

## 7.4. КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ РАЗРАБОТКИ КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИЙ ИНДУСТРИИ ТУРИЗМА С УЧЕТОМ ТУРИСТСКО- РЕКРЕАЦИОННОГО ПОТЕНЦИАЛА РЕГИОНА

Камзабаева М.С., д.э.н., доцент, кафедра  
корпоративного управления и финансов ;  
Игнатенко И.А., магистрант, кафедра  
корпоративного управления и финансов

*Новосибирский государственный университет  
экономики и управления, г. Новосибирск*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)

В ситуации усиления конкуренции на внутреннем туристическом рынке проблема построения конкурентной стратегии приобретает большое значение для туристских организаций. В работе получили развитие научно-методические подходы к разработке конкурентной стратегии. Предлагается при формировании конкурентной стратегии в туризме введение в структуру внешней среды, помимо факторов макро- и микросреды, еще и факторов туристско-рекреационного потенциала, которые являются источниками конкурентных преимуществ для туристских организаций.

В условиях поиска «точек роста» российской экономики индустрия туризма рассматривается как существенная составляющая инновационного развития в долгосрочной перспективе, как экологически безопасная и экономически выгодная отрасль национальной экономики. Наличие разнообразных туристско-рекреационных активов, многообразие природно-климатических и культурно-исторических зон на территории страны позволяет развивать практически все виды туризма и предоставляет большие возможности для привлечения значительного количества как российских, так и иностранных посетителей.

Политическая ситуация в мире, экономический кризис и западные санкции усилили значимость развития внутреннего туризма в нашей стране. По данным 2015 г., доля въезжающих в Российскую Федерацию туристов стабильна и составляет 2% мирового туристского потока. Что касается доли внутреннего туризма, то с 2014 г. она увеличилась на 15% и в 2016 г. впервые достигла 22% [2]. Большинство специалистов считают основной причиной этого резкого подъема реализацию федеральной целевой программы «Развитие внутреннего и въездного туризма», что привело к значительному улучшению отечественного туристического сервиса.

Для данной индустрии характерна конкуренция на мировом уровне, и следует отметить, что в РФ уровень сервиса в туризме и его инфраструктура значительно уступают зарубежным, еще не сформировалась современная и конкурентоспособная на мировом рынке индустрия туризма.

В этих условиях перед организациями индустрии туризма российских регионов встает проблема поиска оригинальных форм и методов управления, формирования конкурентных стратегий, обеспечивающих создание уникальной ценности для потребителей и долгосрочных конкурентных преимуществ за счет сохранения и использования туристско-рекреационного потенциала территории, что позволит составить конкуренцию зарубежным туристским организациям и не только привлечь отечественных туристов, но и заинтересовать иностранцев.

Целью исследования является разработка модели формулирования конкурентной стратегии организации индустрии туризма с учетом туристско-рекреационного потенциала региона.

Объектом исследования является разработка конкурентной стратегии организации индустрии туризма, учитывающей туристско-рекреационный потенциал региона. В зависимости от конкретных задач исследования в работе использовались следующие методы: абстрактно-логический, сравнения, монографический и системного подхода.

Любой хозяйствующий субъект для нормального функционирования и оценки своих перспектив на будущее должен знать свои конкурентные позиции. Располагая данной информацией, организация получает возможность определить свои конкурентные преимущества, выбрать правильную стратегию и тактику поведения, соответствующую реалиям рыночных процессов, и обеспечить опережающую адаптацию в изменяющейся среде.

Формирование стратегии является результатом стратегического планирования, под которым понимают алгоритм действий, увязывающий воедино исполнителей, ресурсы, пространственные и временные ориентиры.

В настоящее время в современной литературе представлено множество моделей разработки и реализации конкурентной стратегии организации.



**Рис. 1. Модель разработки конкурентной стратегии**

Структурируя различные подходы разработки конкурентной стратегии, можно выделить общие этапы данного процесса (рис. 1):

- анализ внешней и внутренней среды организации;
- формирование стратегического видения будущего (определение долгосрочной перспективы развития, формулировка будущего образа, миссии и целей организации);
- перевод стратегического видения в практическую плоскость;
- разработка стратегии;

- реализация стратегии;
- оценка результатов и корректировка стратегического видения, глобальных целей, стратегии и ее реализации с учетом приобретенного опыта, изменившихся условий, появления новых идей и возможностей.

Если рассматривать стратегию как интеграционный процесс, то он включает все этапы стратегического анализа и принятия стратегических решений (создание концепции, анализ, разработку и реализацию стратегии), на содержание которых влияют многочисленные факторы.

Конкурентные стратегии направлены на то, чтобы организация заняла устойчивые позиции в той сфере, в которой происходит ее деятельность, на создание конкурентных преимуществ для достижения бизнесом успеха в долгосрочной перспективе.

Использование стандартных методик и принципов построения стратегии конкурентной борьбы не всегда оказывается уместным, так как не учитывает особенности того или иного рынка, отрасли. Это касается и отрасли туризма, в которой конкурентоспособность обусловлена туристско-рекреационным потенциалом (ТРП), а также социально-экономическими процессами, протекающими на территории различных регионов.

Конкурентные преимущества регионального туристического рынка зависят от влияния социально-экономической системы, туристической политики, государственных интересов, интересов бизнеса, населения, состояния внешнего и внутреннего спроса, наличия и состояния ресурсов, экологической системы [8].

Таким образом, при наличии общих схем разработки конкурентной стратегии в туризме необходимо учитывать влияние следующих внешних факторов:

- туристско-рекреационного потенциала региона;
- сезонности (маркетинговые мероприятия туристской организации будут отличаться в пик сезона и межсезонье, когда необходимы дополнительные меры стимулирования спроса: введение сезонной дифференциации цен, предоставление различных дополнительных услуг и т.д.);
- форс-мажорных обстоятельств, связанных с погодными условиями, стихийными бедствиями природного характера, политическими, международными событиями и т.д.

Среди перечисленных факторов особое значение имеет оценка влияния туристско-рекреационного потенциала, поскольку туристическая услуга для конечного потребителя представляется как цепь услуг размещения, питания, транспортных, медицинских, развлекательных и др., что предполагает большое количество участников рынка. Потребитель рассматривает ценность туруслуги с точки зрения ее комплексности, проектирует свои впечатления от потребленных услуг в целом на регион. В связи с наличием большого количества субъектов туристического рынка деятельность его участников часто бывает не согласована, что приводит к снижению ценности туристического продукта для потребителя.

Этот факт обуславливает необходимость оценки ТРП региона и его влияния на конкурентную стратегию предприятия индустрии туризма. ТРП, являясь одновременно и ресурсной основой стратегии турорганизации, и составной частью внешней среды, способен

оказать как положительное, так и отрицательное влияние на конкурентоспособность турпредприятия.

В литературе рассматриваются различные подходы к оценке ТРП. Например, в статье М.В. Намхановой и Б.Б. Санжина для оценки ТРП предлагается рассчитывать интегральный показатель, рассчитываемый на основе частных [4]. Существует и множество других методик оценки ТРП [3, 5]. Применение того или иного подхода зависит от целей анализа.

При формулировании конкурентной стратегии каждая составляющая ТРП оценивается как благоприятная возможность или потенциальная угроза для турорганизации, поэтому при оценке этой составляющей применяются традиционные методы оценки влияния факторов внешней среды, применяемые в стратегическом планировании.

Для выявления возможностей и угроз ТРП важно определиться с терминологией и структурой этого сложного понятия. Необходимо отметить, что в настоящее время не сложилось единого общепринятого определения ТРП – широко известных, общепринятых профессиональных трактовок этого понятия не существует.

Анализ определений показал, что авторы по-разному определяют ТРП [6, 7]. В контексте нашего исследования мы принимаем следующее определение ТРП, которое, как нам кажется, отражает сущность и структуру этого понятия: «Под туристско-рекреационным потенциалом понимается совокупность туристско-рекреационных ресурсов, их территориальных сочетаний и условий, способствующих удовлетворению потребности населения в туристской и рекреационной деятельности» [1].

Таким образом, формулирование конкурентной стратегии в туризме предполагает введение в структуру внешней среды, помимо факторов макро- и микросреды, туристско-рекреационного потенциала, который следует рассматривать в качестве исходной базы для формирования конкурентных преимуществ предприятий индустрии туризма.

Модель формирования конкурентной стратегии для туристических организаций, учитывающая особенности отрасли и туристско-рекреационный потенциал региона, представлена на рис. 2.

Представленная модель позволяет определить следующие этапы разработки конкурентной стратегии для туристических организаций.

*Первое – анализ факторов макроокружения, влияющих на национальный туристический рынок.* Для анализа макроокружения целесообразно использовать **PESTEL**-анализ, ориентированный на исследование влияния политических, экономических, социальных, технологических, экологических факторов. Разработка конкурентной стратегии туристской организации невозможна без знания особенностей рынка, на котором она работает. На сегодняшний день рыночная среда в Российской Федерации весьма подвижна и неопределенна, подвержена резким колебаниям и характеризуется достаточно высокими рисками ведения турбизнеса. В таких условиях организации для сохранения своих конкурентных позиций на рынке необходима перестройка управленческой системы и повышение ее гибкости и адаптивности к внешним из-

менениям, это обуславливает важность и необходимость более глубокого и всестороннего изучения конкуренции на макро- и мезоуровне.

Второе – анализ туристско-рекреационного потенциала предполагает выделение структуры данного уровня внешней среды. Согласно приведенному выше определению, в ТРП можно выделить две составляющие -- ресурсы и условия, в которых в свою очередь выделяются укрупненные блоки (рис. 3).



Рис. 2. Концептуальная модель разработки конкурентной стратегии для организаций индустрии туризма с учетом туристско-рекреационного потенциала региона

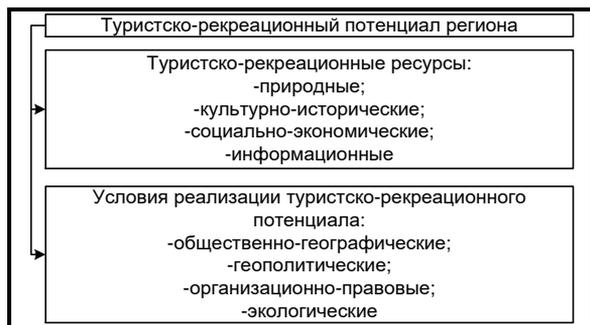


Рис. 3. Составные части ТРП региона

Рассмотрим более подробно составляющие каждого блока ресурсов и условий ТРП (табл. 1, 2).

Таблица 1

**ЭЛЕМЕНТНЫЙ СОСТАВ ТУРИСТСКО-РЕКРЕАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ**

Наименование	Показатель
Природные	Физические: геологические, геоморфологические, климатические, гидрологические (включая термальные); биологические: почва, флора, фауна
Культурно-исторические	Объекты и явления социокультурной среды, тесно связанные с историческими и

Наименование	Показатель
	культурными процессами, религиозные объекты
Социально-исторические	Инфраструктурные, финансово-инвестиционные и трудовые ресурсы
Информационные	Информация о территории, истории, культуре, природе, хозяйстве и людях; виды: средства массовой информации, электронные библиотеки, электронные базы данных, сайты и сервисы, геоинформационная системы (ГИС)

Таблица 2

**ЭЛЕМЕНТНЫЙ СОСТАВ УСЛОВИЙ РЕАЛИЗАЦИИ ТРП**

Наименование	Показатель
Общественно-географическая ситуация	Рекреационно-географическое положение; доступность территории; общий уровень социально-экономического развития; наличие общехозяйственной инфраструктуры, включая социальную; место туристско-рекреационного комплекса в хозяйственном комплексе территории; атмосфера гостеприимства
Геополитическая ситуация	Безопасность территории и отсутствие пограничных конфликтных зон; экономическая и политическая стабильность; криминогенность
Организационно-правовые условия	Государственное регулирование и стимулирование развития туристской отрасли; инвестиционная и предпринимательская привлекательность; экономические механизмы стимулирования; регулирование конфликтных ситуаций в сфере природопользования
Экологические условия	Экологическая обстановка; наличие особо охраняемых природных территорий

Анализ и оценка элементов ТРП позволят комплексно и системно оценить их влияние на формирование конкурентной стратегии предприятия туристской индустрии.

Третье – анализ движущих сил отрасли предполагает исследование характера и масштаба конкурентной угрозы: количество конкурентов на рынке, рыночная доля каждого конкурента, степень монополизации, вероятность появления новых конкурентов, конкуренция в среде поставщиков. Одной из задач данного этапа является поиск новых целевых аудиторий на внутреннем и внешнем рынке.

Четвертое – анализ внутренней среды предполагает диагностику уникальных характеристик организации, ключевых компетенций и их носителей, оценку ресурсного потенциала и финансового состояния организации, выделение конкурентных преимуществ. Производится оценка конкурентоспособности туристических услуг / продуктов с учетом спроса на них, а также оценивается конкурентоспособность организации с учетом конкурентоспособности региона и страны на мировом туристическом рынке. По результатам этого этапа вносятся дополнения в турпродукты и услуги на основе комплементарности ресурсов региона. Обобщающим методом стратегического исследования внешней и внутренней среды организации является SWOT-анализ. На основе обобщения

результатов стратегического анализа разрабатываются стратегические альтернативы развития, чтобы затем выбрать конкурентную стратегию, обеспечивающую снижение фактора сезонности, стабильность чистых денежных потоков.

В заключение отметим, что туристский рынок достаточно сложен, представлен многими организациями и имеет ряд особенностей. Ситуация на туристском рынке изменяется очень быстро, а значит, у специалистов возникает потребность в постоянной актуализации своих знаний. Турорганизациям необходим постоянный мониторинг изменений, отслеживание трендов развития и прогнозирование факторов внешней среды, на основе которых будет осуществляться принятие управленческих решений и которые непосредственно сказываются на реализации конкурентной стратегии.

## ВЫВОДЫ

1. Конкурентоспособность предприятия туристической индустрии зависит не только от целенаправленных действий менеджмента, но и от сформированности региональных факторов, благоприятствующих развитию отрасли в целом. Связано это с тем, что потребитель рассматривает ценность туристической услуги с точки зрения ее комплексности, проектирует свои впечатления от потребленных услуг в целом на регион.
2. Использование стандартных методик и принципов построения конкурентной стратегии не всегда возможно, поскольку не учитывается отраслевая специфика. Это относится к организациям туристической индустрии, в которой конкурентоспособность обусловлена туристско-рекреационным потенциалом (ТРП) и социально-экономическими процессами, протекающими на территории различных регионов.
3. Формулирование конкурентной стратегии в туризме предполагает введение в структуру внешней среды, помимо факторов макро- и микросреды, туристско-рекреационного потенциала, который следует рассматривать в качестве исходной базы для формирования конкурентных преимуществ предприятий индустрии туризма.

## Литература

1. География туризма [Текст] : учеб. / В.И. Кружалин и др. – М. : Федер. агентство по туризму, 2014. – 336 с.
2. Динамика спроса на туристские услуги в России [Электронный ресурс]. URL: <http://ac.gov.ru/files/publication/a/11063.pdf>.
3. Комарова М.Е. Типология методологических подходов к оценке туристско-рекреационного потенциала региона [Текст] / М.Е. Комарова // Науч. вестник. – 2015. – №3.
4. Намханова М.В. Оценка туристско-рекреационного потенциала Республики Бурятия [Текст] / М.В. Намханова, Б.Б. Санжин // Вестн. Бурят. гос. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2014. – №4.

5. Попова О.Б. Интегральный туристско-рекреационный потенциал Оренбургской области [Текст] / О.Б. Попова // Вестн. Оренбург. гос. ун-та. – 2015. – №10.
6. Сарбитова И.Л. Туристско-рекреационный потенциал Российской Федерации: региональный аспект [Электронный ресурс] / И.Л. Сарбитова, О.Ф. Чистик // Региональное развитие : электрон. научно-практ. журн. – 2017. – №2. URL: <https://regrazvitie.ru/turistsko-rekreatsionnyj-potentsial-rossijskoj-federatsii-regionalnyj-aspekt/>.
7. Сафарян А.А. Подходы к оценке туристского потенциала территории [Текст] / А.А. Сафарян // Географический вестник. – 2015. – №1.
8. Швец И.Ю. Региональное управление конкурентоспособностью туристических услуг: методология и практика [Текст] / И.Ю. Швец. – Симферополь : Феникс, 2012. – 364 с.

## Ключевые слова

Индустрия туризма; конкурентные преимущества; конкурентные стратегии; туристско-рекреационный потенциал; модель разработки конкурентной стратегии.

*Камзабаева Майра Сарандаевна*

*Игнатенко Ирина Артёмовна*

## РЕЦЕНЗИЯ

Актуальность проблемы. Предприятия туристической индустрии в условиях высококонкурентного рынка должны четко идентифицировать и развивать свои конкурентные преимущества. Это позволит им обеспечить долгосрочное устойчивое развитие, и своевременно и адекватно реагировать на появление новых угроз и возможностей во внешней среде.

Актуальность работы заключается в необходимости развития методического инструментария формирования конкурентной стратегии на основе туристско-рекреационного потенциала.

Научная новизна и практическая значимость. В статье описана модель формирования конкурентной стратегии дополнена анализом туристско-рекреационного потенциала, что позволяет предприятиям туристической индустрии развивать долгосрочные конкурентные преимущества.

Замечания. Следовало более четко указать значение анализа туристско-рекреационного потенциала для процесса выбора стратегических альтернатив.

Заключение. Работа заслуживает положительной оценки и может быть рекомендована для опубликования в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Сотникова С.И., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой экономики труда и управления, Новосибирского государственного университета экономики и управления, г.Новосибирск*

[Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ](#)  
[Вернуться к СОДЕРЖАНИЮ](#)