

УДК 33 DOI: 10.14451/1.241.643

К вопросу об управлении процессом формирования взаимосвязанного туристского продукта региона

© 2024 Юрков Дмитрий Васильевич

Доктор экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами. Казанский (Приволжский) федеральный университет.

E-mail: yd72@mail.ru

© 2024 Павлова Аделия Вадимовна

Проректор по учебной работе и цифровой трансформации, профессор кафедры Сервиса и туризма, доктор экономических наук. Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, Россия, Казань.

E-mail: 930895@list.ru

Ключевые слова: стратегическое развитие туризма; туристский продукт; взаимосвязанный туристский продукт; мотивы сотрудничества; барьеры к сотрудничеству; сетевые бизнес-модели.

Туризм является одной из наиболее динамично развивающихся отраслей мировой экономики, и конкуренция между туристическими направлениями постоянно усиливается. В этой среде сотрудничество между направлениями становится важным фактором для достижения устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и удовлетворения потребностей все более требовательных туристов. Данная статья посвящена исследованию мотивов сотрудничества, а также барьеров для такового при формировании взаимосвязанных туристских продуктов. В ходе исследования были выделены ключевые типы мотивов, а также препятствий, связанных со сходством и различиями между туристскими направлениями, с недостатком ресурсов и различиями в операционной политике. Исследование, представленное в данной статье, имеет целью внести вклад в понимание механизмов эффективного сотрудничества в туристической отрасли и предложить практические рекомендации по управлению процессом формирования взаимосвязанного туристского продукта, в том числе в рамках сетевых бизнес-моделей.

Туристский продукт, как таковой, представляет собой комплекс, на первый взгляд, взаимосвязанных компонентов: само туристское предложение, транспорт, средства размещения и т.п. Однако, зачастую, турист этого не чувствует. Каждый из участников, преследует свои интересы, а все вместе редко выстраивают полную ценностную цепочку того туристского продукта, который приобрел наш турист. При этом с каждым годом турист становится все искушеннее, удовлетворить его потребности и желания все сложнее, а тем более добиться повторных поку-

пок.

Проведя анализ таких работ, как «Структурная эквивалентность сети туристических кооперативов в рамках инициативы «Один пояс, один путь» Цзяньинь Бай и др. [19], «Создание межорганизационной сети сотрудничества на основе доверия для постиндустриальных туристических организаций на туристическом маршруте» Матеуша Нарамски, Адама Р. Шромека [20], «Исследование трансграничного регионального туризма: обмен информационными ресурсами и развитие сотрудничества в районе Большого залива» Шуйлин Ву и Чунцзэ Оу [25], «Улучшение туристического предложения за счет сотрудничества между направлениями в туристическом регионе» В. Йегдича и др. [14], «Перспективы создания масштабных трансрегиональных туристических маршрутов» Ф.М. Хацаевой и Л.А. Кебаловой [16] и ряда других авторов.

Данный анализ позволил нам определить взаимосвязанный туристский продукт как портфель туристских предложений, позволяющий отвечать на широкий круг запросов туриста: тип тура, продолжительность, стоимость и т.д. Наличие подобного сбалансированного портфеля позволяет максимизировать эффекты от туризма. При этом, подобный портфель целесообразно рассматривать в трех проекциях:

- первая проекция – это портфель внутри региональных туристских предложений;
- вторая проекция – это портфель межрегиональных туристских предложений;
- третья проекция – это портфель трансграничных туристских предложений.

Все три проекции представляют практический

интерес в рамках:

- достижения национальных целей развития Российской Федерации до 2030 года и на перспективу до 2036 года [8];
- реализации Национального проекта «Туризм и гостеприимство» [4];
- исполнения дорожной карты о сотрудничестве стран БРИКС в сфере туризма [6].

Все три проекции предполагают плотное взаимодействие различных контрагентов туристского рынка и смежных отраслей. Эти вопросы активно обсуждаются различными авторами, в частности в работах: В.С. Катькало «Эволюция теории стратегического управления» [2], «Проектирование бизнес-модели: взгляд с точки зрения системы деятельности» К. Зотта и Р. Амита [27], «Современные подходы к оценке эффективности сетевых бизнес-моделей» К.Р. Немченко [5], «Разработка модели временного сотрудничества в сфере продвижения туристических направлений. Систематический обзор литературы» М. Гарбелли [12] и др. Анализ этих исследований, а также отечественной и зарубежной практики взаимодействия в сфере туризма дало основания выделить мотивы и барьеры такого сотрудничества. В таблице 1 нами систематизированы основные мотивы взаимодействия в рамках формирования сбалансированного портфеля туристских предложений во всех указанных проекциях.

Подобных примеров взаимодействия можно проводить множество, в том числе уже представленных на рынке. Однако зачастую, чем сложнее тур, тем больше «срывов», дискредитирующих идею взаимосвязанных продуктов, происходит.

Таблица 1. Основные мотивы сотрудничества контрагентов туристской и смежных отраслей.

Тип мотива	Описание	Форма реализации	Пример
Стратегически ориентированные мотивы	<p>объясняются стремлением к долгосрочному развитию, расширению рынка, повышению конкурентоспособности, как всей сети взаимодействия, так и каждого ее участника</p>	<ul style="list-style-type: none"> - совместные тематические мероприятия, турпродукты объединяющие несколько территорий, по одному или нескольким «мотивам» туриста; - разработка и продвижение индивидуальных совместных туристических программ, в рамках гибких туристических карт, позволяющих туристам свободно перемещаться между несколькими регионами, посещая различные достопримечательности и участвуя в мероприятиях по своему выбору; - разработка и продвижение организованных групповых туров для посетителей с дальних и новых рынков 	<p>«Винная карта мира (региона)» – маршрут по винодельческим регионам разных стран или регионов одной страны, предлагающий дегустации вин, посещение виноградариков, мастер-классы по виноделию и кулинарные туры, проживание в агроусадьбах, уроками сомелье и др. «Путь паломника» – межрегиональный маршрут, проходящий через исторические и религиозные места, которые предлагают туристам духовные путешествия, посещения монастырей, святых и участие в религиозных церемониях. Фестивали искусств, объединяющие художников, музыкантов, танцоров и других деятелей искусства из разных регионов и стран, для проведения совместных выставок, концертов, театральных постановок и мастер-классов.</p>
Мотивы, ориентированные на затраты	<p>связаны со стремлением снизить издержки на продвижение и развитие, используя эффект масштаба и положительной синергии</p>	<ul style="list-style-type: none"> - совместное продвижение; - совместное развитие каналов сбыта; - совместная разработка и эксплуатация цифровых платформ, мобильных приложений и т.п. 	<p>Совместно финансируемое участие в международных выставках, с презентацией объединенного предложения, что позволяет разделить затраты и охватить более широкую аудиторию. Совместное создание гибкой туристической карты (региональной, межрегиональной, трансграничной). Совместное создание мобильного приложения «конструктора».</p>
Мотивы, ориентированные на обучение	<p>связаны со стремлением улучшить качество услуг, путем обмена знаниями, опытом и тиражированием лучших практик</p>	<ul style="list-style-type: none"> - передача знаний и опыта; - формирование общей базы знаний в рамках сетевого взаимодействия 	<p>Проведение совместных исследований рынка с адаптации свои взаимосвязанных туристских предложений. Организация семинаров и тренингов для сотрудников всех участников взаимодействия, позволяющих обмениваться опытом в области обслуживания клиентов, маркетинга и управления качеством и др.</p>

В ходе исследования были выявлены следующие препятствия, затрудняющие эффективное сотрудничество:

- Гомогенизация туристических направлений. Связана с увеличением числа схожих туристических мест, что приводит к снижению их конкурентоспособности и уникальности. Это явление обусловлено общими культурными и природными ресурсами, что делает схожесть неизбежной. Для повышения конкурентоспособности необходимо развивать уникальные черты и особенности каждого направления [11].
- Организационные и экономические барьеры. Недостаток координации и взаимодействия между различными организациями, а также ограниченные финансовые ресурсы являются значительными препятствиями для сотрудничества в туристической отрасли [17; 18; 23; 26].
- Культурные и языковые различия. Различия в культуре и языке могут затруднять коммуникацию и взаимопонимание между партнерами, особенно в контексте трансграничного сотрудничества [10].
- Бюрократия и административные барьеры. Сложные бюрократические процедуры и административные барьеры могут замедлять процесс сотрудничества и ограничивать его эффективность [10; 26].
- Недостаток человеческих ресурсов и профессиональных навыков. Ограниченные возможности в области человеческих ресурсов и недостаток профессиональных навыков у менеджеров туристических объектов также являются значительными препятствиями [10; 15].
- Несоответствие между национальными проектами и местными потребностями. Часто наблюдается несоответствие между системами национальных проектов и реальными потребностями на местах, что затрудняет практическую реализацию туристических инициатив [23].
- Инфраструктурное неравенство туристических регионов. Инфраструктурное неравенство может ограничивать устойчивое развитие городов и регионов [21]. Это неравенство может

проявляться на различных уровнях, от местного до регионального, и требует комплексного подхода для его устранения. Важно учитывать, что развитие инфраструктуры должно быть сбалансированным и соответствовать уровню развития региона, чтобы избежать неэффективности и избыточных затрат [25].

- Проблемы институционального выравнивания. В трансграничных проектах проблемы институционального выравнивания и политические разногласия затрудняют управление туристическими направлениями [24].
- Недостаток системного подхода и слабая правовая структура. Внутренние проблемы, такие как отсутствие системного подхода и слабая правовая структура также мешают сотрудничеству между туристическими организациями [9].
- Неожиданные риски и уязвимость к требованиям индустрии. Туристические проекты могут сталкиваться с неожиданными рисками и быть уязвимыми к изменениям в требованиях индустрии, что усложняет долгосрочное планирование [23].

В результате одной из наиважнейших задач является необходимость создания уникальных туристических предложений, которые бы отличались от других схожих направлений и были бы свободны от ряда перечисленных барьеров. Это требует инновационного подхода и сотрудничества между различными заинтересованными сторонами, включая туристские организации, средства размещения, объекты показа, транспортные предприятия, научные учреждения и общественные организации [22]. Недостаток таких структур сотрудничества является значительным барьером для инноваций в туристических направлениях. Развитие уникальных черт и особенностей каждого направления, а также усиление сотрудничества между различными заинтересованными сторонами позволят повысить конкурентоспособность и привлекательность туристических направлений, несмотря на их культурное и ресурсное сходство.

В современных геополитических условиях, на

наш взгляд, в краткосрочной перспективе необходимо сосредоточиться на создании сбалансированного портфеля туристских предложений на региональном и межрегиональном уровнях, а в среднесрочной и долгосрочной – на трансграничном сотрудничестве.

А магистральным направлением устранения препятствий является гармонизация операционной политики и разработка совместных планов развития, учитывающих интересы всех участвующих направлений.

Для этого необходимы:

- разработка четкой стратегии сотрудничества, определяющей общие цели и задачи, а также учитывающей распределение ролей и обязанностей;
- создание платформ для обмена опытом;
- организация регулярных встреч, семинаров и тренингов для обмена знаниями и опытом;
- инвестирование в развитие инфраструктуры с целью улучшения транспортного сообщения, формирования цифровой инфраструктуры и других необходимых условий для сотрудничества;
- поиск внешних источников финансирования, привлечение грантов, спонсорской поддержки и инвестиций для межрегиональных проек-

тов;

- установление доверительных отношений, способствующих развитию партнерских отношений на основе взаимного уважения, доверия и прозрачности.

Уже существующими примерами установления доверительных отношений и практики обмена опытом могут служить центры развития кадрового потенциала туристской отрасли, созданные в рамках реализации федерального проекта «Кадры для туризма» в рамках национального проекта «Туризм и гостеприимство» в Москве, Санкт-Петербурге и Казани. В частности, среди двадцати шести регионов, прошедших программу подготовки в Центре развития кадрового потенциала туристской отрасли при ФГБОУ ВО «Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма», уже сформирован ряд межрегиональных проектов [1].

Наши дальнейшие исследования будут сосредоточены на изучении различных моделей взаимодействия (например, кластерного подхода), а также разработку инструментов и методик для поддержки и развития сотрудничества между туристическими направлениями, которые позволят в полной мере раскрыть потенциал совместного развития в туристической отрасли.

Библиографический список

1. «Мастер-план в управлении развитием туристских территорий» / К. А. Титова [и др.]. – Казань : Поволжский государственный университет физической культуры, спорта и туризма, 2024. – 359 с. – ISBN 978-5-94468-030-3.
2. Катькало В. С. Эволюция теории стратегического управления. – СПб. : Высшая школа менеджмента, Издательский дом Санкт-Петербургского государственного университета, 2008. – 548 с.
3. Колесникова Ю. С., Коростышевская Е. М., Ягудина Е. В. Влияние въездного туризма на экономику Санкт-Петербурга // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 6. – С. 1535–1548. – DOI: [10.18334/ce.18.6.121099](https://doi.org/10.18334/ce.18.6.121099).
4. Национальный проект «Туризм и гостеприимство». – URL: <https://национальныепроекты.рф/new-projects/turizm-i-gostepriimstvo>.
5. Немченко К. Р., Минаев Д. В. Современные подходы к оценке эффективности сетевых бизнес-моделей // Экономические науки. – 2024. – № 238. – С. 415–420. – DOI: [10.14451/1.238.415](https://doi.org/10.14451/1.238.415). – УННГТ.
6. Страны БРИКС создадут платформу цифровых решений в сфере туризма. – URL: https://www.economy.gov.ru/material/news/strany_briks_sozdadut_platformu_cifrovyyhresheniy_v_sfere_turizma.html.
7. Таишева Г. Р., Нуримухаметов Р. М., Ахмадиев М. Г. Состояние и перспективы обеспечения экономической безопасности, развития маркетинга и туризма в России. – Казань : Познание, 2011. – 216 с. – ISBN 978-5-8399-0367-8.
8. Указ Президента Российской Федерации от 07.05.2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года». – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542>.
9. Azizpour F., Fathizadeh F. Barriers to collaboration among tourism industry stakeholders. Case study:

- Mashhad Metropolis // *Almatourism*. – 2016. – Vol. Culture and Territorial Development. – No 13 (2016). – DOI: [10.6092/ISSN.2036-5195/5991](https://doi.org/10.6092/ISSN.2036-5195/5991).
10. Cerić D. Obstacles to cross-border tourism cooperation across the Baltic Sea as seen by Interreg stakeholders // *Geografický časopis - Geographical Journal*. – 2023. – Dec. – Vol. 75, no. 4. – P. 317-339. – ISSN 2453-8787. – DOI: [10.31577/geogrcas.2023.75.4.16](https://doi.org/10.31577/geogrcas.2023.75.4.16).
 11. Ding F., Ma T. Dynamic Relationship Between Tourism and Homogeneity of Tourist Destinations // *IEEE Access*. – 2018. – Vol. 6. – P. 51470-51476. – ISSN 2169-3536. – DOI: [10.1109/access.2018.2841966](https://doi.org/10.1109/access.2018.2841966).
 12. Garbelli M. Elaboration of a Model of Temporary Cooperation in Tourism Destination Promotion A Systematic Literature Review // *European Scientific Journal, ESJ*. – 2020. – Oct. – Vol. 16, no. 28. – P. 55. – ISSN 1857-7881. – DOI: [10.19044/esj.2020.v16n28p55](https://doi.org/10.19044/esj.2020.v16n28p55).
 13. How does new infrastructure impact the competitiveness of the tourism industry? – Evidence from China / G. Yan [et al.] // *PLOS ONE* / ed. by H. Kato. – 2022. – Dec. – Vol. 17, no. 12. – e0278274. – ISSN 1932-6203. – DOI: [10.1371/journal.pone.0278274](https://doi.org/10.1371/journal.pone.0278274).
 14. Improving Tourist Offer Through Inter-Destination Cooperation in a Tourist Region / V. V. Jegdić [et al.] // *International Journal of Regional Development*. – 2015. – Dec. – Vol. 3, no. 1. – P. 31. – ISSN 2373-9851. – DOI: [10.5296/ijrd.v3i1.8304](https://doi.org/10.5296/ijrd.v3i1.8304).
 15. Kesuma B. G. W. P., Arida I. N. S., Wijaya N. M. S. Barriers to Tourism Travel Service Business Cooperation with Pioneering Tourism Villages in Tabanan Regency // *International Journal Of Humanities Education and Social Sciences (IJHESS)*. – 2023. – Aug. – Vol. 3, no. 1. – ISSN 2808-1765. – DOI: [10.55227/ijhess.v3i1.550](https://doi.org/10.55227/ijhess.v3i1.550).
 16. Khatsaeva F. M., Kebalova L. A. Prospects for Creating Large-Scale Trans-Regional Tourist Routes // *Vestnik of North Ossetian State University*. – 2022. – Sept. – No. 3. – P. 171-178. – ISSN 1994-7720. – DOI: [10.29025/1994-7720-2022-3-171-178](https://doi.org/10.29025/1994-7720-2022-3-171-178).
 17. Kiryluk H., Glińska E., Barkun Y. Benefits and barriers to cooperation in the process of building a place's brand: perspective of tourist region stakeholders in Poland // *Oeconomia Copernicana*. – 2020. – June. – Vol. 11, no. 2. – P. 289-307. – ISSN 2083-1277. – DOI: [10.24136/oc.2020.012](https://doi.org/10.24136/oc.2020.012).
 18. Kiryluk H., Glińska E., Barkun Y. Benefits and barriers to cooperation in the process of building a place's brand: perspective of tourist region stakeholders in Poland // *Oeconomia Copernicana*. – 2020. – June. – Vol. 11, no. 2. – P. 289-307. – ISSN 2083-1277. – DOI: [10.24136/oc.2020.012](https://doi.org/10.24136/oc.2020.012).
 19. Liu Y., Suk S. Influencing Factors of Azerbaijan and China's Sustainable Tourism Development Strategy under the One Belt One Road Initiative // *Sustainability*. – 2021. – Dec. – Vol. 14, no. 1. – P. 187. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su14010187](https://doi.org/10.3390/su14010187).
 20. Naramski M., Szromek A. R. Configuring a Trust-based Inter-organizational Cooperation Network for Post-industrial Tourist Organizations on a Tourist Route // *Sustainability*. – 2019. – June. – Vol. 11, no. 13. – P. 3542. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su11133542](https://doi.org/10.3390/su11133542).
 21. Pandey B., Brelsford C., Seto K. C. Infrastructure inequality is a characteristic of urbanization // *Proceedings of the National Academy of Sciences*. – 2022. – Apr. – Vol. 119, no. 15. – ISSN 1091-6490. – DOI: [10.1073/pnas.2119890119](https://doi.org/10.1073/pnas.2119890119).
 22. Panfiluk E. In Search of Innovation Barriers to Tourist Destinations—Indications for Organizations Managing Destinations // *Sustainability*. – 2023. – Jan. – Vol. 15, no. 2. – P. 1091. – ISSN 2071-1050. – DOI: [10.3390/su15021091](https://doi.org/10.3390/su15021091).
 23. Sakurai S., Teraoka S. Feasibility and issues of rural tourism based on inter-industry cooperation // *Journal of Asian Rural Studies*. – 2020. – Jan. – Vol. 4, no. 1. – P. 88. – ISSN 2548-3269. – DOI: [10.20956/jars.v4i1.1821](https://doi.org/10.20956/jars.v4i1.1821).
 24. Stoffelen A., Ioannides D., Vanneste D. Obstacles to achieving cross-border tourism governance: A multi-scalar approach focusing on the German-Czech borderlands // *Annals of Tourism Research*. – 2017. – May. – Vol. 64. – P. 126-138. – ISSN 0160-7383. – DOI: [10.1016/j.annals.2017.03.003](https://doi.org/10.1016/j.annals.2017.03.003).
 25. Wu S., Ou C. Research on Cross-border Regional Tourism Information Resources Sharing and Cooperation Development in the Greater Bay Area // *Journal of Intelligence and Knowledge Engineering*. – 2023. – Sept. – Vol. 1, no. 3. – P. 15-21. – ISSN 2959-0620. – DOI: [10.62517/jike.202304303](https://doi.org/10.62517/jike.202304303).
 26. Zhong-Jun W. Study on institutional barriers of local government's cooperation in the course of the development of regional tourist economy. – 2006.
 27. Zott C., Amit R. Business model design: an activity system perspective // *Long Range Planning*. – 2010. – Vol. 43, no. 2/3. – P. 216-226.