

## ПРОБЛЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И УПРАВЛЕНИЕ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИЕЙ

*Создание развитой туристской индустрии имеет большое значение для развития экономики страны (региона). В статье рассматривается подход к развитию туризма через развитие туристских дестинаций. Рассматриваются вопросы, связанные со стратегическим планированием и управлением туристскими дестинациями, проблемы устойчивого развития туризма в регионе (стране, дестинации).*

**Ключевые слова:** туристская дестинация, туристский кластер, стратегическое планирование, управление, туристский регион, туристская индустрия, устойчивое развитие туризма, региональная туристская политика.

М.А. Morozov  
М.А. Dmitrieva

## SOME PROBLEMS OF STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OF TOURIST DESTINATIONS

*The creation of a developed tourist industry is of great importance for the economy of the country (region). The approach to the development of tourism through the development of tourist destinations. The author examines issues related to strategic planning and management of tourist destinations, the problem of sustainable tourism development in the region (country, destination).*

**Keywords:** tourist destinations, tourist cluster, strategic planning, management, tourism region, tourism industry, sustainable tourism development, regional tourist policy.

Создание развитой туристской индустрии имеет большое значение как одно из самых эффективных направлений структурной перестройки экономики России, так как успешное развитие туризма оказывает влияние на ключевые секторы экономики, такие, как транспорт и связь, торговля, строительство, сельское хозяйство, производство товаров народного потребления и пр.

Все большее число регионов, городов и туристских центров вкладывают средства в развитие туризма своих территорий. Они изучают возможности получать экономическую выгоду от туризма и направлять полученные доходы на сохранение объектов культурного наследия, увеличение одновременного числа рабочих мест и расширения возможностей получения дополнительных заработков для местного населения.

<sup>1</sup> Доктор экономических наук, профессор кафедры управления и инновационных технологий в туризме и гостиничном бизнесе НОУ ВПО «Российский новый университет».

<sup>2</sup> Аспирант НОУ ВПО «Российский новый университет».

В настоящее время при изучении развития туризма используют такое понятие, как «туристская дестинация», которое получило научное признание и широко используется в трудах многих российских ученых, изучающих феномен туризма. На сегодняшний день существует множество подходов и определений понятия «туристская дестинация».

На наш взгляд, **дестинация** – это географическая территория, обладающая определенной привлекательностью для туристов. То есть здесь на первый план выступает категория «привлекательность», которая может отличаться для различных групп туристов [3, с. 91]. Кроме основных мотивов существует ряд факторов, оказывающих влияние на формирование у потенциальных туристов желания посетить данную дестинацию. Эти факторы можно разбить на четыре группы:

1) факторы, связанные со временем доставки туриста до дестинации (факторы доступности);

2) факторы, влияющие на развитие туризма в данном регионе;

3) факторы, связанные с экономическим и политическим развитием данного региона;

4) факторы, связанные с развитием туристской инфраструктуры дестинации.

Однако не любая территория может быть отнесена к дестинации. Для того чтобы место (территория) могла называться дестинацией, оно должно отвечать следующим требованиям:

1) наличие определенного набора услуг, необходимых для принятия туристов, причем это должен быть именно тот набор услуг и обязательно такого качества, которые турист ожидает получить, приобретая предлагаемый ему туристский продукт;

2) наличие определенного набора достопримечательностей, которые могли бы заинтересовать туристов. Именно здесь возникает конкуренция между дестинациями, т.к. чем интересней место с точки зрения возможностей увидеть и узнать больше нового, тем выше его рейтинг среди дестинаций, и соответственно, тем больше оно посещается туристами;

3) наличие информационных систем, которые являются необходимым инструментом деятельности дестинации на туристском рынке [3, с. 101, 8].

Итак, **дестинация** – это территория, предлагающая определенный набор услуг, которые отвечают потребностям туриста и удовлетворяют его спрос на перевозку, ночевку, питание, развлечение и т.д.

Отличительной особенностью дестинации является то, что определяющим фактором является не территориальный признак, а тот туристский интерес, который преследуют путешествующие. В отличие от туристских регионов, где определяющим является наличие какого-либо туристского ресурса, для дестинации определяющим является возможность удовлетворения туристских потребностей. Выявить отличительную туристскую особенность, которая удовлетворяет туристов в данной дестинации, можно только с помощью проведения маркетинговых исследований.

Отсюда вытекает, что существует тесная взаимосвязь между туристскими дестинациями и мотивами для путешествий. Каждая дестинация должна обладать специфическими характеристиками, чтобы удовлетворять определенный сегмент туристского рынка.

Необходимо помнить и тот факт, что услугами и удобствами дестинации пользуются не только туристы, но и местные жители, и работники данной дестинации. Таким образом, пред-

приятия дестинации не могут быть ориентированы только на местных жителей или только на туристов, они должны ориентироваться на тех и на других.

На развитие туризма в дестинации влияют следующие причины:

- политическая ситуация в стране и свобода въезда-выезда в страну;
- безопасность пребывания в стране и дестинации;
- рост материального благополучия граждан;
- увеличение количества свободного времени;
- наличие развитой инфраструктуры туризма в дестинации;
- воздействие рекламы на потребителей туристских услуг;
- рост культурных и духовных потребностей граждан;
- социальный престиж;
- дань моде.

Туристская дестинация, как и всякая другая сфера деятельности, нуждается в планировании и управлении. На наш взгляд, в качестве туристской дестинации может выступать как отдельно взятый отель или спортивно-оздоровительный комплекс, так и целый регион, страна, группа стран и даже континент. Таким образом, для управления туристской дестинацией и ее долгосрочного стратегического планирования необходимым является четкое определение границ рассматриваемого объекта – только тогда будет возможно осуществлять успешное планирование управленческих мер по достижению выбранных целей развития.

Основной задачей стратегического планирования является формирование современной стратегии эффективного использования туристского потенциала дестинации на основе комплексного социально-экономического анализа существующих систем управления ресурсным потенциалом территорий, а также обоснование предложений по разработке системы эффективного использования туристских ресурсов дестинации на основе ориентации на новые взгляды туристской деятельности.

Определение значимости и выявление особенностей туристских ресурсов в процессе организации и планировании туристской деятельности в современных российских условиях является важнейшим по улучшению жизнедеятельности человека. Туристско-рекреационные ресурсы имеют первостепенное значение для туризма,

они определяют специфику развития туризма в регионе, являются исходным базисом для производства туристского продукта при планировании приоритетных направлений инвестиционной политики в регионе.

Механизм реализации туристской политики должен включать разработку концепции устойчивого развития туризма, целевых программ по устойчивому развитию туризма, а также разработку конкретных мер по их реализации. В концепции устойчивого развития туризма должны быть определены основные стратегические направления развития устойчивого туризма. Разработка концепции устойчивого развития туризма в регионах позволит систематизировать существующие инструменты, механизмы, подходы, принципы и задачи развития туризма.

Целями региональной туристской политики в долгосрочной перспективе должны стать: экономическое благополучие и процветание, охрана окружающей среды и культуры, отсутствие давления на социальную структуру общества.

В мировой практике выделяют три основных звена в механизме развития устойчивого туризма – это устойчивые дестинации, устойчивый бизнес и ответственные туристы, что, по сути, означает устойчивое управление, устойчивое производство и устойчивое потребление. Подобная модель, на наш взгляд, способна обеспечить основу устойчивого развития туризма и в нашей стране.

Информацию о том, как влияет туризм на дестинацию, правила и нормы поведения для туристов, каким образом турист сможет принести пользу местному сообществу, необходимо включать в брошюры, путеводители и прочие специализированные издания. Здесь немаловажным является сотрудничество с туроператорами, которые также должны доносить подобную информацию до своих клиентов перед путешествием.

Принимая во внимание вышеизложенное и учитывая то место, которое занимает туризм на сегодняшний день в период трансформации общества и экономики в нашей стране, основное внимание уделяется развитию туризма и факторов, влияющих на это развитие, а также составление долгосрочного плана, прогноза и стратегии развития сферы туризма для региона. Следование комплексной стратегии даст возможность сохранить и развить существующий туристский потенциал, улучшить экономическое положение региона и повысить уровень жизни населения.

Управление туризмом на основе планирования может создавать экономические, социальные и экологические преимущества, не вызывая деградации туристских ресурсов, сохраняя их для использования в будущем. Управление развитием туризма в регионе на плановой основе позволяет устанавливать тесные взаимосвязи между туризмом и другими секторами экономики, сочетать государственные интересы с интересами частных структур и местного населения. Управление дестинацией местными органами включает в себя планирование и управление развитием туризма, обеспечение соответствующей инфраструктурой, управление посетителями, маркетинг, информационное обеспечение, поддержку предпринимательства, разработку стандартов и контроль за их выполнением.

Для этого нужно предпринять необходимые шаги.

1. Организовать соответствующую систему управления.

2. Разработать стратегию устойчивого развития туризма и план действий.

3. Определить, какие индикаторы устойчивости можно применить в данной дестинации и обеспечить систему мониторинга и контроля за происходящими изменениями.

4. Определить, какие доступные инструменты нужно применить для осуществления стратегии и действий по устойчивому развитию туризма.

Разработка стратегии устойчивого развития туризма предполагает, в первую очередь, консультации с местным сообществом, обучение и информирование всех заинтересованных сторон. В результате успешного осуществления стратегии устойчивого туризма регион должен получить развитый комплекс предприятий туристского кластера. Эти предприятия не только представляют качественный отдых для туристов, но и создают рабочие места и обеспечивают доходами местное население, способствуют развитию инфраструктуры услуг для посетителей и местных жителей, содействуют обоюдному обучению и преодолению культурных барьеров между туристами и местным сообществом.

Следует наиболее эффективно использовать такие инструменты, как оценка воздействия туризма на окружающую среду, определение набора индикаторов устойчивого развития туризма для дестинаций, экологический менеджмент и экологический аудит, разработка системы сертификации для предприятий, применяющих подходы устойчивого развития. Развитие устойчивого

туризма на территории особых экономических зон туристско-рекреационного типа и на особо охраняемых природных территориях должно стать образцом устойчивого туризма и одним из действенных механизмов реализации концепции устойчивого развития на практике.

Для эффективного управления дестинацией необходимо создание эффективной управленческой структуры, в пределах которой различные интересы стейкхолдеров могли бы пересекаться, способствуя сотрудничеству и эффективному руководству.

К проблемам, которые препятствуют управлению туристской дестинацией, можно отнести некоторые административные инициативы: дорогостоящие мероприятия по защите персональных данных, увеличение налога на землю, спад активности в области продвижения социального туризма. К антикризисным мерам можно отнести: снижение тарифов на авиа- и железнодорожные перевозки, развитие железнодорожных сообщений, упрощение визового режима с экономически стабильными и безопасными с точки зрения туризма странами, снижение налогов. На сегодняшний день наблюдается положительная тенденция: субъекты РФ серьезно занимаются туризмом и добились значительных успехов в области продвижения своих региональных дестинаций.

В современных условиях смогут развиваться регионы, которые занимают активную позицию: ищут маркетинговые ниши на международном и внутреннем рынке; выявляют и развивают новые направления в туризме; стимулируют развитие внутреннего туризма за счет налоговых вычетов и других механизмов государственного регулирования; усиливают безопасность туристских потоков. Для развития туристских дестинаций необходима слаженная, командная, четко структурированная работа представителей органов государственного управления, деятелей образования и науки, членов бизнес-структур.

Ведущей целью субъектов управления в организационно-экономическом механизме формирования туристской дестинации является создание, поддержание или изменение мнений, намерений и поведения субъектов-потребителей туристского продукта региона, в том числе по следующим параметрам:

- притягательность, престиж территории (места) в целом, условий жизнедеятельности и деловой активности на территории;
- привлекательность сосредоточенных на территории природных, материально-технических, финансовых, трудовых, организационных,

социальных и других ресурсов, а также возможностей реализации и воспроизводства таких ресурсов.

Оценка практических результатов в сфере устойчивого развития туризма затрудняется сложностью процесса оценки масштаба проблем, являющихся последствием развития туризма, например негативное влияние туризма на окружающую среду или социальную сферу. Отсутствуют эффективные, общепринятые показатели устойчивого развития туризма, нет четкой системы индикаторов устойчивого развития туризма.

Один из принципов устойчивого туризма гласит, что туризм может быть устойчивым, только если местное сообщество будет вовлекаться в планирование и управление туризмом. Однако вряд ли можно себе представить, что сообщество сможет говорить «в один голос», всегда существует множество различных групп с различными интересами и точками зрения, которые не всегда могут достичь консенсуса между собой.

Кроме того, до сих пор большинством авторов чаще всего акцент делается на состоянии физической среды (окружающей среды), забывая при этом об экономической, психологической, социальной, культурной среде. Зачастую устойчивость сводится только к экологической составляющей, что составляет неполноценное представление об устойчивом развитии туризма в целом.

Еще одной проблемой является то, что чаще всего туризм в рамках устойчивого развития рассматривается изолированно. Необходимо помнить о том, что устойчивый туризм связан с устойчивым развитием в целом, в том числе с устойчивым развитием таких отраслей, как сельское хозяйство, транспорт и др. Устойчивый туризм – это вопрос устойчивого развития государства в целом.

Необходимо отметить, что в настоящее время главной проблемой в концепции устойчивого развития туристских дестинаций является недостаток инструментов реализации принципов устойчивости на практике. Существующие инструменты не позволяют развивать устойчивый туризм повсеместно, использование многих инструментов таит в себе множество проблем и «подводных камней», поэтому только грамотное, тщательно спланированное управление может дать положительные результаты.

Основные усилия правительства по достижению данной цели сосредоточены на решении следующих тактических задач:

- развитие инфраструктуры туризма в регионах;
- увеличение туристских потоков;
- повышение вклада туризма в экономику.

С целью создания благоприятных условий для опережающего развития туристского комплекса разработана и успешно функционирует система стратегического управления развитием туризма, предусматривающая реализацию целого комплекса мер государственной поддержки развития и ориентированная на достижение конечных результатов. Внедрение в систему управления развитием туризма инновационных методов, не имевших аналогов в российских регионах, позволило повысить вклад туризма в экономику страны (региона), повысить конкурентоспособность на внешних рынках.

Ключевым механизмом государственного регулирования и поддержки развития туризма являются республиканские и разработанные на их основе муниципальные целевые программы развития туризма.

Выполнение практически в полном объеме программных мероприятий, направленных на информационно-маркетинговое, научное, кадровое обеспечение туризма, расширение ассортимента и повышение качества туристских услуг, поддержку перспективных видов туризма, привлечение инвестиций в инфраструктуру туризма и смежных отраслей, позволяет формировать туристский каркас на территории, обеспечивающий диверсификацию экономики, снижение рисков будущего экономического и социального развития страны.

В соответствии со Стратегией развития туризма в Российской Федерации на период до 2015 года, одобренной Правительством Российской Федерации и утвержденной Приказом Федерального агентства по туризму от 6 мая 2008 года № 51, и поручениями Президента Российской Федерации Д.А. Медведева по итогам заседания с главами городов «Золотого кольца» Российской Федерации 1 августа 2008 г. в г. Угличе предлагается отнести государственное регулирование туристской деятельности в Российской Федерации к предмету совместного ведения Федерации и субъектов РФ с наделением последних такими полномочиями, как прием заявления и документов о регистрации туроператора и выдача свидетельства о регистрации (по ранее применявшейся схеме делегирования регионам аналогичных полномочий, связанных с турагентской деятельностью), контроль за соблюдением регистрационных требований, разработ-

ка нормативных правовых актов на региональном уровне, не противоречащих действующему законодательству, разработка и реализация региональных целевых программ в сфере туризма, контроль за соблюдением законодательства в области туризма, регулирование отношений в области развития и использования туристских ресурсов регионального и местного значения, управление государственным имуществом в сфере туризма, оказание государственных услуг в сфере туризма, продвижение туристского продукта на внутреннем и мировом туристских рынках, защита прав и интересов туристов, обеспечение их безопасности, содействие кадровому обеспечению туристской деятельности, развитие научных исследований в сфере туризма, обеспечение прав местного населения в части доступа к местным туристским ресурсам и свободы передвижения, регулирование и координация туристских потоков на территории Российской Федерации с учетом предельно допустимых нагрузок на окружающую среду, содействие развитию муниципальной системы туризма.

Одним из важнейших механизмов ресурсного обеспечения туризма остается международное сотрудничество. В последнее десятилетие существенно возросла и видоизменилась роль международных контактов на уровне руководителей региональных и национальных органов власти, ответственных за развитие туризма, ученых, лидеров туристского бизнеса и общественных организаций. Международные проекты и программы в сфере туризма все отчетливее выступают в качестве эффективного инструмента взаимообогащения и взаимопроникновения культур разных народов, обмена опытом успешной организации и регулирования развития туристской деятельности. Развитие международного сотрудничества в сфере туризма дает дополнительные возможности для повышения качества туристского обслуживания, превращения туризма в один из мощных факторов социально-экономического развития территории, в том числе за счет привлечения иностранных инвестиций.

Отличительной чертой развития этого процесса на современном этапе является акцент на запуске сети малых проектов, направленных на становление туризма в городах и районах республики. В последние годы международные проекты были направлены на поддержку деятельности районных и городских администраций по развитию туризма, разработке туристских маршрутов, подготовке специалистов, разработке информационно-маркетинговых материалов

и учебных пособий, продвижению туристских продуктов, строительству объектов малой туристской инфраструктуры, реконструкции сельских домов, внедрению новых информационных технологий. При этом небольшие бюджеты проектов не умаляют их значимости для развития конкретной территории как туристской дестинации. Их мероприятия имеют адресный, злободневный характер, позволяют решать ненадуманные проблемы жизнеобеспечения депрессивных территорий.

### **Литература**

1. Стратегии развития туризма в РФ на период до 2015 года // Федеральное агентство по туризму. – М., 2008.
2. Машкович, Е.А. Методические положения по формированию бренда туристической дестинации Вып. 5. – СПб. : Издательство СПбГУЭФ, 2006.
3. Морозов, М.А. Туристские дестинации и закономерности их развития : монография / М.А. Морозов. – М. : МИГМТ, 2005.