

ТУРИСТИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС БЕЛАРУСИ: ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ, ПРОСТРАНСТВЕННЫЙ БАЗИС, КОМПЕТЕНЦИИ

А.И. Тарасенок,

*кандидат географических наук, доцент, зав. кафедрой управления туризмом
Белорусского государственного экономического университета*

Методологические аспекты анализа проблем туристического комплекса

Методология анализа проблем туризма основана на комплексном подходе, который в наибольшей степени применим к рассмотрению процессов, возникающих в ходе производства и потребления туристического продукта, так как, с одной стороны, производство отдельных услуг и товаров, составляющих структуру турпродукта, осуществляется предприятиями разнообразных отраслей, входящих в межотраслевой туристический комплекс, а с другой, туристское потребление характеризуется широким ассортиментом продуктов и благ как производимых туристическими предприятиями, так и существующими вне зависимости от производства (теплый климат, красивая природа, историческая информация и т. д.). Из аналитических инструментов, соответствующих данному подходу, особо выделяется модель конкурентоспособности отраслей М. Портера, примененная Д.Г. Решетниковым в 2002 г. в отношении комплекса международного туризма Беларуси. Данная модель, называемая «национальный ромб», рассматривает четыре детерминанты конкурентных преимуществ развития отрасли, или межотраслевого комплекса: обеспеченность важнейшими факторами производства в данной отрасли, параметры внутреннего спроса на продукцию отрасли, наличие конкурентоспособных на международном уровне поставщиков, а также стратегии, структура и соперничество национальных фирм. Концептуальный вывод, сделанный в результате применения данного аналитического инструментария, заключается в необходимости перехода белорусского туризма от естественно-ресурсной к инвестиционно-инновационной модели развития туристического

комплекса в соответствии с общими направлениями эволюции мирового туристического рынка [4]. Соответственно главным фактором развития конкурентоспособного туристического комплекса являются не естественно-ресурсные преимущества, а инвестиции и инновации. Сегодня изучение данной модели включено в содержание туристского и туристического образования не только Беларуси [3], но и России [1].

Анализ туристического комплекса с использованием «национального ромба» М. Портера позволил научно обосновать направления туристической политики Беларуси. Однако в современных условиях быстроменяющейся экономической обстановки и наличия ряда не преодоленных проблем в туризме требуется: 1) рассмотрение базовых механизмов проблем туристического комплекса и 2) дополнение методологического аппарата их решения на основе новых течений в науке о туризме.

Туристический комплекс и туристическая индустрия: структура и типология

Туристический комплекс Беларуси представляет собой совокупность взаимосвязанных отраслей и производств, деятельность которых направлена на удовлетворение спроса на туристические услуги и товары. Его основными структурными элементами являются: органы управления туристическим комплексом; организаторы и реализаторы путешествий (инфраструктура туроперейтинга, включающая туроператоров и турагентов); основные отрасли, непосредственно участвующие в создании турпродукта (гостиничное хозяйство, транспорт, общественное питание, экскурсионное обслуживание, санаторно-курортное хозяйство, индустрия развлечений,

розничная торговля); дополнительные и сопутствующие отрасли, обеспечивающие создание турпродукта (связь, коммунально-бытовое обслуживание, медицинское обслуживание, консульские и дипломатические службы, страховые компании, информационные и рекламные агентства, учебные и научно-исследовательские организации); отрасли материального производства, которые осуществляют производство товаров туристского потребления и обеспечивают функционирование предприятий туристической индустрии (промышленность: производство туристского снаряжения и инвентаря, специализированных средств транспорта, сувениров и др.; сельское хозяйство: производство местных продуктов питания; лесное и охотничье хозяйство: обустройство мест отдыха в лесу, управление охотничьими угодьями; строительство: создание туристической инфраструктуры).

Ту часть туристического комплекса, которая охватывает его коммерческий сектор и задействована в производстве и реализации услуг туристам, принято называть туристической индустрией. Она включает производителей турпродукта и формирует предложение на туристическом рынке. Предприятия туристической индустрии делятся на две большие группы – основные и дополнительные. Основными являются те из них, которые специализируются на обслуживании только туристов и гостей: турфирмы, гостиницы, специализированные оздоровительные учреждения (дома и базы отдыха, санатории, пансионаты, турбазы и т. д.), круизные суда и некоторые другие. Дополнительные предприятия туристической индустрии производят услуги для местного населения и туристов. К ним относятся магазины, предприятия общественного питания и местного общественного транспорта, куль-

турно-развлекательные и спортивные учреждения, музеи и т. д. В общем виде данная типология представлена в таблице и является основой для исследования и анализа проблем туристического комплекса.

**Социально-экономические
и природные факторы, снижающие
конкурентоспособность туристического
комплекса**

В Беларуси функционирование туристической индустрии в локальных дестинациях характеризуется наличием ряда проблем, главной из которых до сих пор остается несоответствие цены качеству турпродукта. Белорусский турпродукт по цене сопоставим с турпродуктом Турции, Черногории и превосходит по стоимости польский, литовский, украинский, уступая им по качеству. Коммерческое предложение высококачественного турпродукта на основе специализированных услуг ряда белорусских санаториев и некоторых услуг национальных парков является неэластичным («эксклюзивным») и имеет высокую рыночную цену.

Проигрышное по сравнению с другими странами соотношение цены и качества предлагаемого турпродукта обусловлено, с одной стороны, особенностями формирования спроса и предложения на туристическом рынке, а с другой, высокой затратностью санаторно-курортного и туристско-оздоровительного хозяйства.

Особенности формирования спроса и предложения на рынке белорусского турпродукта связаны с его высокой социализацией и социально-демографическими условиями страны. Социализация данного экономического субрынка в конечном итоге проявляется в том, что загрузка фонда размещения белорусских санаторно-курортных и туристско-оздоровительных учреждений в основном обеспечива-

Типология предприятий туристической индустрии

Место расположения предприятия	Основные предприятия	Дополнительные предприятия
Центр туристского спроса Место предложения турпродукта (дестинация)	1. Туристические агентства 2. Гостиницы, санатории, дома и базы отдыха, профилактории, пансионаты, турбазы, детские оздоровительные лагеря	3. Страховые, банковские, информационные организации 4. Предприятия торговли, питания и транспорта, музеи, театры, казино, парки развлечений, спорткомплексы, аквапарки, ботанические сады

ется не рыночным спросом населения, а за счет общественных фондов потребления (профсоюзных, социального страхования), а также фондами потребления ведомств и предприятий, которые являются собственниками этих учреждений. Выбрасываемая на рынок ограниченная квота мест позволяет устанавливать высокие цены, так как рыночный спрос намного выше данного предложения. Таким образом, неэластичность фактического рыночного предложения приводит к удорожанию туристических услуг.

Вместе с тем следует констатировать, что социализация внутреннего туристического рынка Беларуси стала реакцией на объективные социально-демографические трудности формирования рыночного спроса. Они обусловлены, прежде всего, особенностями урбанизации и социальной структуры населения, а также традициями проведения свободного времени. Рыночный спрос на туристические услуги формируется населением крупных городов, где жизненный темп и структура занятости в большей степени генерируют потребности в туризме и где выше уровень доходов, позволяющий реализовать данные потребности. Городское население страны составляет 7108 тыс. чел., из них в крупных городах с населением более 100 тыс. чел. проживает 4801 тыс. чел. По сравнению со странами-соседями городское население характеризуется большей дисперсностью и меньшей плотностью, что уменьшает концентрацию туристического спроса и в итоге снижает эффективность туристического комплекса, ориентированного на обслуживание внутренних потребностей. Формирование внутреннего туристического спроса характеризуются следующими особенностями:

- значительная часть населения городов еще не потеряла родственные связи с деревней и до сих пор проводит там свои отпуска и каникулы, что негативно сказывается на формировании рыночного спроса. Это обусловлено относительно поздней урбанизацией населения, которая интенсивно проходила в 1960–1970 гг.;

- широко распространена дачная рекреация, которая имеет сильное влияние на сужение рыночного спроса на внутренний туризм, так как в нее вовлечено достаточно обеспеченное население, характеризующее-

ся сложной структурой потребления. Поэтому данный сегмент потребителей интересуется в большей степени отдыхом за рубежом, а не в Беларуси;

- в некоторых сегментах туристского спроса наблюдается ощутимый диссонанс основных факторов формирования туристского спроса, к которым относятся доходы и свободное время населения. Если определенная социальная группа населения обладает достаточными доходами и большим бюджетом свободного времени, то она выступает в качестве активного сегмента туристского спроса. Недостаток же средств для путешествия и отдыха при наличии свободного времени, равно как и избыток денежных доходов при недостатке свободного времени, ограничивают реальный туристский спрос. Это явление характерно для многочисленного сегмента потребителей, формируемого работниками системы образования, которые имеют продолжительные отпуска в летний период, а относительно низкий уровень их доходов ограничивает возможности для организованного отдыха и путешествий. Тот же механизм проявляется и в сегменте молодежного туризма. Молодежь путешествует в основном либо за счет средств родителей, либо совмещая поездки с возможностью заработка;

- в ряде случаев крупные промышленные, социальные и коммерческие организации городов имеют на балансе базы отдыха и туризма, пансионаты и т. п. Отдых в них способствует исключению из эффективного туристского спроса значительной части потребителей рыночных туристических услуг.

Таким образом, рыночный туристский спрос в Беларуси ограничивается действием ряда механизмов, которые в совокупности мешают развитию туристического рынка и способствуют его социализации. Последняя, в свою очередь, является основным фактором, обеспечивающим в межсезонье загрузку отечественного санаторно-курортного и туристско-оздоровительного хозяйства, которое функционирует в условиях действия природных ограничивающих факторов.

Природные рекреационные ресурсы Беларуси традиционно рассматриваются как положительный фактор развития туризма, как основа производства туристско-оздоров-

вительных и курортно-лечебных услуг. Однако следует обратить внимание и на природные характеристики, которые снижают конкурентоспособность белорусского туристического комплекса.

Природные условия Беларуси объективно способствуют менее эффективному функционированию туристического комплекса по сравнению со странами-соседями – Польшей, Украиной, Литвой и Латвией. Связано это с природно-климатическим аспектом и различиями в территориальной концентрации ценных природно-рекреационных ресурсов. Необходимо признать, что климатические условия Беларуси для ведения туристического хозяйства хуже, чем в перечисленных странах-соседях. У нас короче летний благоприятный период для отдыха, т. е. короче период с максимальной загрузкой коечного фонда средств размещения санаторно-курортных и туристско-оздоровительных учреждений. Именно в сезон повышенного туристского спроса формируются доходы таких предприятий, позволяющие компенсировать издержки межсезонья, связанные с недогрузкой фонда размещения. Относительно короткий теплый сезон в Беларуси означает более продолжительное межсезонье, и, таким образом, складывается ситуация, при которой за более короткий сезон отечественные предприятия должны получить большую отдачу от факторов производства, чем предприятия в климатических условиях стран-соседей. В этом кроется одна из объективных предпосылок более высокой себестоимости туристических услуг в Беларуси.

Особенностью природно-рекреационного потенциала Беларуси является также отсутствие основных природных факторов, формирующих ресурсный базис туристического хозяйства в зарубежных странах – морское побережье и горы. Это видимая причина менее развитого туристического комплекса, меньших объемов рекреационного обслуживания и, как следствие, сравнительно небольшого въездного туристского потока. Однако за данным обстоятельством скрыты менее заметные, но очень важные механизмы поддержания конкурентоспособности туристической индустрии, которые действуют в зарубежных странах, имеющих такие природные факторы. Наличие в этих стра-

нах горных массивов и морей способствует формированию экономических регионов с туристической специализацией, которая является следствием повышенной концентрации предприятий туристической индустрии и высокой конкурентоспособности туризма по сравнению с другими отраслями. Такие регионы, благодаря эффекту хозяйственной агломерации предприятий туристической индустрии, являются полюсами внедрения и развития инноваций в сфере туристического обслуживания и способствуют их дальнейшему распространению по периферийным районам с менее развитой туристической индустрией. Кроме того, в отношении горных районов отметим важнейшее обстоятельство, влияющее на общий успех развития туризма. Это большое разнообразие природных условий на небольшой территории благодаря высотной поясности. На разной высоте разная продолжительность функционирования туристических предприятий и разная сезонность их загрузки: ниже в горах – летняя сезонность, а выше – зимняя. Это позволяет эффективно использовать трудовые ресурсы, имеющие возможность мигрировать в зависимости от сезона и работать на протяжении всего года. В равнинной стране, которой является Беларусь, таких условий нет.

Таким образом, из-за равнинного рельефа и отсутствия выхода к морю у туристического комплекса меньше возможностей для развития. Недостаточный уровень пространственной дифференциации природных условий в Беларуси является причиной слабых природных предпосылок для формирования регионов со специализацией как на оздоровительном, так и на курортно-лечебном туризме.

Для оздоровительного туризма основополагающее значение имеют условия климата, гидрографии, рельефа, растительности. Особенность этих факторов в республике заключается в том, что их размещение характеризуется диссонансом. Он проявляется в следующем. Лучшими гидрологическими условиями и рельефом обладает северная часть республики – Поозерье, в то время как лучшие климатические условия сложились на Полесье.

Одним из основных природных факторов развития лечебно-курортного туризма в

нашей стране являются минеральные воды. Геолого-гидрологические условия Беларуси таковы, что наиболее разнообразные минеральные воды сконцентрированы в юго-восточной части страны, которая в большей степени подвергнута радиоактивному загрязнению. Таким образом, пространственная дифференциация бальнеологических ресурсов нивелируется черпобильским фактором.

Поэтому санаторно-курортное и туристско-оздоровительное хозяйство характеризуется, в целом, дисперсным размещением в Беларуси, а некоторая его концентрация, вызванная природным фактором, наблюдается только в районе озера Нарочь. Соответственно полюса внедрения инноваций формируются под влиянием не природных, а иных факторов – инфраструктурного, управленческого, инвестиционного. Существующая практика развития туристической инфраструктуры в Беларуси подтверждает данный тезис. Например, Помесье Деда Мороза – одна из популярнейших дестинаций – размещена в национальном парке «Беловежская пуца», в регионе, который характеризуется минимальной продолжительностью благоприятного периода для зимнего отдыха и коротким периодом залегания снежного покрова. Кроме того, данный аттракцион (привлекательный рекреационный объект) мало соответствует природоохранным функциям биосферного резервата, которым является Беловежская пуца. Другой пример – горнолыжные комплексы в Сяличах и под Логойском, которые, с точки зрения пригодности климатических условий для зимних видов спорта, характеризуются средними показателями, в то время как лучшие ресурсы для зимнего туризма размещены на северо-востоке страны – на Витебщине. Создание в пределах Городокской или Витебской возвышенностей горнолыжных центров было бы рационально с точки зрения не только использования природно-рекреационного потенциала, но и повышения эффективности использования туристической индустрии Витебска за счет развития зимой внутренних туристских потоков в Беларуси. Теперь же, после осуществления приведенных примеров инновационно-инвестиционных проектов, реализация их аналогов в лучших природных условиях на севере страны экономи-

чески нецелесообразна, так как будет утеряна монополия указанных аттракционов и станет проявляться процесс перехвата рекреационных функций. В итоге эффективность туристического комплекса не только не повысится, но может и снизиться.

Таким образом, даже при переходе туристического комплекса к инновационно-инвестиционной модели развития нельзя не учитывать природно-ресурсный фактор, игнорирование которого приводит к появлению скрытых экономических затрат в виде потери дополнительной выгоды и снижения экономической ценности неиспользуемых рекреационных ресурсов.

Недостаточно выраженная пространственная дифференциация природных рекреационных ресурсов является причиной однородной сезонности функционирования туристско-оздоровительного и санаторно-курортного хозяйства на всей территории Беларуси, что не позволяет существовать эффективной миграции сезонного персонала. В условиях социально ориентированной экономики мы вынуждены содержать постоянный персонал. Это, в свою очередь, способствует повышению себестоимости туристического продукта за счет включения в калькуляцию обслуживания заработной платы и привязанных к ней круглогодичных отчислений в бюджет.

Высокая себестоимость обслуживания в туристско-оздоровительных и санаторно-курортных учреждениях Беларуси объясняется еще одним фактором – традиционной приверженностью внутренних инвесторов к созданию круглогодичных средств размещения. Эта традиция основана на строительно-архитектурных принципах советского времени, когда были дешевые энергоресурсы и постоянная загрузка коечного фонда в течение года обеспечивалась плановыми заездами отдыхающих. Сегодня существует проблема загрузки таких средств размещения в зонах отдыха в холодное время года, когда эксплуатационные затраты, связанные с отоплением и освещением, поднимаются до максимума. Отмеченный выше процесс социализации туристического рынка не способствует смене данной традиции. Современные социально-экономические условия туристического рынка требуют расширения

сезонных средств размещения, которые нуждаются в минимуме затрат по обслуживанию в межсезонье. Их распространение помогло бы сделать белорусский турпродукт более доступным по цене и повысить экономическую эффективность туристического комплекса.

Проблемы управления туристическим комплексом Беларуси

Объективные факторы существования белорусского туристического рынка слабо учитываются сегодня как сторонниками того мнения, что туризм в нашей стране успешно развивается благодаря государственной поддержке, так и критиками данной позиции, которые требуют экономической либерализации сектора туризма и гостеприимства. Необходимо менять концептуальные подходы и решать проблему не симптоматически, надеясь на государственные капиталовложения или на снижение налогов, а кардинально, изменив механизмы управления туристическим комплексом, сделать его приспособленным к особенностям социальной обстановки и туристско-ресурсного потенциала страны.

В настоящее время функции управления туризмом возложены на Министерство спорта и туризма Республики Беларусь, при котором создан Департамент по туризму. Данные органы госуправления проводят государственную политику в сфере туризма, осуществляют координацию деятельности в сфере туризма других республиканских органов государственного управления. Минспорт разрабатывает государственные программы развития туризма. При Совете Министров Республики Беларусь создан межведомственный экспертно-координационный совет по туризму, усилия которого направлены на совершенствование взаимодействия государственных, общественных и частных структур по вопросам создания благоприятных условий для устойчивого развития туризма. За последние годы в Республике Беларусь сделаны серьезные шаги по улучшению организационно-управленческой структуры туризма, основанной на отраслевом и территориальном принципах управления. Для усиления позиций туристического сектора в республиканской системе государственного управления при Министерстве

спорта и туризма собственно и был создан Департамент по туризму, а для управления процессом формирования регионального турпродукта образовано 27 туристических зон, охватывающих всю территорию страны.

На практике управление туризмом и развитием туристической индустрии сталкивается с рядом сложностей, главной из которых является отсутствие у Министерства спорта и туризма Республики Беларусь эффективных рычагов управления сектором производства турпродукта, который состоит из основных предприятий туристической индустрии, расположенных в туристических дестинациях (группа 2, см. табл.). Каждое отраслевое министерство имеет четко выраженную иерархию управленческих структур и инструментов, позволяющую воздействовать на конкретные предприятия своей отрасли, которые производят соответствующие товары или услуги. Примерами могут быть Минпром, Минсельхозпрод, Минлесхоз, Минкультуры и др. Министерство спорта и туризма Республики Беларусь имеет такие же эффективные рычаги управления, только в сфере организации спорта и физической культуры. В сфере туризма оно ограничивается применением действенных методов в работе с туристическими агентствами (туроператорами и турагентами) – предприятиями 1-й группы из предложенной выше классификации. Профильное министерство в управлении предприятиями группы 2 пользуется весьма громоздкой схемой в связи с их разноотраслевой принадлежностью; наблюдается большое количество межведомственных согласований, и, как следствие, медленно осуществляются управленческие решения, которые часто реализуются по остаточному принципу.

Фактически, вырисовывается следующее противоречие: на Министерство спорта и туризма возложена функция развития *въездного и внутреннего* туризма, но само министерство способно эффективно управлять только туристическими агентствами, главной функцией которых является организация *выездного* туризма. А ведь для управления въездным и внутренним туризмом необходимо иметь действенные механизмы организации не только продажи турпродукта (чем занимаются турфирмы), но и его производства, управление которым в настоящее вре-

мя характеризуется ведомственной раздробленностью.

Управление туристической индустрией через межведомственный экспертно-координационный совет на практике не позволяет сделать развитие туризма и туристического обслуживания одной из приоритетных целей некоторых ключевых министерств и ведомств, которые направляют свои усилия на решение внутриотраслевых задач. К ним относятся Министерство жилищно-коммунального хозяйства, в ведении которого находится большая часть гостиничного фонда, Министерство культуры, заботящееся об охране и реставрации культурно-исторических объектов, Министерство лесного хозяйства, предприятия которого обеспечивают обустройство и поддержание в надлежащем состоянии мест отдыха на природе, и другие министерства. Понятно, что в структуре их интересов туристические приоритеты далеко не первые, а потому задачи развития туристического комплекса решаются ими попутно или по остаточному принципу. Функции, связанные с развитием туристической индустрии, для них вторичны.

Туристический продукт характеризуется региональностью, а туристско-оздоровительное и санаторно-курортное хозяйство – ресурсоемкостью. Поэтому для развития туристического комплекса страны необходим соответствующий пространственный базис. Туристические зоны являются одним из элементов территориальной организации туризма в стране. Среди других элементов территориальной организации туризма – курорты и зоны отдыха с туристическими учреждениями, национальные парки в сочетании с другими природоохранными территориями, крупные города, выступающие в качестве туристических центров.

Курорты и зоны отдыха территориально были выделены в 1981 г. в рамках утвержденной правительством «Генеральной схемы размещения и развития курортов и зон отдыха Белорусской ССР», включавшей 214 рекреационных территорий общей площадью 1580,4 тыс. га (около 7,6% территории Беларуси). Схема отвечала требованиям плановой системы хозяйствования. Курорты и зоны отдыха выделялись с целью размещения в их пределах ведомственных баз отдыха, санаториев,

пансионатов и т. п. В таком виде курорты и зоны отдыха сохранились и по настоящее время. Относительно новыми в территориальной структуре туризма являются национальные парки «Нарочанский», «Браславские озера», «Беловежская пуца» и «Припятский», созданные в 90-е годы. Кроме того, функции по развитию экологического туризма выполняют Березинский биосферный заповедник и 24 заказника, имеющие собственную администрацию. У других природоохранных территорий нет органов управления, оформленных в виде отдельных юридических лиц, они выступают в роли пассивных объектов экологического туризма. Крупные города с относительно развитой гостиничной и культурно-развлекательной инфраструктурой выделяются в территориальной структуре туристического хозяйства и благодаря концентрации экономических ресурсов обладают высоким потенциалом для автономного развития туристических функций.

Существующая система территориальной организации туризма имеет две существенные проблемы, которые сдерживают выполнение туристическим комплексом экономических, социальных, а также экологических функций. Первая проблема заключается в низкой эффективности территориального управления туристическим комплексом, а вторая – в низком территориальном статусе рекреационной функции [2].

Низкая эффективность управления туристическим комплексом обусловлена ведомственной и административной раздробленностью элементов территориальной организации туризма. При этом наиболее проблемными элементами являются зоны отдыха и туристические зоны. Национальные парки и города – туристические центры находятся в относительно лучшем положении благодаря наличию действенных рычагов административного управления. Ни одна зона отдыха не имеет органа управления туризмом, хотя каждая обладает элементами туристической инфраструктуры в виде учреждений отдыха, находящихся в ведении разноотраслевых организаций. Отдыхающие в зонах отдыха, как правило, предоставлены сами себе и пользуются минимумом ведомственной инфраструктуры. Отсутствует предложение таких услуг, как природоведческие экскурсии, посещение экологических троп, участие в

походах, знакомство с этнографическими особенностями, ремеслами, промыслами и другими элементами местной культуры.

Подавляющее большинство туристических зон представляют собой образования из нескольких административных районов, что заранее предопределяет трудности в управлении развитием туризма из-за возможных громоздких схем согласования организационных решений. Если принять во внимание еще и ведомственную раздробленность субъектов хозяйствования, чьи интересы идут вразрез с интересами развития туризма и которые имеют различную подчиненность от районного до республиканского уровня, то эффективное управление туристическими зонами и осуществление ими возложенных задач может стать практически невыполнимым.

Вторая проблема территориальной организации туризма в Беларуси заключается в несоответствии статуса рекреационной функции территорий современным тенденциям в народном хозяйстве и потребностям туристического рынка. Об этом свидетельствуют и исследования правового аспекта проблемы [5]. Сама проблема заключается в том, что статус туристско-рекреационных территорий законодательно не конкретизирован, состав земель рекреационного назначения в законодательстве не определен, рекреационная функция земель в правовом поле рассматривается исключительно как вторичная. Туристическая функция закреплена Кодексом Республики Беларусь о земле в структуре земель категории «природоохранного, оздоровительного, рекреационного и историко-культурного назначения», суммарный удельный вес которых в структуре земельного фонда Беларуси составляет всего лишь 4,3%. Землями рекреационного назначения являются земельные участки для размещения объектов, предназначенных для организованного массового отдыха населения и *туризма*.

Статус таких рекреационных территорий, как курорты, в полном объеме законодательно также не урегулирован и регламентируется подзаконными актами и нормами. Зоны отдыха представляют на сегодняшний день территории с различным режимом природопользования, на который рекреационная функция как бы накладывается и выступает дополнительной, но не основной. Такая си-

туация обусловлена тем, что туристско-рекреационные территории, выделенные согласно «Генеральной схеме размещения и развития курортов и зон отдыха Белорусской ССР», существуют лишь благодаря градостроительным принципам функционально-планировочной организации пространства. Зоны отдыха не имеют ни статуса землепользователя, ни даже положения, регламентирующего природопользование на их территории. В национальных парках рекреационная функция по праву подчинена природоохранной.

Таким образом, в Беларуси до сих пор нет специальных территорий (за исключением курортного поселка Нарочь), на которых туристическое использование территории и ее ресурсного потенциала было бы привилегированным по отношению к другим видам. Решение этого вопроса возможно путем введения в правовой оборот таких понятий, как туристическая территория, ландшафтно-туристический парк, рекреационный заказник, обеспечивающих первичность туристско-рекреационных функций земель и пространств, статус которых уже обоснован [2]. На практике вторичность туристических функций конкретных территорий является главной причиной рассмотрения и восприятия туризма со стороны органов управления на разных административных уровнях как второстепенного предмета. Поэтому в современных условиях экономического кризиса и ограниченности инвестиционных ресурсов развитие туристической инфраструктуры происходит по остаточному принципу, а решение местными властями задач по развитию туризма часто носит незаконченный, а иногда и просто формальный характер.

Из отмеченного можно сделать вывод, что система управления туристическим комплексом Республики Беларусь характеризуется *периферийностью в общей системе управления народным хозяйством страны* как в отраслевом разрезе, так и в территориальном. Можно приводить примеры похожих систем управления туризмом в соседних странах и находить аргументы в пользу эффективности данной модели. Однако надо учесть, что в этих странах активно действуют факторы самоорганизации туристического комплекса, которые несущественны в Беларуси. К таким факторам в одних странах относят-

ся высокая концентрация туристско-рекреационных ресурсов, в других – широкое распространение частной собственности на землю, в третьих – слабый государственный контроль и наличие теневой занятости, в четвертых – высокий уровень внутреннего туристского спроса или въездного туризма. В Беларуси положительное действие ресурсного и потребительского факторов сдерживается объективными условиями, о чем было сказано в первых частях статьи, а факторы стихийно-рыночной самоорганизации туристического комплекса противоречат политике построения социально ориентированной экономики. Поэтому Беларуси необходимо дальнейшее развитие системы управления туристическим комплексом за счет повышения ее статуса.

В отраслевом отношении требуется расширение полномочий Департамента по туризму в сфере влияния на предприятия туристической индустрии, производящие основные компоненты турпродукта (услуги размещения, питания, оздоровления, анимации и др.) и расположенные в местах его предложения. С другой стороны, необходимо совершенствование механизмов взаимодействия с министерствами и ведомствами с целью снижения зависимости всего туристического комплекса от субъективных отраслевых интересов. Должен быть решен вопрос надсечения Департамента по туризму компетентностью в сфере управления туристическими ресурсами и территориями (землями). Это сложный вопрос, но один из ключевых в механизме интенсивного развития туризма в стране.

Реализация территориального принципа совершенствования системы управления туристическим комплексом заключается в создании пространственного базиса туризма в виде специализированных природно-рекреационных территорий с ведущей туристско-рекреационной функцией. Как показали специальные исследования [2], это является обязательным условием создания конкурентоспособного туристического продукта Беларуси и повышения экономической эффективности туристического комплекса. В условиях слабо выраженной пространственной дифференциации туристско-рекреационных ресурсов создание подобных территорий поможет активизировать процессы концентрации, диверси-

фикации и инноваций за счет высокого статуса рекреационной функции. Статус, таким образом, может компенсировать недостатки пространственной дифференциации рекреационных ресурсов. С другой стороны, роль статуса территории усиливается в условиях административно-командной системы управления земельными ресурсами и господства государственной собственности на землю. Поэтому в Беларуси решение проблемного вопроса о статусе туристско-рекреационных территорий и земель является ключевым в обеспечении успешного функционирования туристического комплекса.

В качестве специализированных природно-рекреационных территорий для оптимизации территориальной организации туризма и формирования пространственного базиса туристического хозяйства целесообразно создать ландшафтные (ландшафтно-туристические) парки. Как пробный проект целесообразно создание в пределах Минской столичной агломерации парка «Верховье Птичьи» (мотель-кемпинг «Минский», зона отдыха (4,0 тыс. га), водно-спортивная станция на водохранилище «Птичь» (Волковичское), Белорусский музей народной архитектуры и быта).

Отметим, что анализ конкурентоспособности комплекса международного туризма с использованием модели «национального ромба» М. Портера [4] позволил выработать концептуальные направления национальной туристической политики, важнейшими из которых стали совершенствование организационно-управленческой структуры туристического комплекса на основе повышения статуса национальной туристической администрации и создание пространственного базиса развития туристического комплекса. Реализация этих направлений осуществлялась путем создания Департамента по туризму (отраслевой аспект) и туристических зон (территориальный аспект). Однако следует признать, что такое движение носило характер полумера. Как показал сделанный выше анализ, недавно созданный Департамент по туризму не обладает эффективными рычагами управления производством турпродукта, а туристические зоны обладают аморфными качествами в силу ряда проблем их управляемости. Переход же к инвестиционно-инновационной моде-

ли развития туристического комплекса требует принятия кардинальных мер в данных направлениях, которые позволили бы повысить сначала его конкурентоспособность по отношению к другим отраслям народного хозяйства, а затем и по отношению к туристической индустрии зарубежных стран. И здесь необходим новый методологический подход для выработки механизма повышения конкурентоспособности туристического комплекса, основанный на актуальных научных концепциях, к которым в туризме относится концепция сохранения и развития компетенций.

Компетенции как базовый фактор конкурентоспособности туристического комплекса

Компетенциям в современной науке о туризме отводится роль основного фактора, определяющего успех развития туризма в конкретной дестинации. При этом компетенции выступают как главное качество менеджмента дестинации [8] и как определяющий элемент внешней и внутренней среды туристической индустрии [9–11]. Анализ немецкоязычной научной литературы о туризме [8–11] позволяет сделать обобщение, что компетенции в туризме – понятие широкое, включающее совокупность:

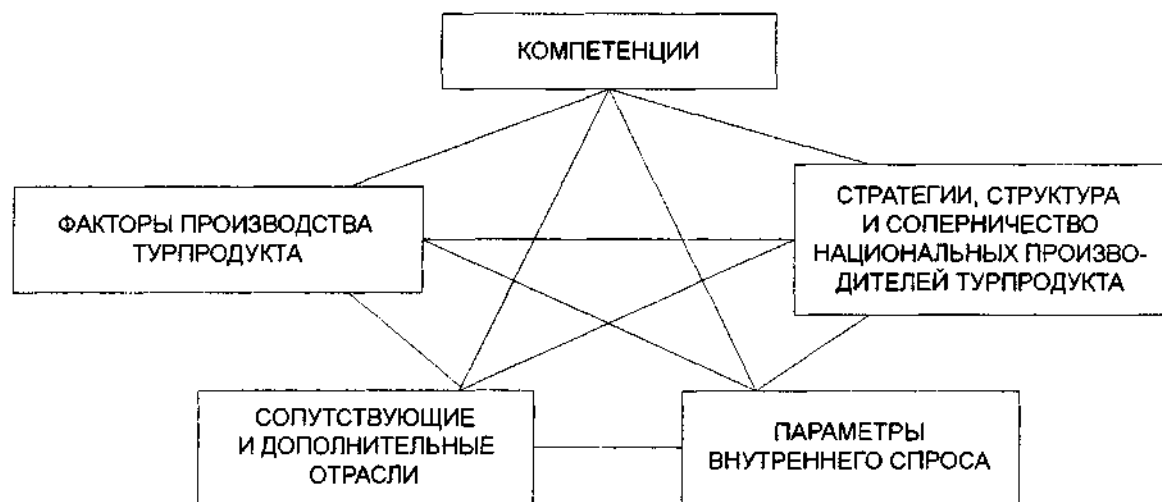
- полномочий, осведомленности и аналитического аппарата органов управления в туризме;

- знаний, умений, навыков и культуры работников, занятых на предприятиях туристической индустрии;
- традиций и обычаев местного населения, владение самобытными ремеслами и промыслами;
- профессионализма занятых в отраслях, традиционно не относящихся к туристической индустрии (образование, здравоохранение, наука и др.);
- научного, культурного и спортивного потенциала, временно формирующегося в результате трансферта извне;
- ценностных ориентаций рынка потребителей.

Таким образом, компетентная среда туристического комплекса охватывает органы управления, рабочую силу, нематериальные туристические ресурсы, потребителей.

Реализация на практике инвестиционно-инновационной модели развития туристического комплекса невозможна в условиях низкокомпетентной среды. Поэтому с учетом современной тенденции развития науки о туризме методологический аппарат «национального ромба» М. Портера, основанный на четырех детерминантах конкурентных преимуществ, целесообразно дополнить пятым элементом – компетенциями (см. схему). Это дает возможность по-новому взглянуть на туристический комплекс Беларуси, по-другому расставить акценты на проблемах развития туризма, увидеть слабо замет-

Детерминанты конкурентных преимуществ туристического комплекса



Источник. Разработано на основе [4].

ные, но значимые и носящие долгосрочный характер противоречия, а также актуализировать некоторые аспекты развития конкурентных преимуществ туристической индустрии. Рассмотрим связь четырех элементов «национального ромба» и компетенций применительно к туристическому комплексу.

Компетенции и факторы производства турпродукта. Компетенции влияют на основные факторы производства турпродукта – управление, труд, туристические ресурсы. Полномочия, информированность и аналитический аппарат органов управления туристическим комплексом являются важнейшими компетенциями, которые определяют эффективность национальной туристической политики. Анализ полномочий системы управления туризмом в Беларуси, проделанный выше, показывает необходимость их расширения. Информированность и аналитический аппарат органов управления туристическим комплексом основаны на использовании статистической системы учета в туризме. В соответствии с ней, предприятия туристической индустрии, относящиеся к ряду отраслей хозяйства, предоставляют в органы государственной статистики разностороннюю информацию. Проблема состоит в том, что публикуемая в итоге туристическая статистика сильно обобщена и, как следствие, пригодна только для поверхностного, но не для детального анализа.

Анализ практичности публикуемой статистики по туристическому комплексу Беларуси показал ее несоответствие потребностям системы управления туризмом в нашей стране и огромное отставание отечественных подходов от применяемых в странах, успешно развивающих туризм [7]. Главными недостатками публикуемой туристической статистики являются отсутствие информации об объемах туристического обслуживания, выраженных в туроднях и ночевках; отсутствие статистики в разрезе туристических зон, которые в настоящее время являются основными объектами территориального управления в туризме; отсутствие статистических массивов, характеризующих внутригодовую динамику развития туризма, что весьма важно для анализа сезонных процессов, широко распространенных в туристическом комплексе. Получение необходимой информации

возможно только по межведомственным каналам, что делает весь аналитический процесс весьма трудоемким и не континуальным. Аналитика требует вовлечения научно-исследовательских организаций, а поскольку публикуемая статистика не может быть использована для детального анализа, то требуется налаживание дополнительных коммуникационных каналов типа «НИИ – Минспорт – Минстат – регионы» или их аналогов, что в итоге делает весь процесс очень громоздким, затратным и неоперативным. Такая ситуация в условиях современной динамики экономических и социальных процессов отрицательно сказывается на компетенциях органов управления туристическим комплексом, что проявляется в необходимости принимать управленческие решения на основе неглубокого анализа ситуации и недостаточной или запоздалой информированности.

Знания, умения, навыки и культура занятых в туристической индустрии формируются в основном в результате двух процессов – обучения в учреждениях системы образования и практической работы на предприятии. Таким образом, основные компетенции работников туристической индустрии определяются полученной специальностью и опытом работы. Учреждения образования в туризме традиционно готовят кадры для туристических агентств, главная функция которых – организация *выезда* туристов из центра спроса в туристические дестинации. Для потребностей въездного туризма готовятся экскурсоводы, гиды-переводчики, специалисты гостиничного и ресторанного хозяйства. Однако отсутствует подготовка специалистов в сфере создания регионального турпродукта и управления туристическими регионами, которые просто необходимы для выполнения задач развития въездного и внутреннего туризма. Но на таких специалистов пока нет ни социального, ни государственного заказа. Очевидно, что его и не будет до тех пор, пока не создан пространственный базис туристического хозяйства, состоящий из сети дестинаций и предприятий, которым требовались бы специалисты по формированию и продвижению комплексного местного турпродукта.

Кроме того, в существующей системе образования в туризме содержание учебного

процесса не предусматривает специального изучения таких ключевых предметов, как «менеджмент дестинаций» и «геоэкономика туризма», которые направлены на формирование компетенций, необходимых для продвижения национального, регионального и местного турпродуктов. В основе такого рода компетенций лежит общее учение о дестинациях, являющееся ключевым в подготовке специалистов по туризму в развитых странах. На его основе развиваются практические направления, которые для Беларуси являются инновационными. К ним, в частности, относятся разработка карт-системы формирования турпродукта, создание формальных и неформальных туристических брендов дестинаций, маркетинг аттракционных пунктов, с которыми в Беларуси только начинают знакомиться [6].

Традиции и обычаи местного населения, ремесла и промыслы являются важным туристическим ресурсом для производства национального турпродукта. К сожалению, они постепенно теряются как атрибут сельского уклада жизни белорусов. Возрождение и сохранение их происходят, как правило, в неаутентичной городской среде посредством создания творческих коллективов, музеев, домов ремесел, что снижает ценность данных компетенций как нематериального туристического ресурса. Использование традиционных этнических компетенций в туризме позволяет создавать востребованный турпродукт без выдающихся объектов материальной культуры. Примерами в Беларуси могут быть такие дестинации, как Дудutki или Мотыль.

В качестве нематериального туристического ресурса могут выступать компетенции работников, занятых в отраслях, традиционно не относящихся к туристической индустрии (образование, здравоохранение, наука и др.). Сегодня появляются такие виды туризма, как медицинский, образовательный, научный. Их примерами могут быть зарубежные поездки с целью получения качественного и относительно недорогого стоматологического обслуживания, языковые туры, поездки с целью консультаций у деятелей науки или выдающихся тренеров. Такого рода туры могут быть реализованы в Беларуси.

Временный трансферт компетенций в регион или населенный пункт извне являет-

ся основой формирования дестинаций событийного туризма. Спортивные турниры, различного рода фестивали, научные конференции, экономические и политические форумы выступают целями путешествий туристов. Грамотное планирование календаря подобного рода мероприятий позволяет повысить эффективность функционирования всего туристического комплекса дестинации, уменьшая негативное действие природного фактора сезонности. Примером дестинации событийного типа является Славянский базар в Витебске. Потенциал событийного туризма в Беларуси специально не изучался и пока полностью не реализован.

Таким образом, компетенции выступают как качественная характеристика факторов производства либо как туристический ресурс.

Компетенции и внутренний спрос. Компетенции населения, включающие профессиональную подготовку и личные хобби, определяют качественные и количественные характеристики внутреннего туристского спроса. Высокий уровень образования населения является генерирующим фактором формирования туристских потребностей, а компетенции, которыми оно обладает, влияют на предпочтения и специализацию потребителей на определенных видах туризма. Компетенции занятых в сферах умственного труда являются одной из причин склонности потребителей к познавательным и анимационным турам, а занятых в сферах с физическим трудом – к пассивному туризму и развлекательным турам. Структура туристских потребностей первых сложнее, чем вторых; первые также более требовательны к качеству туристического обслуживания. Более глубокая специализация потребителей проявляется в склонности к рекреационным занятиям, развивающим или поддерживающим их компетенции. Другими словами, историк интересуется памятниками истории, биолог – ботаническими садами, волейболист играет на пляже в волейбол. С другой стороны, высокий уровень компетенций населения, как правило, должен обеспечивать его высокие доходы, гарантирующие удовлетворение туристских потребностей. Сегодня при необходимости развития социально ориентированной экономики в условиях экономического кризиса сложилась ситуация, когда уро-

вень доходов занятых в отраслях, требующих высокого уровня компетенций (образование, здравоохранение, культура, наука), находится на уровне и даже ниже, чем в отраслях, не требующих высшего образования. Этим определяется одна из особенностей формирования внутреннего туристского спроса, которая, соответственно, влияет на развитие туристического комплекса. Несмотря на отсутствие детальных исследований данного вопроса, общую суть возникающей в итоге проблемы можно раскрыть.

Удовлетворение внутреннего туристского спроса требует разработки необходимых рекреационных программ, внедрения приемлемых стандартов обслуживания, формирования определенных традиций гостеприимства. В результате складывается специализация туристического комплекса. Если качественные параметры внутреннего и внешнего туристского спроса сильно отличаются, то развивающемуся туристическому комплексу затруднительно стать конкурентоспособным на международном рынке из-за недостатка сформировавшегося на внутреннем рынке предложения, несоответствия сложившихся стандартов обслуживания иностранному туристскому спросу, непонимания иностранцами традиций гостеприимства. Распределение доходов населения в нашей стране таково, что структура эффективного внутреннего спроса на туризм сильно отличается от структуры внешнего спроса. Главное отличие заключается в том, что реальный туристский спрос внутри страны формируется на основе потребностей в отдыхе и оздоровлении, а зарубежный спрос на белорусский турпродукт базируется на познавательных и психоэмоциональных потребностях населения. Особенно данная тенденция видна на примере субрынка экологического туризма и агротуризма: иностранными посетителями движут мотивы познания, наблюдения за природой, знакомства с традиционным укладом, в то время как белорусские туристы преследуют цель пассивного отдыха на лоне природы или в сельской местности. Данное противоречие могло бы быть смягчено более активным участием в туристическом движении наиболее компетентного населения, руководствующегося при выборе программ туристического обслуживания познавательными мотивами, что сдержи-

вается недостаточным уровнем доходов этой части населения.

Компетенции и стратегии национальных производителей турпродукта. Анализ стратегий, структуры и соперничества национальных фирм с использованием модели «национального ромба» был произведен в секторе инфраструктуры туроперейтинга (турагентствами), что позволило сгруппировать туристические фирмы по видам реализуемых стратегий: виолентная (силовая), пациентная (нишевая), коммутантная (приспособительная) [3. С. 146]. Подобный анализ в секторе основных производителей турпродукта в дестинациях (предприятия группы 2) затруднителен, так как их стратегии однообразны по причине слабой конкуренции между ними. Низкий уровень конкуренции обусловлен неэластичностью предложения по отношению к туристскому спросу. Об этом свидетельствует хронический дефицит предложения туров в летний сезон на внутреннем рынке – приобрести по приемлемой цене в теплое время года путевку на белорусские базы отдыха практически невозможно.

Рынок белорусского турпродукта имеет черты рынка производителей, а в условиях экономического кризиса и девальвации национальной валюты это станет еще более очевидным, так как спрос на внутренний туризм возрастет из-за переориентации выездных туристических потоков. В результате в секторе производства турпродукта господствует производственная концепция, а не маркетинговая. Это свидетельствует о многолетнем отставании белорусского туристического рынка в развитии от западных аналогов. Наличие рынка производителей не способствует накоплению компетенций в секторе производителей турпродукта группы 2, без которых невозможно противостоять конкурентам в условиях рынка покупателей, где решающее значение имеет качество услуг.

Пока на нашем рынке разрабатываются стандарты качества услуг, основанные на учете объективных параметров, в развитых странах (Швейцария, Австрия, Италия) внедряются модели, основанные на субъективных принципах организации качественного обслуживания. На смену концепции управления потребительской стоимостью (Customer Value Management) приходит инновацион-

ная концепция управления стоимостью переживаний (Experience Value Management) [12]. То есть упор делается не на использование стандартов качества, а на формирование приятных впечатлений туристов, что требует либо накопления, либо трансферта соответствующих компетенций. Таким образом, белорусские производители туристического продукта придерживаются стратегии внедрения стандартов, в то время как прогрессирующий рынок требует использования стратегии развития компетенций.

Компетенции и сопутствующие отрасли. Сопутствующие отрасли выполняют роль инфраструктуры, позволяющей развиваться туристическому комплексу, удовлетворяя производственные потребности предприятий туристической индустрии: учебные и научно-исследовательские организации, связь, жилищно-коммунальное хозяйство, консульские и дипломатические службы, медицинское обслуживание, информационные и рекламные агентства. Поэтому компетенции сопутствующих отраслей туристического комплекса опосредованно влияют на успех его функционирования. Среди сопутствующих отраслей туристического комплекса выделяется сфера туристического образования и науки, которая охватывает учреждения образования, ведущие подготовку и переподготовку кадров для туристической индустрии, и научно-исследовательские организации.

Образованием в туризме занимается около полутора десятка вузов Беларуси, и качество подготовки специалистов во многом определяется компетенциями задействованного профессорско-преподавательского состава. Структура задействованных компетенций при подготовке кадров для туристической индустрии определяется структурой учебных планов, в соответствии с которыми осуществляется учебный процесс. Особенность их заключается в том, что упор сделан на изучение широкого спектра общепрофессиональных дисциплин, которые требуют привлечения преподавательских компетенций нетуристического профиля. Обучение предметам, напрямую связанным с туристической индустрией, осуществляется в рамках специализаций. Практика обучения дисциплинам туристической специализации по-

казывает, что сегодня не хватает преподавателей высшей квалификации, обладающих соответствующими компетенциями. Кроме того, компетенции этой немногочисленной когорты профессорско-преподавательского состава сформировались на основе разных концептуально-методологических подходов, ключевым из которых является подход к туризму как объекту изучения. Если в экономике туризм – это отрасль, объединяющая ряд предприятий, то в географии туризм – это вид деятельности населения, связанный с миграцией. Таким образом, образование для нужд туристического комплекса ведется в условиях дефицита преподавательских компетенций и несогласованности образовательной методологии в туризме.

В области научных исследований туризма сегодня фактически отсутствует специализированный институт, осуществляющий комплексные исследования туристического хозяйства. Подавляющая часть научно-исследовательских работ в сфере туризма ведется кафедрами и лабораториями вузов и подразделениями НИИ, для которых эти темы не являются профильными. Специализированные туристические кафедры вузов по ряду причин не могут получить финансирование ключевых проектов. Единственная лаборатория туризма, существующая в НИИ физической культуры и спорта, занимается проблемами спортивного туризма, что соответствует профилю отраслевого НИИ. Таким образом, сложилась ситуация, при которой исследования в туризме не систематизированы и часто характеризуются «однобокостью», вызванной нетуристической специализацией организаций, их осуществляющих. Поэтому сегодня крайне необходимо создание специализированного научно-исследовательского центра проблем туризма с привлечением специалистов, обладающих глубокими компетенциями по широкому ряду вопросов всего туристического комплекса Беларуси, а не только отдельных его секторов.

Нерешенность проблемы компетенций в туристическом образовании и науке в итоге отрицательно сказывается на возможностях отстаивания корпоративных интересов туристического комплекса во всех сферах. Ведь если нет единого понимания проблем туризма в самом туристическом комплексе,

то невозможно обоснование путей их преодоления.

* * *

Проделанный анализ показывает, что туристический комплекс Беларуси функционирует в условиях сильного влияния ограничивающих факторов как природного, так и социально-экономического характера. Система управления туристическим комплексом характеризуется недостаточной эффективностью, чтобы решать его проблемы, обусловленные объективным действием ограничивающих факторов. Развитие туристического комплекса на основе инвестиционно-инновационной модели сдерживается несоответствующей ее потребностям компетентной средой. В целом, сложилась ситуация, при которой туристический комплекс не имеет «стартовых площадок» для толчка в своем развитии: туристические ресурсы ограничены и дисперсны, рыночный спрос на внутренний туризм относительно невысок, отсутствует система управляемых туристических территорий, статус национальной туристической администрации все еще низок, среда компетенций в туризме недостаточно развита.

Преодоление современных проблем развития туристического комплекса Беларуси невозможно в краткосрочном периоде, так как ключевые факторы их решения требуют поступательного движения на основе кардинальных преобразований системы управления. К ним относятся повышение статуса Департамента по туризму, расширение его полномочий в плане управления сектором производства турпродукта, создание сети туристических территорий (пространственного базиса). Необходимо развитие компетентной среды по таким частным направлениям, как создание нематериальных туристических ресурсов, совершенствование аналитического аппарата на основе улучшения системы туристической статистики, создание специализированного центра по исследованию проблем туризма, изменение содержания и структуры туристского и туристического образования. Важнейшим направлением в повышении конкурентоспособности туристического комплекса дол-

жна стать стратегия достижения доступности белорусского турпродукта высококомпетентному сегменту спроса, которая может быть основана на снижении его себестоимости за счет широкого внедрения сезонных средств размещения туристов.

ЛИТЕРАТУРА

1. *География туризма: учебник* / Колл. авторов; под ред. А.Ю. Александровой. М.: КНОРУС, 2008.
2. *Пирожник И.И., Тарасенок А.И., Яцукно В.М.* Формирование пространственного базиса туризма в Беларуси: сочетание природоохранных и рекреационных функций специализированных территорий // *Земля Беларуси*. 2005. № 3.
3. *Решетников Д.Г.* Международный туризм в системе внешней торговли Беларуси: учеб. пособие. Минск: БГУ, 2004.
4. *Решетников Д.Г.* Факторы формирования конкурентоспособного туристского комплекса Беларуси // *Белорусский экономический журнал*. 2002. № 2.
5. *Самусенко Л.* Правовое понятие и состав земель рекреационного назначения // *Земля Беларуси*. 2004. № 4.
6. *Тарасенок А.И.* Геоэкономика туризма: учеб.-практ. пособие. Минск: БГЭУ, 2008.
7. *Тарасенок З.Н., Тарасенок А.И.* Практичность публикуемой статистики туризма (на примере Беларуси и Южного Тироля) // *Предпринимательство в Беларуси: опыт становления и перспективы развития: материалы V Междунар. науч.-практ. конф., г. Минск, 15-16 апр. 2008 г. В 2 ч. Ч. 2* / Ин-т предпринимат. деят.; редкол. В.Л. Цыбовский [и др.]; под общ. ред. В.В. Швердова. Минск: БГПУ, 2008.
8. *Bieger T.* Management von Destinationen. München; Wien: Oldenbourg, 2002.
9. *Erfolgskonzepte im Tourismus. Marken – Kultur – Neue Geschäftsmodelle* / Hrsg. T. Bieger, H. Pechlaner, A. Steinecke. Wien: Linde, 2001.
10. *Erfolgskonzepte im Tourismus II. Finanzierung – Kundenzufriedenheit – Content-Management* / Hrsg. T. Bieger, H. Pechlaner, T. Bausch. Wien: Linde, 2003.
11. *Erfolgskonzepte im Tourismus III. Regionalmarketing – Großveranstaltungen – Marktforschung* / Hrsg. H. Pechlaner, T. Bieger, T. Bausch. Wien: Linde, 2005.
12. *Pechlaner H., Bieger T., Weiermair K.* Attraktions-Management: Führung und Steuerung von Attraktionspunkten. – Management und Unternehmenskultur: Schriftenreihe der Europäische Akademie Bozen. – Band 13. Wien: Linde, 2006.



Материал поступил 01.02.2009 г.