

действие изменений разных экономических факторов на спрос международного туризма для разных стран.

Исследование также позволит лучше понять запросы рынка и снизить вероятность риска в соответствии с изменениями, которые постоянно там происходит.

1. Амблер Т. Практический маркетинг: Пер. с англ. / Под общ. ред. Ю.Н.Капшуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 400 с.

2. Егоршин А.А., Манярец Л.М. Корреляционно-регрессионный анализ. – Харьков: Основа, 1998. – 208 с.

3. Папирян Г.А. Международные экономические отношения. Экономика туризма. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 194 с.

4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2001. – 416 с.

Получено 02.04.2008

УДК 332.14 : 338.486

Ю.Ю.ЛЕОНТЬЕВА, Е.А.КОЖОКИНА

Харьковская национальная академия городского хозяйства

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПРИЕМОВ БЕНЧМАРКИНГА ДЛЯ ИЗУЧЕНИЯ ЗАРУБЕЖНОГО ОПЫТА УПРАВЛЕНИЯ ДЕСТИНАЦИЯМИ

Рассматриваются возможности применения бенчмаркинга для изучения зарубежного опыта управления региональной дестинацией.

В процессе разработки стратегии экономического развития региональной дестинации одним из важнейших этапов становится проведение маркетингового исследования с целью выявления конкурентных преимуществ региона, проблемных аспектов в его функционировании, стратегических целей и задач развития. Одним из современных инструментов проведения маркетинговых исследований, который позволяет решить поставленные выше задачи, является бенчмаркинг, который трактуется экономистами как процесс нахождения и изучения самых лучших из известных методов ведения бизнеса, или эталонное сопоставление [1, 3, 12-14, 16]. Целью бенчмаркинга является изучение, усовершенствование и применение методов работы, с наиболее эффективной мобилизацией имеющихся в распоряжении собственных ресурсов и достижения за их счет положительных результатов в развитии. Вопросам бенчмаркинга посвящены труды зарубежных авторов: Р.Кэмп, С.Миллера, Д.Прескотта, Дж.Харрингтона, Х.Харрингтона [2, 12, 17].

Однако возможности применения бенчмаркинга в рамках региональной дестинации малоизучены. Поэтому авторами работы поставлена цель исследовать практику международного опыта управления

дестинациями для выявления общих факторов успеха, которые могут послужить ориентирами для развития туризма в Харьковском регионе. Для достижения указанной цели рассмотрены общие принципы, лежащие в основе наилучшей практики работы структур по управлению дестинациями.

При проведении бенчмаркинга дестинаций в работе основное внимание уделяется следующим аспектам:

- институциональные структуры (включая лидерство и управление);
- мероприятия (включая механизмы маркетинга и реализации);
- вопросы бюджетов и финансирования.

Результатом комплексного использования бенчмаркинга при разработке стратегии развития региональной дестинации должно стать повышение имиджа дестинации в глазах потенциальных партнеров предприятий региона, туристов, инвесторов, государственных органов. Как следствие, можно ожидать ускорения социально-экономического развития региона, а значит, и достижения стратегических целей развития [11, 15].

Дания. «Посетите Данию» (Visitdenmark) является главной организацией, отвечающей за развитие и продвижение туризма. Она является отраслевым фондом, который работает в тесном сотрудничестве с туриндустрией для обеспечения конкурентоспособности на внутреннем и международном рынках. Управление этой организацией осуществляется комитетом и советом директоров. Комитет назначается министром экономики. В главном офисе в Копенгагене работают около 100 штатных сотрудников. Кроме того, фирма «Посетите Данию» (Visitdenmark) имеет 9 представительств в других странах мира.

Основные виды деятельности Visitdenmark:

- маркетинговые исследования и анализ рынка;
- разработка турпродуктов;
- разработка стратегии развития туризма;
- конгрессно-деловой туризм (МЦЕ);
- управление работой Интернет-портала;
- международный маркетинг.

Структура бюджета на 2004 г.: 20,2 млн. долл. – из государственных источников; 12 млн. долл. – от представителей туриндустрии [4].

Канада. Канадская комиссия по туризму (СТС) представляет собой государственно-частное партнерство. Она является национальной информационно-маркетинговой организацией в сфере туризма, но ее деятельность направляется предприятиями туриндустрии, ориентирована на рынок и основывается на результатах исследований. В состав

правления Канадской комиссии по туризму входит 26 членов: 17 представителей частного сектора (в том числе председатель), семь представителей администраций провинций и территорий Канады, один федеральный представитель и президент Комиссии. Комиссия не является федеральным учреждением – эта структура связана с канадской туристической индустрией.

Функции управления в национальном масштабе – утверждать стратегические планы, выделять ресурсы на различные программы, а также осуществлять контроль результатов работы комитетов и отдельных работников по реализации программ.

В сферу деятельности Канадской комиссии по туризму входят турпродукты, маркетинг и информационное обеспечение.

Канадская комиссия по туризму включает семь рабочих комитетов, которые занимаются основными направлениями реализации программ Комиссии: ключевыми рынками, МТСЕ-туризмом, разработкой турпродуктов и исследованиями. Рабочие комитеты отвечают за разработку стратегий реализации конкретных программ, распределение ресурсов и оперативное управление. Кроме того, они отчитываются за результаты реализации программ.

Канадская комиссия по туризму оказывает следующие услуги:

- повышение квалификации и профессиональная подготовка;
- маркетинговые исследования и анализ рынка;
- формирование турпакетов;
- развитие рынка и информирования о лучшей практике.

Бюджет на 2003 г. составил 83,4 млн. долл. 50% этой суммы было профинансировано частным сектором, в силу существующего правила о том, что если частный сектор не внесет свой денежный взнос в соотношении 1:1, то финансирования Канадской комиссии по туризму государством осуществляться не будет. Доля затрат на маркетинг и реализацию турпродуктов в суммарных расходах Канадской комиссии по туризму превышает 50% [5].

Барбадос. Модель государственно-частного партнерства основана на совместном корпоративном управлении, осуществляемом Национальной туристической организацией (НТО). Все основные заинтересованные стороны представлены Ассоциацией гостиничного и туристического бизнеса Барбадоса, Корпорацией по развитию туризма (правительственной), предприятиями нетуристических отраслей, обслуживающими предприятиями, небольшими гостиницами/малыми предприятиями, Университетом Вест-Индии и культурными организациями.

При Национальной туристической организации создан Националь-

ный комитет по маркетингу для обеспечения интеграции, консолидации и коммерциализации деятельности в сфере туризма. Результатом этого стало усиление маркетинговой деятельности, выработка стратегии и планирование стали осуществляться через совместные решения, финансирование стало долевым, деятельность и результаты ее общими. Функции планирования и маркетинга турпродуктов были децентрализованы за счет организации и развертывания клубов турпродуктов. Эта структура обеспечивает ведущую роль предприятий туриндустрии, совместное принятие решений, совместные действия, общие знания, общее финансирование, ориентацию на нужды хозяйствующих субъектов, разработку нишевых турпродуктов и интеграцию работников отрасли.

Маркетинговые мероприятия финансируются частным фондом (Ассоциации гостиничного и туристского бизнеса Барбадоса) и государством. На Барбадосе предприятия туриндустрии учредили собственный фонд для обеспечения совместного финансирования отрасли, с тем чтобы она могла скоординированно и стратегически развиваться. Предприятия гостиничного и туристского бизнеса Барбадоса выделяют 525000 долл. США на маркетинговые нужды через частный фонд [6].

Австрия. Австрийское национальное управление по туризму (ANTO) является национальной маркетинговой организацией туриндустрии Австрии. Акционерами ANTO являются Федеральное правительство Австрии (75%) и Австрийская торговая палата (25%). В организации работают 220 человек, в том числе 120 человек в зарубежных представительствах. Председателем является федеральный министр экономики и труда. ANTO начало свою деятельность в качестве некоммерческой организации, учрежденной в форме акционерного общества.

ANTO имеет глобальную сеть с 31 маркетинговым подразделением в 12 регионах (например, в Южной Европе и Бенилюксе), тремя представительствами и Отделом международного маркетинга в Вене.

В круг основных задач ANTO входят следующие виды деятельности:

- руководство разработкой зонтичного бренда для Австрии;
- организация работы маркетинга (информационно-аналитических агентств) и стимулирование разработки турпродуктов в Австрии;
- инициирование, разработка, координация и реализация тематических рекламных акций;
- развитие туристских рынков;

- научные исследования и разработки;
- маркетинг;
- работа с крупными клиентами.

Бюджет формируется из членских взносов Федерального министерства экономики и труда (28,5 млн. долл.), членских взносов Австрийской торговой палаты (9,5 млн. долл.) и доходов (16,1 млн. долл.) [7].

Эстония. Эстонский совет по туризму (ЕТВ) отвечает за реализацию государственной политики Эстонии в сфере туризма. Эстонский совет по туризму является организацией по поддержке туристической индустрии и входит в состав сети «Предприятия Эстонии», созданной Министерством экономики и связи в 2000 г. На государственном уровне формирование политики Эстонии в сфере туризма относится к компетенции Министерства экономики и связи. Эстонский совет по туризму работает в тесном сотрудничестве с коммерческими и неправительственными организациями, а также с целым рядом административных органов, фондов и инспекций, чтобы создать благоприятные условия для развития туризма в Эстонии.

На уровне неправительственных организаций вопросами развития туризма в основном занимаются Эстонская ассоциация турагентств (ЕАТА), Эстонская ассоциация гостиниц и ресторанов, Эстонская санаторно-курортная ассоциация и Эстонская ассоциация сельского туризма.

Основные виды деятельности Эстонского совета по туризму:

- маркетинг Эстонии как туристской дестинации;
- координация программ развития туризма;
- координация научно-исследовательских работ в сфере туризма;
- бизнес-консалтинг по вопросам исследований в сфере туризма, маркетинга, разработки турпродуктов и обучения;
- координация деятельности с Эстонской туристской информационной системой;
- развитие международного сотрудничества;
- конгрессно-деловой (MICE) туризм.

Стратегическим партнером Эстонского совета по туризму по маркетингу является Комиссия Балтийского моря. В рамках этого партнерства осуществляется продвижение Эстонии посредством совместного маркетинга и осуществления проектов по созданию новых турпродуктов, ориентированных на морской и круизный туризм, разработку тематических маршрутов, а также рекламу и внедрение в регионе Балтийского моря туризма, не приносящего вреда окружающей

среде. В рамках маркетингового партнерства с Европейской комиссией по туризму, осуществляется маркетинг Эстонии за пределами Европы.

Две маркетинговые программы финансируются структурным фондом ЕС: «Программа маркетинга внутреннего туризма» и «Программа маркетинга Эстонии как дестинации» [8].

Литва. Управление туризмом в Литве осуществляется государственными органами в соответствии с Законом о туризме, который определяет функции региональных и муниципальных органов в сфере туризма. Правительство, Государственный департамент туризма, губернаторы и местные органы выполняют управленческие функции.

Организационной структурой в сфере туризма является Литовский государственный департамент туризма при Министерстве экономики Республики Литвы. Департамент был основан в 1992 г. и включает следующие подразделения: развития туристских услуг, развития объектов инфраструктуры туризма, маркетинга и информации, анализа и контроля. В Департаменте работают 18 человек.

Основными заинтересованными сторонами являются Литовская ассоциация гостиниц и ресторанов. Литовская ассоциация туристских информационных центров и Ассоциация сельского туризма. Всего существует 43 туристских информационных центра: 38 из них были созданы муниципальными образованиями, а пять представляют собой частные структуры. Три туристских информационных центра находятся в других странах: в Хельсинки (Финляндия), Хусуме (Германия) и Нью-Йорке (США).

Литовский государственный департамент туризма реализует программы развития туризма, готовит предложения, координирует разработку законопроектов и других нормативно-правовых актов, разрабатывает региональные программы развития туризма, проводит исследования, а также отвечает за координацию деятельности государственных, региональных и муниципальных органов власти и национальных парков в сфере туризма. Департамент также отвечает за обучение специалистов в сфере туризма и маркетинговые мероприятия в Литве и других странах [9].

Латвия. Главной государственной структурой в сфере туризма в Латвии является Министерство экономики.

Латвийское агентство по развитию туризма (TAVA) является государственным органом, созданным при Министерстве экономики, и основной структурой, занимающейся маркетингом и развитием туризма. Открыт официальный туристский Интернет-портал «Латвия Туризм» (Latvia Tourism), на котором размещается туристская информация на английском языке.

В Риге работает частная туристская информационная фирма «Патриция Лтд» (Patricia Ltd), которая оказывает информационные услуги бизнес-туристам и отдыхающим. Другие негосударственные структуры: Литовская ассоциация гостиниц и ресторанов, Литовская ассоциация турагентств, Литовская ассоциация туристских информационных центров и Ассоциация сельского туризма [10].

С целью сравнения финансирования был проделан следующий сравнительный анализ, основанный на информации, собранной о странах, регионах и городах, рассматриваемых в настоящей работе. Следует подчеркнуть, что приведенные цифры носят приблизительный характер, поскольку в каждом случае бюджет формируется с учетом специфических исторических условий и финансовых возможностей. В таблице приводятся данные о количестве прибытий, номерном фонде и маркетинговых бюджетах (с указанием маркетинговых бюджетов на один номер и одного посетителя) для стран и городов, рассматриваемых в разделе за 2004 г.

Прибытия туристов, вместимость объектов размещения и бюджеты

Страна	Прибытия туристов - ночевки (млн.)	Туристский номерной фонд (кол-во номеров)	Маркетинговый бюджет* (млн. долл.)	Маркетинговый бюджет /номер (долл.)	Маркетинговый бюджет /посетитель (долл.)
Дания	5,6	42951	21,2	493	3,8
Канада	38,8	377771	61,0	161	1,6
Барбадос	0,5	6742	***0,5	77	1,0
Австрия	28,2	575000	**50,0	87	1,8
Литва	1,8	19050	0,7	36	0,4
Эстония	1,7	14953	1,4	94	0,8

Примечание: по данным Статистического управления Литвы, Статистического управления Эстонии, статистических данные о Канаде; «Карибский семинар: Наилучшие практические методы в сфере государственно-частных партнерств и сотрудничества», Деловой совет Всемирной туристской организации в сотрудничестве с Карибской туристской организацией и Карибской гостиничной ассоциацией, июль 2003 г.; Канадская комиссия по туризму; VisitDenmark, Horesta, Литовского государственного департамента туризма.

- * По данным ВТО, более 60% организаций по управлению дестинациями имеют общий бюджет, превышающий 15 млн. долл., и бюджет на маркетинговые мероприятия, превышающий 10 млн. долл.
- ** Бюджет Национальной организации по туризму. Бюджеты девяти федеральных земель Австрии не публикуются.
- *** только туриндустрия

По результатам проведенного бенчмаркинга можно сделать выводы, что несмотря на различия рассматриваемых моделей и формирова-

ние их в разных условиях, дестинации имеют ряд общих основных факторов успеха:

- наличие лидерства;
- оптимальная структура, четкое распределение функций и обязанностей – «правильная» бизнес-модель;
- долевое участие в финансировании;
- стратегическое планирование (формирование стратегических советов/комитетов с участием представителей частного сектора);
- ярко выраженная ориентация на рынок;
- прозрачность;
- общее «владение»;
- деятельность организаций направляется предприятиями туриндустрии, ориентирована на рынок и основывается на результатах исследований.

Данный анализ подтверждает сделанный по результатам ряда проведенных ВТО исследований общий вывод о том, что единой модели или концептуальной базы управления дестинациями не существует. Система управления той или иной дестинацией будет зависеть от ее собственной истории и условий (экономических, организационных и культурных), структурных и финансовых возможностей для участия представителей государственного и частного секторов, а также готовности потенциальных партнеров взять на себя дополнительные обязанности, связанные с управлением дестинацией.

Первым шагом для любой дестинации должно стать обеспечение скоординированного маркетинга, при этом государственные органы должны определить, какую структуру необходимо выстроить для поддержки этой работы.

Государственные органы должны возглавить процесс развития туризма и создавать особые условия, стимулирующие его. Следует создать экспертный комитет, в состав которого должны войти специалисты в сфере туризма из государственного и частного секторов. Этот комитет будет оказывать содействие в мониторинге реализации маркетинговых кампаний.

Дестинация может и должна разработать свой продукт и подготовить его к выводу на рынок. Однако и в этом случае государственный сектор являлся ответственным за создание основных, содействующих этому условий.

Для разработки стратегии развития дестинации Харьковского региона следует принять во внимание механизмы управления институ-

циональными структурами вышеперечисленных дестинаций, а также руководствоваться общими факторами успеха.

1.Белокоровин Э., Маслов Д. Как использовать возможности бенчмаркинга в отечественных условиях // Управление компанией. – 2005. – №1. // <http://www.marketing-ua.com/>.

2.Кэмп С. Роберт. Легальный промышленный шпионаж. – М.: Баланс Бизнес Букс, 2004. – 416 с.

3.Лузин А.Е. Бенчмаркинг, или Гонка за лидером // Школа национальной элиты, 2008. // <http://www.marketing-ua.com/>.

4.Материалы сайта «Посетите Данию» (Visitdenmark) // <http://www.visitdenmark.com/>.

5.Материалы сайта канадской комиссии по туризму (СТС) // <http://www.canadatourism.com/>.

6.Материалы сайта Национальной туристской организацией (НТО) Барбадоса // <http://www.bide.com/>.

7.Материалы сайта австрийского национального управления по туризму (АНТО) // <http://www.tiscover.at/>.

8.Материалы сайта эстонского совета по туризму (ЕТВ) // <http://www.visitestonia.com/>.

9.Материалы сайта литовского государственного департамента туризма // <http://www.travel.lt/>.

10.Материалы сайта Латвийского агентства по развитию туризма (ТАВА) // <http://www.aroundlatvia.lv/>.

11.Материалы сайта ЮНВТО // <http://www.world-tourism.org/>.

12.Миллер С., Прескотт Дж., Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альпина, 2004. – 336 с.

13.Михайлова Е.А. Основы бенчмаркинга: внутренний сопоставительный анализ // Менеджмент в России и за рубежом. – 2001. – №4. // <http://www.cfin.ru/>.

14.Потапов М. Будущее бенчмаркинга по версии Intel // Компьютерное обозрение. – 2005 //, <http://ko-online.com.ua>.

15.Программа сотрудничества между ЕС и Россией. Развитие туризма в Северо-Западном регионе России, Российская Федерация. Санкт-Петербург, 2006. // <http://www.subcontract.ru/>.

16.Хананова Н.Особенности национального бенчмаркинга // Управление компаний. – 2003. – №10 // <http://www.management.web-standart.net/>.

17.Х.Дж.Харрингтон, Дж.С.Харрингтон. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху. – СПб.: Питер, 2004. – 176 с.

Получено 25.04.2008

УДК 339.13

Ю.О.ОДНАСВА, Л.В.ЩЕРБИНА, канд. экон. наук
Харківська національна академія міського господарства

ДОСЛІДЖЕННЯ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РЕКРЕАЦІЙНОГО КОМПЛЕКСУ КРИМСЬКОГО РЕГІОНУ

Виявлено і проаналізовано проблеми розвитку рекреаційного комплексу АР Крим. Наголошено на необхідності розробки державної і регіональної стратегії розвитку рек-