

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ПО ПОВЫШЕНИЮ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ**

Рассматривается проблема, связанная с формированием привлекательности туристской дестинации (города), и поиска стратегических решений, которые могли бы этому способствовать и оказывали положительное влияние на всех участников туристской деятельности. Отмечается важность использования накопленного опыта при изучении факторов, влияющих на конкурентоспособность дестинации, моделей, описывающих жизненные циклы отдельных зон, привлекающих туристов. Приведен ряд решений стратегического характера, которые могут и должны содействовать росту конкурентоспособности дестинации. Отмечено, что в основе большинства решений лежит принцип партнерства, сетевого взаимодействия и устойчивого развития. В качестве объекта для решений рассмотрен город, обладающий потенциалом для того, чтобы стать привлекательной и конкурентоспособной дестинацией, но пока не использующий этот потенциал полноценно. Сделан вывод о необходимости аналитической поддержки при принятии стратегических решений.

*Ключевые слова:* бренд, дестинация, конкурентоспособность, привлекательность, туризм, город.

**D.I. Khlebovich,  
M. Akhmed**

## **STRATEGIC DECISIONS TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF A TOURIST DESTINATION**

The study examines the problem of development the attractiveness of a tourist destination (city) and the search for strategic solutions that could contribute to this and have a positive impact on all participants in the tourism industry. The importance of using the experience in studying the factors influencing destination competitiveness and models describing the life cycles of individual tourist-attracting zones is emphasized. The study discovers a number of strategic solutions that can and should contribute to the destination's competitiveness. Authors note that most solutions are based on the principles of partnership, networking, and sustainable development. A city with the potential to become an attractive and competitive destination, but one that has not yet fully utilized this potential, is considered as the target for these solutions. A conclusion is drawn regarding the need for analytical support in strategic decision-making.

*Keywords:* brand, destination, competitiveness, attractiveness, tourism, city.

За 2024 г. по России совершено 90,1 млн туристических поездок. Это максимально статистически зафиксированное значение данного показателя (с 2002 г). Спрос на туризм в России продолжает рост. Тренд популярности на путешествия по стране сохраняется. С 2024 г. началась активная работа по продвижению туристического потенциала России в 15 странах дальнего зарубежья, которые были определены, как приоритетные – они дали 20 % въездного турпотока. При этом число граждан из Китая составило 1,2 млн человек, рост за год составил более 154 %. Также лидерами роста являются Саудовская Аравия (+486,8 %), Оман (+442,2 %), Индонезия (+292,5 %) и Малайзия (+222,8 %) [5].

Наращивание туристического потенциала подразумевает повышение способности дестинации при помощи ряда управленческих решений устойчиво развиваться и продвигать себя не только и не столько для привлечения, но и возвращения туристов, сохраняя при этом местную культуру и окружающую среду. Такая деятельность включает в себя развитие человеческого капитала, инфраструктуры, маркетинговой политики стратегий для повышения конкурентоспособности дестинации. Однако, прежде чем туризм может быть использован в качестве способа развития местного сообщества, территории, необходимо разработать стратегические решения по его поддержке и отдельные фокусы для совершенствования. В частности, важно уделять внимание развитию конкретного города, чтобы сделать его привлекательным туристическим направлением.

Традиционные регионы лидеры по туристическим поездкам сохраняют позиции, но появляются новые точки роста. Независимо от сезона наиболее популярными для поездок остаются одни и те же регионы – Москва и Московская область, Санкт-Петербург, Краснодарский край, Республика Татарстан, Нижегородская область и Республика Крым. Число туристических поездок в 2024 г. на 19,3 % превысило плановое значение нацпроекта «Туризм и индустрия гостеприимства» (75,5 млн). При этом темпы обеспечены опережающим ростом именно внутреннего туризма. Выручка туристической индустрии в 2024 г. превысила 10 трлн р., с ростом более чем на 25 % к 2023 г., а доля туризма в ВВП достигла 2,9 % – наибольшее значение с 2017 г. (плановое значение по НП «Туризм и гостеприимство» на 2025 г. – 3 %, на 2030 г. – 5 %) [5]. В национальном туристическом рейтинге 2024 г., составленном на основе 11 показателей, Иркутская область попала на 21 место (92,5 балла), оказавшись в группе «Лидеры» [2].

За три года (2021–2024) отмечено стремительное развитие туристического сектора в России. Малый и средний бизнес выступает одним из ключевых драйверов, формируя три четверти доходов отрасли. С 2021 г. суммарный доход туристических малых и средних предприятий вырос практически вдвое – с 595 млрд р. до 1,14 трлн р. по итогам 2024 г. С учетом того, что средний возраст действующих предприятий в туризме составляет восемь лет и пять месяцев, тогда как в целом по сектору малых и средних предприятий это семь лет и семь месяцев, бизнес в сфере туризма в России можно отнести к устойчивому [1].

Туризм – крупная отрасль, влияющая на многие аспекты жизни. Он является важным источником национального дохода, создаёт рабочие места и способствует развитию местного бизнеса. Но если туризмом не управлять долж-

ным образом, он может также привести к таким проблемам, как перенаселенность, ущерб окружающей среде или несправедливое распределение выгод, поскольку лишь немногие становятся богатыми, в то время как другие испытывают трудности. Именно поэтому наращивание потенциала туризма должно быть управляемым. Это поможет всем вовлеченным сторонам использовать туризм справедливо, устойчиво и на благо всех, туризм сможет принести пользу всем участникам процессов, с ним связанных, например, обеспечить занятость.

Понятие дестинации в туризме является часто обсуждаемым и объясняемым. Впервые туристическую дестинацию, как составляющую туристской системы, рассмотрел в 1979 г. Н. Лейпер. Ее он определяет как «место, привлекающее туристов для временного пребывания, и те особенности, которые способствуют такой привлекательности (аттракции)» [3, с. 209]. Позднее появились другие определения. Дестинация – это географическая область с комплексом достопримечательностей, услуг и инфраструктуры, предназначенных для удовлетворения потребностей посетителей. Это место, где туризм является основным видом экономической деятельности, предлагающим разнообразные впечатления [11], совокупность туристических продуктов, услуг и впечатлений, предлагаемых потребителям в определённой географической области, которая воспринимается посетителями как уникальное целое [6]. Среди дефиниций общим является то, что туристская дестинация – это «определенное физическое пространство, система объектов, обладающих определенными свойствами, способными привлекать туристов и побуждать их к путешествию с целью достижения поставленных целей» [3, с. 209].

Интерес к теории конкурентоспособности дестинаций привёл к появлению ряда исследований. Многие из этих исследований были направлены на диагностику конкурентных позиций конкретных дестинаций. Некоторые исследования были сосредоточены на отдельных аспектах конкурентоспособности дестинаций, включая их позиционирование, систему управления, маркетинг дестинаций, ценовую конкурентоспособность, управление качеством, окружающую среду, туризм, основанный на природных факторах, стратегический менеджмент и пакетный туризм. Так, большой вклад в развитие теории конкурентоспособности дестинаций внесли Г. Крауч и Дж. Ричи. Целью их исследований была разработка концептуальной модели, основанной на теории сравнительных и конкурентных преимуществ. Эта модель исходит из того, что конкурентоспособность дестинации основана на ее ресурсах (сравнительное преимущество), а также на её способности распределять ресурсы (конкурентное преимущество). Модель также учитывает влияние глобальных макрофакторов (состояние глобальной экономики, уровень терроризма, культурные и демографические тенденции и т. д.) и конкурентных микрофакторов и условий, влияющих на привлекательность дестинации. Факторы конкурентоспособности дестинации в модели объединены в пять групп. Всего модель выделяет 36 атрибутов конкурентоспособности дестинации [9] (табл. 1).

Модель конкурентоспособности дестинации Л. Дуайера и соавторов [8] объединяет экономические и качественные аспекты для оценки общей привлекательности дестинации. Конечная цель – повышение уровня жизни и социаль-

но-экономического благосостояния местных жителей посредством роста туризма. Модель классифицирует детерминанты конкурентоспособности по восьми категориям. Основу составляют основные ресурсы (такие как ландшафты или построенные достопримечательности и мероприятия) и вспомогательные ресурсы (такие как инфраструктура, качество обслуживания и доступность). Эти основные элементы привлекают посетителей и способствуют развитию устойчивого туристического сектора [11]. Модель также учитывает связанные и вспомогательные секторы (такие как банковское дело и телекоммуникации), государственную политику в регионе привлечения туристов. Рост конкурентоспособности дестинации приводит к достижению более значимых целей: повышению качества жизни и устойчивому развитию.

Таблица 1

Факторы конкурентоспособности дестинации в модели Крауча и Ричи

Группа факторов	Атрибуты
Поддерживающие	Инфраструктура, доступность, сопутствующие ресурсы, услуги гостеприимства, предпринимательство, политическая воля местной администрации
Основные привлекающие	Физические характеристики территории и климат, природные и культурные особенности, сочетание видов деятельности, специальные мероприятия, развлечения, рыночные связи территории
Система управления	Организация, маркетинг, качество обслуживания, накопленный опыт, информация/исследования, управление персоналом, финансы и венчурный капитал, управление посетителями, управление ресурсами, управление кризисными ситуациями
Политика развития	Определение системы, философия/ценности, видение, позиционирование/брендинг, развитие, конкурентный/совместный анализ, мониторинг и оценка, аудит
Усиливающие	Расположение, безопасность/защищенность, стоимость/ценность, взаимозависимости, узнаваемость/имидж, пропускная способность

Применительно к рассматриваемой теме интересно рассмотреть и использовать модель жизненного цикла туристической зоны (TALC), разработанную Р. У. Батлером в 1980 г. Модель стала одной из наиболее влиятельных для понимания развития и трансформации дестинаций с течением времени. Р.У. Батлер предположил, что развитие направлений проходит предсказуемую последовательность из шести стадий: исследование, вовлечение, развитие, консолидация, стагнация и, наконец, либо упадок, либо возрождение [7]. Содержание этих стадий представлено в табл. 2.

Модель TALC предоставляет стратегический подход к оценке и планированию развития туризма в отдельном городе, поселке, любом населенном пункте. Она может быть применена и к г. Иркутску. В настоящее время г. Иркутск, по всей видимости, находится на стадии вовлечения или раннего развития. Несмотря на то, что город принимает туристов, особенно тех, кто посещает озеро Байкал, ему не хватает комплексной туристической инфраструктуры, международного бренда и устойчивого планирования для поддержки более крупных потоков посетителей.

Применяя модель TALC, заинтересованные стороны в Иркутске могут:

1. Определить текущее положение города в жизненном цикле туризма.
2. Прогнозировать будущие проблемы, такие как чрезмерный туризм, сезонная зависимость или потеря местной аутентичности.
3. Планировать меры по наращиванию потенциала, такие как устойчивая инфраструктура, обучение персонала, маркетинговые кампании и диверсификация туристических продуктов.
4. Предотвращать стагнацию и упадок за счет внедрения интеллектуальных туристических технологий, инициатив в области экотуризма и программ культурного туризма для восстановления и поддержания интереса к городу.

Таблица 2

### Стадии развития дестинации в модели TALC

Стадия	Содержание стадии
Исследование	Несколько «искателей приключений» открывают для себя туристские места, практически не имеющие необходимой инфраструктуры. Достопримечательности в основном природные или культурные, а между туристами и местными жителями наблюдается активное взаимодействие.
Вовлечение	Местное население начинает предлагать базовые услуги, такие как проживание и питание. Число туристов постепенно растет, и местное сообщество становится более вовлеченным в деятельность по обслуживанию туристов. Начинают проявляться некоторые сезонные тенденции и формироваться управленческие стратегии.
Развитие	Туризм быстро растет. На рынок выходят крупные инвесторы, вовлекается иностранный бизнес. Инфраструктура расширяется, и дестинация становится известной. Число туристов значительно увеличивается. Могут происходить значительные изменения в местной экономике.
Консолидация	Рост замедляется, но число туристов велико. Туризм становится ключевой частью местной экономики. Дестинация сталкивается с такими проблемами, как перенаселенность, экологическая нагрузка и недовольство местного населения.
Стагнация	Число туристов достигает пика. Место назначения может потерять свое очарование из-за чрезмерного развития и утраты аутентичности. Удовлетворенность посетителей снижается, и региону становится всё сложнее привлекать новых туристов.
Упадок / Возрождение	Дестинация либо продолжает приходить в упадок, теряя посетителей и доходы от туризма, либо преобразуется благодаря новым достопримечательностям, более эффективному планированию и устойчивым стратегиям, чтобы перейти опять к фазе роста.

Модель TALC может стать руководством для перехода Иркутска из транзитного города в самостоятельное конкурентоспособное туристическое направление, обеспечивая долгосрочный успех и одновременно защищая его экологические и культурные ценности.

Следующие решения могут и должны содействовать росту конкурентоспособности дестинации:

1. Программы образования и повышения квалификации для работников сферы туризма. Это научит предоставлению качественного сервиса, эффектив-

ному ведению бизнеса, использованию технологий привлечения большего количества туристов. Обладая необходимыми навыками, люди могут обеспечить туристам лучший опыт, делая направление более привлекательным посредством формирования благоприятного впечатления о нем. Важно сотрудничество с университетами и колледжами для разработки специализированных программ.

2. Активизация участия представителей местного сообщества в решении вопросов развития туризма в их регионе. Это может быть связано с поддержкой создания небольшого бизнеса (например, ремесленного промысла), защитой культурного наследия и знакомства с ними туристов, расширением аутентичных предложений и нишевых турпродуктов. Такие решения помогают местным сообществам понять, как работает туризм и как извлекать из него выгоду.

3. Поддержка технологии и инноваций. Развитие цифровых платформ изменило подход туристов к планированию поездок. К конкретным инструментам можно отнести: цифровой маркетинг, системы онлайн-бронирования и оплаты, использование аналитики данных для понимания тенденций в сфере туризма.

4. Развитие практик устойчивого туризма. Программы развития должны быть направлены на: сертификацию экологичных отелей; сокращение отходов и увеличение доли переработки отходов; меры по сохранению дикой природы, развитие энергоэффективного транспорта [12]. Близость г. Иркутска к оз. Байкал – одному из самых уникальных и экологически уязвимых пресноводных водоемов в мире – делает экологическую устойчивость одним из главных приоритетов. Стратегии развития экотуризма могут повысить привлекательность города, одновременно сохраняя его природный капитал.

5. Партнерство, сотрудничество и выстраивание сетей. Дестинации с сильными государственно-частными партнерствами быстрее развиваются и проще переживают кризисные времена. Сотрудничество может быть стимулировано посредством: информационных мероприятий для заинтересованных сторон в сфере туризма; совместных маркетинговых кампаний; планирования управления кризисными ситуациями. В г. Иркутске благодаря партнерству и сетевым взаимодействиям можно: финансировать реставрацию объектов культурного наследия; поддерживать развитие приозерных курортов и эко-отелей; совместно организовывать культурные фестивали и региональные туристические кампании.

6. Трансграничное туристическое партнерство: например, близость г. Иркутска к Китаю и Монголии открывает возможности для совместных туристических предложений, соглашений об упрощении визового режима и регионального сотрудничества.

Отдельным важным стратегическим решением выступает создание бренда дестинации. Сильный бренд дестинации – один из самых эффективных способов привлечения и удержания туристов. Бренд подчеркивает уникальные ценности, истории и впечатления, культурные символы, природные и современные достопримечательности (например, архитектурные объекты), которые предлагает дестинация. По мнению авторов [10], бренд дестинации должен отражать ее аутентичность, отличать ее от конкурентов и привлекать целевую

аудиторию. Процесс поиска «иркутскости» начался в 2017 г. и продолжается до сих пор. Брендинг г. Иркутска как дестинации может быть связано с:

- использованием всемирной известности и значения озера Байкал не только как природного чуда, но и как символа чистоты, устойчивости и экологического равновесия;
- подчеркивание роли г. Иркутска как исторических ворот на Транссибирской магистрали, предлагающего уникальное сочетание российской и сибирской идентичности;
- создание визуальных и повествовательных элементов с использованием сибирского фольклора, архитектуры и региональной кухни;
- акцентирование богатой истории, связанной как с событиями, так и с личностями.

Туристические направления становятся популярными по многим причинам. Существует целый ряд факторов, формирующих привлекательность дестинации (табл. 3). Все они должны быть приняты во внимание при разработке стратегических решений.

Таблица 3

Факторы, формирующие привлекательность дестинации

Фактор	Описание
Легкость доступа	Наличие хороших аэропортов, развитой железнодорожной сети, автомагистралей или общественного транспорта приводит к росту потока туристов. Отдалённые места с плохими дорогами или редким авиасообщением посещают меньше туристов, какими бы красивыми они ни были. Страны упрощают поездки, предлагая упрощенный визовый или безвизовый въезд.
Культурное и историческое значение	Многие туристы любят посещать места с богатой историей или культурным значением. Древние храмы, замки и руины привлекают людей, желающих узнать о прошлом.
Религия	Религиозные объекты ежегодно привлекают миллионы посетителей. Даже нерелигиозные люди могут посетить эти места, чтобы увидеть удивительную архитектуру и прикоснуться к традициям.
Развлечения и уникальные впечатления	Люди путешествуют ради развлечений, поэтому направления с увлекательными мероприятиями становятся очень популярными. Некоторые места предлагают уникальные природные объекты (пляжи, горы, пейзажи). Тематические парки развлечения привлекают целые семьи. Карнавалы и красочные фестивали, чемпионаты мира и Олимпийские игры также важны.
Эффективный брендинг и освещение в СМИ	Место становится популярнее, если люди видят его в новостях, фильмах, телепередачах или социальных сетях. Это делает место обязательным к посещению. Если инфлюенсеры публикуют фотографии прекрасного пляжа или отеля, то это становится стимулом у подписчиков съездить туда.
Шопинг и современные достопримечательности	Огромные торговые центры с широким выбором брендов привлекают покупателей со всего мира. Современные достопримечательности также привлекают посетителей. Люди хотят увидеть эти чудеса своими глазами и сфотографироваться.

Стратегические решения, связанные с повышением конкурентоспособности туристской дестинации, принимаются в отношении разных объектов и на разных уровнях. Совокупность принимаемых решений представляет собой отдельное направление политики развития туризма в конкретном регионе. Комплексный и сложный характер решений требует серьезной аналитической поддержки и проведения тщательного исследования факторов как внутренней, так и внешней среды для всех участников туристской деятельности.

### Список использованной литературы

1. На малый и средний бизнес приходится три четверти доходов всех туристических компаний России / Министерство экономического развития Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: [https://economy.gov.ru/material/news/na\\_malyu\\_i\\_sredniy\\_biznes\\_prihoditsya\\_tri\\_chetverti\\_dohodov\\_vseh\\_turisticheskikh\\_kompaniy\\_rossii.html#:~:text=%D0%A1%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4,%D1%81%D0%B5%D0%B9%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D1%83%D0%B6%D0%B5%2078%2C7%20%D1%82%D1%8B%D1%81](https://economy.gov.ru/material/news/na_malyu_i_sredniy_biznes_prihoditsya_tri_chetverti_dohodov_vseh_turisticheskikh_kompaniy_rossii.html#:~:text=%D0%A1%202021%20%D0%B3%D0%BE%D0%B4%D0%B0%20%D1%81%D1%83%D0%BC%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B9%20%D0%B4%D0%BE%D1%85%D0%BE%D0%B4,%D1%81%D0%B5%D0%B9%D1%87%D0%B0%D1%81%20%D1%83%D0%B6%D0%B5%2078%2C7%20%D1%82%D1%8B%D1%81).
2. Национальный туристический рейтинг (итоги 2024 года) / Национальный рейтинг : офиц. сайт. – URL: <https://russia-rating.ru/info/22990.html>.
3. Павленко И.Г. Сущность и содержание туристской дестинации / И.Г. Павленко, Э.У. Османова // Проблемы современной экономики. – 2016. – № 4. – С. 209–212.
4. Соколов Н.Д. Концепции пространственного развития туристских городов / Н.Д. Соколов // Вестник Удмуртского университета. Сер. Биология. Науки о Земле. – 2024. – Т. 34, вып. 4. – С. 490–499.
5. Туризм в России / Министерство экономического развития Российской Федерации : офиц. сайт. – URL: [https://www.economy.gov.ru/material/file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm\\_v\\_rossii\\_itogi\\_2024\\_goda.pdf](https://www.economy.gov.ru/material/file/e0c9ed6e75a854d11b301a27834b0aba/turizm_v_rossii_itogi_2024_goda.pdf).
6. Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future / D. Buhalis // Tourism management. – 2000. – № 1. – P. 97–116.
7. Butler R.W. The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources / R.W. Buller // Canadian geographer. – 1980. – № 1. – P. 5–12.
8. Dwyer L. Attributes of destination competitiveness: a factor analysis / L. Dwyer, R. Mellor, Z. Livaic, D. Edwards, C. Kim // Tourism analysis. – 2004. – № 1-2. – P. 91–101.
9. Ritchie J. The competitive destination: a sustainable tourism perspective / J. Ritchie, G. Crouch // Tourism Management. – 2000. – № 1. – P. 1–7.
10. Ruzzier M.K. Developing and applying a place brand identity model: the case of Slovenia / M.K. Ruzzier, L. De Chernatony // Journal of Business Research. – 2013. – № 1. – P. 45–52.

11. Stratigea A. «ICTs and tourism marketing for regional development» contributions to economics / A. Stratigea, D. Papakonstantinou, M. Giatzi // In: Regional Analysis and Policy. – Springer, 2008. – P. 315–333.

12. United Nations World Tourism Organization. Making tourism more sustainable. A guide for policy makers (English version). – World Tourism Organization, 2005. – P. 7–24.

### **Информация об авторах**

*Хлебович Дарья Игоревна* – кандидат экономических наук, доцент, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: hlebovichdi@bgu.ru

*Ахмед Медхат* – обучающийся программы магистратуры International Management, кафедра менеджмента и сервиса, Байкальский государственный университет, г. Иркутск, e-mail: golden\_eagle83@mail.ru.

### **Authors**

*Khlebovich Daria Igorevna* – PhD in Economics, Associate Professor, Department of Management and Service, Baikal State University, e-mail: hlebovichdi@bgu.ru.

*Akhmed Medhat* – Master`s Student, International Management program, Department of Management and Service, Baikal State University, Irkutsk, e-mail: golden\_eagle83@mail.ru.