

**Морозов М. А.**, докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой Рынка туристских услуг МФПУ «Синергия», г. Москва, mmorozov@bk.ru

**Щедловская М. В.**, аспирант Российского нового университета, г. Москва, schmaria@yandex.ru

## АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ (ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ) ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ НАРО-ФОМИНСКОГО МУНИЦИПАЛЬНОГО РАЙОНА

*В статье рассматриваются вопросы, связанные с определением конкурентных преимуществ туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района на основе исследования по предлагаемой авторской методике. Приводится стратегический план развития туристской дестинации указанного района для повышения ее конкурентоспособности.*

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, привлекательность, конкурентные преимущества, туристская дестинация, стратегический план развития, дерево целей.

### Введение

Повышение конкурентоспособности туристской дестинации способствует росту основных экономических показателей по пути инновационного развития. Поэтому в современных условиях повышение конкурентоспособности становится одной из главных стратегических целей экономического развития туристских дестинаций.

Ранее было проведено исследование, позволяющее оценить привлекательность туристской дестинации. Используемая методика оценки применима практически к любым видам учреждений туристского профиля и дестинациям. Выявление показателей и признаков и их оценка апробированы на туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района [1].

### Оценка привлекательности туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района

Исследование позволило определить, с одной стороны, основной интерес (привлекательность) для потребителей (туристов), а также выявить потенциал данной территории; с другой стороны — обозначить проблемы в учреждениях, устранение которых позволит повысить конкурентоспособность дестинации.

На начальном этапе исследования было выбрано 6 показателей (безопасность туристской дестинации, инфраструктура туристской дестинации, транспортная доступность дестинации, комфортность пребывания в дестинации, ресурсы туристской дестинации, развитие современных и вос-

требуемых видов туризма). На их основе была разработана специальная таблица, по которой проводилось обследование — опрос 300 респондентов-туристов (потребителей) и 5 административных работников (специалистов/экспертов) Комитета по культуре, спорту и работе с молодежью администрации Наро-Фоминского муниципального района.

Индексы привлекательности, рассчитанные на основе интервьюирования туристов и экспертов, совпали по 5 показателям. Только по показателю «комфортность пребывания в дестинации» индексы различаются: в отличие от административных работников туристы отметили недостаточную профессиональную квалификацию обслуживающего персонала, указав, что этот признак весьма важен для них. Следствием недостаточного уровня профессиональной квалификации персонала туристы отметили средний уровень сервиса в учреждениях туристской дестинации. Эксперты считают, что наиболее важным является признак «загруженность дорог (пробки)», поставив его на первое место по значимости. Далее признаки оценки по степени значимости распределились следующим образом: информационная обеспеченность, развитие современных и востребованных видов туризма, виды транспорта, используемые в дестинации, обслуживающий персонал, уровень сервиса в учреждениях, доброжелательность местного населения.

Оценки признаков, определенные экспертами и туристами, указывают на проблемы, имеющиеся в дестинации. Это несоответствие может привести к спаду туристской активности (сокращению туристского потока), так как именно уровень сервиса и квалификация обслуживающего персонала являются весьма важными и взаимосвязанными. Оценить эти параметры можно, только побывав в конкретном учреждении в качестве потребителей услуг, возможно, поэтому оценки экспертов и туристов отличаются.

Используемая модель позволила выявить «узкие места» в развитии туристской дестинации.

### **«Дерево целей» туристской дестинации**

Для формирования конкурентоспособности туристской дестинации можно использовать системный подход: путем декомпозиции главной цели — создание конкурентоспособного рынка туристических услуг — осуществляется структуризация проблемы формирования конкурентоспособности дестинации и разрабатывается дерево целей для трех уровней.

Детерминанты, отраженные в дереве целей — это первоочередные вопросы, которые необходимо решать для того, чтобы повысить конкурентоспособность туристской дестинации.

Построим модель «дерева целей» формирования конкурентоспособности дестинации Наро-Фоминского муниципального района, которая может быть основой для стратегического развития туристской дестинации этого района и позволит определить направления, над которыми необходимо работать для устранения указанных выше проблем (рис. 1).

Модель «дерева целей» наглядно демонстрирует возможные способы повышения конкурентоспособности туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района.

### **«Стратегический план развития туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района»**

Возможностью повышения конкурентоспособности туристской дестинации является разработка «Стратегического плана развития туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района», который представляет собой совокупность проектов, различающихся по функциональному содержанию: институционального, просве-

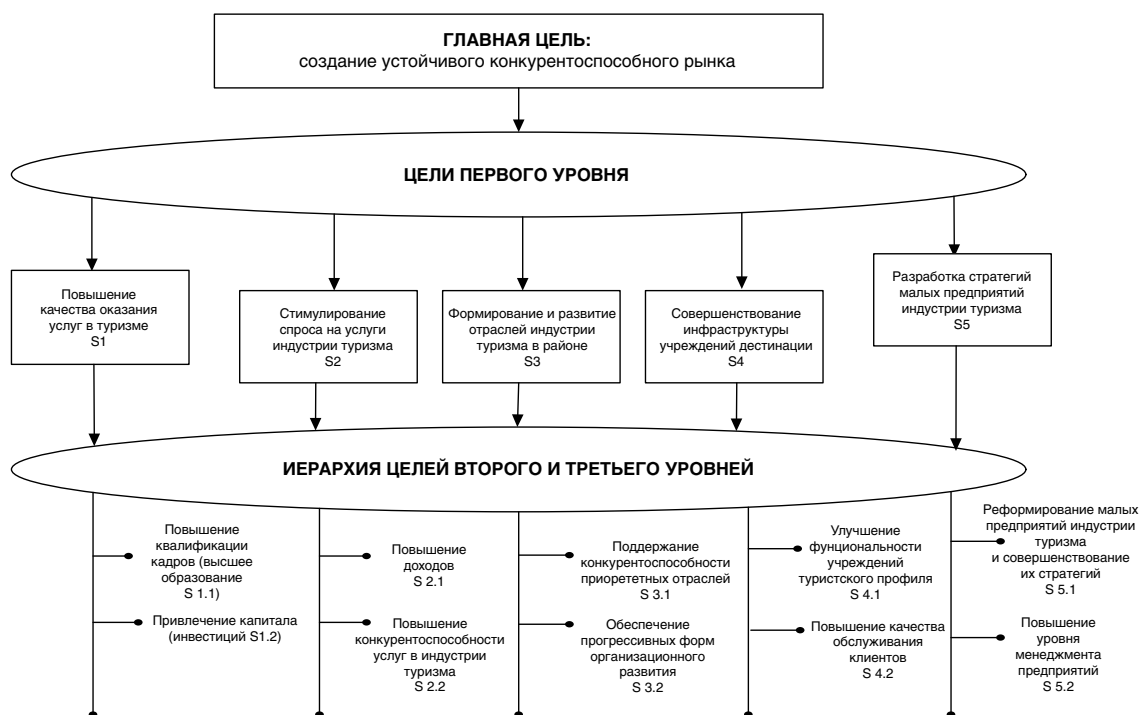


Рис. 1. Модель «дерева целей» формирования конкурентоспособности дестинации

нительского, рекламного и инвестиционного характера. В план должны вноситься корректировки в соответствии с процессами, происходящими во внешней и внутренней среде, которые можно наблюдать в ходе мониторинга. В соответствии с происходящими изменениями необходимо использовать подходящие для конкретной ситуации стратегии развития. План стратегического развития туристской дестинации позволяет проанализировать состояние параметров (элементов инфраструктуры) дестинации и выработать стратегию, которая подойдет конкретной дестинации. Цикличность стратегического планирования развития туристской дестинации муниципального района представлена на рис. 2.

Рассмотрим цикл стратегического планирования развития туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района подробнее:

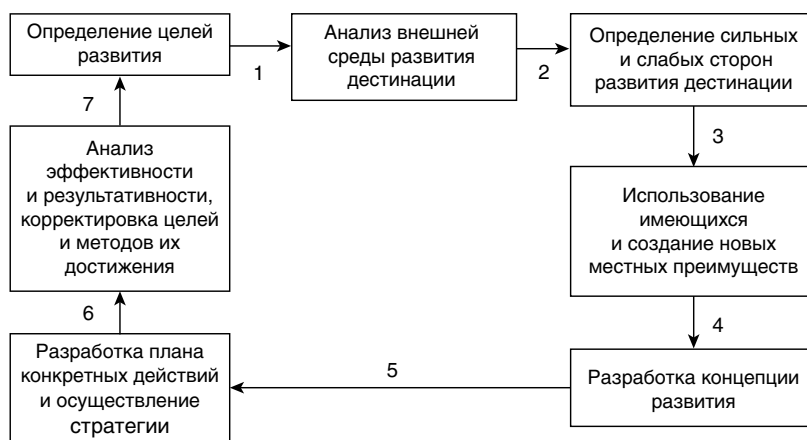
1. *Определение целей развития дестинации* — конечного результата, на который преднамеренно направлен процесс на уров-

не муниципалитета: формирование привлекательных для туристов объектов, которые подходят для разных категорий туристов и имеют экономическое, воспитательное, культурное, общественное, биологическое значение.

2. *Анализ внешней среды развития дестинации* — мониторинг (анализ) внешней среды с использованием различных методов исследования и сбора информации, изучение потребительского рынка с помощью исследований.

3. *Определение сильных и слабых сторон развития дестинации* — применение и использование ранее проведенного ситуационного анализа (SWOT-анализа), позволяющего проанализировать внутреннюю и внешнюю среду деятельности учреждений туристского профиля [2].

4. *Использование имеющихся и создание новых местных преимуществ* — к имеющимся преимуществам Наро-Фоминского района можно отнести высокий уровень экологической защиты, живописное расположение. К новым (приобретенным) преимуществам



**Рис. 2.** Цикл стратегического планирования развития туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района

можно отнести: транспортную доступность и учреждения туристского профиля, оказывающие разнообразные (оздоровительные, развлекательные и пр.) услуги.

5. *Разработка концепции развития* — разработка стратегий, которые позволят дестинации района стабильно развиваться. Этап основан на использовании разных видов анализа, в том числе на ситуационном анализе (SWOT-анализе). Одна из рекомендованных концепций — система бенчмаркинга — использование в процессе формирования и развития элементов инфраструктуры дестинации примеров эффективного функционирования других дестинаций, но с учетом особенностей данной дестинации.

6. *Разработка плана конкретных действий и осуществление стратегии.* В Наро-Фоминском районе необходимо реализовать следующие направления:

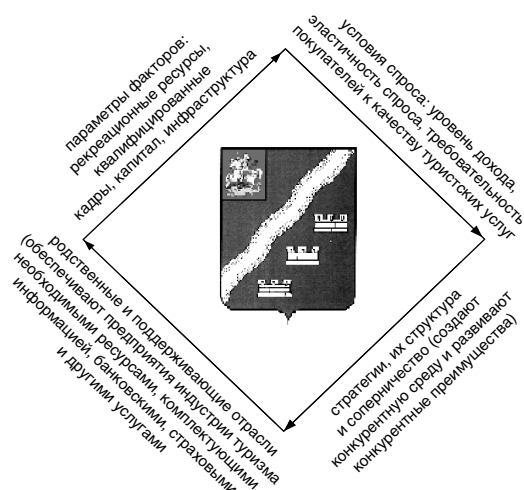
- формирование и развитие туристского имиджа района через позиционирование турпродукта;
- повышение квалификации обслуживающего персонала учреждений туристского профиля;
- социокультурное развитие локального сообщества через образовательно-просветительскую деятельность;
- улучшение качества оказываемых услуг: специальные мероприятия по контро-

лю качества, мониторинги по определению наборов свойств, которые устраивают различные группы покупателей, установление четких норм качества, реализация программ полного контроля качества.

При реализации мероприятий важна поддержка и организующее воздействие местной администрации, региональных организаций, научного сообщества, международных организаций, содействующих развитию туризма и малого бизнеса.

Немаловажное значение имеет возможность непосредственной организации туристской деятельности на муниципальном уровне путем создания при муниципальных органах власти субъектов своих туристских предприятий, занимающихся формированием, продвижением и реализацией туристской продукции, т. е. туроператоров.

Проблема, связанная с нормативно-правовым регулированием туристской сферы, имеется на уровне как регионов, так и муниципальных образований — законы о туризме, принимаемые на местном уровне, во многом дублируют Федеральный закон, несмотря на то, что у каждого региона существуют отличительные особенности (ресурсный, информационный потенциал и т. п.), которые должны находить отражение в правовых актах туристской сферы региона.



**Рис. 3.** «Ромб» туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района

7. *Анализ эффективности и результативности, корректировка целей и методов их достижения* — использование различных математических моделей для оценки применяемых ранее стратегий, корректировка действий в конкретных условиях. Для оценки эффективности и результативности применяемых методов в Наро-Фоминском муниципальном районе использовался функционально стоимостный подход. При подведении итогов анализа в случае необходимости вносятся корректировки в первый этап (определения целей развития) цикла стратегического планирования развития туристской дестинации.

Предложенные способы повышения конкурентоспособности туристской дестинации применимы практически для любой туристской дестинации, методы удобны и адаптивны, позволяют проводить мониторинг и предотвращать проблемы.

## Детерминанты конкурентных преимуществ туристской дестинации

Роль туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района в создании конкурентных преимуществ можно исследовать по четырем взаимосвязанным на-

правлениям (детерминантам), образующим «ромб туристской дестинации» (рис. 3):

- параметры факторов (рекреационные ресурсы, квалифицированные кадры, капитал, инфраструктура и др.);
- условия спроса (уровень дохода, эластичность спроса, требовательность покупателей к качеству туристских услуг и др.);
- родственные и поддерживающие отрасли (обеспечивают предприятия индустрии туризма необходимыми ресурсами, комплектующими, информацией, банковскими, страховыми и другими услугами);
- стратегии, их структура и соперничество (создают конкурентную среду и развивают конкурентные преимущества).

В свою очередь каждый из детерминантов анализируется по составляющим, степени воздействия на конкурентное преимущество туристской дестинации, а также необходимости развития. Конкурентное преимущество туристской дестинации обеспечивается:

- на первой стадии — благодаря факторам производства: природным, рекреационным ресурсам, благоприятным условиям для производства товаров, квалифицированной рабочей силе (обеспечивается одним детерминантом);
- на второй стадии — на основе агрессивного инвестирования (в основном национальных предприятий) в образование, технологии, лицензии;
- на третьей стадии — за счет создания новых видов продукции и услуг, производственных процессов, организационных решений и других инноваций;
- на четвертой стадии — за счет уже созданного богатства и опирается на все детерминанты, которые используются не полностью.

## Заключение

Описанный ранее метод оценки конкурентоспособности (привлекательности) туристской дестинации с помощью матема-

тических моделей (в том числе функционально-стоимостной подход) апробирован на практике, при оценке привлекательности дестинации Наро-Фоминского муниципального района.

Используемые в статье методы анализа применимы практически к любым видам учреждений туристского профиля и дестинациям. Модель «дерева целей» позволяет определить направления, над которыми необходимо работать для устранения проблем, имеющихся в конкретном регионе.

Возможностью повышения конкурентоспособности туристской дестинации является разработка «Стратегического плана развития», который позволяет проанализировать состояние параметров (элементов инфраструктуры) и выработать стратегию, которая подойдет конкретной дестинации. Основная цель стратегического плана — оценка реального положения дестинации во всех аспектах, степень ее соответствия современным тенденциям развития и соотнесение с поставленными целями.

Выявление детерминант конкурентных преимуществ — способ повышения конкурентоспособности туристской дестинации, каждый из детерминантов анализируется по составляющим, степени воздействия

на конкурентное преимущество, а также необходимости ее развития.

Немаловажное значение в создании конкурентного преимущества дестинации имеют научные знания, образование — как факторы развития производства и формирования инновационного потенциала дестинации.

### Список литературы

1. Морозов М. А., Бубнова Г. В., Щедловская М. В. Применение математических моделей для оценки конкурентоспособности туристской дестинации Наро-Фоминского муниципального района // Современная конкуренция. 2012. №6 (36).
2. Морозов М. А., Щедловская М. В. Оценка параметров конкурентных преимуществ инфраструктуры туризма (на примере учреждений туристского профиля Нарофоминского муниципального района) // Современная конкуренция. 2012. №1 (31).
3. Морозов М. А., Щедловская М. В. Оценка параметров инфраструктуры туризма (на примере учреждений туристского профиля Наро-Фоминского района). Цивилизация знаний: проблема человека в науке XXI века: в 2 ч.: труды Двенадцатой Международной научной конференции, г. Москва, 22–23 апреля 2011 г. М.: РосНОУ, 2011. Ч. I. — 684 с.

---

*M. Morozov, PhD (Economic), Professor, Head of chair of market of tourist services, MFPU «Synergy», Moscow, mmorozov@bk.ru*

*M. Schedlovskaya, Postgraduate of Russian New University, Moscow, schmaria@yandex.ru*

### ANALYSIS OF COMPETITIVE ADVANTAGE (APPEAL) TOURIST DESTINATION THE NARO-FOMINSK MUNICIPAL AREA

The article examines the questions related to the definition of competitive advantage tourist destination Naro-Fominsk municipal area on the basis of the author's research on the proposed methodology. Given a strategic plan for the development of tourist destinations of Naro-Fominsk municipal district for increase its competitiveness.

**Keywords:** competitiveness, attractiveness, competitive advantage, tourist destination, strategic development plan, tree of goals.