

**КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ
УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ**М.А. Morozov
D.Yu. Dudetsky**CONCEPTUAL MODEL OF EFFICIENCY INCREASE COMPETITIVENESS
OF TOURIST DESTINATIONS**

Одной из важнейших задач управления туристским регионом как объектом является повышение его конкурентоспособности.

В современных региональных исследованиях довольно давно и небезуспешно применяется системный подход, который специалисты обозначают как комплексный. Данная методология предполагает рассмотрение изучаемого объекта или процесса как системы, как сложную саморазвивающуюся открытую систему. Комплексность современных задач в области управления конкурентоспособностью туристской дестинации вызывает неизбежность применения системного подхода к управлению конкурентоспособностью туристской дестинации [1].

Системный подход заключается в рассмотрении объектов как многокомпонентных систем, представляющих совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов, вносящих свой вклад и влияющих на результат функционирования и развития объекта. Необходимость применения системного подхода при изучении туристской дестинации обусловлена тем обстоятельством, что в таких объектах проявляется принцип эмерджентности, в соответствии с которым совокупный объект обладает качествами, не присущими каждому из составляющих его элементов, рассматриваемых в отдельности. Соединение этих элементов в единую систему приводит к появлению дополнительного, синергетического эффекта, порождаемого не отдельными

частями системы, а их взаимосвязью и совместным действием.

Для того чтобы туристская индустрия была конкурентоспособной в дестинации, необходимо, чтобы были конкурентоспособны не только отдельные турпредприятия, но и уровень развития туристской индустрии был сбалансирован. Это означает, что на микро-, мезо- и макроуровнях туристской индустрии должен проявляться синергетический эффект [2].

Формирование современной системы управления конкурентоспособностью туристской дестинации – это сложный и многоуровневый процесс, охватывающий уяснение стратегии государственного и регионального развития, определение ресурсного потенциала региона, его конкурентных преимуществ и слабостей, выбор требуемых форм интеграции субъектов туристского рынка, создание адекватной организационной структуры, установление межорганизационных связей и т.д.

Модернизация системы управления конкурентоспособностью туристской дестинации представляет собой переход от традиционного метода формирования конкурентных преимуществ к инновационному методу путем формирования системы стратегического управления конкурентоспособностью.

В основу эффективной системы управления конкурентоспособностью должна быть положена структура критериев и показателей конкурентоспособности, моделирование которых предполагает учет существующих причинно-следственных связей характеристик конкурентоспособности туристской дестинации (конкурентные преимущества и слабости) и конечных результатов финансово-хозяйственной деятель-

¹ Доктор экономических наук, профессор, декан факультета сервиса РЭУ им. Г.В. Плеханова, г. Москва.

© Морозов М.А., 2014.

² Аспирант Московского финансово-промышленного университета «Синергия», г. Москва.

© Дудецкий Д.Ю., 2014.

ности предприятий туристической индустрии дестинации. Данный подход позволяет выявить и оценить факторы повышения привлекательности туристической дестинации за счет управления ее конкурентоспособностью, а затем рассматривать ее в качестве приоритетного объекта управления, разработать стратегии по повышению конкурентоспособности дестинации и, далее, последовательное целенаправленное воплощение этих стратегий.

Проведенные исследования теоретических подходов к управлению конкурентоспособностью туристической дестинации и анализ особенностей развития данной сферы на региональном уровне позволили разработать концепцию формирования системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации.

Элементами концепции являются: 1) модель управления конкурентоспособностью туристической дестинации; 2) основные концептуальные подходы к формированию эффективной системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации.

Модель управления конкурентоспособностью туристической дестинации наглядно представляет используемый системный подход к исследованию предметной области и отражает состав системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации и связи между ее элементами. В основе системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации лежит качественный туристский продукт [3]. Таким образом, качественный туристский продукт является главной целевой задачей функционирования системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации, и все управленческие решения должны оцениваться с точки зрения их влияния на данный показатель.

Выделены три аспекта управления конкурентоспособностью туристической дестинации:

- 1) структура управления;
- 2) структура показателей;
- 3) организационная структура.

В структуре управления, которая описывает замкнутый цикл реализации управляющих воздействий в системе, нами обозначены основные элементы системы управления конкурентоспособностью туристической дестинации: принципы, цели, задачи, механизм, функции, методы, компетенции.

Рассмотрим основные функциональные блоки, связанные с объектом управления прямыми и обратными связями: образование, научные исследования и разработки, экономико-правовое обеспечение, маркетинг дестинации. Рассмотр-

им содержание данных направлений деятельности и состав входящих в них мероприятий.

Образование. Цель – формирование интеллектуальных ресурсов с последующим созданием человеческого капитала. При этом обучение сочетается с воспитанием как населения дестинации, так и персонала предприятий сферы и направлено, в частности, на развитие персонала туроператоров, турфирм, гостиниц, ресторанов и др., т.е. формируется социально-культурный капитал дестинации [5]. Образовательный блок выполняет важную задачу распространения созданных в дестинации знаний, являющихся натуральным интеллектуальным продуктом, или знаний, приобретенных извне.

Создание цивилизованного рынка труда в туризме невозможно без полноценного сотрудничества между работодателями и вузами. Оно подразумевает постоянный обмен информационными потоками, например о вакансиях, требованиях рынка и др., что позволит наладить обратную связь и уменьшить асимметричность данных на рынке труда, проводить его мониторинг, вести статистику выпускников, трудоустраивающихся в дестинации по специальности.

При рассмотрении конкуренции в туризме необходимо учитывать еще одну силу, определяющую отраслевую конкуренцию, – местное население туристической дестинации. Для получения туристических услуг турист посещает привлекательную для него дестинацию, при этом он неизбежно попадает в местную среду и общается с населением, которое работает в сфере обслуживания. В связи с этим огромное значение на удовлетворенность туриста имеет благожелательное отношение к нему местного населения.

Влияние местного населения на туристские потоки особенно актуально при рассмотрении въездного и внутреннего туризма. В связи с этим для повышения конкурентоспособности туристической дестинации необходимо разработать механизмы заинтересованности местного населения в развитии туризма и повышения социальной активности в сфере туризма. Местное население должно понимать, что туризм является одним из тех феноменов, которые могут существенно повлиять на экономическое благосостояние туристической дестинации в целом и на доходы проживающих в ней граждан [4].

Научные исследования и разработки. Цель – создать новые знания в скрытой (неявные, личностные, имплицитные знания) или открытой (явные, эксплицитные знания) форме. Отдельно выделяется деятельность по формали-

зации знаний, переводящая неявные знания в явные, доступные для диффузии, тиражирования и трансформации в интеллектуальный продукт.

Данный вид деятельности воспринимается нами в широком контексте, оно включает в себя научно-исследовательскую и проектную деятельность, анализ бизнес-процессов предприятия (job analysis), выявление и формализацию личностных (неявных, имплицитных) знаний высококвалифицированных работников, а также массовую рационализаторскую и индивидуальную познавательную деятельность.

Представленная концепция делает акцент на следующих положениях:

1) исследовательская деятельность в равной степени должна быть направлена и на производственные объекты и на непроизводственные объекты – результаты и технологии выполнения управленческих, обслуживающих, вспомогательных и прочих бизнес-процессов;

2) работники предприятий туристической индустрии, имеющие способности и мотивацию к познавательно-творческой деятельности, должны получать креативные знания, необходимые организационные условия, свободное время для ее выполнения. Массовая рационализаторская и новаторская деятельность должна стимулироваться системой внутрифирменных норм и правил. Профильное образование и наличие повышения квалификации должно стать несомненным плюсом при трудоустройстве на работу в туристической сфере;

3) на предприятиях туристической индустрии следует создать институт аналитиков, систему методологий исследования, анализа, проектирования, формализации информации и знаний, адаптированную к его особенностям [6].

Экономико-правовая деятельность. Цель – включить информацию и знания, сгенерированные по результатам образовательной и научно-исследовательской деятельности в систему экономических и правовых отношений во внутренней и внешней среде дестинации, создав тем самым конкурентоспособный (качественный) туристский продукт и получив социальный, экономический и бюджетный эффекты.

Маркетинг дестинации. Цель – создать благоприятный образ региона как туристской дестинации для привлечения туристских потоков; побудить потенциального потребителя выбрать именно данный регион для своего путешествия среди множества других туристских дестинаций. Происходящие изменения на рынке туристских услуг, которые, прежде всего, выражаются в переориентации рынка на потребителя, обу-

словливают необходимость применения новых управленческих решений при организации обслуживания потребителей, создания инновационных систем управления и взаимодействия, гибко реагирующих на быстро меняющиеся условия внешней среды и потребительские предпочтения с использованием рыночных механизмов. Такие возможности дает маркетинг, являющийся «рыночной концепцией управления производством и реализацией товаров и услуг».

Система маркетинга взаимодействия в дестинации характеризуется целостностью, которая предполагает, что в ней должны быть предопределены основные функции, аналогичные функциям системы маркетинга отдельной компании, но отличающиеся по своим стратегическим решениям.

К таким функциям должно отнести следующие. **Первое.** Функция анализа подразумевает маркетинговые и рыночные исследования (мониторинг внешней среды, включая деятельность конкурентов, анализ поведения и основных решений потребителей, исследования маркетинговых и технологических усилий дестинаций-конкурентов и лидеров в России и за рубежом); экономическую диагностику процессов развития туристского региона как системы, включающую исследование конъюнктуры рынка, исследование конкурентной и институциональной среды и структуры; рыночной инфраструктуры дестинации по подсистемам в их взаимосвязи (экономики районов тяготения предприятий с целью определения платежеспособного спроса и потенциальной потребности в туристских услугах, выявление требований к качеству обслуживания потребителей и др.).

Второе. Маркетинг, учет и контроль маркетинговой деятельности и определение ее эффективности включает оценку эффективности маркетинговых усилий, которые предпринимает дестинация для продвижения своих целей и задач, включая разработку и реализацию программы интегрированных маркетинговых коммуникаций; процесс построения органов управления в сфере туризма, упорядочивание их взаимосвязей и информационных потоков между субъектами рынка туристских услуг, а также контроль достижения результата взаимодействия.

Третье. Функция планирования включает разработку маркетинговой стратегии и плана маркетинга дестинации: разработку стратегических и тактических планов по развитию туризма, анализ собственных ресурсов, планирование (прогнозирование) перевозок и выработка стратегии работы предприятий туристической индустрии; раз-

работку и осуществление товарной политики по расширению ассортимента и повышению качества туристских услуг, анализ затрат и разработку ценовой (тарифной) политики.

Четвертое. Координация как функция управления предполагает разработку коммуникационной политики в рамках организованного взаимодействия, установление и постоянное осуществление коммуникаций с конечным потребителем туристских услуг. В рамках реализации функции предполагается непосредственное подключение конечного потребителя к процессу разработки и создания туристской услуги; развитие партнерских отношений с различными субъектами рынка; интеграция в единый процесс деятельности отдельных самостоятельных субъектов рынка, специализирующихся на различных видах маркетинговой деятельности.

Пятое. Основное содержание функции мотивации чаще всего выражается в развитии сервисной компоненты и повышении качества обслуживания; предоставлении различных льгот бизнес-партнерам и потребителям (программы лояльности) в целях повышения покупательской способности потребителей туристских услуг.

Основной целью маркетинга дестинации является проведение научных и маркетинговых исследований для анализа рынка, поведения потребителей, выявления разрывов в понимании поведения потребителей субъектами рынка.

К целям маркетинга следует также отнести организацию системы маркетингового взаимодействия, к которой относятся следующие мероприятия: совместные маркетинговые и брендинговые акции, разработка брендовых маршрутов аналогично турам по Золотому кольцу, встречи, конференции партнеров, обсуждение вопросов изменения рынка, организация лоббирования интересов акторов дестинации в органах государственного и муниципального управления. Стало быть, в дестинации субъекты проводят совместную маркетинговую деятельность, частью которой будет информационно-исследовательская деятельность, а также совместные маркетинговые проекты и активность.

Целями маркетинга туристской дестинации являются также: обеспечение сбалансированности спроса и предложения на рынке туристских услуг; удовлетворение потребностей различных категорий населения дестинации в туристских услугах; обеспечение социальной и экономической эффективности развития дестинации; формирование и стимулирование спроса на туристские услуги; расширение объема продаж предприятий, их рыночной доли и прибыли и др.

Предлагаются следующие *основные концептуальные подходы к построению системы управления конкурентоспособностью туристской дестинации*, отражающие характер включения субъектов различных уровней в формирование и развитие вспомогательных конкурентных преимуществ и степень независимости и самодостаточности дестинации.

1. В основном используются вспомогательные конкурентные преимущества – полученные в результате развития человеческого капитала и интеллекта, сформированные общественными институтами и субъектами деловой среды вне дестинации. Последние адаптируются в соответствии с собственными потребностями развития. При этом дестинация минимизирует затраты на достижение желаемой конкурентоспособности и делает упор на эффективность поиска приоритетных для дестинации вспомогательных конкурентных преимуществ. Внутри дестинации управление концентрируется на рациональном использовании ресурсов дестинации, совершенствовании методического обеспечения управления развитием, что позволяет максимально использовать ресурсы для целей повышения качества туристского продукта. При таком подходе при рациональном управлении возможно обеспечить адаптацию к изменениям внешней среды, выживание и эффективное текущее функционирование, т.е. повышение конкурентоспособности туристского продукта.

2. Необходимые для развития дестинации вспомогательные конкурентные преимущества генерируют общественные институты и субъекты деловой среды дестинации на основании договорных взаимоотношений. Совместно формируются интеллектуальные ресурсы, производятся информация, знания, интеллектуальный капитал. Данный подход для предприятий сферы туризма предполагает горизонтальную или вертикальную кооперацию с отраслевыми или региональными партнерами для совместной хозяйственной деятельности по созданию определенной услуги (или ее оказания).

В результате вертикальной кооперации формируется «цепочка создания ценности», которая включает добавление на каждом этапе процессов соответствующей новации: сырьевой (ресурсной), производственной (технологической), сбытовой (коммерческой, маркетинговой) и пр.

Горизонтальная кооперация предполагает создание партнерами совместных научно-исследовательских, образовательных и других институтов совместной деятельности.

Кооперативные формирования в сфере туризма позволяют эффективнее организовать производственный процесс, сократить издержки, гарантировать сбыт. Среди основных причин, которые влияют на стремление к кооперированию, можно назвать недостаточность материальных и финансовых ресурсов, невысокую квалификацию менеджеров, отсутствие развитой инфраструктуры туризма в дестинации. Кооперация позволяет налаживать доверительные партнерские отношения. Результатом таких партнерских отношений является формирование маркетинговой деловой сети и сбалансированность производства и потребления.

3. Внутри дестинации формируются все необходимые структуры и формируется единая система управления конкурентоспособностью.

Данный подход требует значительных инвестиций, однако создает предпосылки к реализации стратегии лидерства. Увеличивается и интеллектуальная и хозяйственная независимость дестинации, возрастает ее конкурентоспособность, дестинация получает большую долю рынка.

Реализация новых концептуальных подходов к управлению конкурентоспособностью туристской дестинации на практике сопряжена с рядом

существенных трудностей. Несомненно, может потребоваться определенный период адаптации управленческого аппарата к новым требованиям и возможностям.

Литература

1. Ахтариева Л.Г. Организационно-институциональное развитие системы управления экономикой региона : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – Уфа, 2011. – С. 32.

2. Морозов М.А., Морозова Н.С. Модель оценки конкурентоспособности туристских дестинаций // Вестник РГТЭУ. – 2012. – № 11 (70). – С. 100–108.

3. Морозов М.А., Морозова Н.С. К вопросу о конкурентоспособности российского туризма // Вестник РГТЭУ. – 2013. – № 4 (75). – С. 36–41.

4. Морозов М.А., Морозова Н.С. Оценка привлекательности туристских дестинаций // Вестник РГТЭУ. – 2012. – № 7–8 (67). – С. 41–49.

5. Дресвянников В.А., Лосева О.В. Модели обучения и методы развития персонала // Организатор производства. – 2006. – № 4. – С. 95–98.

6. Дресвянников В.А. Построение системы управления знаниями на предприятии : учебное пособие. – М. : КНОРУС, 2006. – С. 122, 204–221.