

СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В МОЛДОВЕ КАК ЭЛЕМЕНТ СТАБИЛИЗАЦИИ И РОСТА ЭКОНОМИКИ СТРАНЫ

*Александр ГРИБИНЧА, Юрий КРОТЕНКО**

Кафедра «Маркетинг»

**Международный независимый университет Молдовы*

Sunt cercetate unele aspecte teoretice ale managementului strategic cu aplicație în domeniul turismului. Este estimată critic Strategia dezvoltării durabile a turismului în Republica Moldova în anii 2003-2015. În același rând, sunt înaintate propuneri de perfecționare a acestei Strategii, inclusiv de elaborare a unei strategii noi privind dezvoltarea turismului internațional în țară.

Some aspects of the theory of strategic management with reference to branch "tourism" are examined. Strategy of steady development of tourism in Republic Moldova per 2003-2015 is critically estimated. Offers are made on perfection of this strategy. It is offered to develop a new strategy of development of the international tourism in the country. Directions are stated to the development of a new strategy.

Введение. В последние десятилетия в мировой экономике появилась и эффективно развивается сравнительно новая для глобальной экономической системы отрасль – туризм. Обладая многовековой историей, туризм только во второй половине XX в. стал приобретать всемирную роль и значение. За период 1950-2005 гг. количество международных туристских прибытий возросло с 25,3 млн. до 806 млн. посещений, т.е. в 32 раза. Оборот туризма в настоящее время превышает показатели автомобилестроения, сельского хозяйства или электронной промышленности и достигает 800 млрд. долл. в год. За последние полвека деловые поездки и на отдых превратились в огромную индустрию с доминирующим положением на рынке международных услуг. Однако в новых независимых государствах туризм не занял пока места, присущего ему в мировой экономике. В Молдове, например, доля туристских поступлений в объеме валового внутреннего продукта составляет менее 1%, что значительно ниже среднемировых показателей. Это предопределяет актуальность исследования проблемы становления и развития международного туризма в странах, идущих по пути адаптации национальной экономики к требованиям глобального экономического рынка.

Методика. Методологической основой исследования явились отечественные и зарубежные разработки по проблемам стратегического развития на разных уровнях хозяйственной иерархии, в том числе в системе современной мировой экономики и международного туризма в частности. Исследование базируется на данных Международной туристской организации (ЮНВТО), печати и электронной прессы. Использован метод анализа динамических рядов, изучалась структура явлений и происходящих в них структурных сдвигов, применялся метод сравнения, строились ранжированные ряды.

Мировая экономика конца XX – начала XXI в. характеризуется высокими и стабильными темпами развития. В частности, за 2000-2004 гг. глобальный валовой внутренний продукт возрастал в среднем на 2,0% в год, физический объем мирового производства товаров – на 2,0%, а физический объем экспорта товаров – на 4,0%. С учетом изменения цен среднегодовой прирост мировой торговли товарами и услугами за 2000-2004 гг. составил 9,0%.

Значительные успехи в развитии современной мировой экономики базируются на углубленном переходе к научным основам формирования путей и методов повышения эффективности. Период эмпирического развития экономики развитых стран завершился в начале второй половины XX века. В основу современной экономики заложены глубокое осознанное применение научных методов менеджмента, программно-целевой подход, широкое использование экономико-математических методов и моделей в определении и реализации краткосрочных и долгосрочных целей и задач развития.

Научный подход в экономике охватил все ступени хозяйственной иерархии – от первичного хозяйственного звена до глобальной экономической системы. Он предполагает объективную необходимость рассмотрения проблем социально-экономического развития с позиций стратегического

мышления. В результате в странах с развитой рыночной экономикой сформировалась система современных научных воззрений, воплотившаяся в совокупность стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.

Наряду с признанными теоретиками современной мировой экономической науки (Альфред Д. Чандлер, Кеннет Эндрюс, Майкл Портер, Р. Уотермен, Генри Минцберг, Дж. Б. Квин), проблемами стратегического менеджмента и стратегического маркетинга применительно к различным экономическим системам занимается ряд известных исследователей-экономистов. Наиболее видное место в теории экономических стратегий занимает концепция стратегического управления, «strategic management», Игоря Ансоффа, впервые публично изложенная в мае 1973 г. на конференции, организованной Высшей школой управления при Университете Вандербилта, подробно освещенная в монографии «Стратегическое управление». Впоследствии, согласно теории стратегического планирования, были разработаны сотни моделей, формализующих данный процесс. Одна из базовых моделей процесса стратегического планирования разработана учеными Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы) на основе процедуры SWOT-анализа. Свои модели формирования стратегического плана развития организации предложили И. Ансофф (состоит из 57 блоков), К. Боумэн (контур стратегического планирования), Г. Стейнер и др. Возникли и стали развиваться многообразные школы стратегического менеджмента. Так, Г. Минцберг, например, выделяет десять основных школ: дизайна, планирования, прогнозирования, предпринимательства, когнитивную, обучения, власти, культуры, внешней среды и конфигурации.

Всестороннее теоретическое обоснование стратегических вопросов развития экономики привело к практическим результатам. Разработка стратегий на различных уровнях стала обычным делом в странах с развитой экономикой. Это позволило повысить эффективность экономических систем, стабилизировать их динамику.

Страны с переходной экономикой стремятся использовать достижения развитого сообщества. В Молдове, в частности, в последние годы под воздействием целей европейской интеграции страны заметно активизировалась деятельность в этом направлении. Разработаны и реализуются такие программные документы, как Стратегия экономического роста и снижения уровня бедности на 2004 – 2006 годы (SCERS), утвержденная Парламентом Республики Молдова, и План действий Евросоюз-Молдова. Среди государственных программ развития – Программа «Возрождение экономики – возрождение страны» на 2001–2005 годы, Программа деятельности Правительства на 2005–2009 годы «Модернизация страны – благосостояние народа», Программа «Цели развития в начале тысячелетия в Молдове», Президентская программа «SALT» по внедрению информационно-коммуникационных технологий в образовании, Национальная программа «Satul Moldovenesc» и другие.

Формирование экономической политики государства на основе методов стратегического менеджмента – принципиально новое и безусловно прогрессивное явление для Молдовы.

Принципиально важным является согласование, утверждение и реализация, наряду с программными документами, стратегических концепций развития по отраслям экономики страны (промышленность, сельское хозяйство, инвестиции, внутренняя торговля), а также по функциональным направлениям (занятость, качество, малый бизнес, налоговая система и пр.). Разработана и утверждена Стратегия реформирования судебной системы на 2006-2008 годы. Разрабатывается Энергетическая стратегия Республики Молдова до 2020 года. Парламент РМ утвердил стратегические направления действий в области науки и инноваций на 2006-2010 годы. Продолжается внедрение принятой в декабре 2003 г. Стратегии для молодежи. Постановлением Правительства Республики Молдова № 255 от 9 марта 2005 года разработана и утверждена Национальная стратегия создания информационного общества – «Электронная Молдова». В рамках Стратегии развития агропромышленного сектора на 2006-2015 годы разработана в качестве составной ее части Стратегия развития продовольственной промышленности.

Эти стратегии и соответствующие им документы являются нормативной базой стратегического планирования и основой государственной экономической политики в соответствующих сферах и видах деятельности. Более того, в Молдове по существу в последние годы создается комплексная система стратегического планирования на всех уровнях развития общества. Особенно важным нам представляется тот факт, что в стратегиях устанавливаются ключевые показатели, отражающие их реализацию во времени.

Постановка и реализация стратегических целей развития экономики Молдовы находит свое выражение в определении стратегических приоритетов страны. По мнению министра экономики и торговли Игоря Додона стратегический приоритет правительства состоит в обеспечении устойчивого экономического роста и снижении уровня бедности. Вместе с тем в стране формируются национальные приоритеты. В частности, в соответствии с Указом Президента РМ № 1743-III от 19 марта 2004 года, одним из национальных приоритетов является создание информационного общества в Республике Молдова.

Стратегию развития туризма в Молдове в последние годы формировал ряд нормативных актов: это Закон Республики Молдова «О туризме» от 11 февраля 2000 г., Стратегия устойчивого развития туризма в Республике Молдова в 2003-2015 гг., Концепция развития туризма в Республике Молдова до 2005 года, Национальная программа «Молдавское село» (2005-2015) и другие. Программную роль в определении дальнейших путей развития туризма играют Стратегия экономического роста и снижения уровня бедности (SCERS), утвержденная Парламентом Республики Молдова на 2004-2006 годы, План действий Евросоюз-Молдова и Программа деятельности Правительства на 2005-2009 годы «Модернизация страны – благосостояние народа».

Закон «О туризме» явился основополагающим документом, регламентирующим формирование отрасли. В нем определены основной понятийный аппарат отрасли, полномочия органов публичной власти в области туризма, вопросы туристического достояния и экономико-финансовой основы деятельности туризма, направления организации туризма, права и обязанности хозяйствующих субъектов и туристов, вопросы страхования и безопасности туристов, отдельные аспекты профессиональной подготовки в области туризма, вопросы ответственности и разрешения споров и другие.

Принципиальным положением данного закона явилось придание туризму статуса приоритетной отрасли экономики Молдовы (статья 4 Закона).

Дальнейшее развитие туризма связывается с совершенствованием действующего законодательства и принятием 24 ноября 2006 г. нового закона «Об организации и осуществлении туристической деятельности в Республике Молдова».

Важнейшим действующим нормативным актом Республики Молдова, регламентирующим развитие туризма в краткосрочной и среднесрочной перспективе, является Стратегия устойчивого развития туризма в Республике Молдова в 2003-2015 гг. Стратегия разработана Департаментом по развитию туризма при содействии Проекта "Устойчивое развитие туризма" ПРООН Молдова в соответствии с положениями Закона о туризме № 798-XIV от 11 февраля 2000 г. и Концепцией развития туризма в Республике Молдова до 2005 года, утвержденной Постановлением Правительства Республики Молдова № 912 от 8 октября 1997 г. Стратегия утверждена Постановлением Правительства РМ № 1065 от 2 сентября 2003 г.

Целью разработки Стратегии устойчивого развития туризма в Республике Молдова (в дальнейшем – Стратегия) явилось 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 населению.

В Стратегии констатируется, что индустрия туризма Молдовы чрезвычайно раздроблена и состоит из различных мелких и крупных предприятий как государственного, так и частного сектора. Ее развитие требует координирования, инвестиций, обучения и маркетинга, что определяет взаимодействие между Правительством, органами местного публичного управления, коммерческими предприятиями и сообществами (статья 1.2).

Конечная цель Стратегии определена в том, "чтобы туризм не оказывал отрицательного воздействия на природный и антропогенный туристский потенциал Республики Молдова, а сохранял его на благо будущих поколений" (статья 1.2 Стратегии).

Стратегия устанавливает недостатки, имеющиеся в туристском предложении Республики Молдова, и определяет направления по их устранению (названные в документе стратегическими), а также организации, ответственные за реализацию намеченных целей, определяет принципы и задачи устойчивого развития туризма. В Стратегии кратко характеризуется значение туризма для мировой экономики и развитие туризма в Республике Молдова.

В разделе 2 «Республика Молдова – туристское назначение. Существующий потенциал» рассматривается природная база: природные ресурсы, культурное наследие, музеи, культурный туризм,

сельский туризм, виноградарско-винодельческий туризм, лечебно-оздоровительный туризм, транспорт, размещение, людские ресурсы, коммерческий туризм (shopping). Отдельные разделы посвящены 10 целям (раздел 3) и 11 задачам (раздел 4) Стратегии.

Основную часть Стратегии занимает пятый раздел «Характеристика. Недостатки. Стратегические направления». В нем рассматриваются следующие направления:

- 5.1. Транспорт.
- 5.2. Структуры по размещению.
- 5.3. Построенное достояние.
- 5.4. Музеи.
- 5.5. Культура и искусство.
- 5.6. Сельский туризм.
- 5.7. Экологический туризм.
- 5.8. Лечебно-оздоровительный туризм.
- 5.9. Туризм, представляющий специальный интерес.
- 5.10. Виноградарско-винодельческий туризм.
- 5.11. Конференции и выставки.
- 5.12. Экономические агенты, осуществляющие туристскую деятельность.
- 5.13. Пограничный контроль и безопасность.
- 5.14. Статистика и исследования.
- 5.15. Обучение и тренинг.
- 5.16. Осознание значения туризма.
- 5.17. Продвижение инвестиций.
- 5.18. Нормативная база.
- 5.19. Информация и бронирование в туризме.
- 5.20. Маркетинг.

В шестом разделе «Рекомендации и план мероприятий» помимо планирования выделены три составных: партнерство, структурное совершенствование и основные рекомендации. Причем в части «структурное совершенствование» предполагается «огромная работа по внедрению Стратегии» и рекомендации «сохранять/повышать и в дальнейшем юридический статус Департамента по развитию туризма». Основные рекомендации Стратегии сводятся к следующим шести «категориям» (терминология Стратегии):

- Научное и методологическое обеспечение.
- Развитие материально-технической базы туризма и создание туристской инфраструктуры.
- Регулирование и организация туристской деятельности.
- Нормативная база.
- Развитие людских ресурсов.
- Продвижение национального туристского продукта на внутреннем и внешнем рынках.

Предусмотрен в Стратегии и процесс мониторинга и дальнейшего его совершенствование (раздел 7). В частности, Стратегия рекомендует создать комиссию по надзору, заседающую раз в шесть месяцев, и национальную комиссию по развитию туризма, которая будет рассматривать отчеты и рекомендации, предлагаемые каждые шесть месяцев комиссией по надзору. Предполагалось, что Стратегия будет обновляться каждые два года.

В восьмом разделе Стратегии приводятся основные расчетные показатели развития туризма на перспективу.

К сожалению, по нашему мнению, как по форме, так и по содержанию Стратегия далека от оптимальной. В частности, серьезные сомнения в приоритетности мер вызывает определение в качестве конечной цели разработки и утверждения Стратегии того, чтобы "туризм не оказывал отрицательного воздействия на природный и антропогенный туристский потенциал Республики Молдова, а сохранял его на благо будущих поколений" (статья 1.2). Это, безусловно, важное положение. Однако нам представляется, что оно не является конечной целью (миссией) Стратегии. Более того, не оказание отрицательного воздействия на природный и антропогенный туристский потенциал Республики Молдова и сохранение его на благо будущих поколений не может быть определено и как одна из стратегических целей. Это, по нашему мнению, скорее задача и, соответственно, третьего уровня иерархии

стратегического целеполагания, так как сохранение имеющихся туристских достопримечательностей для будущих поколений является условием стабильного развития туризма. Это, кстати, закреплено в разделе 3 "Цели Стратегии".

В целом Стратегия построена по произвольному признаку формирования разделов. Не выделяется ряд видов туризма, определенных Всемирной туристской организацией как перспективные на период до 2020 года.

Есть замечания по структуре Стратегии. В частности, в ней не нашли отражения вопросы места и роли туризма в экономической системе Республики Молдова. Как известно, туристская индустрия представляет собой совокупность гостиниц и иных средств размещения, средств транспорта, объектов общественного питания, дистракционных объектов и средств, объектов познавательного, делового, оздоровительного, спортивного и иного назначения, организаций, осуществляющих туроператорскую и турагентскую деятельность, а также организаций, предоставляющих экскурсионные услуги и услуги гидов-переводчиков. Следовало охватить также проблемы питания, развития экскурсионного дела, объектов и средств развлечения и спортивного назначения.

Следовало увязать прогнозную часть Стратегии с материалами Всемирной туристической организации. Трехстрочные таблицы прогноза с ничем не обоснованными показателями представляются достаточно условными. Следовало учесть хотя бы темпы роста, достигнутые отраслью за последние минимум 7 лет. Прогноз должен охватывать все составляющие отрасли виды деятельности, в том числе транспорт, связь, гостиничное хозяйство, систему питания, рекреационную сферу и пр.

В Стратегии были спрогнозированы три различных вида прироста туризма на период до 2015 года:

- низкий прирост с ожидаемым годовым приростом числа приездов из-за рубежа 2,5% до 2010 года и 3% в год для последующих периодов;
- средний прирост – на уровне 3,9% среднегодового прироста до 2010 года и 4% в год для последующих периодов.
- оптимальный прирост – 7% до 2010 года и 8% в год для последующих периодов.

Непонятно, почему оптимальным признан наиболее оптимистичный прогноз, характеризующийся максимальными значениями темпов прироста.

Методологически неверным представляется принятие в качестве контрольного показателя глубины прогноза 2015 года. Как известно, базовый прогноз Всемирной туристской организации разработан до 2020 года. Более того, за основу представленных в Стратегии прогнозов для Республики Молдова, согласно информации ее разработчиков, были приняты глобальный уровень прироста по прогнозу Всемирной туристской организации (ВТО) "Туризм-2020 год" и расчеты Всемирного совета по путешествиям и туризму (WTTC) до 2010 года.

Сомнение вызывает формулирование основ Стратегии на базе пассажиропотоков Кишиневского аэропорта. Как видно из представленной нами таблицы, воздушный транспорт не является приоритетным в структуре транспортного обеспечения туристов в Республике Молдова. Более того, структура транспортного обеспечения туристов меняется в сторону дальнейшего снижения его доли. В 2003 г. в Республике Молдова 76% туристов (из 153,5 тыс. чел.) пользовались автомобильным транспортом, 18% – авиационным, 6% – железнодорожным и 0,4% – водным. При этом за 1995-2003 гг. доля туристов, путешествующих автомобильным транспортом, увеличилась с 56 до 76%, а воздушным транспортом – снизилась с 22 до 18%.

Таблица

Структура транспортного обеспечения туристов в Республике Молдова

	1995	2000	2004*
Численность посетителей – всего, тыс. человек	120,5	78,1	169,9
то же в процентах	100	100	100
в том числе по видам транспорта:			
• автомобильный	56	72	71
• железнодорожный	22	8	8
• воздушный	22	20	21
• водный	–	0,0	0,0

* http://www.statistica.md/statistics/dat/747/ru/Turism1997_2004_ru.htm

Есть и отдельные замечания. Так, диаграмма изменений поступлений от туристской деятельности (диаграмма 1.5.4) не соответствует тексту Стратегии, т.к. она не «позволяет отметить относительный вклад туризма в развитие национальной экономики». Диаграмма не отражает ни уровень развития национальной экономики, ни относительный вклад туризма в неё. Отмечены лишь уровень поступлений от туристской деятельности лицензированных туристских организаций Республики Молдова за 1995-2002 гг.

По мнению разработчиков Стратегии, Республика Молдова может добиться успехов в сфере туризма путем создания новых продуктов в рамках следующих приоритетных его форм:

- сельский туризм;
- экологический туризм;
- виноградарско-винодельческий туризм;
- лечебно-оздоровительный туризм;
- культурный туризм;
- деловой туризм.

В то же время Всемирная туристическая организация (UNWTO) на период до 2020 года определяет несколько иные перспективные направления туристской деятельности.

Основополагающую роль в формировании стратегии развития туризма в Молдове должна, по нашему мнению, играть Стратегия экономического роста и снижения уровня бедности. Как известно, правительство Республики Молдова взяло на себя обязательство оказывать постоянную поддержку в продвижении политики экономического роста и снижения уровня бедности. Это включает в себя и Стратегию экономического роста и снижения уровня бедности, которая определяет направления для развития страны на ближайший период. У данной Стратегии есть несколько особенностей.

В первую очередь – это Стратегия среднесрочного развития страны, в которой определены чёткие и решаемые задачи, соотносимые с целями долгосрочного развития страны и обусловленные Стратегией устойчивого развития Республики Молдова. Таким образом, обеспечивается непрерывность действий, направленных на развитие страны.

В настоящее время около 60 стран мира вовлечены в процесс по разработке и внедрению стратегий по снижению уровня бедности. В нём участвуют ведущие международные организации, такие как Всемирный банк, Европейский банк реконструкции и развития, Международный валютный фонд, Бюро Европейского Союза по сотрудничеству (Europe Aid), Программа развития Организации Объединённых Наций (PNUD), UNICEF и др. Активную помощь оказывают развивающимся странам в преодолении бедности Германская организация по международному сотрудничеству (GTZ), Японское агентство по международному сотрудничеству (JICA), Шведское агентство по международному развитию (SIDA), Голландское агентство по международному развитию (SNV), Агентство Соединённых Штатов по международному развитию (USAID), организации по разработке и реализации стратегий по снижению уровня бедности (PRSP) других государств.

В декабре 2004 года Парламент Республики Молдова утвердил Стратегию экономического роста и снижения уровня бедности (SCERS) на 2004-2006 годы, что положило начало процессу её внедрения.

Разработка Стратегии была осуществлена в рамках открытого процесса с участием широкой общественности, что послужило основой для создания и развития постоянного партнёрства между государственными учреждениями, гражданским обществом и партнёрами по развитию. Опыт участия заинтересованных сторон в процессе SCERS продемонстрировал не только их готовность, но и их способность существенно влиять на формирование и продвижение государственной политики, преследующей национальный интерес.

Один из разделов Стратегии экономического роста и снижения уровня бедности в Молдове посвящен туризму (раздел 6.11). В нём охарактеризовано состояние современного туризма в стране, перечисляются его цели, сформированы стратегические направления устойчивого развития туризма в Республике Молдова, определены приоритетные меры в сфере развития туризма в Молдове на среднесрочный период (2004-2006 гг.).

Основное достоинство SCERS для туризма Молдовы состоит в значительной проработке ею основных проблем, целей, стратегических направлений устойчивого развития туризма в стране и первоочередных мер по развитию туризма в Молдове. В частности, в ней отражены

- основные проблемы, препятствующие развитию туризма в Молдове;
- основные цели развития туризма в Молдове;
- стратегические направления устойчивого развития туризма в Республике Молдова;
- определяющие стратегические меры в среднесрочной перспективе.

В части проработки вопросов стратегии развития туризма в Молдове SCERS превзошла своего предшественника (Стратегию устойчивого развития туризма) по качеству проработки проблем. Однако срок действия нынешней редакции программы реализации Стратегии экономического роста и снижения уровня бедности в Молдове завершился в 2006 году. По мнению премьер-министра Василе Тарлева, сегодня задачи СЭРСУБ, определенные на 2004-2006 гг., в общих чертах реализованы во всех областях. Это подтверждают оценки МВФ и Международной организации развития. Вместе с тем анализ ситуации указывает на то, что большая часть сформулированных в Стратегии задач остается актуальной и на последующие годы, а следовательно внедрение СЭРСУБ будет расширено и далее. При разработке нового варианта одним из основных направлений Стратегии следует избрать развитие туризма в стране.

Гигантский опыт, высокая результативность, эффективные методологические механизмы – эти составляющие Стратегии экономического роста и снижения уровня бедности (SCERS) способны оказать решающее воздействие на процесс принятия решений относительно стратегии развития международного туризма в Молдове.

Как известно, эксперты Всемирного банка в докладе "Рост, бедность и неравенство в бывших республиках Советского Союза" назвали Молдову беднейшим государством Европы. В рекомендации Всемирного банка правительству Молдовы предлагается предпринять шаги для

- ускорения темпов экономического роста,
- проведения реструктуризации предприятий,
- поддержки экономического роста в сельской местности,
- повышения качества предоставления государством основного перечня социальных услуг,
- повышения эффективности и целенаправленности социальной защиты, особенно бедного неработающего населения и детей.

Добиться указанных целей, по нашему мнению, можно и нужно посредством развития международного туризма на основе формирования принципиально новой стратегической политики Молдовы, исходящей из системы стратегических альтернатив данной отрасли и экономического развития страны в целом.

Стратегическое управление туризмом предусматривает планирование текущей деятельности отрасли для достижения желаемых результатов в будущем с учетом тенденций развития внешней среды.

Стратегическое планирование включает в себя следующие основные этапы:

- анализ внешней и внутренней среды;
- формулировка миссии (смысла существования) и целей организации;
- разработка стратегии (стратегий).

Безусловно, что для стратегического планирования длительность периода должна составлять более одного года. При определении туристской стратегии руководство страны должно ответить на следующие основные вопросы по видам деятельности:

- какую целесообразно *продолжить*;
- к какой надлежит *перейти*;
- какую следует *прекратить*;
- с какой нужно *объединиться*.

Очевидно, Молдове предстоит использовать в реальной экономике теоретические разработки М.Портера по формированию областей разработки стратегий. В частности, в направлении:

- *лидерство в минимизации издержек* производства (снижения цен и расширения доли рынка). Это становится особенным стратегическим преимуществом Молдовы в условиях приближения к ее границам Евросоюза и тенденцией роста цен в Румынии;
- *лидерство в новизне продукта и специализации производства* (выход на новые сегменты рынка);
- *концентрация усилий* фирмы на определенном рыночном сегменте.

При концентрации усилий организации на избранных сегментах рынка очень важно выработать правильную стратегию в соответствии с показателями «цена–качество» (прежде всего на новую продукцию). В зависимости от выбранного соотношения «цена–качество» отрасль может развиваться в двух направлениях:

- стремиться быстро выручить большие деньги и переключиться на другой бизнес (например, за счет высокой цены и среднего качества или низкого качества и высокой цены) – это так называемая стратегия снятия «сливок»;
- прочно закрепиться на одном из сегментов рынка (например, за счет низкой или средней цены и высокого качества) – это так называемая стратегия закрепления на рынке.

Безусловно, что вторая стратегия для молдавского туризма более приемлема.

В совокупности *эталонных стратегий* развития туристской индустрии Молдовы можно выделить следующие:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения.

Не останавливаясь на деталях каждой из них, отметим, что на практике Молдове предстоит одновременно реализовывать несколько стратегий, то есть *комбинированную* стратегию.

Среди моделей стратегического выбора, на основе которых следует разрабатывать стратегию развития туристской индустрии Молдовы, нам представляется целесообразным использовать матрицу возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам). Важным для Молдовы в этой матрице является возможность использования четырех стратегий для сохранения и расширения доли страны на мировом рынке туристских услуг (проникновения на рынок, развития рынка, разработки товара-услуги и диверсификации). При этом матрицу И. Ансоффа целесообразно использовать с учетом специфической ее корректировки на основе модели Г. Стейнера. Для этого в классификации рынков и услуг выделять не только новые и существующие рынки и услуги, но и переходную их форму – новые, но связанные с существующими рынками и услугами. Это позволит дополнительно учитывать уровни риска и, соответственно, степень вероятности успеха при различных сочетаниях рынок-услуга в матрице Г. Стейнера.

Безусловно, сфера национального туризма представляет собой многономенклатурную отрасль, обслуживающую много рынков одновременно. Задача стратегического выбора гораздо сложнее, чем традиционное использование моделей рынок/продукт на монономенклатурном предприятии. Одни туристские услуги могут занимать более сильные позиции по сравнению с конкурентами, другие – более слабые. При этом будут различаться уровни инвестиционной поддержки конкурентоспособности отдельных национальных туристских услуг на глобальном туристском рынке, а также финансовые показатели, в частности прибыль, минимально необходимая для перспективного развития конкретных туристских услуг. Поэтому нам представляется необходимым использовать в практической деятельности национального стратегического менеджмента-маркетинга совокупность методов, моделей и подходов. Например, перспективным для многономенклатурного производства представляется также портфельный анализ. Он позволяет определить роль каждого отдельного вида туристской услуги на основе расчета двух показателей: темпов роста рынка услуг и долей рынка по сравнению с конкурентами.

Учитывая, что европейский туристский рынок давно освоен странами-конкурентами, Молдове предстоит упорная борьба за рынки. Во-первых, это касается возвращения части утерянных ранее туристов из бывших советских республик. В 1991 г. в Молдове побывало 357,3 тыс. человек, а в 2005 г. – лишь 25,1 тыс., т.е. 7% от уровня 1991 г. Во-вторых, предстоит пробиваться на мировые рынки развитых стран, где традиционные подходы уже не действуют. Потребители туристских услуг развитых стран Европы уже со значительной степенью вероятности в разумных пределах удовлетворили свои основные туристские потребности. Сегодня среди них доминируют потребности более высокого уровня, а именно – безопасность, социальные и эгоистические желания, а также потребности самореализации. Причем мотивируют эти потребности поведение человека в производственной сфере и вне ее.

Потребность в безопасности (safety), по мнению Д. Макгрегора, отличается от потребности в защите (security). К первой он относит желание защитить себя от насилия, опасностей, произвола. И в зависимости от сложившегося стереотипа безопасности в дестинации турист будет принимать решение о посещении страны.

Таким образом, проделанный анализ позволяет сделать следующие **выводы**:

Острота накопившихся проблем выдвигает перед Молдовой необходимость разработки долгосрочной Стратегической программы обеспечения устойчивого развития экономики страны на основе ускоренного экономического роста, учитывая парадигму развития мирового хозяйства. Перспективными целями должно стать достижение в обозримой перспективе показателей доходов населения (в сопоставимых ценах) на уровне 1991 г. В этой связи чрезвычайно важной является задача самоопределения Молдовы в глобальных и региональных интеграционных процессах. Сегодня выбранные пути не приносят пока сколько-нибудь значительного экономического результата. Порой складывается мнение, что органы государственной власти и управления не определились еще со стратегическими направлениями вывода экономики страны на среднемировой, а в перспективе – и среднеевропейский уровень, о чем и свидетельствует массовая разработка отраслевых и функциональных стратегий.

Необходима Единая долгосрочная национальная стратегия развития (по аналогии с SCERS), базирующаяся на выявлении национальных приоритетов. На основе выявленных в национальной стратегии приоритетных направлений в качестве второго шага следует разработать стратегии развития приоритетных отраслей.

Исходными пунктами стратегического планирования в этих условиях являются исследования:

- конкурентов;
- рынков сбыта;
- технического развития и эволюции моды;
- рынков снабжения;
- правовой, социальной, экономической, экологической и политической окружающей (внешней) среды;
- собственных сильных и слабых сторон.

На основе перечисленного, в соответствии с миссией государства, предстоит определить цели на длительную перспективу и проанализировать необходимые ресурсы. Очевидно, следует использовать совокупность из нескольких возможных инструментов стратегического планирования. По нашему мнению, для экономики Молдовы пригодны метод экспертных оценок, анализ "разрывов", анализ шансов и рисков (сильных и слабых сторон), анализ портфеля, метод проверочного списка, метод оценки по системе баллов, концепция жизненного цикла товара (услуги), а также иные методы прогнозирования, планирования и принятия решений. Их следует использовать и для системы туристской индустрии страны.

Основные мероприятия по коренному реформированию отрасли туризма целесообразно классифицировать по следующим направлениям:

- институциональные,
- экономические,
- международные и т.д.

Разработка предложений по стратегии дальнейшего развития и позиционирования Молдовы как туристического центра, согласно международному опыту, должна включать:

- определение целей развития туристского комплекса Молдовы;
- выбор возможных вариантов развития;
- анализ экономического эффекта по сравниваемым вариантам;
- выбор приемлемого варианта развития туристского комплекса Молдовы;
- разработку позиционирования страны на мировом туристском рынке.

Структура Программы видится в направлении определения целей, задач и стратегий развития отрасли, а также разработки мероприятий по двум-трем уровням приоритетности.

Стратегия Программы, как и любая стратегия вообще и как стратегия туризма Молдовы в частности, должна базироваться на определении центрального звена – стратегического вида туризма, а также двух-трех дополнительных направлений его развития.

Стратегия развития Молдовы как туристического центра должна обеспечивать решение задач Программы. Кроме того, ее реализация должна способствовать развитию сильных сторон Молдовы (на первом этапе – Кишинев и его пригородов), а также обеспечивать максимальный экономический эффект.

Необходимо разработать основные возможности повышения доходов Молдовы от туризма. Меры по реализации основных положений Программы целесообразно сосредоточить на двух уровнях приоритетности.

В первый уровень приоритетности целесообразно включить следующее:

- Создание Национального агентства туристского маркетинга Молдовы.
- Разработку и реализацию национальной маркетинговой туристской стратегии.
- Организацию ведения и анализа туристской статистики, соответствующей требованиям рыночной экономики.
- Развитие транспортного сообщения в стране и Кишиневе.
- Увеличение и разнообразие номерного фонда гостиниц.
- Техническую модернизацию музеев и повышение эффективности их работы.
- Информационную поддержку пребывания туристов в Молдове.
- Обеспечение безопасности туристов.
- Облегчение визового режима.

Второй уровень приоритетности, очевидно, следует ориентировать на

- Повышение уровня знаний о Молдове как центре бизнес-туризма, увеличение числа конференций, конгрессов, выставок.
- Организацию и продвижение событий в Молдове и Кишиневе в целях увеличения количества событийных туристов преимущественно в низкий сезон.
- Модернизацию инфраструктуры, особенно в сельской местности страны.
- Повышение благоустройства Кишинева.
- Подготовку кадров для туристской отрасли.

Данные меры – лишь некоторые положения первого этапа огромной работы по выводу отрасли (обладающей возможностью стать стратегической для Молдовы) из серьезного структурного кризиса. Они носят предварительный, набросочный характер и требуют дальнейшего глубокого научно-практического изучения.

Литература:

1. О присоединении Республики Молдова к Уставу Всемирной туристской организации (ВТО). Закон Республики Молдова №530-XV от 11 октября 2001 года // Официальный Монитор Республики Молдова. - 2001. - №133-135.
2. Об организации и осуществлении туристической деятельности в Республике Молдова. Закон Республики Молдова № 352-XVI от 24 ноября 2006 г. // Официальный Монитор Республики Молдова. - 2007. - №14-17.
3. Об утверждении Концепции развития туризма в Республике Молдова до 2005 года. Постановление правительства РМ №912 от 08.10.1997 // Официальный Монитор Республики Молдова. - 1997. - №74.
4. Об утверждении Стратегии экономического роста и снижения уровня бедности (2004-2006 годы). Закон Республики Молдова №398 от 02.12.2004 // Официальный Монитор Республики Молдова. - 2005. - №5.
5. План действий Евросоюз – Молдова. - Кишинев, 2005, 32 с. // www.nm.md, 2005, 25 февраля.
6. Программа деятельности правительства Республики Молдова на 2001-2005 годы: Возрождение экономики - возрождение страны. - Кишинев, 2001.
7. Programul de activitate a Guvernului pe anii 2005-2009: Modernizarea țării – bunăstarea poporului. - Chișinău, 2005.
8. Strategia de dezvoltare durabilă a turismului în Republica Moldova în anii 2003-2015. - Chișinău, 2003. - 74 p.

Prezentat la 01.03.2007