

УДК 332.14 : 338.48

О. Е. Лебедева

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве РФ», г. Москва,
email: OELebedeva@fa.ru

ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНАЛЬНОЙ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ

Ключевые слова: модель, управление, развитие, регион, туристская дестинация.

В статье рассмотрены предпосылки формирования модели управления развитием региональной туристской дестинации. Установлено, что формирование данной модели предполагает создание оптимальной схемы производственно-инвестиционного взаимодействия между участниками туристского бизнеса. Доказано, что функциональным преимуществом сетевой модели управления развитием региональной туристской дестинации является консолидация интересов, ожиданий и ресурсов всех заинтересованных сторон, что создает условия для использования механизмов государственно-частного партнерства благодаря прозрачности целей.

О. Е. Lebedeva

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow,
email: OELebedeva@fa.ru

FORMATION OF A MANAGEMENT MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF A REGIONAL TOURIST DESTINATION

Keywords: model, management, development, region, tourist destination.

The article considers the prerequisites for the formation of a model for managing the development of a regional tourist destination. It is established that the formation of this model involves the creation of an optimal scheme of production and investment interaction between the participants of the tourist business. It is proved that the functional advantage of the network model for managing the development of a regional tourist destination is the consolidation of the interests, expectations and resources of all stakeholders, which creates conditions for the use of public-private partnership mechanisms due to the transparency of goals.

Функциональным преимуществом сетевой модели управления развитием региональной туристской дестинации является консолидация интересов, ожиданий и ресурсов всех заинтересованных сторон, что создает условия для использования механизмов государственно-частного партнерства благодаря прозрачности целей и мероприятий и возможности доступа к ресурсам участников сети.

При этом владение уникальной компетенцией (публичное управление), уникальными информационными и интеллектуальными ресурсами создает условия для генерирования новых потоков, привлечения новых участников, формирования пула ресурсов через интеграцию бюджетов сопутствующих государственных целевых программ на получение публично значимого продукта проекта.

Проектный подход к оперативному управлению обеспечивает не только своевременное достижение целей

в пределах установленного бюджета, но и обеспечивает достижение качественных показателей, возможность реализации портфеля проектов, избегания вероятных рисков. В этих условиях обеспечение коммуникаций на дальних расстояниях, дистанционное взаимодействие между децентрализованными информационными центрами способствует оптимальному принятию управленческих решений.

Изучению вопросов, связанных с развитием туризма посвящены работы М.А. Горяиновой [1], Н.С. Григорьевой [2], А.А. Громова [3], И.В. Ивойловой [4], Н.В. Косаревой [5], Н.В. Кузнецовой [6], Н.В. Михайленко [12], Г.М. Мкртчяна [13], И.А. Чеботаревой [15] и др. Однако, несмотря на весомый научный задел по исследованию различных аспектов туризма, отсутствует единство в подходах к формированию модели управления развитием региональной туристской дестинации.

Материал и методы исследования

Практика показала, что к заинтересованным сторонам модели управления развитием туристской дестинации можно отнести:

– Целевые группы по трем основным категориям: органы регионального управления и местного самоуправления; неправительственные организации, учреждения науки и образования, региональные и местные СМИ; субъекты предпринимательской деятельности, непосредственно задействованные в реализации мероприятий программы.

– Бенефициары: а) конечными бенефициарами являются: потребители туристского продукта, местные общины, общественные организации, органы местного самоуправления, депутаты местного уровня, субъекты предпринимательской деятельности; б) косвенные бенефициары: все население региона, государственные, муниципальные и частные учреждения, предоставляющие услуги населению.

Эффектами от функционирования модели управления развитием туристской дестинации могут являться: коренная смена имиджа регионов; повышение рентабельности субъектов туристской деятельности; развитие отраслей, обеспечивающих туризм, в том числе сельского хозяйства; снижение неравенства в социально-экономическом состоянии регионов; увеличение поступлений в бюджет; увеличение доходов населения; рост занятости населения; улучшение здоровья населения; обеспечение рационального использования природных ресурсов; охрана природно-заповедных зон и уникальных природных туристских объектов; охрана и реставрация культурно-исторических памятников; внедрение инновационной технологии управления в сфере туризма; развитие новейших технологий в области санаторно-курортного лечения [7, 9, 14].

В современных условиях экономической и административной реформ, адекватным методологическим подходом к разработке структуры механизма публичного управления развитием региональной туристской дестинации является интеграционный подход.

С точки зрения онтологии, интеграция представляет собой процесс созда-

ния знания, которое используется в различных сферах, каждая из которых имеет определенную специфику. В этом случае понятие интеграции, по своим значениям, тесно связано с целым рядом других понятий: объединение, целостность, централизация, агрегирование, кооперация, координация, гармония.

Процессы интеграции обеспечивают: углубление сотрудничества, объединение; взаимодействие и взаимосвязь между компонентами; конкретизацию взаимосвязей между отдельными подсистемами, их плотность, что позволяет получить соответствующую реакцию на изменения.

Принципиальными характеристиками методологии интеграционного подхода является концепция тотальной интеграции с упором на персональной отчетности и ответственности и использование многоуровневого подхода, но с сочетанием планирования и контроля. Интеграция действий субъектов имеет целью недопущения отрыва друг от друга относительно отдельных процессов управления: программирования, идентификации, формулировки, финансирования, внедрения, оценки и аудита.

Иными словами, интеграция должна обеспечить согласованность процессов реализации поставленных задач (субъект-субъектная взаимосвязь) и процессов управления (субъект-объектные отношения). Применение интеграционного подхода к формированию сетевой модели государственного механизма управления дестинации – это не только совместное использование ресурсов, но и особые формы и технологии управления.

В этом случае интеграционный подход предполагает:

– согласованность целей деятельности. Проблема и цели сотрудничества, планируемые на соответствующем уровне управления (национальном, отраслевом, региональном, местном), должны быть согласованы (интегрированы) со стратегическими приоритетами соответствующего и высших уровней управления;

– интеграцию планирования с ресурсами и расходами в разрезе результатов. Для осуществления различных способов взаимодействия (информационный портал, оперативные совещания, тематические группы) необходимо четко опреде-

лить потребность в ресурсах и средствах для выполнения;

- интеграцию планирования координационных мероприятий с организационной структурой. Необходимым является закрепление ответственных исполнителей (например, членов оперативных совещаний с правом совещательного голоса), которые будут осуществлять действия, направленные на поддержание постоянной заинтересованности в согласованности направлений деятельности, обеспечение учета координационной деятельности в рамках текущих действий исполнителей;

- интеграцию планирования координационных мероприятий и мониторинга;
- объединение и координацию всех информационных систем в единую систему.

Механизм управления развитием туристской дестинации по интеграционному подходу представляет собой регламент коммуникации между субъектами взаимодействия на основе установленных единых принципов циркуляции информационных потоков и стандартизации выполнения общих правил их перераспределения. Структура регламента может иметь следующий вид.

1. Инициирование совместной деятельности субъектов туристской дестинации должно начинаться с вынесения на обсуждение проблемного вопроса и формулировка целевых ориентиров его решения. Инициацию осуществляет региональный орган власти, который устанавливает основных участников, сроки, формы (дискуссия, диалог, экспертная оценка) обсуждения проблемы; формирует набор оптимальных связей и устанавливает форму принятия управленческого решения (определенная стратегическая программа, тактические задания). В этом случае принятие управленческого решения является подтверждением начала совместных действий / взаимодействия.

2. Институционализация взаимоотношений координируется органом управления дестинации путем подписания соглашений или меморандумов о взаимодействии и сотрудничестве с четким определением целей, задач, сроков, ресурсов, ответственных исполнителей и регламентом процедуры прохождения документов, требующих согласования. После этого

устанавливаются направления информационных потоков и определяется модель коммуникации, исходя из доступности элементов технологической подсистемы.

3. Интеграция планирования и реализации управленческих мероприятий по организационной структуре государственного механизма управления осуществляется региональным органом власти (или созданным им коммунальным предприятием) путем определения сетевых узлов (центров) по реализации запланированных совместных мероприятий и назначения руководителя органа управления дестинацией главным координатором с закреплением его полномочий по объектам координации.

В соответствие с функциональными задачами каждого органа управления дестинации можно разработать структурный и межинституциональный план координации, установить определенные ограничения (допустимые действия) и определить источники и объемы ресурсного обеспечения осуществления совместных действий.

4. Результатом эффективности является новая информация, которая связывает целевые ориентации участников процесса. Эта информация обрабатывается органом управления дестинацией, и становится основой новых информационных потоков.

Исследования свидетельствуют, что дестинация является чрезвычайно сложным объектом управления, ведь ее функционирование является результатом взаимодействия частных компаний из различных секторов туристского и смежных рынков, представленных в основном малым и средним бизнесом. Вся система контролируется или может контролироваться органами местной власти напрямую или через специально созданные на общественных началах маркетинговые организации.

Действительно, комплексность туристского спроса и комбинаторность туристского продукта должны учитывать цикл региональной туристской дестинации, что означает увеличение количества вновь приезжающих туристов, инвестирование в индустрию гостеприимства и увеличение количества туристов в связи с продвижением дестинации на туристском рынке (рис. 1).



Рис. 1. Цикл развития региональной туристской дестинации*

*Источник: составлено автором

Игроки местного рынка туристских услуг, иногда даже конкурируя между собой, вынуждены действовать совместно в части привлечения туристов и удовлетворения потребительского спроса. Только в сотрудничестве рождается конкурентоспособность территории, ведь если качество продукта определенной группы рыночных субъектов падает, снижается и привлекательность дестинации в целом.

Каждая из заинтересованных сторон безусловно, имеет собственные активные, но разноректорные целевые установки – так называемые интересы, часть которых в силу обычных законов рынка явно конфликтует с интересами других участников, а часть -совпадает. Наличие общей заинтересованности в росте туристского потока, формировании высокого уровня удовлетворенности туристов

от пребывания на территории дестинации и, в конце концов, лояльности к ее турпродукту, в сохранности и развитии ресурсного потенциала дестинации, как основы общего благосостояния, требует координации усилий, особенно в части внедрения некоторых видов инноваций, маркетинга дестинации, обеспечения ее устойчивого развития.

Управление проектами развития региональной туристской дестинации как системы взаимообусловленных по ресурсам, срокам и исполнителям мероприятий, направленных на изменение социально-экономической ситуации с предусмотренными целями предполагает:

1) одновременное участие многих действующих лиц: социальные группы, являющиеся причиной возникновения проблемы (целевые группы); группы,

подвергающиеся негативному воздействию указанной проблемы;

2) мобилизацию различных ресурсов для формирования целей проекта и развитие дестинации по конкретным технологиям: социальное партнерство, социальное предпринимательство, государственно-частное партнерство, фандрайзинг, муниципальный грант;

3) наличие у действующих лиц интересов, без взаимного согласия которых взаимодействия по развитию дестинации обречено на неудачу.

В этом случае возникает множество проблем, которые требуют согласования, координации, контроля, делегирования полномочий, проведения организационных действий. Большинство этих направлений не являются нормативными и основываются в основном на субъективных отношениях. Только разработка специальных организационных механизмов, закрепленных в нормативных актах как обязательный принцип, способна ввести процесс управления проектом развития дестинации в режим нормальной организационной деятельности.

Поэтому проект, как организационная система представляет собой совокупность различных по своей сути конкретных организационных элементов: организационная структура управляющей подсистемы (статика); организация процесса функционирования управляемой подсистемы (динамика); организационная инфраструктура (связь между субъектами); механизм функционирования (совокупность правил, норм и стандартов) [8, 10, 11].

Кроме того, механизм управления проектом представляет собой последовательность взаимосвязанных действий субъектов управления, согласованных с имеющейся совокупностью средств и регламентирующих методов, обеспечивающей преобразование исходных решений в результат. Поэтому организационный механизм публичного управления проектами развития региональной туристской дестинации представляет собой регламент взаимодействия организационных элементов проекта и процедур принятия управленческих решений.

Ключевым элементов механизма является четкое определение целей и ресурсов каждого организационного эле-

мента проекта и процедуры их согласования. Таким образом, организационный механизм управления представляет собой специфическую управленческую подсистему управления проектом развития региональной туристской дестинации, которая включает:

- цели, которые планируется достичь благодаря введению данного регламента;
- значительное количество субъектов, на которые распространяется действие данного регламента;
- совокупность норм, правил, ограничений и условий, необходимых для достижения задекларированных целей;
- большое количество ресурсов, задействованных в процессе;
- множество алгоритмов и процедур (в пределах заданных институциональных и временных ограничений), необходимых для достижения поставленных целей.

Организационный механизм публичного управления проектом развития региональной туристской дестинации регламентирует:

- организацию структуры управляющей системы – правила, организационно-правовые нормы и стандарты, определяющие и регламентирующие структуру управления, обязанности, права и ответственность группы управления проектом, организацию процесса их деятельности;
- организацию процесса функционирования управляющей системы – распределение работ между исполнителями, ресурсное обеспечение этих работ, мотивацию и стимулирование работников;
- организацию специфической инфраструктуры, способной обеспечить оптимизацию связи между субъектами проектной деятельности и обеспечение ресурсами участников проектного процесса.

Практика показала, что особенностью проектов развития дестинаций является то, что их организационная структура не ограничивается участием заказчика-инвестора-исполнителя, кредитора, подрядчиков. Она более разветвленная и включает широкий круг заинтересованных лиц. Именно поэтому, важным в управлении таким проектом является выбор организационного уровня планирования и управления. В организаци-

онной структуре управления проектом развития региональной туристской дестинации могут быть выделены три основных уровня.

Первый уровень – организация на стратегическом уровне управления, где формулируются и нормативно определяются концептуальные основы проекта развития региональной туристской дестинации как составляющей стратегических и/или программных документов. Относительно проектов развития дестинации, организационная структура стратегического уровня преимущественно формируется из органов публичной власти и управления.

На этом уровне обязательно должен быть определен административный координатор (ответственный за внедрение проекта) для планирования и координации мероприятий в сотрудничестве с правительственными структурами, государственными учреждениями и органами публичной власти.

Организационная структура стратегического уровня может быть сформирована из государственных органов, которые осуществляют институциональную поддержку проекта путем внедрения эффективной социально-экономической и научно-обоснованной политики, направленной на решение проблемы, определенной данным проектом. На первом уровне должна быть сформирована группа управления проектом, которая отвечает за достижение стратегических целей проекта: куратор проекта, администратор проекта, координаторы проекта по ключевым направлениям.

Также, в состав групп управления проектом должны быть включены представители бенефициаров проекта, например, члены государственных органов, регулирующих туристскую сферу. В этом случае основная задача стратегического уровня управления проектом заключается в разработке и реализации стратегии достижения поставленных целей.

На основе стратегии могут быть разработаны планы действий для всех уровней управления. Для реализации крупномасштабных проектов, например национальных, необходимо в структуре государственного органа – административного координатора проекта – соз-

дать соответствующую организационную структуру группы управления проектом – проектный офис.

Основное назначение офиса проекта – обеспечение эффективной коммуникации между членами группы управления проектом и между группой управления проектом и командой управления проектом (между стратегическим и функциональным уровнем управления). На первом уровне управления предлагается разработать систему стратегических планов, проектов и программ, на основе которых будут сформулированы ключевые задачи для следующего функционального уровня управления проектом.

Специфика проектов развития региональных туристских дестинаций заключается в том, что зачастую для их реализации необходимым является создание специфического организационного механизма взаимосвязи между уровнями управления – определенной организационно-правовой формы инфраструктурного обеспечения управления.

Исследования свидетельствуют, что формирование модели механизма управления проектами развития региональной туристской дестинации предполагает: создание оптимальной схемы производственно-инвестиционного взаимодействия между участниками сети; определение полномочий, ответственности, подчиненности, коммуникаций между участниками сети; определение механизмов контроля за деятельностью участников сети; создание управляющей компании.

Для стратегического уровня публичного управления проектами развития региональной туристской дестинации характерной является форма взаимодействия, возникающая при исполнении одним институтом (например, центральным органом исполнительной власти) различных функций: регламентация порядка деятельности субъектов развития региональной туристской дестинации в процессе реализации стратегии регионального развития; согласование интересов; интеграция информации; синхронизация документов; создание коммуникационного пространства.

Для данной формы специфическим является внутреннее институциональ-

ное механическое взаимодействие, которое является организованной (зафиксированной регламентом – «правилами») и непосредственной (без посредников, поддерживающих комплиментарность взаимодействия).

Второй уровень представляет собой организацию на функциональном уровне управления. Этот уровень предусматривает ответственность за достижение результатов по ключевым этапам реализации проекта. Это уровень управления, который касается организационной системы управления ключевыми задачами на каждом этапе реализации. Именно на этом уровне важным является определение организационной структуры команды управления проектом: иерархия подчиненности, выполняемые задачи и функции каждого из них.

Реализация публичных проектов в сфере регионального развития, инициированных правительством, как правило, происходит на конкретных территориях, что накладывает определенные ограничения на общую координацию и мониторинг проекта в регионах. Это обуславливает необходимость создания на функциональном уровне управления проектом, кроме проектной команды, региональных рабочих групп по реализации проекта – коллегиальных органов, которые осуществляют общую координацию и мониторинг проекта в регионах.

Для реализации комплекса задач в соответствие с планом проекта (календарным графиком, бюджетом, требованиями по обеспечению качества) предлагается осуществлять мероприятия по организации выполнения работ, разрабатывать операционные планы, проводить мониторинг оценки результатов, корректировать график работ.

Кроме того, реализация проекта развития региональной туристской дестинации требует организации межинституционального взаимодействия различных уровней – стратегического и проектного. Это такая форма институционального взаимодействия, которая возникает при выполнении функций смежными институтами – мобилизация ресурсов; организация управления проектами; консолидация действий. Для данной формы характерно взаимодействие на принципах

конструктивного сотрудничества, которая организована и опосредована.

Третий уровень организационной структуры управления проектом – операционный – включает организацию выполнения работ. На этом уровне выполняются операционные планы. Для этого определяется некоторая ответственность за отдельные виды работ.

Исследования свидетельствуют, что реализация комплекса задач по управлению конкретным проектом развития региональной туристской дестинации требует организации взаимодействия институтов проектного и операционного уровней, которые совместно обеспечивают общую функцию – создание регионального туристского продукта, имеющего общественную ценность. Для данной формы характерно организованное, опосредованное (через агентов) институциональное взаимодействие.

На операционном уровне управления для выполнения рабочих планов согласно графику работ по проекту возникает форма институционального взаимодействия – стихийная. На этом уровне целесообразным является создание управляющей компании (коммунальное предприятие или региональная туристская организация) с соответствующими подразделениями и службами.

Кроме того, особенности ресурсного обеспечения туристского продукта в сфере услуг обусловили появление таких специфических объектов рыночного предложения, как дестинации, то есть мест, привлекательных для туристов в виде готового туристского продукта (туристских центров и направлений, конкретных городов и сел, предприятий туристской сферы с известной маркой), природных и антропогенных ресурсов, средств размещения, учреждений питания и развлечений.

Несмотря на широкое распространение термина «дестинации», в последнее время стало применяться понятие «туристская дестинации» как решающий элемент региональной туристской системы и субъект управления регионального развития. В силу этого становится чрезвычайно важным поддерживать различие условий дестинации от обычных условий с помощью современного ди-

зайна и управления развитием туристского бизнеса в регионе.

В то же время интеграция мирового экономического пространства усложнили процессы формирования отечественной туристской дестинации, что вызвало необходимость развития регионального туризма, обоснования метода повышения его эффективности. Это потребует оценки современной системы туристских дестинаций различного уровня, выявления эффективности функционирования региональных туристских дестинаций в условиях экономической реальности.

Практика показала, что туристская дестинация – это решающий элемент региональной туристской системы и субъект управления регионального развития, который можно воспринимать как территорию с определенным перечнем средств обслуживания, удобств. Туристская дестинация является наиболее существенной компонентой системы туризма, которая однозначно формирует и удовлетворяет туристский спрос.

При этом дестинации представляют собой совокупность категорий ресурсов, включающих: аттракции, т.е. объекты досуга и развлечений; доступность за счет местного транспорта и транспортных коммуникаций; комфорт за счет инфраструктуры туризма (средства размещения, объекты ресторанного хозяйства, торговли); посредники, включающие маркетинговые организации дестинаций, бюро путешествий и экскурсий.

Дестинация имеет ярко выраженный пространственно-территориальный характер, то есть дестинацию можно рассматривать в следующих аспектах: территориальном, экономическом, социальном, управленческом. Под дестинацией всегда понимают определенное место, по направлению к которому осуществляется перемещение, поэтому данное понятие может рассматриваться с разных точек зрения, в том числе учетом инновационных технологий.

Инновационные технологии в туризме все чаще рассматриваются в контексте развития региональных туристских дестинаций – территорий, где функционирует свободная совокупность предприятий и групп, которые реализуют общие интересы через частичное взаимодействие между собой, своеобраз-

ных единиц бизнеса, которые, благодаря определенным факторам и наличию специализированной инфраструктуры, становятся или могут стать центрами концентрации туристских потоков.

Дестинации выступают самостоятельными конкурентными единицами в сфере въездного и внутреннего туризма. Это широкое определение, которое может охватывать территориальную единицу любого масштаба – туристского региона, страны, территориально-административного образования и даже туристского объекта.

Стратегическая цель туристской деятельности как конкурентной единицы включает обеспечение конкурентоспособности на длительный период. На этот показатель влияют взаимодействия предприятий различных отраслей (гостиниц, транспортных предприятий, торговли), их рынков, населения и окружающей среды. В то же время, несмотря на благоприятные условия для туристской деятельности и учитывая ее немалые прибыли для нужд социально-экономического прогресса, большая часть территории Российской Федерации стремится успешно развивать свои региональные рынки туристских услуг, приобщившись к конкурентной борьбе за туристские потоки.

Региональные рынки туристских услуг в настоящее время являются той сферой общественных отношений, где турист оценивает соответствие таких услуг своим запросам, сравнивает с другими рынками и выбирает тот из них, который в лучшей степени соответствует его потребностям по сравнению с рынками-конкурентами, то есть который является конкурентоспособным.

Поэтому особое место при разработке планов развития региональных туристских дестинаций должно занимать применение программно-целевого метода управления, который ориентирован на конечный результат. В то же время основой для разработки эффективной системы управления дестинациями является типизация дестинаций.

В настоящее время существует множество подходов к определению типов дестинаций по различным признакам. Так, дестинации можно классифицировать:

– по масштабу: туристский регион, страна, административно-территориальная единица страны, туристский объект;

– по виду туризма: экологическая, сельская, зеленая, познавательная, образовательная, культурологическая, военная;

– по цели путешествия: комплексная, спортивно-оздоровительная, лечебная, рекреационно-оздоровительная, деловая (служебная, бизнес, обучение), специализированная (религиозная, познавательно-просветительская и др.);

– по степени нагрузки: слабо нагруженная, оптимально нагруженная, максимально нагруженная, перегруженная.

Классификацию дестинаций по их приемной способности можно разделить на два типа:

– зоны, которые могут принять значительное количество туристов, не причиняя вреда их туристской ценности;

– зоны, которые могут принять ограниченное количество туристов не выше допустимого уровня для экологического и эстетического состояния окружающей среды (горные курорты, морские побережья).

При этом дестинации можно классифицировать в соответствии с видами ресурсов на следующие типы: природно-географические, природно-антропогенные, культурно-исторические, социально-экономические. Поэтому в условиях недостаточного внимания ученых к формированию механизмов оптимизации развития туристских дестинаций и оценки эффекта синергизма это является основой определения их привлекательности и конкурентоспособности, проблемой становления интенсивной стадии развития туризма.

Также дестинация представляет собой территорию, которая идентифицируется отдельно и поддерживается для туристов как место посещения и в пределах которой туристский продукт производится одним или несколькими учреждениями или организациями. В то же время выбор дестинации зависит, прежде всего, от личной мотивации туриста. Далее сценарием выбора является степень обустройства места отдыха, что определяется уровнем развития туристской инфраструктуры, а именно системы транспортного обеспечения.

Практика показала, что современный этап развития туризма в Российской Федерации носит интенсивный характер, подтверждением чего является рост емкости туристских потоков, объемов реализованного туристского продукта, повышение доходности туризма и поступлений в бюджеты всех уровней.

Поэтому, стратегическим механизмом развития туристских дестинаций являются процессы, которые присущи всем сферам и направлениям ее деятельности, а именно: нормативно-правовой механизм; организационно-управленческий механизм (с набором таких средств управления: концептуальных, программных, проектных, плановых); финансово-экономический механизм (с выделением внутри инвестиционного механизма); информационно-коммуникативный механизм; социальный механизм.

Основными инструментами механизма реализации стратегии развития туристских дестинаций должны стать: 1) система нормативных правовых актов регионов, которые имеют соподчиненность; 2) информационная, методологическая и инструментальная поддержка принятия управленческих решений; 3) расширенное применение системы стратегического управления при оптимальном сочетании его с методами и формами оперативного (краткосрочного) управления.

Нормативный режим функционирования дестинации характеризуется соотношением разнообразия результатов, который предлагается определять по формуле:

$$R_{\text{оз}} < R_{\text{пз}} < R_{\text{рез}} \quad (1)$$

где $R_{\text{ро}}$ – разнообразие показателей ресурсного обеспечения; $R_{\text{пз}}$ – разнообразие показателей производства и затрат; $R_{\text{рез}}$ – разнообразие показателей конечного результата.

Для проведения комплексной оценки эффективности функционирования дестинации методом построения динамического норматива можно выявить наиболее информативные показатели ее деятельности и установить закономерности роста значений этих показателей, которые моделируют наиболее результативный механизм реализации социально-экономических и экологических функций дестинации.

К группе показателей конечных результатов необходимо отнести налоговые платежи предприятий дестинации, поскольку такие платежи наиболее полно отражают эффект от функционирования этих предприятий с позиций общественного благосостояния. Поскольку потребление регионального туристского продукта связано не только с положительными внешними эффектами, но и с негативными, прежде всего экономическими, то необходимо учитывать эффект от экономической деятельности. Чистая прибыль предприятий должна быть выбрана главным критерием экономической эффективности функционирования дестинации, поскольку прибыль является основой обеспечения устойчивого развития туризма.

За основу математического аппарата ранговой статистики нами взято сравнение двух числовых множеств – нормативной и фактической, а также оценка их различий. С целью определения различий между фактическими и нормативными рангами используем определенные коэффициенты. Оценка эффективности (F) проведена по коэффициенту корреляции фактической и нормативной упорядоченности, расчет которого основывается на инверсиях тактических рангов показателей:

$$F = 1 - 4 \sum_{i=1}^{n-1} \frac{mi}{nx(n-1)} \quad (2)$$

где m – количество инверсий для i -го показателя; n – количество показателей динамического норматива.

Такая оценка позволяет в пределах одного интегрального показателя выразить максимальную совокупность всех режимов функционирования предприятий, являющихся объектами инфраструктуры дестинации. При этом сочетание социально-экономических и экологических компонент при оценке эффективности деятельности предприятий, полностью соответствует современной концепции устойчивого развития туризма, обеспечивая реализацию его основного принципа – согласование планирования и управления развитием туризма, направление повышения уровня жизни населения, сохранение не возобновляемых и пополнение восстановительных туристских ресурсов.

Индустрия туризма, которая могла бы давать десятки тысяч новых рабочих мест и реально обогащать государственный бюджет, сейчас демонстрирует невысокие финансовые результаты. Слабое развитие индустрии туризма и гостеприимства объясняется тем, что до сих пор эта отрасль не была приоритетной для государства. Уязвимым местом внутреннего туризма в Российской Федерации является безопасность иностранных туристов.

При этом в стратегиях достижения конкурентоспособности российской индустрии туризма на международном рынке мы должны предложить потенциальным зарубежным туристам нашу привлекательность. В частности, для улучшения туристской привлекательности страны необходимо проводить активную пиар-кампанию.

Без серьезной пиар-кампании, которую в Российской Федерации не проводят, говорить о каком-то масштабном прорыве в отрасли въездного туризма не приходится. Поэтому туристская дестинация представляет собой территорию региона, имеющую административные границы, привлекательную для временного пребывания туристов. В состав туристской дестинации могут входить районы, области.

Единицей базового уровня туристской дестинации является населенный пункт, находящийся на ее территории. При этом туристская дестинация представляет собой местность определенного масштаба с конкурентоспособными туристскими ресурсами и предпринимательской инфраструктурой, в которой создается и реализуется привлекательный для путешественников туристский продукт, не нанося ущерба туристским ресурсам.

Для формирования и развития конкурентных туристских дестинаций может широко использоваться кластерный подход, применение которого особенно актуально именно на уровне отдельных регионов, ведь одним из факторов эффективности кластера является территориальная интеграция предприятий и наличие тесных контактов между участниками.

В стратегии развития кластерный подход может представлять форму тер-

риториальной организации производства, которая способствует реализации инновационных проектов, вызывает эффект синергии при заинтересованности участия региональных и муниципальных органов управления.

Все это создает новые возможности: доступ к экспертам; доступ к информации по различным аспектам туристской деятельности (материальные ресурсы, стандарты, требования); доступ к капиталовложениям для улучшения производительности и конкурентоспособности предприятий индустрии туризма и гостеприимства; возможность постоянного контакта с подобными иностранными предприятиями; доступ к инновациям, знаниям и «ноу-хау».

Кроме того, в условиях решительно-го скачка в развитии информационных технологий, с усложнением структуры коммуникационных связей различные регионы и территории прибегают к активным действиям, направленным на формирование позитивного отношения, рассматриваемого как механизм привлечения новых ресурсов и расширения сферы своего влияния.

Фактически речь идет о том, что имидж возникает среди важнейших конкурентных преимуществ регионального развития, выступая территориальным ресурсом, способным влиять на перспективы развития региона. В настоящее время проблемы создания образа, имиджа или бренда территорий признаются не только исследователями, но и чиновниками как важнейшие.

При всем сходстве этих понятий, часто используемых как синонимические, они имеют определенные методологические различия. Уже в первом приближении можно определить, что образ является довольно распространенным понятием, включающим в себя много других, таких как имидж, стереотип, миф. Наиболее широко образ территории определяется как совокупность ее характеристик, отраженных в человеческом сознании.

Образ предполагает отражение, прежде всего, культурных, исторических, эстетических и других идеальных значений территории. Туристский имидж региона создается в общественном сознании на основе его реального образа,

неоднократно подчеркнутого информационно-коммуникативными технологиями и идеологическими построениями.

В то же время бренд территории представляет собой самоценный имидж, известный и зафиксированный в общественном сознании. Так или иначе, эффективность применения различных коммуникативных тактик отдельных имиджевых стратегий становится не только предметом научных исследований, но и распространенной практикой многих стран, даже независимо от уровня их социально-экономического развития.

Особенно это касается создания международного инвестиционного и политического имиджа государств. Значительно меньше внимания уделяется туристскому имиджу, в том числе туристскому имиджу региона. Между тем, можно утверждать, что туристский имидж позволяет многим странам, даже с проблемным политическим и экономическим положением, минимизировать, негативные явления именно туристской привлекательностью.

В данном случае мы не призываем использовать туристский имидж как механизм сокрытия проблемных сторон жизни общества, а ставим задачу выяснить, каким образом туристский имидж может быть источником формирования конкурентных преимуществ региона. Для этого нам необходимо проанализировать сущность и методологические различия понятий «образ» – «имидж» – «бренд» территории с точки зрения их применения в туристской сфере с целью реализации программ регионального развития.

При этом культурно-образный подход является основой формирования туристского имиджа территории. В настоящее время не существует единства в определении термина «имидж». В наиболее распространенном толковании имидж объясняется через понятие «образ». Последний стал предметом научного интереса целого ряда направлений: психологии, лингвистики, журналистики и др.

Теоретико-методические наработки культурно-образного подхода могут представлять несомненный практический интерес при создании туристского

образа территории. Выявление туристского образа региона, страны позволяет артикулировать его туристские условия и ресурсы, выделить среди других территорий, раскрыть неповторимый колорит регионального или национального туристского пространства.

В конце концов, он является более или менее объективной основой для создания туристского имиджа. Среди принципов, выдвигаемых к созданию культурно-образной характеристики территории, можно выделить квантовую организацию информации, которая должна быть отмечена самыми характерными для определенной страны чертами.

По мере того, как эти черты вступают в определенное взаимодействие, среди них должна выделиться ведущая центральная характеристика. Конечно, такое руководство в определенной степени нарушает принцип комплексности географической характеристики, отвергает ее энциклопедическое направление. Кроме того, использование символов мест определенных достопримечательностей при построении характеристики территории требует определенной осторожности.

Это вызвано тем, что сам символ, например выдающиеся памятники церковной архитектуры отдельного города, не только служит закладкой для его опознания, но и вызывает образные ассоциации соответствующего направления. В данном случае они будут связаны с традиционностью, религиозностью, а возможно, и с патриархальностью. Речь идет фактически о том, что символ должен тщательно подбираться в зависимости от тематического блока и общей тематической направленности всего образа страны или города. При этом символы должны быть доступными и понятными рядовому получателю информации.

Кроме символа, выбранная тема должна неоднократно повторяться в тексте в различных вариациях. В ряде визуальных признаков города заслуживает внимания ассоциативные связи. Раньше они обычно относились к характеристикам национального характера, типичному внешнему виду жителей, содержали размышления о взаимосвязи климата и природы с характером жителей и даже политическим устройством стран.

В настоящее время такие связи кажутся довольно сомнительными, их осторожное использование (прежде всего без претензии на установление жестких причинно-следственных связей) открывает широкие возможности для использования образа. Поэтому с целью рассмотрения проблемы с разных сторон стоит использовать такие незначительные, с первого взгляда, детали места, которые подчеркивают и усиливают общее восприятие. В этом случае образ состоит из информации и деталей, тесно связанных между собой, хотя, возможно, и несущественных поодиночке.

Кроме того, артикуляция региональных различий, внутреннего культурного ландшафта все отчетливее предстает как необходимый императив реализации региональных конкурентных стратегий, в рамках которых регион рассматривается не только как социально-экономическая среда, но и как информационное пространство, управление которым открывает возможность получения вполне реальных преимуществ организация информации.

Практика показала, что любая информация воспринимается неодинаково. Нельзя не заметить, что претендуя на объективно-образное воспроизведение действительности, образный подход производит не любую субъективность в создании страноведческих текстов. Это связано не только с профессионально-научными компетенциями. При этом объективность образа напрямую зависит и от учета всех динамических свойств объективно-разной реальности, что в конечном итоге и определяет информационную вместиимость образа.

Ввиду этого, нынешняя наука относит образ территории к фундаментальным или концептуальным территориальным образам. Стоит отметить, что, рассматривая образ территории как «символ», «ключ» к познанию уникального, особого, индивидуального, традиционная наука отводит ему в большой степени дополнительную роль. В центре внимания остается тщательная социально-экономическая характеристика территории.

В то же время в рамках туристских исследований артикуляция идеальных значений и смыслов предстает в центре любой характеристики, которая является

основой для создания туристского образа территории. Это следует из исходной эмоциональности самого туристского продукта, который должен непременно демонстрировать уникальность, неповторимость, своеобразие предлагаемой территории.

Такое представление региона, или то, что в дискурсе называется «образ», напрямую влияет на степень спроса на него со стороны туристов. Создание туристского образа территории для нужд туристского бизнеса так или иначе требует учитывать особенности восприятия конструированного текста определенной целевой аудиторией. Следовательно, речь идет о том, что обычно происходит целенаправленное формирование определенного туристского образа с помощью различных стратегий и в разных контекстах.

В ходе этого процесса не исключено преобразование исходной информации и применение определенных коммуникативных процедур (особая компоновка тем, использование слоганов, аналогий, навязывание выводов). И в этом смысле туристский образ может продуцировать не только образное воспроизведение действительности, но и определенное преобразование.

Возможно, это утверждение представляется несколько более иным, ведь туристский образ может служить реализации научных задач. Однако следует учитывать то, что туристский образ, даже опираясь на реальные ресурсы страны, артикулирует в основном положительно и нивелирует невыгодные для субъекта характеристики. Это может проявляться даже невольно, неосознанно, ведь сама специфика туризма продуцирует определенную идеализацию территории.

Все это позволяет утверждать, что в большинстве случаев мы имеем дело именно со специально сконструированным туристским образом. Попадая в информационную среду, такой образ отражает в большей мере не объективно-образную, а имиджевую реальность, запрограммированную на формирование соответствующего отношения к стране или региону.

Сложность феномена имиджа определяет огромное количество подходов как в понимании самого понятия, так

и в видении его роли, функций и особенностей формирования. Сейчас существует огромное количество наработок, посвященных имиджу личности, товаров и услуг. Имидж территории также неоднократно привлекал внимание исследователей, прежде всего в области формирования имиджа государства.

Влияние имиджа территории на ее туристскую востребованность признается и на уровне международных организаций. Действительно, наличие на территории значительного количества туристских аттракторов и развитая туристская инфраструктура еще не означают притока большого количества туристов. Свидетельством этого может служить и туристский опыт Российской Федерации.

В современных условиях хозяйствования туристская привлекательность территории зависит не только от ее туристско-рекреационных ресурсов, но и от конкретных коммуникативных стратегий, применяемых с целью информирования туристов о преимуществах данной местности. В условиях глобализации туристская привлекательность зависит от использования рычагов позиционирования туристского пространства для отображения отличительных особенностей предложения национального туристского продукта.

В то же время не только имидж влияет на развитие туризма, но и сам туризм отличается представительской функцией. Однако репутационный потенциал туризма значительно выше, чем у других сфер. Во-первых, нельзя не согласиться с тем, что туризм менее персонозависимый, в отличие от политики или спорта. Туристская привлекательность территории зависит не только от туристско-рекреационных ресурсов, но и от конкретных коммуникативных стратегий, применяемых с целью информирования туристов о преимуществах данной местности.

Во-вторых, развитие туризма в регионе означает высокий уровень социальной и экологической безопасности, развитую инфраструктуру и высокий уровень сервиса, то есть воплощает в себе определенные гарантии необходимого уровня удовлетворения потребностей потребителей территории. Соответству-

ющий взгляд на туризм позволяет рассмотреть туристскую деятельность как важную составляющую имидж-моделирования региона или страны. В данном контексте туризм стоит определить не только как экономическое явление или особую форму перемещения людей, но и как практику лоббирования социокультурных интересов страны.

Выводы

Подводя итоги, можно отметить, что установление норм и правил внутри дестинации и решение возможных конфликтных ситуаций может происходить как с участием органов публичной власти, так и без их вмешательства, с помощью специальных институциональных структур – преимущественно общественных организаций, которым делегируются определенные полномочия и права субъектов. В туризме такие организации получили название организаций по управлению дестинациями.

Анализ мирового опыта деятельности таких организаций показывает, что на них возлагаются в основном функции координации заинтересованных сторон и построения оптимальных партнерских отношений, проведение исследований (мониторинг внутренней и внешней среды дестинации, исследование потребителей и выявления рыночных трендов, анализ конкурентоспособности), планирование развития дестинации, ее маркетинг туристского продукта

и обеспечение внедрения инноваций, то есть экскурсионное проектирование.

В то же время, какие бы цели и задачи не стояли перед офисом управления портфелем проектов, основной целью портфельного управления является обеспечение сбалансированности стратегического плана развития с реалиями ограниченных ресурсов. Как правило, управление портфелем проектов – это принятие важных решений, определение приоритетов, размещение ресурсов и направления вложений инвестиций. Основная задача заключается в том, чтобы осуществлять управление портфелем наряду с постоянным развитием стратегии туристского бизнеса для получения максимальной выгоды от инвестиций.

Также механизм формирования туристского потенциала городов региона требует глубокого взаимодействия и сотрудничества между крупным и малым бизнесом, вузами, НИИ, государственными органами, что обеспечивается за счет кластерного подхода. Применение такого подхода к формированию туристских дестинаций позволяет достигать качественно нового уровня развития малых городов (сочетание конкуренции и сотрудничества; коллективная эффективность; гибкая специализация; повышение конкурентоспособности; полюсы роста; использование эффектов масштаба), что в свою очередь будет способствовать развитию региона в целом.

Библиографический список

1. Горяйнова М.А. Прогресс и перспективы исследования событийного туризма // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 1. С. 168-176.
2. Григорьева Н.С., Колычева Ж.Я., Дынник Д.И. Цифровая трансформация системы управления туристским комплексом региона // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. 2021. № 1 (128). С. 40-44.
3. Громов А.А. Развитие туризма как фактор формирования имиджа территории // Научный электронный журнал Меридиан. 2020. № 8 (42). С. 390-392.
4. Ивойлова И.В. Экономические аспекты туризма в России и мире // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-1 (71). С. 127-132.
5. Косарева Н.В., Агамирова Е.В., Лебедев К.А. Развитие пространственных систем оказания туристских услуг // Экономика и предпринимательство. 2017. № 3-1 (80). С. 627-631.
6. Кузнецова Н.В., Рябова О.А. Правовые аспекты экологического туризма в Российской Федерации // Modern Science. 2021. № 1-1. С. 161-167.
7. Лебедев К.А. Прогнозирование экспортоориентированной деятельности предприятий АПК Крыма // Экономика Крыма. 2006. № 17. С. 69-72.

8. Лебедева О.Е. Развитие маркетинговой инфраструктуры на рынке молокопродукции // Проблемы и перспективы развития предпринимательства: Сборник материалов IV международной научно-практической конференции. 2010. С. 86-87.
9. Лебедева О.Е. Совершенствование государственного регулирования рынка молока // Культура народов Причерноморья. 2010. № 193. С. 168-171.
10. Лебедева О.Е. Формирование механизма функционирования регионального продовольственного рынка // Вісник харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія Економічні науки. 2007. № 6. С. 245-250.
11. Лебедева О.Е., Лебедев К.А., Луканова Н.А. Реализация культурно-образовательной деятельности в туризме // Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10. № 4 (65). С. 71-82.
12. Михайленко Н.В., Бабасян Г.Л., Олимпиев А.Ю. Цифровизация туристических процессов в условиях модернизации государственного управления Российской Федерации // Государственная служба и кадры. 2020. № 1. С. 151-155.
13. Мкртчян Г.М., Блам И.Ю. Экотуризм и природоохранная деятельность до и после пандемии COVID-19 // ЭКО. 2021. № 2 (560). С. 25-39.
14. Силка Д.Н., Лебедев К.А. Совершенствование системы ценообразования в строительстве // Экономика и предпринимательство. 2016. № 4-2 (69). С. 431-436.
15. Чеботарева И.А. Компетенция субъектов РФ в сфере туризма: состояние правового регулирования и перспективы развития в свете новой стратегии // Административное и муниципальное право. 2020. № 1. С. 22-36.