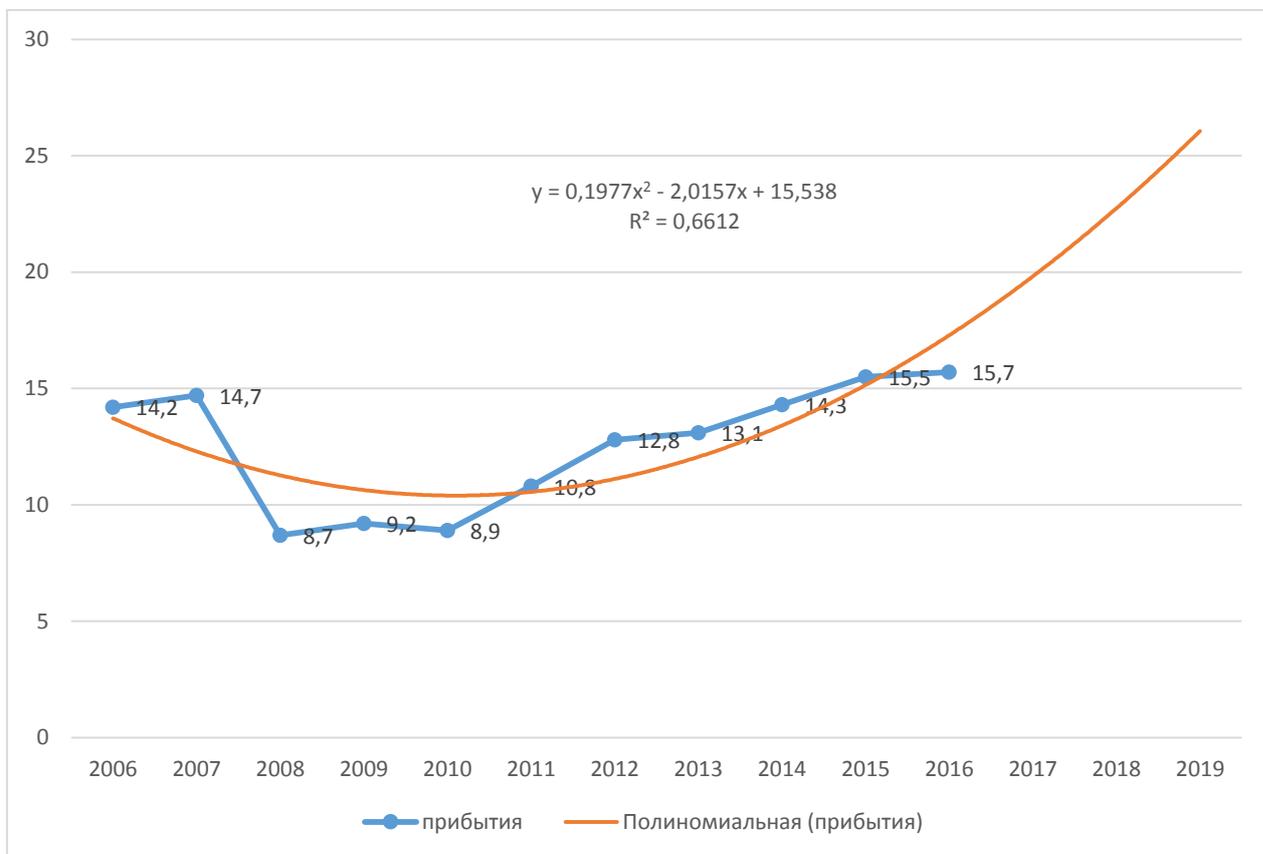


Рис. П10.2. Динамика въездного туризма в РМ за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) и полиномиальная линия тренда до 2019 г.

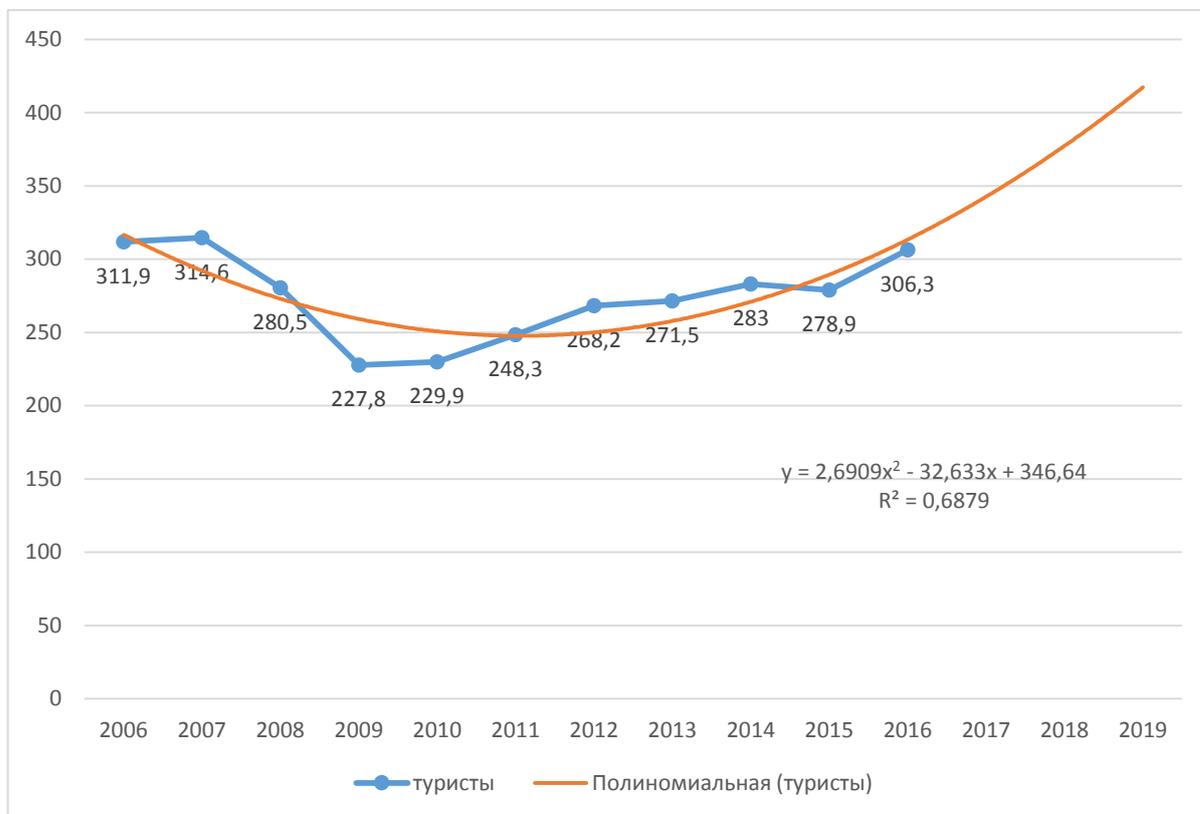


Рис. П10.3. Динамика численности размещенных туристов в РМ за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) и полиномиальная линия тренда до 2019 г.

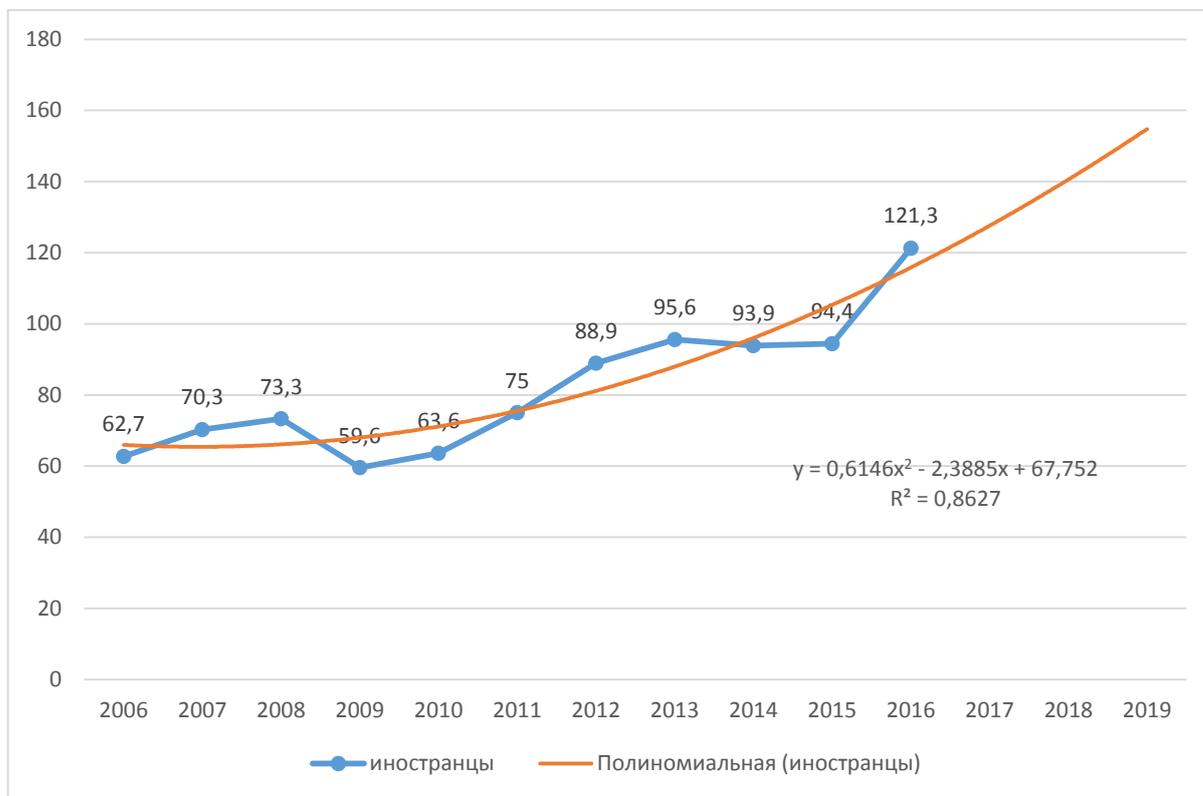


Рис. П10.4. Динамика численности иностранных туристов в РМ за 2006-2016 гг. (тыс. чел.) и полиномиальная линия тренда до 2019 г.

SWOT-анализ отрасли туризма РМ

Таблица П11. SWOT-анализ отрасли туризма РМ в стратегии «Туризм 2020» [144]

<i>Сильные стороны (S)</i>	<i>Слабые стороны (W)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Позиционирование туризма как приоритетной отрасли экономики Республики Молдова 2. Наличие природных и антропологических туристических ресурсов 3. Наличие нормативно-правовой базы отрасли 4. Внедрение проектов в области туризма, финансируемых из государственного бюджета 5. Внедрение стратегий и программ развития туризма в разных районах 6. Наличие современных структур туристического приема с функциями современного размещения и питания 7. Наличие конференц-залов, оснащенных современным оборудованием 8. Работа 3 центров профессионального усовершенствования кадров туристической индустрии 9. Деятельность различных отраслевых ассоциаций 10. Республика Молдова – член международных организаций, поддерживающих развитие туризма (Всемирная туристская организация Объединенных Наций - UNWTO, Дунайский конкурсионный центр, Организация черноморского экономического сотрудничества, Совет по туризму Содружества Независимых государств и т. д.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Туристическое законодательство не соответствует европейским стандартам 2. Неполная и устаревшая нормативно-правовая база 3. Недостаточно квалифицированных кадров для управления отраслью и предоставления качественных туристических услуг 4. На центральном уровне требует пересмотра деятельность учреждений ответственных за внедрение политик государства в отрасли 5. Отсутствие Бюро туристической информации и его филиалов, действующих при дипломатических миссиях Молдовы, аккредитованных за рубежом 6. Ограниченное число туроператоров и турагентств, формирующих и продающих отечественные продукты 7. Недостаток гостиниц категории 2-3 звезды, способствующих развитию въездного туризма с помощью конкурентоспособных цен 8. Высокая стоимость услуг размещения в отечественных структурах по приему туристов 9. Недостаточное количество структур размещения в сельской местности 10. Недостаточное число классифицированных структур размещения 11. Недостаток туристических указателей 12. Отсутствие информационных панно вблизи туристических объектов 13. Отсутствие специальных мест для стоянок 14. Устаревший автобусный парк 15. Отсутствие квалифицированного персонала, владеющего языками международного общения, на большинстве туристических объектов и в музеях

	<p>16. Статистический учет ведется неправильно и не отражает реального положения дел в отрасли</p> <p>17. Не ведется учет индивидуальных туристов</p> <p>18. Слабая эффективность механизма контроля качества предоставляемых услуг</p>
<i>Возможности (О)</i>	<i>Угрозы (Т)</i>
<p>1. Традиционное гостеприимство</p> <p>2. Благоприятное расположение страны (границы с СНГ и Евросоюзом)</p> <p>3. Отсутствие необходимости в визах для граждан стран-членов ЕС, США, Японии</p> <p>4. Сокращение числа стран, имеющих статус повышенного риска миграции, на основе списка, утвержденного Европейским союзом</p> <p>5. Воздушное сообщение с основными аэропортными узлами</p> <p>6. Либерализация цен на авиарейсы и демонаполизация авиационной отрасли</p> <p>7. Существование проектов внешней помощи для развития туризма</p> <p>8. Большое количество мероприятий, привлекательных для туристов: культурно-художественных, спортивных, развлекательных</p> <p>9. Известный бренд виноградно-винодельческой страны</p> <p>10. Наличие уникальных в мире винных подвалов</p> <p>11. Массивное проникновение информационных технологий в сферу услуг</p> <p>12. Наличие политической поддержки</p>	<p>1. Слаборазвитая инфраструктура туристических объектов, вызывающих интерес в стране и за рубежом</p> <p>2. Низкий уровень известности Молдовы в Европе и в мире как страны туристического назначения</p> <p>3. Отсутствие благоприятного инвестиционного климата для инвесторов, развивающих инфраструктуру по приему туристов с функциями размещения и питания для массового туризма</p> <p>4. Низкая конкурентоспособность туристического предложения Республики Молдова (высокая стоимость въездных виз в Республику Молдова, высокая стоимость авиабилетов на рейсы отечественных авиакомпаний)</p> <p>5. Крайне ограниченное количество объектов, включенных в список достояния ЮНЕСКО и в книгу рекордов Гиннеса</p> <p>6. Недостаточность финансовых средств для организации мероприятий по продвижению отрасли: выставок, рекламных материалов, финансирования проектов и т. д.</p> <p>7. Недостаточное управление отраслью на местном уровне</p> <p>8. Ненадлежащая дорожная инфраструктура</p> <p>9. Отсутствие или ненадлежащее оборудование санитарных блоков как при въезде в страну, так и на бензоколонках внутри страны, что отрицательно влияет на обслуживание туристов</p>

Мобильное приложение Moldova Holiday

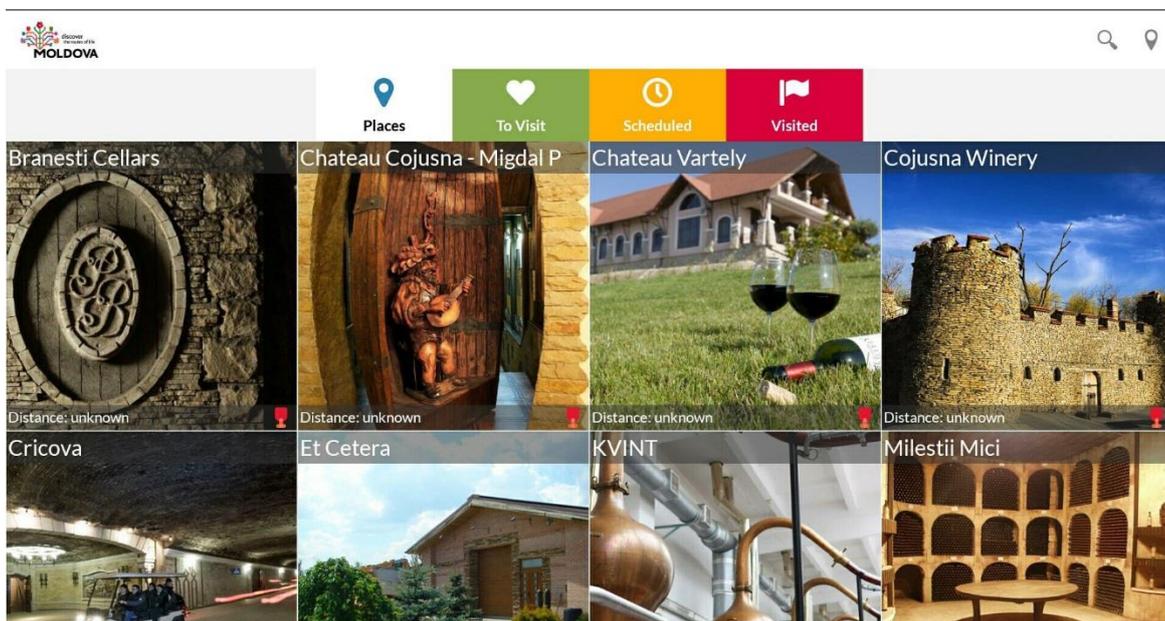


Рис. П12.1. Главная страница мобильного приложения Moldova Holiday

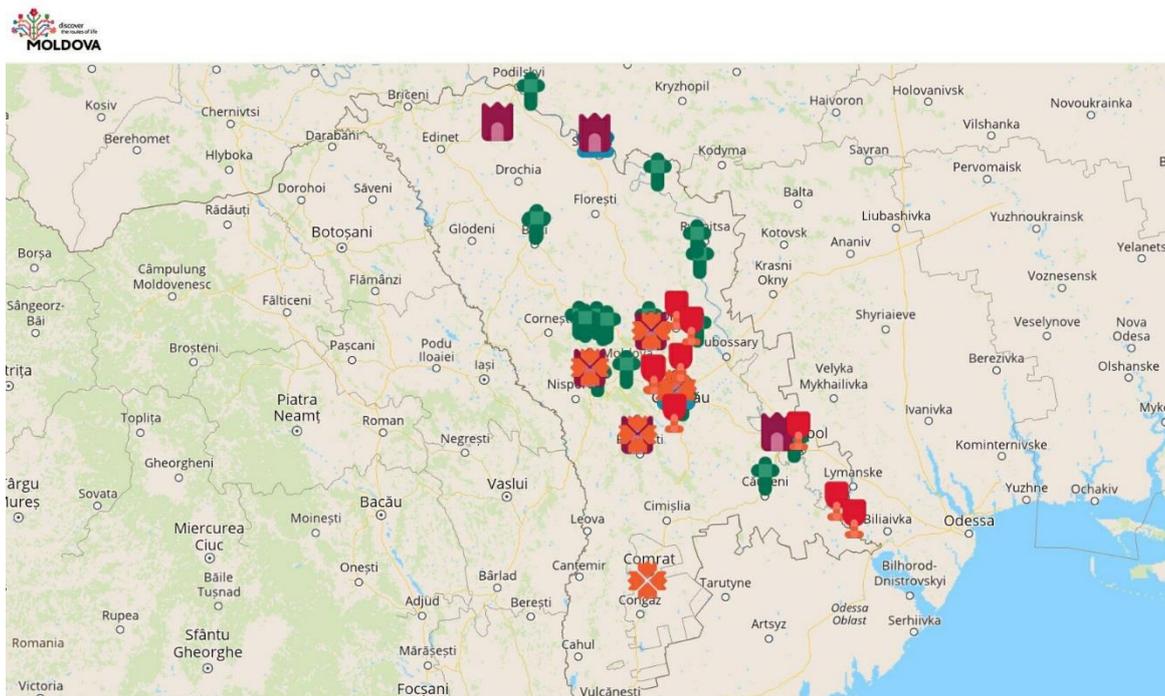


Рис. П12.2. Карта достопримечательностей Республики Молдова в мобильном приложении Moldova Holiday

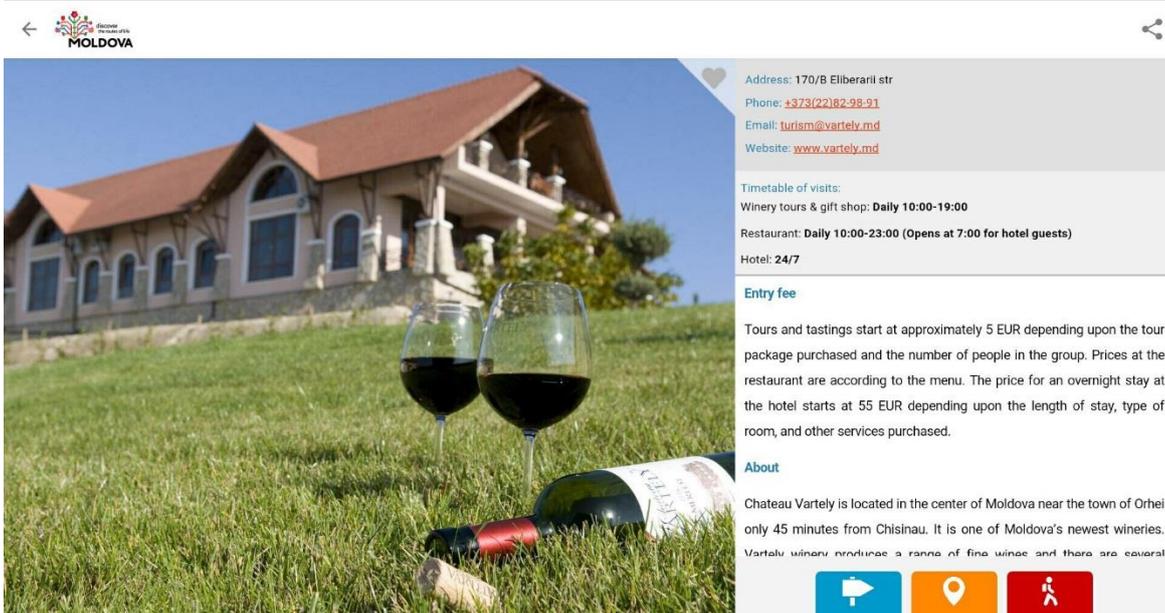


Рис. П12.3. Пример описания туристической достопримечательности в мобильном приложении Moldova Holiday

Механизм стратегического менеджмента



Рис. П13. Механизм стратегического менеджмента (разработано автором на базе [121])

Численность размещенных туристов в Молдове [18]

Таблица П14.1. Общая численность размещенных туристов в коллективных структурах по приему туристов с функциями размещения за 2004-2016 гг. (чел.)

Год	ВСЕГО	Гостиницы и мотели	Туристические и агротуристические пансионаты	Общежития для приезжих	Оздоровительные структуры	Лагеря отдыха и другие структуры отдыха	Детские лагеря
2004	286731	118128	372	48443	28272	48718	42798
2005	301656	115417	1807	52727	29776	47889	54040
2006	311966	112672	7763	48285	32932	49854	60460
2007	314619	118245	8932	31919	33569	52504	69450
2008	280550	116922	11392	16884	36053	27587	71712
2009	227888	88896	12346	11871	29170	24708	60897
2010	229893	93911	13290	14187	26769	18386	63350
2011	248309	103726	11701	15105	29006	25826	62945
2012	268189	119530	11570	13367	31156	39522	53044
2013	271541	126747	11526	14554	32045	33027	53642
2014	283001	136432	8208	10072	32920	48158	47211
2015	278855	130944	9283	7002	32349	46636	52641
2016	306307	159454	21343	6079	32324	39915	47192

Таблица П14.2. Численность размещенных иностранных туристов в коллективных структурах по приему туристов с функциями размещения за 2004-2016 гг. (чел.)

Год	ВСЕГО	Гостиницы и мотели	Туристические и агротуристические пансионаты	Общежития для приезжих	Оздоровительные структуры	Лагеря отдыха и другие структуры отдыха	Детские лагеря
2004	68829	66127	229	1310	230	685	248
2005	67235	63761	1003	1518	238	74	641
2006	62771	57844	3102	741	501	242	341
2007	70302	64189	3488	1731	288	372	234
2008	73288	65952	2981	2667	369	1080	239
2009	59563	53077	2500	1790	366	1480	350
2010	63593	56787	2383	1624	433	2171	195
2011	75000	67147	2417	1645	525	3231	35
2012	88956	78893	3881	1791	567	3789	35
2013	95640	84105	4353	1467	846	4823	46
2014	93897	86901	1402	1130	665	3754	45
2015	94381	86782	1730	307	652	4843	67
2016	121340	110618	2725	490	701	6783	23

Число туристов и экскурсионистов, участвующих во въездном, выездном и внутреннем туризме в 2016 г.

Таблица П15. Число туристов и экскурсионистов, участвующих в туризме, организованном туристическими агентствами и туроператорами, по целям визита в 2016 г. [17]

	2016		2016 в % по сравнению с 2015	
	Туристы и экскурсионисты	Туристодни	Туристы и экскурсионисты	Туристодни
Всего	234 217	1 558 192	96,6	92,3
Въездной туризм - всего	15 668	46 920	101	105,5
В том числе по целям визита				
Отдых, рекреация и досуг	11 454	28 010	113,4	124,3
Деловой и профессиональный	3 062	9 438	73	71,9
Лечение	606	7 828	124,2	118,4
Другие цели	546	1 644	74,5	74,3
Выездной туризм - всего	177 252	1 229 335	93,4	91,8
в том числе по целям визита				
Отдых, рекреация и досуг	175 364	1 215 872	93,2	91,7
Деловой и профессиональный	863	3 118	127,7	92,2
Лечение	1 024	10 335	125,5	126,1
Другие цели	1	30	6,5	3,4
Внутренний туризм	41 297	281 917	110,8	92,3

Система стратегического менеджмента регионального туристического комплекса Молдовы

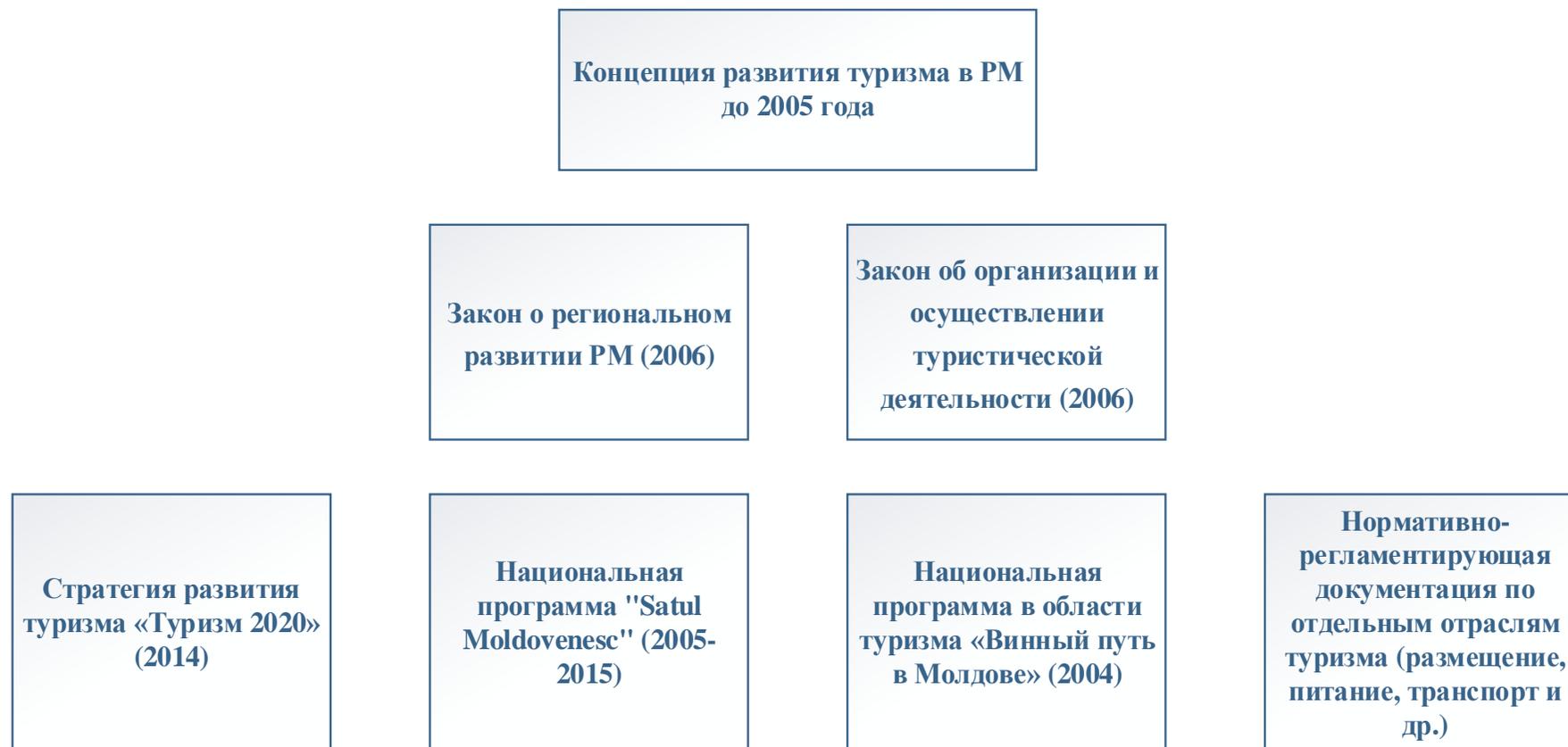


Рис. П16. Действующая система стратегического менеджмента
регионального туристического комплекса Молдовы *(разработано автором)*

ЮНВТО: Туризм – 2030 год. Фактические данные и прогноз (1950-2030гг.)

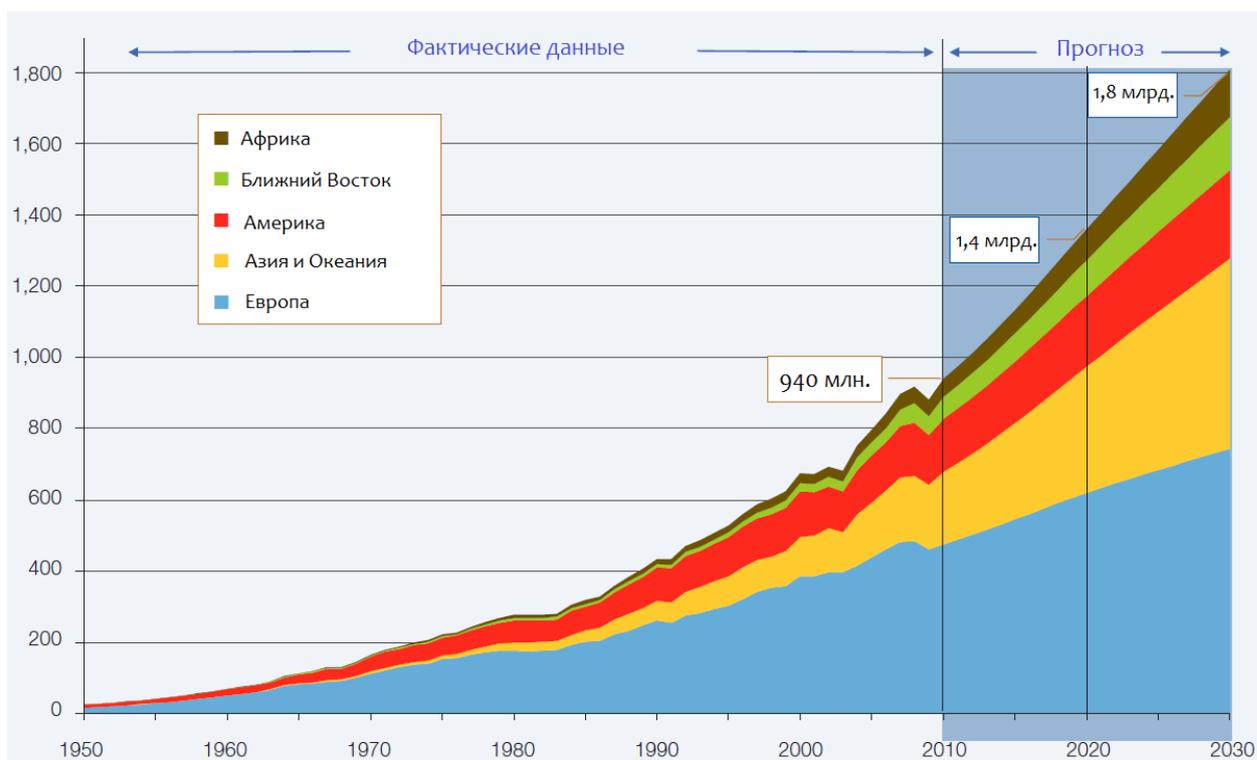


Рис. П17. Международные туристические прибытия (млн. человек) [224]

Туристический бренд Республики Молдова



Рис П18.1. Логотип Республики Молдова до 2014 года [51]



Рис П18.2. Новый туристический бренд Республики Молдова – Дерево жизни [1]

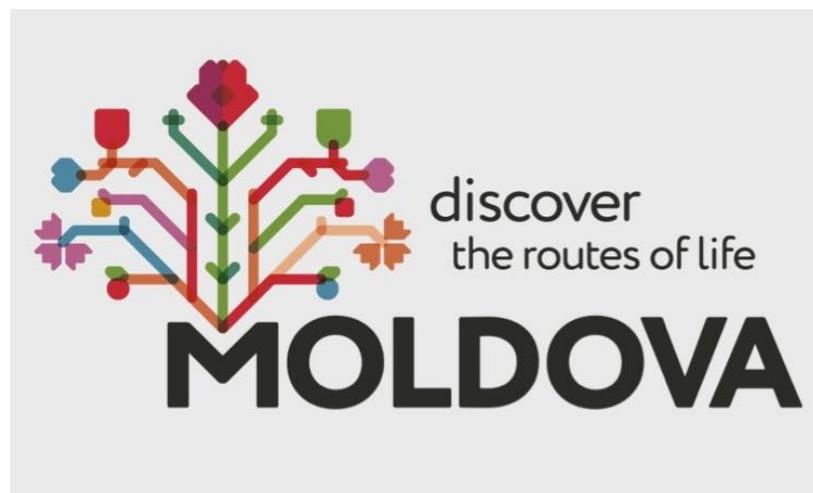


Рис П18.3. Полный вариант туристического бренда Молдовы со слоганом [1]

Сертификаты о внедрении результатов исследования



AGENȚIA TURISMULUI A REPUBLICII MOLDOVA
АГЕНТСТВО ТУРИЗМА РЕСПУБЛИКИ МОЛДОВА

MD-2028, Republica Moldova, mun. Chișinău, șos. Hîncești 53, of.310
☎ Tel/Fax: /+373 22/ 22 66 34 ☎ E-mail: agentia@turism.gov.md ☎ Web: www.turism.gov.md

Nr. 018/584 din 23.11. 2017
La nr. _____ din _____ 2017

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
din cadrul tezei, elaborate de **Irina Crotenco**
în vederea obținerii titlului de doctor în științe economice, cu tema
**„Managementul strategic al dezvoltării complexului regional
(cazul domeniului turismului Republicii Moldova)”**,
specialitatea **521.03. Economie și management în domeniul de activitate**

În urma analizei rezultatelor cercetării științifice, reflectate în teza de doctor în economie cu tema **„Managementul strategic al dezvoltării complexului regional (cazul domeniului turismului Republicii Moldova)”**, constatăm contribuția autorului la îmbunătățirea cadrului actual al dezvoltării strategice a turismului în Republica Moldova. Considerăm, că recomandările efectuate de către autor sunt oportune, iar rezultatele cercetării științifice au valoare științifică și aplicativă.

Astfel, prin prezentul Certificat de implementare confirmăm preluarea spre implementare a următoarelor recomandări ale autorului:

În vederea planificării strategice și a prognozării dezvoltării industriei turismului în condițiile specifice ale economiei moldovenești, vom prelua spre utilizare metoda evaluărilor experților, conceptul ciclului de viață al bunurilor (serviciilor), analiza oportunităților și a riscurilor (puncte forte și puncte slabe), analiza portofoliilor, metoda listelor de verificare, metoda de evaluare prin sistemul de puncte și alte metode de prognozare strategică, planificare și luare a deciziilor.

În determinarea punctelor de plecare ale planificării strategice, în baza marketingului strategic, ne vom baza pe cercetarea concurenților, a piețelor de desfacere, a oportunităților de promovare a produsului turistic național în străinătate, evoluția și dezvoltarea tendințelor modale pe piața turistică, a piețelor de aprovizionare (bunuri turistice), compoziția și structura mediului înconjurător (juridic, social, economic, ecologic, politic etc.), punctele forte și slabe ale Moldovei în ansamblu și a industriei turismului, în particular.

Suntem de acord cu faptul, că este oportun, urmând experiența țărilor care au atins cel mai mare succes în managementul strategic al complexului regional, de elaborat strategia de

dezvoltare a regiunii pe termen lung - 10-15 ani, concomitent cu planificarea pe termen mediu și scurt, de adaptat în mod regulat strategia, planurile și programe. Vom lua în vedere faptul că strategia regională depinde în mod direct de politicile macroeconomice și structurale, ea însuși influențează asupra acestora și cu cât mai ridicat este nivelul dezvoltării social-economice a regiunii, cu atât mai lungă ar trebui să fie perioada de viziune strategică în regiune și vice-versa.

Director general



Stanislav RUSU

MINISTERUL EDUCAȚIEI,
CULTURII ȘI CERCETĂRII
AL REPUBLICII MOLDOVA



MINISTRY OF EDUCATION,
CULTURE AND RESEARCH OF
THE REPUBLIC OF MOLDOVA

ACADEMIA DE STUDII
ECONOMICE A MOLDOVEI



ACADEMY OF ECONOMIC
STUDIES OF MOLDOVA

Str. Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni, 61

MD – 2005, Chișinău

Tel. (022) 22-41-28, fax 22-19-68

27.11.17 nr. 02/982

La nr. _____ din _____



61, Mitropolit G. Bănulescu-Bodoni Street

Chișinău, MD – 2005,

Tel. (022) 22-41-28; fax (022) 22-19-68

CERTIFICAT

de implementare a rezultatelor cercetărilor științifice
realizate în procesul de elaborare a tezei de doctor în științe economice
cu tema „Managementul strategic al dezvoltării complexului regional (cazul domeniului
turismului Republicii Moldova)”,
specialitatea 521.03 - Economie și management în domeniul de activitate,
autor **Irina Crotenco**

Prin prezenta, confirmăm, că rezultatele cercetării științifice obținute în cadrul tezei de doctorat „Managementul strategic al dezvoltării complexului regional (cazul domeniului turismului Republicii Moldova)”, elaborată de *Irina Crotenco* au fost examinate, evaluate și preluate spre implementare de către Academia de Studii Economice din Moldova în procesul didactic.

Menționăm, că elementele de valoare și originalitate științifică și aplicativă, dezvoltate în teza de doctorat, abordând domeniile managementului strategic, al planificării strategice, al managementului strategic al turismului și-au găsit materializare, în special, în programele de studii ale: ciclului I, licență, specialitatea „Business și Administrare” în cadrul disciplinei „Management” prin completarea și îmbogățirea subiectelor cu referire la managementul strategic și planificarea strategică, specialitățile Turism” și ” Servicii hoteliere, turism și agrement” la disciplina „Management”, prin introducerea materialului cu referire la analiza domeniului turismului în Republica Moldova, utilizării unor instrumente ale managementului strategic în domeniul turismului.

Tot odată, teza de doctorat „Managementul strategic al dezvoltării complexului regional (cazul domeniului turismului Republicii Moldova)” constituie un suport bibliografic important la elaborarea proiectelor de an, tezelor de licență, tezelor de master și a tezelor de doctorat cu tematica conectată la domeniul cercetării.

Rector ASEM,
profesor universitar,
doctor habilitat,
academician



Grigore Belostecinic

Декларация об ответственности

Нижеподписавшаяся, Кротенко Ирина, заявляю под личную ответственность, что материалы, представленные в докторской диссертации, являются результатом личных научных исследований и разработок. Осознаю, что в противном случае, буду нести ответственность в соответствии с действующим законодательством.

Кротенко Ирина

24.05.2018

CURRICULUM VITAE

I. Numele, prenumele, patronimicul Crotenco Irina Iuri
Adresa or. Chişinău, str. I.Neculce, 3/2, ap.37
Telefon fix și mobil 022745232, 069010634
E-mail crotenco.irina@gmail.com
Țara și locul nașterii Moldova, Chişinău
Anul, ziua și luna nașterii 1991, 19 martie



II. Studii

1998 – 2009, Liceul teoretic „A.S.Puşkin”, Chişinău;
2009 – 2012, Ciclul I – Licența, „Business și Administrarea Afacerilor”, ASEM, Chişinău;
2012 – 2014, Ciclul II – Masterat, „Administrarea Afacerilor”, ASEM, Chişinău;
2014 – până în prezent, Ciclul III – Doctorat, „Economie și management în domeniul de activitate”, ASEM, Chişinău.

III. Experiență de muncă

2009 SRL „Crescoprim”, Chişinău, manager;
2013 – 2014 SRL „Vitansia”, Chişinău, servicii ingineresti – relații internaționale.

IV. Publicații științifice

- Управление конкурентоспособностью регионального туристического продукта. În: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 9-a, (14-15 apr. 2011). – Ch.: ASEM, 2011. – 368 p. – P.34-36. – ISBN 978-9975-75-577-1.
- Менеджмент конкурентоспособности туристического продукта Республики Молдова. In: International Conference of Young Researchers, nov. 11, 2011, Chişinău, Moldova, 9 ed. – Ch.: Nova-Imprim, 2011. – 128 p. – P.103. – ISBN 978-9975-4224-7-5.
- Системы управления индустрией туризма в Республике Молдова. În: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 10-a (28-29 apr. 2012). – Ch.: ASEM, 2012. – 439 p. – P.379-381. – ISBN 978-9975-75-618-1.
- Национальная индустрия туризма и управление её конкурентоспособностью. În: Simpozionul științific al tinerilor cercetători, Ed. a 11-a (25-26 apr. 2013), Vol. 2. – Chişinău: ASEM, 2013. – 261 p. – P.32-34. – ISBN 978-9975-75-663-1.
- Стратегические механизмы управления региональной хозяйственной системой (на примере туризма). În: Analele Universității Libere Internaționale din Moldova, 2014, Vol.15: Seria Economie. – Ch.: ULIM, 2014. – 220 p. – P.172-183. – ISBN 978-9975-9747-5-2.
- Пути адаптации зарубежного опыта управления национальной системой международного туризма в целях повышения её конкурентоспособности. În: Turismul și dezvoltarea cumunitară: Sesiune științifică națională cu participare internațională, ed. a I-a, 26-27 sept. 2014. – Chişinău: Centrul editorial “Universitatea de Studii Europene din Moldova”, 2014. – 272 p. – P.182-196. – ISBN 978-9975-3023-0-2.
- Theoretical aspects of the strategic management of the regional complex development. In: Scientific symposium of young researchers, Ed. a 13-a, April 23-24, 2015. – Chişinău: ASEM, 2015. 313 p. – P.156-160. – ISBN 978-9975-75-752-2.
- Кротенко И., Жигарева Е., Хынку Н. Международный туризм и его транспортная составляющая с позиции национальных интересов Республики Молдова. În: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale “Impactul politicii externe asupra interesului național”, 15 mai 2015. – Ch. IRIM, 2015. – 576 p. – P.529-542. – ISBN 978-9975-4023-9-2.

- Кротенко И., Жигарева Е. Стратегические подходы к управлению инвестициями в туризме. În: Rolul investițiilor în asigurarea dezvoltării economice durabile în contextul integrării europene: Materialele conferinței științifice internaționale, Ed. a 2-a, 29-30 octombrie 2015. – Ch.: ASEM, 2016. – 346 p. – P.348-353. – ISBN 978-9975-75-798-0.
- Опыт стратегического управления системой регионального туризма. În: Materialele Conferinței naționale cu participare internațională “Strategii și politici de management în economia contemporană”, 25-26 martie 2016, ed. a V-a. – Chișinău: ASEM, 2016. – 250 p. – P.216-220. – ISBN 978-9975-75-791-1.
- Сравнительный менеджмент стратегического управления региональным туризмом. Universitatea de Studii Europene din Moldova. European economic integration: Materials of international conference, 25-26 march 2016. – Chișinău: USEM, 2016. – 230 p. – P.32-37. ISBN 978-9975-3147-2-5.
- Кротенко И., Хынку Н. Организация транспортной составляющей региональной системы международного туризма Молдовы. În: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, 15 aprilie 2016. – Chișinău: IRIM, 2016. – 570 p. – P.493-510. – ISBN 978-9975-3092-7-1.
- Организационная основа стратегического менеджмента национальной туристической сферы Франции. În: Materialele Conferinței științifico-practice internaționale „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, 15 aprilie 2016. – Chișinău: IRIM, 2016. – 570 p. – P.531-546. – ISBN 978-9975-3092-7-1.
- Strategic aspects of national tourism sector management in Great Britain. In: Scientific symposium of young researchers: Dedicated to the 25th anniversary of the Academy of Economic Studies of Moldova, Ed. a 14-a, April 22-23, 2016, Vol.1. – Chișinău: ASEM, 2016. – 337 p. – P.130-134. – ISBN 978-9975-75-823-9.
- Современная система управления региональным туристическим комплексом как фактор устойчивого роста. În: Culegere de articole științifice și teze ale comunicărilor științifice prezentate în cadrul Conferinței Internaționale „Creșterea economică sustenabilă în condițiile contemporane”, 8-9 noiembrie 2016. – Chișinău: ASEM, 2017. – 359 p. – P. 239-248. – ISBN 978-9975-75-849-9.
- Управление системой регионального туризма в Республике Молдова. În: Международный научный журнал «Инновационное развитие», март 2017, № 3 (7). – Центр социально-экономических исследований, г. Пермь, Российская Федерация. – 49 с. – С. 11-13. – ISSN 2500-3887.
- Starea industriei turismului în Republica Moldova în condițiile activării mecanismelor moderne ale managementului strategic. În: Revista ”Economica”, Nr.1 (99), Martie 2017. – Chișinău: ASEM, 2017. – 152 p. – P.72-81. – ISSN 1810-9136.
- Теоретические предпосылки формирования стратегических механизмов развития Молдовы на базе международного опыта. În: Materialele Conferinței științifice internaționale ”Statalitatea Moldovei: continuitatea istorică și perspectiva dezvoltării”, 24-25 martie 2017. – Chișinău: IRIM, 2017. – 851 p. – P. 796-808. – ISBN 978-9975-56-439-7.
- Sistemul managementului strategic de dezvoltare a complexului turistic regional al Republicii Moldova. În: Revistă metodico-științifică trimestrială “Administrarea Publică”, Nr.2 (94), aprilie - iunie 2017. – Chișinău: Academia de Administrare Publică, 2017. – 162 p. – P.149-154. ISSN 1813-8489.

V. Competențe lingvistice

Limba maternă – rusa

Alte limbi

Limba	Comprehensiune (înțelegere)	Comunicare orală	Comunicare scrisă
Româna	competențe la nivel fluent	competențe bune	competențe bune
Engleza	competențe la nivel fluent	competențe la nivel fluent	competențe la nivel fluent
Franceza	utilizarea dicționarului	utilizarea dicționarului	utilizarea dicționarului
Bulgara	competențe bune	utilizarea dicționarului	utilizarea dicționarului
Germana	utilizarea dicționarului	utilizarea dicționarului	utilizarea dicționarului

(utilizarea dicționarului, competențe bune, competențe la nivel fluent)

VI. Abilități în utilizarea computerului Internet, MS Office (Word, Excel, PowerPoint), Photoshop.

VII. Informații adiționale:

A participat la conferințe naționale: "Simpozionul științific al tinerilor cercetători" (ASEM – 2011, 2012, 2013, 2015, 2016) și internaționale: "International conference of young researchers" (Ministry of Youth and Sport of Republic of Moldova, Moldovan Association of Young Researchers "PRO-Science", 2011), "Turismul reunește culturile" (ULIM, 2011), "Turismul și dezvoltarea comunitară", sesiune științifică națională cu participare internațională (USEM, 2014), "Impactul politicii externe asupra interesului național", (IRIM, 2015), "Rolul investițiilor în asigurarea dezvoltării economice durabile în contextul integrării europene" (ASEM, 2015), "European economic integration" (USEM, 2016), "Strategii și politici de management în economia contemporană" (ASEM, 2016), „Particularitățile dezvoltării economiei mondiale în condițiile globalizării”, IRIM (2016), „Славянские чтения», Славянский университет (2016), „Statalitatea Moldovei: continuitatea istorică și perspectiva dezvoltării”, IRIM (2017).

A primit diplome de merit ASEM (anul 2011 – Gradul II, 2012 – Gradul II, 2013 – Gradul I), ULIM (anul 2011 – Gradul I), Юридический институт имени М.М. Сперанского, ВлГУ, Российская Федерация (anul 2014 – Gradul I).

2015 – Nominalizată din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei la Bursa de excelență a Guvernului pentru doctoranzi pentru anul 2016.

2016 – Nominalizată a II-a oară din cadrul Academiei de Studii Economice a Moldovei la Bursa de excelență a Guvernului pentru doctoranzi pentru anul 2017.

2017 – A obținut Bursa de excelență a Guvernului pentru doctoranzi.