

М.А. Морозов<sup>1</sup>  
Д.Ю. Дудецкий<sup>2</sup>

**МЕХАНИЗМ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ  
ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ**

В статье анализируется отечественный и зарубежный опыт исследований конкурентных преимуществ туристской деятельности. На основании проведенного анализа развиты положения, уточняющие методологию исследования конкурентных преимуществ туристской деятельности на региональном уровне. Предложен авторский подход к развитию конкурентных преимуществ туристской дестинации. Использование данного подхода органами власти и управления поможет значительно повысить конкурентные преимущества туристских дестинаций, послужит основой совершенствования региональных программ и уточнения стратегий развития сферы рекреации и туризма.

**Ключевые слова:** туристский регион, туристская дестинация, конкурентоспособность, конкурентное преимущество, оценка, туристский продукт, экономическая эффективность.

М.А. Morozov  
D.Yu. Dudetskiy

**THE MECHANISM OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE OF TOURIST DESTINATIONS**

*The article analyzes the domestic and foreign research experience competitive advantages of tourist activity. Based on the analysis developed provisions clarifying the research methodology of competitive advantages of tourist activities at the regional level. The author's approach to the development of competitive advantages a tourist destination. Using this approach the authorities and management will significantly increase the competitive advantages of tourist destinations, will serve as the basis for improvement of regional programs and clarify the scope of development strategies recreation and tourism.*

**Keywords:** tourist region, tourist destination, competitiveness, competitive advantage, assessment, tourist product, economic efficiency.

В современных развитых экономиках именно в секторе услуг создается до двух третей и более совокупного ВВП и сосредоточивается подавляющая доля занятых. В процессе реформирования российской экономики доля сектора услуг постоянно растет.

Доля туристского сектора в ВВП России, по официальным данным, составляет в последние годы около 6,5%. Исследование, проведенное "OxfordEconomics", показало, что в России сектор туризма и путешествий в 2011 году внес в ВВП 3,4 трлн рублей (106 млрд долл.), что превышает вклад автомобилестроения и химического производства [1].

В начале 1990-х гг. появлявшиеся в большом количестве турфирмы практически не испытывали конкуренции, т.к. они, в основном, зани-

мались выездным туризмом, спрос на который был чрезвычайно велик. Насыщение туристского рынка предложениями и стабилизация спроса способствовали росту конкуренции.

С 1 июня 2007 года в России введены экономические барьеры вхождения на туроператорский рынок в виде обязательного финансового обеспечения туроператоров. В связи с особой социальной значимостью туризма финансовые гарантии туроператоров должны обеспечиваться высокой степенью надежности [2].

В настоящее время учет турагентских компаний в добровольном порядке ведет только Российский союз туриндустрии (РСТ) [3]. Данные по регионам с наибольшим количеством турфирм представлены в таблице 1.

Согласно опросу, развитию туризма в регионах России мешает неразвитость инфраструктуры и низкий уровень узнаваемости туристских объектов за пределами региона и его ближайших соседей [5].

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор, декан факультета сервиса РЭУ им. Г.В. Плеханова.

<sup>2</sup> Аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», г. Москва.

Таблица 1

## Количество турфирм по регионам [4]

Регион	Количество турфирм, зарегистрированных на сайте РСТ		Темпы прироста
	январь 2011	ноябрь 2011	
Москва и Московская область	2006	2402	20%
Санкт-Петербург и Ленинградская область	474	599	26%
Екатеринбург и Свердловская область	319	392	23%
Нижний Новгород	202	239	18%
Пермь и Пермский край	216	251	16%
Самара	195	215	10%
Казань	160	189	18%
Омск	137	151	10%
Челябинск и Челябинская область	136	170	25%
Уфа	135	152	13%
Волгоград и Волгоградская область	133	147	11%
Новосибирск и Новосибирская область	132	168	27%
Красноярск и Красноярский край	125	153	22%
Тольятти	125	141	13%
Саратов и Саратовская область	119	132	11%
Иркутск и Иркутская область	109	136	25%
Краснодар и Краснодарский край	107	134	25%
Киров и Кировская область	100	118	18%
Кемерово и Кемеровская область	98	135	38%
Ярославль и Ярославская область	97	109	12%
Архангельск и Архангельская область	93	107	15%
Ижевск	90	103	14%
Калининград и Калининградская область	81	91	12%
Ростов-на-Дону	84	103	23%

Результаты опроса 115 компаний из 24 регионов Российской Федерации по ситуации на рынке въездного туризма показали, что большинство туроператоров на первое место ставят следующие причины, препятствующие его развитию: рост цен на основные услуги, входящие в турпакет для иностранных туристов; недостаточность рекламы за рубежом туристских возможностей России; дефицит современных гостиниц туркласса в регионах, а также в Москве и Санкт-Петербурге; высокая стоимость туристских виз в Россию, сложность процедуры их оформления для иностранцев; неразвитость индустрии развлечений [6].

### Формирование конкурентных преимуществ туристской дестинации

Условиями, оказывающими благотворное влияние на формирование конкурентных преимуществ туристской дестинации, являются обеспечение сбалансированного развития туристской индустрии; рост объемов инвестиций в основной капитал; повышение уровня инновационности производственного процесса; оптимизация экономических процессов и повышение степени их координированности и интегрированности; повышение внутреннего и внешнего спроса на туристскую продукцию и услуги дестинации и др.

Таблица 2

## Критерии конкурентоспособности туристской дестинации

Критерии ресурсного потенциала	Критерии эффективности	Критерии конкурентных преимуществ
Численность экономически активного населения, тыс. чел.	Производство ВРП на единицу экономически активного населения, тыс. руб./чел.	Стоимость основных фондов на единицу экономически активного населения, тыс. руб.
Среднесписочная численность работников туристской индустрии, тыс. чел.	Производство ВДС, созданной в индустрии на единицу занятого населения, тыс. руб./чел.	Коэффициент годности основных фондов, %
Уровень износа основных фондов, млн руб.	Производство ВРП по отношению к величине износа основных фондов, руб.	Индексы физического объема инвестиций в основной капитал индустрии
Количество предприятий туристской индустрии, тыс.	Производство валовой добавленной стоимости, созданной в индустрии на стоимость основных фондов, руб.	Уровень официально зарегистрированных работников индустрии, %
Затраты на развитие туристской дестинации, включая затраты на образование и НИОКР, млн руб.	Среднемесячная номинальная начисленная заработка плата одного работающего в индустрии, руб.	Удельный вес занятых на предприятиях в сфере туризма в общей численности населения, %

## Конкурентные преимущества туристской дестинации

Соответственно, под конкурентными преимуществами туристской дестинации целесообразно понимать значение показателя оценки анализируемой дестинации, сопоставляемое с интегральной оценкой дестинации-лидера. В качестве дестинации-лидера следует использовать дестинацию, которая имеет наилучшие показатели в конкурентной борьбе.

Мы подразделяем преимущества дестинации на сравнительные, полученные дестинацией вследствие ее природно-географического расположения (основные), и вспомогательные, полученные в результате развития человеческого капитала и интеллекта, последние, управляемые, являются ничем не ограниченными по своей природе и динамичными. В процессе анализа конкурентоспособности туристской дестинации необходимо исходить из ограниченного количества факторов, которые характеризуют конкурентное лидерство конкретной дестинации. *Количество вспомогательных показателей конкурентоспособности туристской дестинации:*

1) должно обеспечивать полноценную, кор-

ректную и актуальную информацию, необходимую для такой оценки;

2) не должно превышать допустимых норм. Представляется, оценку конкурентоспособности туристских дестинаций возможно проводить с использованием значений показателей от нуля до единицы. Система показателей конкурентоспособности туристской дестинации, структурированная по существующим конкурентным преимуществам, характеристике средств производства и численности населения дестинации, может быть представлена в виде ряда взаимосвязанных критериев (таблица 2).

На практике для целей повышения эффективности управления формированием конкурентных преимуществ может возникнуть необходимость в оценке конкурентоспособности отдельных территорий (кластеров) или муниципальных образований. В таком случае целесообразно применять оценки критичности отдельных территорий. В рамках такого анализа необходимо исследовать конкурентные сегменты индустрии и результативность управленческой деятельности местных органов власти, направленной на формирование конкурентных преимуществ.



Рис. 1. Механизм формирования и развития конкурентных преимуществ туристской дестинации

### Конкурентоспособность туристской дестинации

Конкурентоспособность туристской дестинации необходимо рассматривать с точки зрения использования модели жизненного цикла дестинации и с учетом конкурентного профиля на каждом из этих этапов.

Развитие конкурентных преимуществ должно стать не только региональной и общегосударственной целью с учетом особенностей социально-экономического развития региона и его ресурсного потенциала. В данном направлении важная роль отводится не-

исчерпаемым и наиболее высокорентабельным ресурсам.

### Оценка конкурентоспособности туристской дестинации

Конкурентоспособность туристской дестинации можно оценить на основании трех основных показателей – уровень качества жизни, оптимальность использования туристско-рекреационного потенциала, инвестиционный потенциал дестинации, – дифференцировав их на конкурентные слабости и конкурентные преимущества по отношению к другим дестинациям.

## Мероприятия по формированию конкурентных преимуществ туристской дестинации

Социальная сфера	Экономическая сфера
<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование системы трудоустройства населения за счет уменьшения безработицы и осуществления переподготовки кадров, а также создание инфраструктуры развития малого бизнеса;</li> <li>– увеличение минимального размера заработной платы во всех системах на основе совершенствования систем оплаты труда;</li> <li>– повышение качества предоставления образовательных услуг;</li> <li>– повышение качества предоставляемых услуг в сфере здравоохранения;</li> <li>– развитие инфраструктуры отдыха и развлечений;</li> <li>– рациональное использование историко-культурного и природного потенциала края с целью развития туристского комплекса;</li> <li>– повышение уровня социальной активности населения в сфере туризма;</li> <li>– обеспечение ценовой доступности для широких масс населения края туристскими и оздоровительными услугами;</li> <li>– развитие общественного сектора потребительского рынка.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение качества услуг, предлагаемых в области туризма и гостиничного бизнеса;</li> <li>– расширение спектра гостиничных и туристических услуг;</li> <li>– создание новых видов конкурентоспособных туристских услуг;</li> <li>– развитие сектора с помощью инновационных технологий;</li> <li>– совершенствование финансовой, гостиничной, транспортно-коммуникационной инфраструктуры, инфраструктуры общественного питания, вспомогательной инфраструктуры, полностью удовлетворяющей потребности края;</li> <li>– продвижение турпродукции региональных производителей на внутренний и внешний рынок;</li> <li>– развитие и совершенствование сферы розничной торговли;</li> <li>– увеличение и контроль за эффективностью работы организаций жилищно-коммунального хозяйства;</li> <li>– повышение инвестиционной привлекательности края;</li> <li>– сбалансированное распределение рекреационной нагрузки на разные территории.</li> </ul>
Экологическая сфера	Политическая сфера
<ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение и рациональное использование почвенного покрова;</li> <li>– разработка методики по региональному планированию, землепользованию с учетом нормативов по охране окружающей среды;</li> <li>– повышение уровня образования и культуры населения региона в сфере экологических знаний;</li> <li>– анализ минерально-сырьевого потенциала края и его рациональное использование;</li> <li>– разработка эффективного механизма охраны водных объектов;</li> <li>– уменьшение выбросов загрязняющих веществ в атмосферу за счет использования безотходных технологий и технологического перевооружения хозяйственного комплекса;</li> <li>– рационализация деятельности на особо охраняемых природных территориях.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– сохранение целостности социально-экономического, законодательного пространства, обеспечение военно-экономических и политических интересов на территории края;</li> <li>– формирование системы региональной политики за эффективным использованием природных ресурсов и сохранением среды обитания человека на территории края;</li> <li>– совершенствование процессов финансирования национальных туристских проектов;</li> <li>– совершенствование контроля за эффективным расходованием бюджетных средств;</li> <li>– рост доли частного капитала в региональных и муниципальных проектах.</li> </ul>

### Развитие конкурентных преимуществ туристской дестинации

Механизм формирования конкурентных преимуществ дестинации должен быть направлен на максимальный рост конкурентоспособности туристского продукта и удовлетворение потребностей населения за счет оптимизации структуры распределения ресурсов в туристской индустрии в дестинации, подходящей их объему и структуре общественных потребностей (рисунок 1).

В механизме выделено структурное взаи-

модействие функциональных составляющих (блок прогнозирования, планирования, организации, мониторинга, анализа и контроля), которое позволяет совершенствовать взаимосвязь системных элементов при условии усиления позитивных воздействий внешних и внутренних факторов.

Анализ формирования конкурентных преимуществ дестинации подразумевает:

- определение особо значимых факторов, оказывающих влияние на конкурентоспособность дестинации;

- разработку предложений по формированию конкурентного профиля;
- разработку рекомендаций по формированию конкурентных преимуществ дестинации;
- разработку методов управления формированием конкурентных преимуществ дестинации.

Предложения по формированию конкурентного профиля охватывают:

- 1) рациональное использование регионального ресурсного потенциала и потенциала туристской индустрии;
- 2) рост показателей конкурентоспособности туристской индустрии за счет эффективного управления имеющимися ресурсами дестинации и образования условий для развития инноваций в данной сфере деятельности;
- 3) повышение экономического и законодательного качества региональной политики; формирование и развитие институтов, необходимых для развития туризма и повышения конкурентоспособности дестинации;
- 4) рост эффективности хозяйственной деятельности туристских предприятий за счет взаимодействия и интеграции субъектов туристского рынка, уменьшения барьеров и ограничений, создание туристских кластеров и зон предпринимательства.

Обеспечение развития туризма обусловлено разработкой эффективной региональной политики, направленной на формирование конкурентных преимуществ, которую можно представить в виде комплекса мероприятий, охватывающих социальную, экономическую, экологическую и политическую сферы (таблица 3).

Методы управления формированием конкурентных преимуществ туристской дестинации включают:

- 1) разработку и принятие нормативных правовых актов, направленных на регулирование туристской и инвестиционной деятельности;
- 2) разработку и утверждение программных документов, объединяющих основные цели, задачи, механизмы, методы и направления стратегического развития туризма и межтерриториального сотрудничества в данной сфере, содержащих мероприятия по повышению конкурентоспособности туристского продукта дестинации;
- 3) планирование и контроль рационального использования социально-экономического и туристско-рекреационного потенциала дестинации путем согласования государственной и территориальной политики, совершенствования методов мониторинга, анализа и контроля и др.

К числу механизмов управления формиро-

ванием конкурентных преимуществ туристской дестинации можно отнести развитие механизма государственно-частного партнерства.

Стимулирование кооперации и конкуренции тесно сопряжено с активизацией партнерских отношений и интеграцией потенциала хозяйствующих субъектов по двум основным направлениям: развитие государственно-частного сотрудничества (ГЧП) и развитие взаимодействия разномасштабных субъектов общества и бизнеса, науки и бизнеса. Следовательно, институциональная среда должна включать компоненты, позволяющие создать условия для реализации указанных направлений партнерства и сотрудничества. Частный бизнес призван играть значительную роль в софинансировании инфраструктурных проектов дестинации. Практика свидетельствует, что его успешное участие предполагает разработку адекватных организационных и экономических механизмов сотрудничества [7].

Развитие ГЧП возможно посредством обобщения функционального сегмента, который характеризуется как регулирующей ролью государства, так и «вынужденным» тесным взаимодействием институтов государства и турбизнеса на партнерских началах. Как показывает анализ мирового опыта, такое сотрудничество в сфере туризма является высокорезультативным. ГЧП традиционно строится на опыте и знаниях каждого партнера, направлено на удовлетворение определенных публичных интересов социально-экономического развития, обеспечивается посредством адекватного распределения ресурсов, рисков, а также прав и обязанностей [8]. При определении ГЧП традиционно рассматривают два основных аспекта: 1) финансовый, т.е. каким образом государственный и частный секторы финансово вовлечены в механизм ГЧП; 2) организационный, т.е. как организованы взаимоотношения государства и частного сектора в ГЧП. Таким образом, можно утверждать, что ГЧП – это совокупность политического принципа, организационно-правовой формы и экономической сущности долгосрочных отношений между государством и частным бизнесом в исследуемой сфере. Системное использование принципов ГЧП позволит сформировать объективную фундаментальную основу для повышения конкурентоспособности туристской дестинации.

Рассматривая возможные направления развития взаимодействия разномасштабных субъектов науки и турбизнеса, стоит отметить, что сотрудничество предприятий и организаций турииндустрии позволяет сочетать специализацию и кооперацию для повышения конкурен-

тоспособности туристского продукта дестинации, а также обладает рядом организационных и управлеченческих достоинств, достигаемых в результате интеграции потенциала субъектов туристского рынка. Причем особую роль играет сотрудничество именно разномасштабных субъектов науки и бизнеса (малых, средних и крупных предприятий).

### Результаты анализа

Как показал анализ, достаточно благоприятной институциональной среды взаимодействия разномасштабных субъектов бизнеса в сфере туризма в России пока не сформировано. Те государственные инициативы, которые предпринимаются, ориентированы на поддержку какого-либо сегмента турбизнеса или взаимодействие государства и бизнеса, а не на создание условий для развития партнерских отношений между научными организациями, малыми, средними и крупными предприятиями. Потребность в институтах развития взаимодействия науки, малых, средних и крупных предприятий остается неудовлетворенной. Для решения данной задачи целесообразно использовать комплекс прямых и косвенных мер. В их числе: институционализация партнерских отношений в сфере туризма посредством их нормативно-правового регулирования, создание экспертных и дискуссионных площадок дестинации для поиска перспективных способов межфирменного сотрудничества; расширение деятельности институтов развития; создание специализированных баз данных; предоставление государственного финансирования и налоговых льгот предприятиям при условии партнерской разработки и реализации проектов развития (через обременение государственных заказов или конкурсное софинансирование проектов бизнеса) и т.д.

Система отношений между участниками создаваемых территориальных туристских кластеров требует отдельного институционального оформления и нормативного закрепления в виде положений о должном поведении участников регионального социального партнерства и справедливого распределения доходов между основными участниками производственного процесса.

### Литература

1. Открытие экономистов: в России туризм вносит больший вклад в ВВП, чем автомобилестроение [Электронный ресурс] URL: <http://www.tourprom.ru/news/18610/> (Дата обращения 8.03.14.)
2. Морозов М.А., Морозова НС. Анализ конкуренции и банкротств в туризме // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета. – 2012. – № 3 (63). – С. 69–76.
3. Морозова Н.С. Управление процессом формирования конкурентной среды в туризме // Социально-экономические процессы и явления. – 2011. – № 10. – С. 149–153.
4. Общероссийский генеральный реестр туристических агентств [Электронный ресурс] URL: <http://reestr-ta.ru/?p=2> (Дата обращения 8.03.14.)
5. Макатрова Н.С., Блашенкова В.С. Что мешает развитию туризма в регионах России [Электронный ресурс] <http://www.concretica.ru/publications/single/article/6/39/> (Дата обращения 5.03.14.).
6. Результаты опроса 115 компаний из 24 регионов Российской Федерации по ситуации на рынке въездного туризма // РАТА-новости от 07.10.2005 : ежедневная электронная газета Российского союза туриндустрии [Электронный ресурс] URL: <http://www.ratanews.ru> (Дата обращения 7.03.14.).
7. Vickerman R. Private financing of transport infrastructure: some UK experience. Centre for European, Regional and Transport Economics, The University of Kent at Canterbury, UK [Электронный ресурс] URL: [http://www.pfingsttagung08.tuberlin.de/typo3/fileadmin/documents/infra-day/2002/papers/vickerman-2002-private\\_financing\\_transport\\_infrastructure.pdf](http://www.pfingsttagung08.tuberlin.de/typo3/fileadmin/documents/infra-day/2002/papers/vickerman-2002-private_financing_transport_infrastructure.pdf) (Дата обращения: 02.06.2012).
8. A Guidebook on public-private partnership in infrastructure. Economic and social commission Asia and the Pacific. UNESCAP. Bangkok, January 2011 [Электронный ресурс] URL: [http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp\\_guide-book.pdf](http://www.unescap.org/ttdw/common/TPT/PPP/text/ppp_guide-book.pdf)