

11. Актуализированный отчет о состоянии государственных закупок страны (РФ) / Департамент политики и услуг, регион Европы и Центральной Азии. — Всемирный банк, 2006.

**А.Г. ТРАСКЕВИЧ**

## ФАКТОРЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ САНАТОРНО-КУРОРТНОГО ТУРПРОДУКТА

Целью исследования, изложенного в данной статье, стало изучение факторов формирования конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси с использованием в качестве методологической базы модели «национального ромба» М. Портера, каждая из вершин которого отражает основные детерминанты конкурентных преимуществ сегмента рынка [1]. С целью использования данной модели для оценки сил конкуренции, конкурентных преимуществ и конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента туристического рынка нами предложены элементы ключевых детерминант, отражающие специфику факторов формирования конкурентоспособности рассматриваемого сегмента (см. рисунок).



Детерминанты конкурентных преимуществ санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси в модели «национального ромба»

*Анастасия Геннадьевна ТРАСКЕВИЧ, ассистент кафедры управления туризмом Белорусского государственного экономического университета.*

Приоритетным фактором производства санаторно-курортного турпродукта остается естественно-ресурсный фактор локализации лечебных природно-рекреационных ресурсов, важнейшим элементом которых считаются ресурсы лечебного сырья: гидроминеральные ресурсы (200 источников минеральных вод), сапропелевые грязи (39 месторождений; 72,6 млн м<sup>3</sup>), торфяные грязи (113 месторождений; 122 млн м<sup>3</sup>) [2]. Однако потенциал положительного воздействия рассматриваемого фактора на формирование конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента ограничен невысоким разнообразием лечебных рекреационных ресурсов Беларуси, недостаточным уровнем их пространственной дифференциации [3]. Кроме того, положительное воздействие данного фактора нивелируется отсутствием (при позиционировании и брендинге национального санаторно-курортного турпродукта) акцента на лечебные свойства естественно-ресурсных факторов его производства. К примеру, курорты Виши (Франция), Баден-Баден (Германия), Карловы Вары (Чехия) и другие активно используют возможности позиционирования создаваемого турпродукта через уникальность минеральных вод, на базе которых он формируется. В Республике Беларусь описанный прием используется только санаторием «Боровое».

Комплексный анализ современного уровня развития специализированной инфраструктуры санаторно-курортного хозяйства (303 предприятия общей вместимостью 42,9 тыс. мест) позволяет выявить ряд качественных и структурных изменений. Значительное увеличение удельного веса санаториев (с 36,6 % в 2003 г. до 55,5 % — в 2006 г. [4]), детских реабилитационно-оздоровительных центров (с 7 до 14 %) свидетельствует об изменении направления развития санаторно-курортного обслуживания в Беларуси: от массовой рекреации населения к более качественному лечению и оздоровлению. Отмечается постепенное совершенствование специализированной инфраструктуры санаторно-курортного хозяйства: капитальный ремонт средств размещения, новое рекреационное строительство, модернизация медицинской инфраструктуры, увеличение доли двухместных и одноместных номеров (в 2007 г. 58 и 9 % соответственно), номеров повышенной комфортности.

Вместе с тем единовременная вместимость санаторно-курортного хозяйства Беларуси в результате реформирования отрасли постоянно снижается (на 13 % за последние 5 лет). В настоящее время данный показатель не соответствует объемам спроса на лечебно-оздоровительные туры, особенно в летний период. Это вызывает необходимость привлечения дополнительных средств размещения (сельских усадеб, палаточных лагерей и др.) для повышения емкости инфраструктуры размещения в ведущих центрах производства санаторно-курортного турпродукта в период максимального спроса на лечебно-оздоровительные туры. В отсутствие нового рекреационного строительства общая емкость средств размещения санаторно-курортного хозяйства в перспективе будет снижаться в связи с планируемым сокращением единовременной вместимости большинства здравниц для увеличения удельного веса одноместных номеров и номеров повышенной комфортности. Недостаточная емкость специализированной инфраструктуры санаторно-курортного хозяйства приводит к господству производственной концепции в санаторно-курортном сегменте, что отрицательно сказывается на его конкурентоспособности.

Источником формирования конкурентных преимуществ санаторно-курортного сегмента в Беларуси являются компетенции медицинского персонала. Обеспеченность медицинскими кадрами (20 % работников отрасли), особенно специалистами с высшим образованием, которая в санаторно-курортных организациях Беларуси значительно выше, чем в зарубежных здравницах, в модели «национального ромба» выступает в качестве специализированного фактора производства, имеющего ключевое значение в формировании конкурентоспособности отрасли [1]. Для сохранения данного конкурентного преимущества

необходимо особое внимание уделять постоянному повышению квалификации медицинских работников санаторно-курортного сегмента, финансированию научно-исследовательской деятельности по разработке инновационных методов санаторно-курортного лечения и оздоровления.

Вместе с тем следует отметить низкий уровень подготовки персонала для работы в индустрии гостеприимства, особенно с иностранными туристами. В структуре занятости удельный вес специалистов с экономическим образованием крайне низок, а специалисты с образованием в сфере туризма и индустрии гостеприимства практически не представлены. В стране пока не ведется специализированная подготовка экономистов-менеджеров для работы на предприятиях санаторно-курортного сегмента. Проблемой является недостаток у руководителей здравниц знаний в области менеджмента предприятий туристической индустрии.

Современные тенденции развития мирового туристического рынка требуют перехода к инвестиционно-инновационной стадии развития, на которой инвестиционные ресурсы имеют определяющее значение для создания конкурентоспособного турпродукта [4]. На современном этапе развития санаторно-курортного сегмента значительно преобладают государственные инвестиции, в то время как рыночное предпринимательство в данной сфере развивается недостаточно активно, имеет место нерациональное использование частных инвестиций. Недифференцированная структура инвестиционных ресурсов, их неравномерное распределение между субъектами хозяйствования и недостаточные объемы инвестирования замедляют процессы модернизации инфраструктуры и инновационной деятельности санаторно-курортного сегмента, снижая его конкурентоспособность.

Изучение теорий инноваций и международного опыта инновационной деятельности в туризме [5–8] позволяет выделить современные тенденции развития инновационного потенциала в санаторно-курортном хозяйстве Беларуси: преобладание «продуктовых» инноваций (внедрение новейших методов диагностики и лечения, лечебно-оздоровительных spa- и wellness-услуг и др.), а также рыночных инноваций (совершенствование маркетинговых стратегий продвижения турпродукта, внедрение инновационных маркетинговых коммуникаций). Необходимо отметить дефицит организационных инноваций в санаторно-курортном сегменте туристического рынка Беларуси. Это в значительной степени снижает его конкурентные позиции, поскольку данный тип инноваций признан наиболее эффективным для внедрения на предприятиях туристической индустрии и выступает в качестве ключевого объекта инновационной деятельности иностранных конкурентов отечественных санаторно-курортных и оздоровительных организаций. Кроме того, для санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси характерна в целом низкая по сравнению с зарубежными конкурентами интенсивность инновационной деятельности.

Имидж Республики Беларусь как дестинации лечебно-оздоровительного туризма представляется неоднозначным. С одной стороны, формирование благоприятного имиджа происходит благодаря достаточно высокому качеству медицинских услуг и относительно низким ценам на лечебно-оздоровительные туры. С другой стороны, негативное воздействие оказывают последствия аварии на ЧАЭС, проблемы развития инфраструктуры и сервиса, противоречивая ценовая политика предприятий отрасли, недостаточно активная рекламно-информационная деятельность, неразвитость маркетинговых стратегий для формирования узнаваемого бренда национального санаторно-курортного турпродукта.

Благодаря белорусскому менталитету, фактор отношения к туристам со стороны местного населения имеет преимущественно положительное воздействие на формирование конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента. Однако необходимость вовлечения местного населения не учитывается в процессе организации лечебно-оздоровительного туризма. Местные жители

часто лишены возможности пользоваться выгодами от развития общей инфраструктуры, зато испытывают на себе негативные последствия активного рекреационного освоения их региона. Ведомственная принадлежность здравниц приводит к утечке из региона доходов от развития лечебно-оздоровительного туризма, поэтому социальные контакты отдыхающих с местным населением могут иметь конфликтный характер.

В настоящее время наблюдается рост внутреннего спроса на услуги белорусских здравниц. Происходит постоянное увеличение среднего по республике коэффициента загрузки коечного фонда (60 %). Причем для ведущих санаторно-курортных учреждений рассматриваемый показатель превышает 80–90 % [9, 235–240]. Имеет место частичное преодоление наиболее популярными здравницами фактора сезонности спроса. Вместе с тем наметилась отрицательная динамика объемов внутреннего потребления национального санаторно-курортного турпродукта (сокращение на 13 % за последние 5 лет [4]), что объясняется отмеченным выше снижением емкости инфраструктуры размещения санаторно-курортного хозяйства при одновременном интенсивном росте потока иностранных туристов.

Особенностью формирования качественных характеристик внутреннего спроса на услуги санаторно-курортного сегмента является то, что до 2003 г. более 70 % реализованных населению санаторно-курортных услуг оплачивалось за счет социальных фондов и юридических лиц, что в течение основного периода становления и развития отрасли не способствовало формированию у внутренних туристов высоких требований к предоставляемым санаторно-курортным услугам. В то же время в соответствии с моделью «национального ромба» данный фактор оказывает наиболее важное стимулирующее воздействие на формирование конкурентоспособности отрасли [1]. В настоящее время происходит постепенный переход от распределительной к рыночной системе реализации лечебно-оздоровительных туров, что вызывает соответствующие изменения в социальном портрете потребителей национального санаторно-курортного турпродукта. В 2008 г. 60 % путевок в белорусские здравницы было реализовано физическим лицам на туристическом рынке. Усиливается значение платежеспособного и требовательного сегмента внутреннего спроса. В распределении общего объема расходов домашних хозяйств Беларуси на туризм по 10 группам населения с различным уровнем доходов удельный вес санаторно-оздоровительных услуг снизился в 3 раза в первых трех группах, включающих наименее обеспеченные домашние хозяйства, и в 1,5 раза — в пяти группах домашних хозяйств со средним уровнем доходов. В то же время в двух группах, объединяющих домашние хозяйства с наиболее высоким доходом, удельный вес санаторно-оздоровительных услуг в структуре расходов на туризм возрос вдвое.

Как результат, постепенно меняются качественные характеристики внутреннего спроса. Требования внутренних туристов к предоставляемым услугам, реализуемым по рыночным ценам, возрастают; происходит формирование рынка оздоровительных туров выходного дня, корпоративных и событийных туров с использованием здравниц в качестве средств размещения; активизируется спрос на spa- и wellness-услуги, анимационные программы и другие дополнительные платные услуги. Однако в условиях неэластичности предложения на внутреннем рынке лечебно-оздоровительного туризма стимулирующая роль качественных характеристик внутреннего спроса по-прежнему остается низкой.

Одной из четырех детерминант конкурентоспособности санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси является уровень развития дополнительных и сопутствующих отраслей. От качества работы строительного комплекса и мебельной промышленности зависит комфортность номерного фонда санаторно-курортных учреждений, индивидуальность и узнаваемость архитектурного облика здравниц. В советский период данному вопросу не уде-

лялось должного внимания. Это остается проблемой многих здравниц, построенных в 1960–1980-х гг. В настоящее время следует отметить стремление к формированию индивидуального архитектурного облика новых объектов рекреационного строительства и сооружений, прошедших капитальный ремонт: санатории «Озерный», «Боровое», «Лесное», «Магистральный», «Юность и др.

Отрасли отечественной промышленности и сельского хозяйства в целом обеспечивают необходимые условия работы санаторно-курортного хозяйства Беларуси. При организации питания в белорусских здравницах используются в основном отечественные продукты. При техническом оснащении номеров (в 85 % номеров имеются телевизоры, в 65 % — холодильники) также используется бытовая техника белорусского производства [4]. Характерно недостаточное обеспечение отдыхающих предметами санитарно-гигиенического назначения (махровые простыни, банные халаты и др.), хотя легкая промышленность страны производит необходимую продукцию приемлемого качества.

Размещение большинства предприятий санаторно-курортного обслуживания вдали от ведущих центров развития индустрии развлечений, банковских и других услуг существенно снижает привлекательность белорусского санаторно-курортного турпродукта, особенно для иностранных туристов, воспринимающих интенсивное развитие сферы услуг на курортах как необходимое условие организации лечебно-оздоровительных туров. В последнее время наметились положительные тенденции в развитии дополнительных услуг в ведущих курортно-рекреационных центрах: открываются аптеки, парикмахерские, прачечные, банковские и почтовые отделения и другие объекты сферы услуг.

В настоящее время процесс модернизации медицинского оборудования в белорусских здравницах происходит преимущественно за счет внедрения импортного оборудования из Германии, Италии, Швейцарии и других стран Европы, а также Китая, Японии, Украины и России. К примеру, внедрение в перечень услуг белорусских здравниц криотерапии — нового популярного метода санаторно-курортного лечения и оздоровления — происходило благодаря установке импортных криокамер из Германии (санатории «Лесное», «Нафтан», «Сосны») и России (санаторий «Железнодорожник»). В данном случае интересен опыт России, где ответной реакцией на значительный рост спроса на оборудование для криотерапии стала разработка собственных конкурентоспособных на мировом рынке криоустановок предприятием «Мед Крионика». С учетом значительного научно-технического потенциала Республики Беларусь представляется важным активное развитие импортозамещающего производства оборудования для предприятий санаторно-курортного сегмента. Отечественные здравницы должны иметь возможность тесного сотрудничества с предприятиями дополнительных и сопутствующих отраслей, выступать в качестве объектов для тестирования новых научно-технических разработок, ускоряя внедрение инноваций.

В развитии сотрудничества белорусских здравниц с турфирмами можно выделить три этапа. На этапе стихийного взаимодействия с целью начальной интеграции во внутренний туристический рынок из более 340 санаторно-курортных учреждений с туристическими фирмами сотрудничали лишь 35. Предложение турфирм характеризовалось отсутствием разнообразия, а для активизации сотрудничества здравниц с турфирмами принимались преимущественно административные меры со стороны государства. При переходе к этапу активного и взаимовыгодного сотрудничества по продвижению санаторно-курортного турпродукта на внутреннем рынке можно отметить тенденции отказа от распределительной системы сбыта путевок и превращение отрасли в важнейший сегмент туристического рынка Беларуси. В настоящее время практически все предприятия санаторно-курортного обслуживания участвуют в формировании и продвижении санаторно-курортного турпродукта. Переходу ко второму этапу развития сотрудничества санаторно-курортных учреждений

с посредниками на туристическом рынке способствовали следующие мероприятия: освобождение от налога на добавленную стоимость доходов от реализации путевок, упрощение процедур бронирования путевок, повышение спроса на белорусский санаторно-курортный турпродукт.

Третий этап развития сотрудничества предприятий санаторно-курортного обслуживания с турфирмами характеризуется резким ростом популярности здравниц как объектов сотрудничества с целью организации приема иностранных туристов, избирательностью санаторно-курортных учреждений при выборе партнеров, а также появлением новой ориентации на самостоятельное продвижение турпродукта, в том числе на зарубежных рынках. Лечебно-оздоровительные туры в белорусские здравницы составляют до 70 % в структуре предложения турфирм по отдыху в Беларуси. Происходит активизация сотрудничества белорусских санаториев (около 50 передовых субъектов рынка) с российскими туроператорами («Дороги», «Синяя птица» «Веселое путешествие», «Евробалтур» и др.). Вместе с тем переход к новому этапу развития сотрудничества с посредниками затруднен неразвитостью стратегий продвижения национального санаторно-курортного турпродукта на внешний рынок, отсутствием научно обоснованного подхода к их формированию.

Важнейшей характеристикой действия четвертой детерминанты «ромба Портера» является отсутствие реальной конкуренции между субъектами санаторно-курортного сегмента туристического рынка Беларуси. Из-за значительного превышения спроса над предложением, которое характерно для всего санаторно-курортного сегмента в высокий сезон (а для отдельных наиболее популярных на туристическом рынке санаторно-курортных организаций в течение всего года), наблюдаются неэластичность предложения санаторно-курортного турпродукта и господство рынка производителя. Наиболее конкурентоспособные здравницы имеют единую ведомственную принадлежность, что определяет преобладание централизованных стратегий продвижения создаваемого турпродукта на внутренний и внешние туристические рынки. Однако в соответствии с теориями конкурентоспособности централизованные стратегии не имеют значительного успеха при продвижении продукции сферы услуг [1]. Как результат, стимулирующие характеристики рассматриваемой детерминанты сведены к минимуму, возникает проблема географической моноспециализации экспорта санаторно-курортного турпродукта, когда в структуре иностранных клиентов белорусских санаторно-курортных и оздоровительных организаций более 90 % составляют граждане России.

Важным фактором формирования конкурентоспособности национального санаторно-курортного сегмента является государственная политика. Именно решение о значительном сокращении государственных дотаций на санаторно-курортное обслуживание в Беларуси стало поворотным моментом в развитии отрасли и послужило стимулом к ее превращению в важнейший сегмент внутреннего туристического рынка. Преобладание государственной формы собственности в сегменте определяет решающую роль государственных ведомств в разработке ценовой, продуктовой, рыночной и инновационной политики предприятий.

В формировании конкурентоспособности рассматриваемого сегмента особое значение приобретают случайные, неучтенные в модели «национального ромба» факторы. К примеру, в результате аварии на ЧАЭС возник природно-экологический лимитирующий фактор, ограничивающий возможности эффективного использования богатых климатических, бальнеологических и инфраструктурных возможностей Гомельского региона [10], а также оказывающий негативное влияние на формирование имиджа Беларуси как дестинации лечебно-оздоровительного туризма.

Таким образом, из отмеченных в модели «национального ромба» М. Портера факторов производства санаторно-курортного турпродукта положительный эффект на формирование конкурентоспособности санаторно-курортного сег-

мента туристического рынка Беларуси оказывают в основном естественно-ресурсные факторы выгодного географического положения и достаточной обеспеченности лечебными природно-рекреационными ресурсами. Причем даже эти факторы используются недостаточно рационально. Действие социально-экономических факторов инвестиционно-инновационного и организационного характера противоречиво или негативно. Перспективы повышения конкурентоспособности национального санаторно-курортного сегмента связаны с развитием управленческих компетенций и активной инновационной деятельностью в отрасли.

### Литература

1. *Портер, М.* Конкуренция / М. Портер. — М.: Вильямс, 2000.
2. *Ясовеев, М.Г.* Курорты и рекреация в Беларуси / М.Г. Ясовеев, И.И. Пирожник, Э.С. Кашицкий. — Могилев, 2005.
3. *Тарасенок, А.И.* Туристический комплекс Беларуси: организация управления, пространственный базис, компетенции / А.И. Тарасенок // Белор. экон. журн. — 2009. — □ 2.
4. *Решетников, Д.Г.* Факторы формирования конкурентоспособного туристского комплекса Беларуси / Д.Г. Решетников // Белорус. экон. журн. — 2002. — □ 2.
5. *Ветитнев, А.М.* Курортное дело: учеб. пособие / А.М. Ветитнев, Л.Б. Журавлева. — М.: КНОРУС, 2007.
6. *Decelle, X.A.* Conceptual and Dynamic Approach to Innovation in Tourism / X.A. Decelle // Innovations in tourism UNWTO conference, 2004.
7. *Jacob, M.* Innovation in the tourist sector: results from a pilot study in the Balearic Islands / M. Jacob // Innovations in tourism UNWTO conference, 2004.
8. *Weiermair, K.* Product Improvement or Innovation: What is the Key to Success in Tourism? / K. Weiermair // Innovations in tourism UNWTO conference, 2004.
9. *Решетников, Д.Г.* Региональные особенности сети санаторно-курортного обслуживания Беларуси / Д.Г. Решетников, А.Г. Траскевич // Экономическое образование и современные педагогические технологии: сб. науч. ст. — Минск, 2008.
10. *Траскевич, А.Г.* Особенности развития санаторно-курортного хозяйства в экологически проблемном гомельском регионе / А.Г. Траскевич // Современные экологические проблемы устойчивого развития Полесского региона / В.В. Валетов [и др.]. — Мозырь: МГПУ им. Шамякина, 2007.

### ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ЦЕНТР БГЭУ представляет

Экономика организаций торговли : учеб. пособие / под ред. Р. П. Валевич, Г.А. Давыдовой. — Минск : БГЭУ, 2010. — 671 с.

Рассматривается сущность важнейших экономических категорий, методов, технологий, методик анализа, планирования и управления основными показателями деятельности торговых организаций. Аналитические и прогнозные расчеты показателей построены с учетом новых законодательных, нормативных, инструктивных материалов.

Для студентов высших учебных заведений и учащихся торговых колледжей, обучающихся по специальностям «Коммерческая деятельность», «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» и «Товароведение и экспертиза товаров», а также для преподавателей и аспирантов вузов и работников торговых организаций. Может быть использовано в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов.

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□□□□□ □□□□□□□□□□ □□□□□□□□. □□□□□□□□.