

## СОЗДАНИЕ ТУРИСТСКИХ ДЕСТИНАЦИЙ: ПРОБЛЕМЫ И ПРАКТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА МЕСТНОМ УРОВНЕ

**А.И. ТАРАСЕНОК**

*Программа развития ООН в Беларуси,  
Белорусский государственный экономический университет,  
г. Минск, Республика Беларусь*

**Постановка проблемы.** Современная практика создания туристских дестинаций в странах СНГ показывает, что при разработке программ, стратегий и планов развития главенствующая роль отводится региональному планированию на основе подходов районной планировки. Решению вопросов партнерства, кооперации и мотивации уделяется вторичное внимание. Однако сфера туризма и гостеприимства отличается от других отраслей экономики тем, что все процессы создания турпродукта находятся на виду у потребителя, а производство турпродукта совпадает по времени с его потреблением. Турпродукт – это комплекс услуг, который в условиях индивидуализации туристского потребления формируется посетителем дестинации самостоятельно путем свободного выбора объектов туристской индустрии. Соответственно дестинация должна стремиться к тому, чтобы предоставить посетителю возможность удовлетворить максимум рекреационных потребностей. Поэтому при стратегическом планировании дестинаций должен доминировать не подход районной планировки, а подход создания механизмов самоорганизации дестинации как системы и ее адаптации к существующему спросу. Проблема заключается в создании таких механизмов.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Основные публикации по теме исследования охватывают вопросы методологии формирования дестинаций и стратегического планирования в туризме.

Учение о дестинациях развивалось в 1990–е гг. Комплексное определение этого понятия сформулировал в начале XXI в. Т. Бигер, обобщив имеющиеся точки зрения по данному вопросу [6]. Дестинация – это географическое пространство (место, местность, регион, страна), составляющее цель путешествий посетителя (или сегмента посетителей), обладающее необходимой инфраструктурой для размещения, питания, развлечений, познавательной и оздоровительной деятельности, которое является субъектом конкуренции на рынке въездного туризма и стратегическим объектом предпринимательства. Таким образом, дестинация выступает как географическое пространство, цель путешествия определенного туристского сегмента, турпродукт, субъект конкуренции и объект предпринимательства.

Учение о дестинациях уже получило свою интерпретацию в российской науке о туризме (туристике), а само понятие дестинации в последние годы стало центральным концептом исследовательских и прикладных проектов территориальной организации туризма в России [1]. Данное направление культивируется И.В. Зориным и А.И. Зориным, а в его основе находится универсальный метод построения циклов рекреационных занятий, которые формируют каркас дестинации.

Нами дестинация рассматривается как центральная подсистема геоэкономической системы туризма, успех развития которой определяется конкурентоспособностью дестинации в отношении освоения туристского спроса, привлечения инвесторов, туроператоров (посредников) и органов местной власти (политических кругов) для увеличения своего потенциала и конкурентной борьбы с другими дестинациями и местными нетуристскими отраслями [4].

Методология стратегического планирования туристских регионов обобщена С.А. Севастьяновой [3]. Однако вопросы ее применения для создания механизмов самоорганизации конкурентоспособных дестинаций до настоящего времени не рассматривались.

**Изложение основного материала.** Дестинация как *стратегический объект предпринимательства* рассматривается отдельными инвесторами. В данном контексте главная задача менеджмента дестинации – разработка инструментов, обеспечивающих привлекательность дестинации для ведения бизнеса и вложения капитала в туристскую индустрию. Предприятиям, находящимся в составе дестинации, стратегически важно вписаться со своими услугами в дестинацию как в турпродукт. Здесь речь идет о *кооперировании разноотраслевых туристских*

*предприятий дестинации*. Осознание и понимание необходимости кооперирования с другими предприятиями дестинации, его активные действия по поддержанию контактов со смежными организациями, которые участвуют в формировании турпродукта дестинации, являются залогом устойчивого функционирования отдельных бизнесов в будущем.

Стратегическое планирование развития туристской дестинации – это процесс моделирования эффективного функционирования ее туристского комплекса на определенный период. В зависимости от горизонта планирования (планового периода) оно может быть краткосрочным (1 год), среднесрочным (5 лет) и долгосрочным (10–15 лет). На стратегическое планирование развития локальной туристской дестинации помимо общих факторов экономической среды влияют специфические факторы, которые в совокупности присущи только сфере туризма:

- общие особенности туристских услуг как объекта производства и продажи (нематериальность, совпадение во времени производства и потребления, эффект в форме ощущений вместо приобретения в собственность и др.);

- комплексность продукта, состоящего из разнородных услуг;
- сетевой характер производства (для производства и потребления услуг необходима сеть различных предприятий, связанных между собой инфраструктурными коммуникациями).

Отсюда вытекают требования к менеджменту дестинации:

1) способность к выполнению кооперирующей функции с учетом межотраслевого характера производства турпродукта;

2) наличие в системе управления не только вертикальных и горизонтальных, но и диагональных связей (для преодоления барьера межведомственной неуправляемости и сокращения времени между моментом принятия решения и его реализацией на практике);

3) минимум директивных инструментов, так как успех развития сферы обслуживания зависит от успеха ведения частного бизнеса;

4) обеспечение территориального планирования и управления туристскими потоками — основных элементов в стратегии, что вытекает из географичности туристского продукта.

Понимание факторов, параметров и этапов стратегического планирования с учетом специфики туристской индустрии является базовой компетенцией, необходимой для управления локальной туристской дестинацией [9]. При концептуальном стратегическом планировании необходимо соблюдать *важнейшее условие*: процесс планирования должен рассматриваться в согласовании с внутренними и внешними сетями (кластерами) туристских предприятий. *Успех стратегии тем более вероятен, чем больше у нее союзников и меньше противников*. Однако решающее значение для реализации стратегии имеет учет не только интересов отдельных групп сообщества, но и их легитимности, масштабов и возможностей осуществлять активную деятельность как по поддержанию стратегии, так и по ее сдерживанию. В данном контексте важно построение *эффективного государственно–частного диалога*.

На практике создание туристских дестинаций как устойчивых самоорганизующихся систем начинается с оценки местного потенциала кластерообразования – кооперации между представителями туристского бизнеса, органов управления и общественности в интересах развития туризма. Самым эффективным способом осуществлении такой оценки является проведение *конкурса местных инициатив* в данной сфере. Проведение такого конкурса [2] требует соответствующих ресурсов, которые в Беларуси были привлечены в рамках проекта Американского агентства по международному развитию (USAID) «Местное предпринимательство и экономическое развитие», реализуемого Программой развития ООН и координируемого на национальном уровне Министерством спорта и туризма Республики Беларусь. Данный проект реализуется в пределах Брестской и Гродненской областей.

Проведение конкурса решает важнейшую начальную задачу управления – *задействование мотивированных субъектов* (базирование на «инициативе снизу»). Критерии отбора перспективных дестинаций определяются потребностями оценки потенциала регионов с упором на три базовых элемента: потенциал кластерообразования (государственно–частного партнерства, кооперации), компетентностный потенциал и потенциал развития устойчивого туризма. Кластерообразование является ключевым процессом формирования туристских дестинаций как субъектов конкуренции и стратегических объектов предпринимательства, о чем было сказано выше. Компетенции являются в настоящее время ключевым фактором успешного развития туристской индустрии в целом. Потенциал развития устойчивого туризма на принципах Квебекской декларации по экотуризму [7] крайне важен в условиях современной тенденции

экологизации туристского рынка и с учетом туристско–рекреационного потенциала Беларуси. Исходя из этого в ходе конкурса потенциальные туристские дестинации оценивались экспертной комиссией по специальным критериям:

- Бизнес–идея дестинации (формулировка бизнес–идеи, описание местных проблем развития туризма и путей их решения, наличие плана реализации бизнес–идеи, указание реальных источников финансирования и софинансирования бизнес–идеи);

- Наличие активного государственно–частного диалога;
- Наличие ключевых субъектов бизнеса в сфере туризма и гостеприимства;
- Наличие ключевых объектов туризма;
- Участие общественности в планировании туризма и принятии решений;
- Наличие природоохранных территорий;
- Рекламно–информационная активность субъектов туризма потенциальной дестинации;
- Наличие местных стратегий/планов/программ устойчивого развития;
- Экологические проблемы, решаемые с помощью туризма;
- Наличие мероприятий охраны окружающей среды;
- Сотрудничество с местными учебными заведениями в сфере туризма и гостеприимства.

В качестве инициаторов создания туристских дестинаций выступили резиденты Брестской или Гродненской областей: представители частного бизнеса (фермерские хозяйства, владельцы агроусадеб, индивидуальные предприниматели, ЧУП, ОДО, ОАО, ООО и др.); представители неправительственных организаций (НПО: общественные объединения, бизнес–ассоциации, союзы предпринимателей и т.п.); местные органы управления и самоуправления (исполнительные комитеты и Советы депутатов). В качестве партнеров заявителей, представляющих туристскую дестинацию, в ряде случаев выступали: представители частного бизнеса, неправительственные организации (НПО), местные органы власти (районные, сельские, поселковые), государственные природоохранные учреждения, учебные заведения, лесхозы, музеи, информационные центры и т.д.

В конкурсе туристских дестинаций приняли участие 48 инициативных групп из Гродненской и Брестской областей. По итогам конкурса было отобрано 17 проектных туристских дестинаций. Географическое расположение формируемых туристских дестинаций показано на рисунке.

Таблица – Инициативы туристских дестинаций, поддержанные в рамках проекта «Местное предпринимательство и экономическое развитие»

№	Название дестинации	Первоначальное количество партнеров инициативных групп		
		Органы госуправления и самоуправления, госучреждения	Общественные организации	Частный бизнес
1	Беловежский тракт	5	3	10
2	Муховэцька кумора	1	2	6
3	Долина реки Ясельда	8	1	1
4	Мотольский шлях	1	0	3
5	Пинское Полесье	6	0	3
6	Полесская Амазония	4	2	2
7	Зеленое кольцо Барановичей	2	1	7
8	Северный вектор Гродненщины	8	2	3
9	Северные Афины	3	3	1
10	Наследие Гедимины	6	2	9
11	Щучинская дестинация	9	2	9
12	Зеленый оберег Гродно	7	3	7
13	Земля Мицкевича	12	1	2
14	Мирское Графство	4	0	6
15	По следам древних шахтеров	9	0	10
16	Зельвенский дыяруш	4	0	4
17	Край пушанских чудес и таинств	1	0	5

Вместе с тем на практике важнейшей задачей поддержания процесса стратегического планирования дестинаций явилось создание соответствующей компетентностной среды. При поддержке

проекта и с помощью экспертов местные инициативные группы повысили квалификацию в области стратегического планирования (в том числе и за рубежом) и разработали Стратегии развития своих дестинаций. В целом для эффективного запуска процессов самоорганизации туристских дестинаций был предпринят комплекс мер по четырем направлениям:

- помощь в разработке стратегий экотуризма, направленных на обеспечение устойчивого развития местной экономики и увеличение числа и роли местных малых и средних предприятий, работающих в туризме и гостеприимстве;
- экспертные оценки и рекомендации по развитию туристских дестинаций;
- обучение представителей малого и среднего бизнеса, производителей товаров и туристских услуг, организаций, способствующих развитию туризма и бизнеса по специально разработанным образовательным программам в Беларуси и за рубежом;
- финансирование местных инициатив (минигранты) с целью повышения привлекательности местного турпродукта и построение «точек роста» эффективных туристских кластеров.

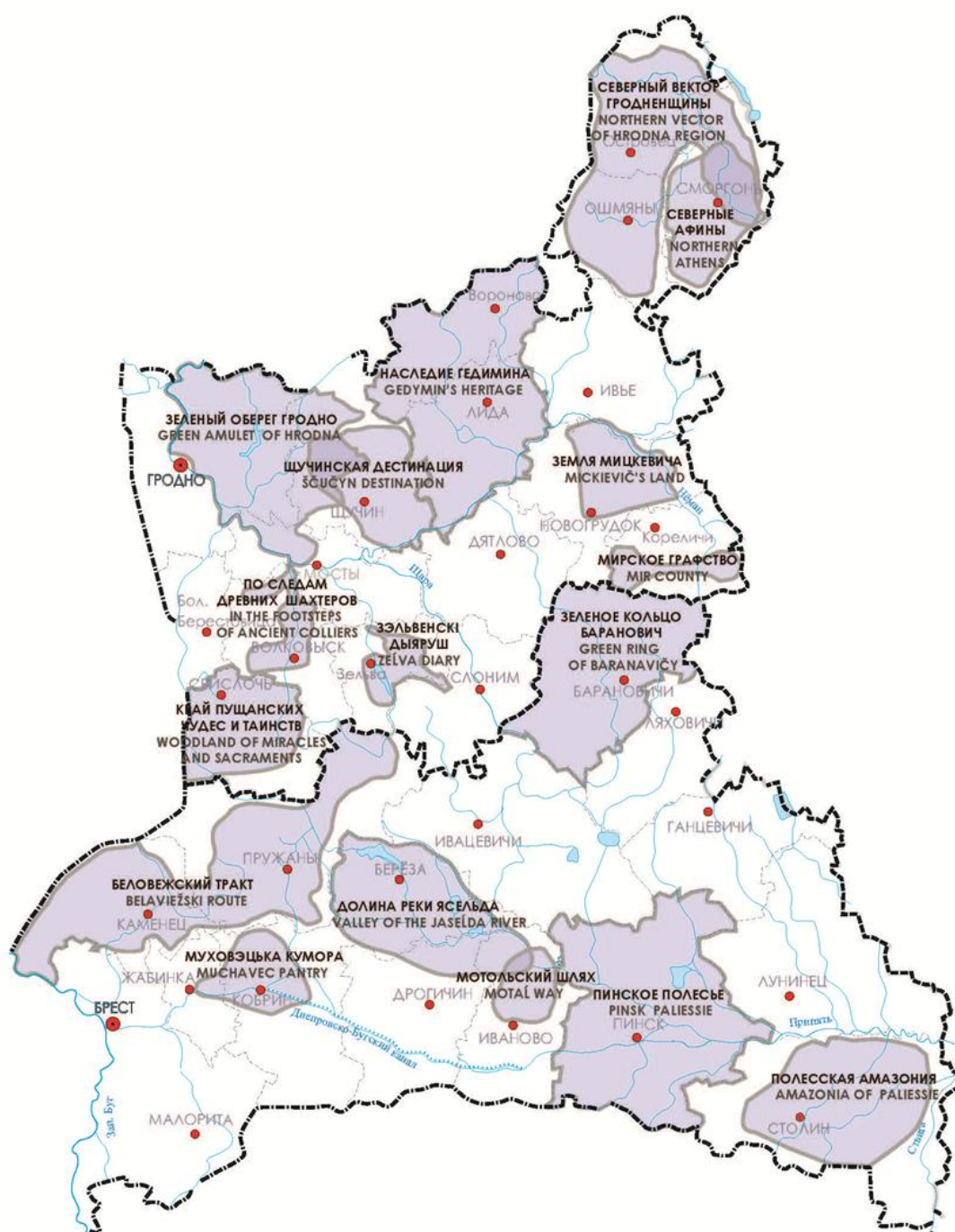


Рис. Создаваемые туристские дестинации в Брестской и Гродненской областях Беларуси

Стратегии развития 17 туристских дестинаций, информация об их географическом положении на территории Брестской и Гродненской областей и первоначальном составе инициативных групп размещена на сайте Программы развития ООН в Республике Беларусь [5].

**Заключение.** В Беларуси на основе научного учения о дестинациях дан новый импульс для развития туристского комплекса – достигнута активизация процессов самоорганизации туристской индустрии в отдельных регионах на принципах кооперации туристского бизнеса, организации устойчивого экотуризма и стимулирования компетентностного роста в данном секторе. Запуск «снизу» процесса стратегического планирования развития туристских дестинаций решает управленческую задачу консолидации мотивированных субъектов. Вместе с тем данный процесс имеет и специфические риски, связанные с недостаточной глубиной и детализацией разработанных планов и стратегий в силу имеющихся компетенций местных сообществ. Поэтому поддержание разработанных стратегий требует постоянного мониторинга и внешней помощи инициативным группам в виде консалтинговых услуг и точечного обучения по актуальным темам.

### СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Зорин, А.И. Концептуальное дидактическое проектирование туристских дестинаций: учебно-методическое пособие / А.И.Зорин. – М.: Советский спорт, 2012. – 79 с.
2. Начинается прием заявок на участие туристских территорий Гродненской и Брестской областей в проекте, направленном на развитие частного туристского бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://undp.by/ru/undp/news/belarus/26-11-2012-n1.html>. – Дата доступа: 18.12.2013].
3. Севастьянова, С.А. Региональное планирование развития туризма и гостиничного хозяйства: учебное пособие / С.А. Севастьянова. – М.: КНОРУС, 2007.
4. Тарасенок, А.И. Геоэкономика туризма : учебное пособие / А.И. Тарасенок. – М.: Инфра-М, 2011.
5. Туристские дестинации проекта «Местное предпринимательство и экономическое развитие» // <http://un.by/ru/undp/turistskie-destinatsii/> [Время доступа 20.15 18.12.2013]
6. Bieger, T. Management von Destinationen. – München; Wien: Oldenbourg, 2002.
7. QUÉBEC DECLARATION ON ECOTOURISM // <http://www.gdrc.org/uem/eco-tour/quebec-declaration.pdf> [Время доступа 22.15 18.12.2013]
8. Pechlaner, H. Attraktions-Management: Führung und Steuerung von Attraktionspunkten / H. Pechlaner, T. Bieger, K. Weiermair. – Management und Unternehmenskultur: Schriftenreihe der Europäische Akademie Bozen. – Band 13. – Wien: Linde, 2006.

## CREATION OF TOURIST DESTINATIONS: PROBLEMS AND PRACTICE OF STRATEGIC PLANNING AT THE LOCAL LEVEL

*A.I. TARASYONOK*

### *Summary*

The article discusses the approaches to and main factors of strategic planning and development of tourist destinations, as well as their integration into practice by the example of the Brest and Grodno regions of Belarus.

© Тарасёнок А.И.

*Поступила в редакцию 11 июня 2014 г.*